

СЕРГЕЙ ФИЛИППОВ



СИСТЕМА
ФИЛИППОВА
РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ БИЗНЕС

Санкт-Петербург · 2016

Vertex

УДК 658
ББК 65.291
Ф53

Филиппов С.

Ф53 Система Филиппова. Результативный бизнес / Сергей Филиппов. —
СПб.: ВЕРТЕКС, 2016. — 648 с.

ISBN 978-5-9907454-3-8

Система Филиппова — это полный набор практических бизнес-методик. Она разработана на основе богатого опыта автора, который сам успешный бизнесмен, культовая личность среди российских менеджеров по продажам и авторитетный эксперт для руководителей многих компаний. В данной книге вы узнаете, как разогнать механизм бизнеса с помощью грамотного выстраивания отношений с клиентами и подчиненными, в виде эффективных инструментов продаж, переговоров и управления. Книга включает деловую смекалку и хватку. Сбивает с толку. Настраивает на предпринимательское состояние ума. Выводит из зоны комфорта. Рассеивает сомнения. Вдохновляет. Мотивирует стать человеком с большой буквы. И содержит конкретные решения, советы, скрипты, ответы, которые вы сможете применить уже сегодня!

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Сергей Филиппов, 2016

© Консалтинговая компания «Вертекс», 2016

ISBN: 978-5-9907454-3-8



9 785990 745438



Оглавление

Благодарности	7
Предисловие	9
I. КАК НАУЧИТЬСЯ МЫСЛИТЬ ШИРЕ И ДЕЙСТВОВАТЬ ПРОДУКТИВНЕЕ?	13
II. КАК ПОСТРОИТЬ ОТДЕЛ ПРОДАЖ И ЭФФЕКТИВНО ИМ УПРАВЛЯТЬ?	75
1. Учимся разбираться в людях	81
2. Нанимаем лучших менеджеров по продажам	89
3. Адаптируем нового сотрудника	101
4. Направляем менеджеров к финансовому результату	109
5. Разрабатываем план продаж	117
6. Управляем отделом продаж грамотно	125
7. Контролируем тысячу задач легко	131
8. Мотивируем сотрудников	141
9. Инвестируем в сотрудников	155
10. Ставим цели так, чтобы сотрудники хотели их выполнять	165
11. Как удержать сотрудника в компании?	183
III. КАК ДОБИТЬСЯ ВЗРЫВНОГО РОСТА ПРОДАЖ?	191
1. Определение продажи шире, чем вы думаете...	193
2. Вы уверены, что продаете клиенту то, что нужно?	201
3. Как правильно выстроить цикл продаж?	207
4. Активные и пассивные продажи	217
5. Холодные звонки. Как не замерзнуть самому?	223

6. Приручаем секретаря	233	6. Как принимать верные решения?	537
7. Борьба за внимание. Как продать, когда вас посылают?	245	7. Инерция. Как эмоции влияют на качество решений?	547
8. Назначаем встречу. Как перейти к живому общению?	255	8. Сепаратизм. Друг или враг?	553
9. Чего желаете? Выясняем потребности клиента	261	9. Почему одни компании большие, а другие маленькие?	563
10. Презентация. Как вызывать желание купить?	273	10. Как проводить совещания, чтобы они не мешали работать?	571
11. Сквозь лабиринт возражений клиента — к заветному «да!»	287	11. Делегирование и тайм-менеджмент. Как все успевать?	583
12. Разминайтесь — бой за цену начинается или, Как продавать дорого	311	12. Управление впечатлением. Как вас воспринимают сотрудники?	595
13. Свидание с клиентом (советы бывалого ходока)	325	13. Антистресс. Как радоваться сверхнагрузкам?	601
14. Завершение продажи. Финишная прямая	335	14. Нечто большее, чем жажда власти и денег	611
IV. КАК ДОГОВОРИТЬСЯ ОБО ВСЕМ НА СВЕТЕ С КЛИЕНТАМИ, ПАРТНЕРАМИ, КОНКУРЕНТАМИ?	341	VI. КАКИМ БУДЕТ БИЗНЕС БУДУЩЕГО?	615
1. Перестаньте проигрывать переговоры за одну секунду	343	VII. КАК СТАТЬ ЧЕЛОВЕКОМ С БОЛЬШОЙ БУКВЫ?	625
2. Пять непреложных правил переговоров	351		
3. Цели переговоров и подводка к цели	361		
4. Как убедить оппонента в своей правоте? Сценарий переговоров	373		
5. Что делать, если переговоры стали жесткими?	405		
6. Как договариваться о скидках?	417		
7. Конфликты. Как не превратиться во врагов?	429		
8. Как завершить переговоры, чтобы клиент не отыграл назад?	441		
9. Переговоры о дебиторской задолженности	447		
V. КАК РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНЦА И ПОСТРОИТЬ СИЛЬНУЮ КОМАНДУ?	471		
1. Способны ли вы управлять людьми?	475		
2. Какой вы руководитель?	481		
3. Как создать сильную команду?	497		
4. Почему люди хотят у вас работать?	505		
5. Как управлять сложными сотрудниками?	517		



Сергей Филиппов — бизнес-тренер, генеральный директор группы компаний Vertex и International Management and Business Academy IMBA USA. Автор книг-бестселлеров «Команда чемпионов продаж», «Быть бизнес-лидером», «Sales-детонатор», «Состояние эффективности» и более 90 бизнес-тренингов по активным продажам, переговорам и управлению. Разработал более 25 бизнес-стратегий, создал с нуля более 50 отделов продаж, провел более 1000 коучинговых сессий и более 600 тренингов для крупнейших компаний России и мира. Среди клиентов: Coca-Cola, Сбербанк, Metro International, «Газпром нефть», «Газпром газораспределение», «Балтийский лизинг», AVIS, «Северен-Телеком», «Ростелеком», «Капитал-полис», «Ангстрем», рекламное агентство IQ, СТД «Петрович», Schindler, FIT, NCC, «Теорема», «Главстрой-СПб», DEFA Group, группа компаний «Постер» и сотни других.

Благодарности

Всем клиентам и бизнес-партнерам компании Vertex. Сотрудничество с вами делает нас лучше. Эта книга написана для вас и благодаря вам. Спасибо, что помогаете делиться знаниями и своим опытом с широкой аудиторией. От всей души желаю вам еще большего процветания, чтобы вы могли продолжать учиться у нас, а мы у вас.

Всем конкурентам и недоброжелателям, благодаря которым мы становимся сильнее, так как все время растем над собой, идем на опережение, наперекор вашим желаниям.

Екатерине Чупиной, которая полностью взяла на себя редактуру и издание этой книги.

Ирине Кочневой, моему заместителю и управляющему партнеру компании Vertex, благодаря которой я смог без отрыва на текучку погрузиться в написание этой книги.

Виктору Щеглову, управляющему партнеру Vertex и директору информационного агентства VertexNewsAgency, за поддержку, креативные идеи, которые есть в этой книге.

Максиму Днепровскому, управляющему Vertex FilmStudio, за умение в любой непонятной ситуации узреть рациональное зерно. Спасибо за содействие.

Антону МIRONENKO, моему бизнес-партнеру по социальному направлению. Спасибо, Антон, ты делаешь важную работу, помогая людям решать свои внутренние проблемы, популяризируя наши методы личного саморазвития.

Всем, кто меня знает, кто в меня верит, кто меня любит. Все, что я делаю, — для вас и ради вас. Ценю.

Предисловие

Никакой интриги. Отвечу на главный вопрос на первой же странице. Его часто задают мне в соцсетях, на тренингах, на встречах, практически при любом случае общения с новыми людьми, которые знают, чем я занимаюсь. Вопрос такой: хочу открыть собственный бизнес, хочу стать генеральным директором, хочу быть собственником, и не получается. Бывает, человек идет на какие-то курсы, что-то предпринимает, изучает книги, все равно — облом. Почему так происходит? Если и у вас возникает такой вопрос, отвечаю лично вам.

Потому что вы не задали себе сокровенный вопрос: зачем? Зачем вы хотите быть собственником? Ответьте на него честно. Те, кто уже является директором, у кого получилось открыть свой бизнес, уже разгадали эту загадку. Почему у других получилось, а у вас нет? Виноваты не чиновники, не жесткий рынок, не закон подлости. Настоящая причина кроется в том, что вы не можете себе искренне ответить: зачем вам быть генеральным директором и собственником?

Если вы говорите: «чтобы было денег больше», «я буду крутой», «у меня на визитке будет написано, что я генеральный директор», то эти ответы, к сожалению, к успеху не ведут, потому что вы ничего не делаете для улучшения жизни человечества в целом. Это не какая-то теоретическая абстракция, это абсолютно четкая и показательная позиция.

Окружающие люди получают от вас информацию на 93% по невербальному каналу — голосу, внешнему виду, интонации, жестам, мимике. Когда вы хотите стать генеральным директором, чтобы набить свои карманы или умножить собственную важность, — это чувствуется. Как вы думаете, кто за вами пойдет? С таким отношением не будет ни клиентов, ни сотрудников, ни контрактов. Когда вы хотите улучшить жизнь людей, когда хотите облегчить им жизнь, сделать то, что принесет им удовлетворение, это видно по вам. Когда люди чувствуют, что вы затеяли достойное дело, то начинают отвечать вам помощью, появляются сотрудники и клиенты, появляются возможности и шансы. Вот секрет успеха.

Только глубокая внутренняя вера в то, что вы стараетесь привнести в этот мир ценность, ведет к успеху в бизнесе. Плюс, бесспорно, правильные методики управления, продаж и переговоров. С вопросом «зачем» вы должны справиться сами, а вот технические моменты построения бизнеса узнаете из этой книги.

В первой части книги мы поговорим о философии бизнеса. Ответы на ключевые вопросы, которые помогут настроить мышление на правильный лад. Успех начинается с вашей личности. С нее и начнем повествование.

После того как разберемся: с отношением к себе, деньгам и бизнесу, перейдем к конкретным шагам — созданию отдела продаж. Как набирать людей, как ими управлять, как контролировать, как ставить цели — и множество других важнейших вопросов о том, как создать команду чемпионов продаж.

Продажи — это настоящее искусство. Научиться моим методикам и научить своих подчиненных сможете, читая третью часть книги. В ее основе бестселлер «Sales-детонатор. Как добиться взрывных продаж».

После того как вы освоите навыки продаж, перейдем к оттачиванию мастерства ведения переговоров. К этому моменту вы уже сами убедитесь, насколько важно уметь договариваться с людьми. Разберем все этапы переговоров, включая подготовку, проведение, завершение, затронем даже жесткие переговоры и конфликты.

В пятой части книги мы поработаем над управленческими навыками. На этом этапе ваша компания уже встанет на ноги. Пора расширяться, набирать новых сотрудников. Управленческая нагрузка станет больше. Я расскажу, как с ней справляться.

В заключение порассуждаем о бизнесе будущего.

Приятного чтения!

P. S. По любым вопросам пишите мне на почту trener@salestrening.ru. Заходите на наш сайт www.vertexglobal.ru. А также звоните по бесплатной горячей линии 8–800–505–00–12.



Искренне ваш, Сергей Филиппов

Часть I

**Как научиться мыслить
шире и действовать
продуктивнее?**

Значительная часть моей работы заключается в том, чтобы отвечать на ваши вопросы о бизнесе и саморазвитии. В этой части книги я собрал ответы на самые распространенные вопросы от начинающих предпринимателей, продавцов, руководителей — всех людей, кто ищет способы сделать свою жизнь интереснее, продуктивнее и счастливее.

Почему мы живем так, а не иначе?

Ни много ни мало замахнемся на великое — начнем с объяснения того, как устроен наш мир.

Рождается маленький человек, ребенок. По мере того, как он растет, в его психике формируется понимание радости и печали, что-то нравится, что-то не нравится. Формируется большое количество страхов, фобий, стеснений, смущения, стыда, обиды, также радость, счастье, успех достижений. Черное и белое. Инь и ян. Две стороны одной медали. По мере взросления разные ситуации накладываются сверху и еще больше усложняют восприятие мира.

Когда ребенок вырастает, то легко предсказать его судьбу, если знать, как прошло его детство. Судьба каждого человека — адаптироваться под внешний мир, чтобы эти внутренние проблемы и радости нашли свое утешение.

Женщина-кошатница, которой под 50 лет, без мужа, без детей, заводит одиннадцатую кошку. Это ее способ адаптации к миру. Если посмотреть внутрь ее психики, увидим проблемы из детства, плюсы и минусы, которые направляют ее адаптацию.

Есть менеджер по продажам, которому уже 45 лет, а он сидит, как вареный овощ. Его увольняют. Он переходит с места на ме-

сто. У него двое-трое детей, жена **Б**ез работы, а он все равно как овощ. Это его способ адаптации к миру.

Есть успешный бизнесмен, который рвет и мечет, всех давит и душит, а потом оказывается, что у него был строгий волевой отец, который говорил: «Сынок, ты ничего не добьешься. Ты просто никто». И вот он до сих пор, несмотря на то что ему уже 50 лет, доказывает своему отцу, который давно умер, что он чего-то стоит. Это его способ адаптации.

Все, что большинство людей считает своей волей и добровольным выбором, является не более чем способом адаптации, следствием тех комплексов, проблем, а также радостей, которые сформировались в детстве и, как по рельсам, ведут вашу судьбу в определенном направлении. Вот и весь секрет кармы, про которую говорят восточные учения. Это всего лишь способ адаптации, чтобы утешить свои комплексы и представления о радости.

Когда вы хотите что-то глобально изменить в своей жизни, вы должны заглянуть глубоко внутрь себя. Вы не сможете просто волевым усилием все поменять, захотели — и пошли в другую сторону. Нет, так не получится. Внутренний бэкграунд вашего детства, воспитания, взросления задал вам определенный импульс движения. Вы не сможете его легко поменять. Надо глубоко залезать в свои воспоминания и оттуда уже менять направление вашей взрослой жизни, если оно вас не устраивает. Изменение личной истории — вот что нужно.

Если пытаться изменить судьбу волевым решением, то это кончится еще большими проблемами. Вы наверняка знаете таких людей. Решил он изменить свою судьбу, нашел какого-то мотивационного тренера, который сказал: «Да, ты можешь! Давай! Побежал!». И кончилось ничем. Язвой, неврозом, бессонницей,

другой психосоматикой, банкротством, неудачей, комплексом жертвы, и семья еще развалилась. Как говорится, заработал пяточный фасцит! Что это такое, непонятно, а не вылечишь.

Волевым усилием поменять ничего невозможно. Загляните внутрь себя. Вспомните детство. Там можно найти все объяснения вашим сегодняшним неудачам и успехам.

Как найти свое дело и понять, для чего вы рождены?

Основной виновник того, что с вами происходит, — это вы сами. Не окружающие люди, не события, не государство, не политическая система, не злые конкуренты, а вы сами.

Каждый человек рождается с большими крыльями, чтобы взлететь высоко, добиться социального и финансового успеха, к великим планам и целям. Но на ногах у него — тяжелые оковы, которые держат и не дают взлететь. Идет постоянная борьба.

В этой борьбе люди проводят всю жизнь. В лучшем случае не сдаются, но всегда измотаны, выжаты и добиваются не так много, как хотели. В худшем случае оковы утянут на дно, начинают заедать бытовуха, алкоголь, видеоигры, дурацкая работа с фразами: «когда бы уже пятница» и «опять этот ужасный понедельник».

Примерно к 30 годам глаз тухнет. Того энтузиазма и жажды жизни, как у молодежи, уже нет. Устали бороться. Затянули оковы в глубину.

Рекомендую избавляться от этих оков. Это самое важное, что нужно сделать в жизни. Избавиться от того, что мешает вам

взлететь выше, проявить свой потенциал, реализоваться, сделать то, для чего вы рождены.

Многие люди жалеют свои оковы. Не хотят с ними расставаться. Жалеют на них время и деньги, а потом, когда у них ничего не получается, сидят и обвиняют других. Зайдите в отделение почты и посмотрите, кто там стоит в очередях. Это бедные люди старшего поколения, которые стоят и жалуются на все. Вот ваше будущее, если вы не сбросите оковы. Если вас не прельщает такая перспектива, делайте все, чтобы взлететь.

Как найти смысл жизни?

На эту тему есть отличный анекдот. Умер старый-старый дедушка. Попадает в рай. Разговорился с Ангелом и спросил:

— Ангел, скажи мне, в чем заключался смысл моей жизни?

— Вспомни себя в 12 лет, — говорит Ангел.

— С трудом помню. Я же умер, когда мне было 96.

— Вот когда тебе было 12 лет, ты ехал с мамой в поезде в Геленджик.

— Вообще такого не помню.

— Это было, было. Вы пошли с мамой в вагон-ресторан.

— И что? В чем был смысл жизни-то?

— Подожди. Вот вы с мамой сели за стол в вагоне-ресторане, заказали еду. Напротив вас сидел мужчина. Ты, скорее всего, его не помнишь. Он попросил тебя передать соль, и ты ее передал.

— И что?

— Это оно!

Ставьте большие цели, чтобы смыслом вашей жизни оказалась не случайная услуга незнакомцу, а нечто действительно большое и важное. Смысл своей жизни вы должны создать сами.

Как бессознательные концепции мешают достигать целей?

Вы знаете, что в психике человека есть сознательное и бессознательное. Дам свои определения этих терминов, как их сам понимаю.

Бессознательное — это смутное ощущение, что все будет хорошо или все будет плохо, еле уловимое предчувствие неудачи, тревога. Это ощущение управляет нами.

Сознательное — это то, что можно выразить словами и проговорить вслух. При этом если вы проговариваете свое бессознательное — например, «я боюсь этого», «я поступаю так, потому что...» — то переводите в сознательное, значит, получаете над ним власть.

В каждом бессознательном прячется концепция неудачника. Эта концепция состоит из формулы:

$$\text{РЕЗУЛЬТАТ} = \text{ОТСУТСТВИЕ РЕЗУЛЬТАТА} + \\ \text{КРАСИВАЯ ИСТОРИЯ ОБ ЭТОМ}$$

Все, чего вы не достигли, имеет свою красивую историю, в которой вы занимаете одну из ролей треугольника Карпмана — вы либо жертва, либо спаситель, либо угнетатель.

Роль угнетателя встречается очень редко, не будем ее разбирать, а вот роли жертвы и спасителя разберем на примерах.

Почему вы не достигли своей финансовой цели? Какие ответы приходят вам в голову? Что финансового успеха могут достичь только люди со связями, а вы такой бедный-несчастный, у вас простые родители, связей нет. Это концепция жертвы.

Почему вы не купили квартиру? Потому что ипотека — зло, и не хочется тянуть эту ляжку до конца жизни. Хотя любой финансист подтвердит факт, что бывают периоды, когда ставка по ипотеке ниже ставки инфляции. Получаются халявные деньги. Плюс еще квартира с годами дорожает на рынке. В этом случае вы придерживаетесь концепции спасителя. Спасаете себя от злой ипотеки.

Почему вы не продаете в два раза больше? Покопайтесь в себе, и вы найдете концепцию неудачника. Почему вы до сих пор не заработали миллион долларов? Почему до сих пор не похудели? Почему не решили проблемы со здоровьем? Почему до сих пор не выучили английский язык? Почему так и не съездили в страну, в которой так давно хотите побывать? Почему не получили карьерного повышения? Почему не нашли человека, который бы стал вашей женой или вашим мужем? Почему до сих пор?

Там, где вы не достигли результата, всегда найдете концепцию неудачника. Она заняла существенное пространство в вашем бессознательном. Вы ощущаете ее где-то в области затылка. Проговорите ее. Будьте искренни сами с собой. Тогда вы получите власть над теми еле уловимыми ощущениями, которые управляют вашими решениями.

Вам будет сложно признаться себе в концепции неудачника. Признаться в том, что все эти годы вы прятались за нее. Именно поэтому ничего не получилось. Будьте честны сами с собой.

Как искать легкие пути к богатству и успеху?

Любителям халявы посвящается... Древняя мудрость гласит, что богатство, финансы, материальные блага следуют за духовным ростом. Сначала вы развиваетесь, а потом вас настигает богатство.

Часть людей мечтает о большем, чем имеет сейчас. Подумайте, если бы вы уже были развиты, чтобы обладать тем, о чем мечтаете, вы бы уже имели это. Значит, самая первая задача — саморазвитие.

Если бы развитие было связано с удовольствием, то все бы уже были развиты. Процесс развития всегда сопровождается дискомфортом. Это умение преодолеть себя, превзойти себя, а это очень неприятно.

Руководитель учится не бояться сотрудников. Сотрудник учится не бояться холодных звонков. Неприятно брать трубку и начать звонить незнакомым людям. Неприятно ставить задачи подчиненным. Неприятно решать конфликтные ситуации. Неприятно взаимодействовать со сложными, давящими, агрессивными клиентами. Это все — рост над собой, за которым следует богатство.

Однако много «гуру» в Интернете искренне уверяют, что вы уже классный. Вот такой, какой уже есть, вы совершенство. Если это так, то почему у вас нет того, что есть у других. Если вы сотрудник крупной компании, то почему ваша компания не достигла благодаря вам еще большего? Почему она едет на бренде? Или давно стагнирует?

Потому что любое развитие требует усилий над собой. И никак по-другому. Многие недостаточно хорошо себя осознают,

чтобы понимать свое несовершенство и жгучую потребность в развитии. Сопротивляются любой возможности, которая приходит в их жизнь, и продолжают искренне искать халяву. И находят «продавцов халявы», которые кричат, что можно стать богатым легко и быстро, что нет ничего проще бизнеса, а тренинги — это сплошная радость. Только непонятно, чему радоваться, когда тебя обдирают как липку и не дают никаких инструментов. Лишь горькое разочарование.

Часть людей реагирует агрессивно на то, что придется испытывать дискомфорт, чтобы стать лучше. С такими экземплярами я иногда встречаюсь и на своих тренингах. Раздражаются, обвиняют, загораживаются, потому что не хотят вылезать из своего мирка и увидеть реальность.

Когда вы поймете и примете, что развиваться всегда неприятно, то вам проще добиваться своих целей. Так как полагаться будете на свой ум и силы, а не на волшебные таблетки от мошенников.

Как перестать суесться и переживать по поводу случившегося?

Если вы склонны к стрессу, сильным переживаниям по поводу неприятных событий в жизни, нервным перегрузкам и потом долго-долго восстанавливаетесь, расскажу, как уберечь свою психику от подобных инцидентов.

Особенность мышления людей, склонных к эмоциональным бурям, в том, что они помнят себя и свои состояния за очень короткий промежуток времени. Поясню. Вот вы идете по улице и вдруг обнаружили, что потеряли 1000 рублей. Конечно же расстроились, так как прекрасно понимаете, что еще 10 минут назад, 30 минут назад, час назад, день назад вы были на тысячу

рублей богаче. Вот вы начинаете ругать себя и случай. Негативные мысли струятся и умножаются. Как остановить этот водоворот? Вспомните себя 20 лет назад. Вспомните себя, когда вы были студентом, у которого не хватало денег даже на еду. Не надо представлять, как бы вы отреагировали на потерю тогда — нет. Вспомните, каким вы тогда были, и сравните с тем, каким вы стали. Вы больше зарабатываете, вы построили карьеру, вы стали умнее и мудрее. Как только вы посмотрите на свою жизнь, разделив ее на большие промежутки, то ситуация с потерей денег, встречи с неприятным человеком, случайно грубостью, потерей контракта кажется абсолютно пустяковой. Потому что сейчас вы имеете гораздо больше, чем имели тогда.

Если бы вас тогда, когда вы были студентом, спросили: «Олег, ты расстроишься, если потеряешь 1000 рублей при таком-то (столько, сколько вы зарабатываете сейчас) доходе?». Да вы бы сказали: «Начхать на это! Смотри, какой я стал классный. Я так много достиг. Бог с ними, с этими мелкими злоключениями».

По этому поводу есть поучительная история. У одного халифа был визирь, который служил ему много десятилетий. И не было ни одного дня, чтобы у визиря было плохое настроение. Он всегда был весел, бодр, в хорошем расположении духа. Благодаря этому он нажил много завистников и злопыхателей, которые решили его подставить. Они знали, что каждый день визирь уединялся на 20 минут в одной маленькой комнатке, куда никто не смел заходить.

— Он там посылает сигналы врагу, — сказали они халифу. — Нужно ворваться и остановить его.

Халиф согласился и ворвался внутрь в сопровождении стражников. Это была пустая комната. Только на стене висел старый рваный кафтан, а рядом стояли стоптанные ботинки.

— Что это такое? — спросил халиф.

— В этом старом кафтане и этих ботинках я пришел к тебе 30 лет назад. Я был беден. Меня никто не знал. И вот, каждый день я прихожу сюда, чтобы не забыть, кем я был и кем стал. Поэтому у меня всегда хорошее настроение.

Есть еще один способ переключить свою психику с переживаний из-за неприятностей. Представьте, что вам 100 лет. Вспомните ли вы тогда вот это событие, по поводу которого так сильно сейчас расстраиваетесь? Нет, не вспомните.

Концентрируйтесь на целях и задачах, которые будут для вас важными даже в 100-летнем возрасте. Что вы сделали для этого мира? Что вы оставили после себя? Какое потомство? Какое наследие? Что напишут в эпитафии на надгробном камне? Как вы улучшили этот мир?

Такой подход к мелким неурядицам позволит вам принимать стратегически правильные решения, а не ввязываться в клубок ежедневного текущего «нервяка», с которым часто приходится сталкиваться. Будьте выше всего этого. Так вы сохраните свои силы и здоровье.

Как открыть свой бизнес без потери основной работы?

Зачем вы хотите открыть свой бизнес без потери основной работы? Вас не устраивает доход на основной работе? Тогда зачем вам такая работа? Если вы не чувствуете удовлетворение от основной работы и вам хочется творчески где-то реализоваться, то зачем вам такая работа?

Бизнес требует времени для встреч, общения, продумывания, креатива, стратегии, маркетинговой политики, пиара, про-
даж, сайта. Это будет влиять на основную работу. Это нечестно по отношению к вашему работодателю.

Большинство людей, которые стараются открыть свой бизнес без потери работы, хотят усидеть на двух стульях. Работа по найму как основной источник дохода, и что-то такое попробовать, чтобы понять, получится или нет. Когда вы оставляете не сожженные мосты, вы менее мотивированы на достижение результата в новом бизнесе. Больше шансов, что у вас ничего не получится. Мое предложение такое: либо вы делаете свою работу по найму более интересной, глубокой, содержательной для вас, что принесет вам больший доход, тогда она будет вас удовлетворять. Либо вы открываете собственный бизнес и реализуетесь там, увольняясь с основной работы. Попытка усидеть на двух стульях приведет к распылению сил, суете, плюс — это нечестно и некорректно. Рекомендую определиться. Либо одно, либо другое.

Как понять, правильным ли делом вы занимаетесь?

Иногда мне кажется, что наш мир хочет поставить вас с ног на голову. Пытается заставить отказаться от своих идеалов. Отказаться от того, ради чего вы живете.

Иногда вы видите, что за свою честность получаете по голове. Иногда вас обходят люди, которые менее достойны, чем вы. Иногда лжец-конкурент обманным путем заключает договор с вашим клиентом. И потом ваш клиент мучается от этого. И наученный таким опытом, вам кажется, что и вам стоит где-то кого-то обмануть — ничего страшного не произойдет, где-то можете промолчать, где-то можете потерпеть...

Не надо так делать. Очень легко понять, правильным или неправильным делом вы занимаетесь. Если вы улучшаете мир людей, вы делаете правильное дело. Если ухудшаете мир людей, значит, вы делаете зло — играете на чувствах, на эмоциях, и потом человек будет страдать.

Улучшайте мир людей и искренне верьте в то, чем вы занимаетесь. Тогда вас ждет успех. Не надо кривить душой, проявлять малодушие, отказываясь от высоконравственных идеалов и целей.

Почему так сложно достигать целей? Можно ли упростить дорогу к желаемому?

Если взять какой-то процесс или дело, которым вы хотите заниматься, либо цель, которой вы хотите достичь, то априори знайте, что она является не тем, что вы о ней думаете. Пока не попробуете, не узнаете, что она на самом деле. Такие вот загадочные слова.

Например, вы решили открыть бизнес. У вас есть определенные мысли, представления, как достигать, что вас ждет на пути. Это все ерунда. Вы ничего не знаете, пока не начнете пробовать. Ваши представления все время будут меняться. То, что казалось сложным, сделаете легко, и, наоборот, вдруг споткнетесь о какую-то нелепицу. Проблемы возникнут вовсе не тогда, когда вы предполагали, а неожиданно, в какой-нибудь вполне обычный вторник после обеда, когда вы совершенно об этом не думали.

У многих есть сформированное мнение о том, чем они не занимались. Хочу, чтобы вы поняли: это мнение ничего не значит. Оно нулевое. Пока вы не попробуете делать хоть немного. Так устроен наш мир.

Когда вы занимаетесь бизнесом, а ваши знакомые, которые работают по найму, начинают задавать вам вопросы, то вы просто в шоке от того, какие глупости они спрашивают. В их голове совершенно нереалистичное представление. Никто не сможет найти правильных слов, чтобы все объяснить. Начните пробовать все делать сами. Практика — лучший учитель. Начните, а не сидите и рассуждайте о небылицах. Запомните: пока вы не начали, вы ничего не знаете о том, что вы хотите начать. Ничего. Это касается бизнеса, взаимоотношений, даже природных явлений. Я по образованию ядерный физик. Среди физиков очень много верующих людей, потому что, когда более-менее знаете физику, понимаете, что никаких физических законов не существует. Это лишь эмпирические правила, которые имеют огромное количество исключений. Вот так.

Занулите все свои мнения и начните, наконец, что-то делать. Тогда у вас получится действительно реальное знание об этом, и никак по-другому.

Как изменить отношение к продажам?

Наемных менеджеров всегда трудно мотивировать продавать. Никто не хочет уделять внимание клиенту, правильно подходить, расположить к себе клиента, раскрыть его потребности, предложить правильный товар, обработать возражения, произвести хорошее впечатление и т.д. Все потому, что в голове у менеджеров есть иллюзорное представление, что достаточно взять товар, поставить его на полку, и можно сидеть и ждать, что он продается сам. Мол, хороший товар должен продаваться сам. Это не так!

Есть два пути реализации товара: грамотный маркетинг и активные продажи. Эти два направления дополняют и отчасти

поглощают друг друга. При этом, если вы хотите по полной программе использовать оба этих направления, то ваш товар должен иметь хорошую маржинальность, чтобы прибыли хватило и на рекламные материалы, и на содержание офиса, обучение и выплаты зарплаты. Если маржинальность у товара не так высока, тогда делают упор на чем-то одном. Кто-то экономит на активных продажах, кто-то на маркетинге. Кто-то умеет комбинировать оба эти направления.

Однако большинство людей — от менеджеров по продажам до начинающих бизнесменов — считают, что достаточно открыть точку реализации в проходном месте, нанять любую тетю для сбора денег с клиентов — и товар будет продаваться, бизнес пойдет. Это иллюзии! Грубые и глупые.

Рекомендую определить для своего бизнеса путь продаж, по которому вы идете. Если маркетинг, то придумывайте новые акции, демонстрации, промоушен, создавайте буклеты, брошюры, проспекты, продумайте мерчендайзинг. Если ваш путь — это активные продажи, то обучайте менеджеров на каждой точке реализации, мотивируйте продавать больше. Тогда будет результат. Сам по себе продается товар только в очень дешевом сегменте. Все остальное надо продавать.

Как освоить навыки продаж с нуля?

В какой сфере бизнеса продавать легко? Стоит ли устроиться на работу в такую компанию, где можно было бы постепенно увеличивать продажные и переговорные навыки, чтобы не было отказов и неудач?

Тренироваться, на мой взгляд, можно везде, в любом бизнесе. Поэтому не надо думать, что сначала надо устроиться в ком-

панию, где продажи не так важны, клиенты не так важны, что там потренируетесь и потом, набравшись опыта, засучив рукава, пойдете в серьезную компанию, где серьезные клиенты, и там уже будете продавать успешно. Это неправильное мышление, потому что любого клиента нужно любить и уважать. Продажа — это желание помочь клиенту решить его проблемы. Поэтому устраивайтесь в любую компанию и начинайте продавать согласно моим методикам.

Не надо бояться отказов и неудач. Любая неудача — это опыт, из которого нужно сделать правильные выводы. После того как сделка получилась, также проводите анализ, чтобы понять, благодаря чему сделка состоялась. И вы научитесь многому на собственном опыте. Если сделка не состоялась, тоже проведите анализ, какие ошибки вы допустили и как можно было бы их исправить.

Самые грубые ошибки всегда связаны с вашими глубинными проблемами личности, комплексами и страхами, гордыней, агрессией, зазнайством либо чем-то еще, что является наследием вашего прошлого опыта. Это всегда трудно осознать и проработать, но надо.

Что делать, когда слишком большая конкуренция и поэтому низкие цены?

Подобная ситуация типична для самых разных направлений бизнеса. Проблема возникает только в том случае, если у компании нет уникального торгового предложения (УТП). Если вы говорите клиенту то же, что и ваши конкуренты, значит, вас просто не замечают в толпе. Если вы такой, как все, вам остается только снижать цену. Это невыгодно. Это убыточная стратегия.

Как можно скорее начните строить свое УТП. Затем транслируйте его по всем каналам, с помощью которых можете достучаться до клиента. Только тогда будет результат. Сядьте, посмотрите на свои сильные стороны и придумайте свое предложение, как вы сможете решить проблему клиента — проще, выгоднее, эффективнее, интереснее, быстрее, веселее, смешнее, круче, чем ваши конкуренты. Проявите креативность. Часто эффективный маркетинг или правильный рекламный ход могут стать УТП, которое выделит вас среди конкурентов.

Представьте, что вы стоите на большой площадке и перед вами множество людей. Они тянут вверх руку и говорят: «Купи у меня». Все они одинаковы. И вот среди них вы замечаете одну ладошку — она красная. В большинстве случаев клиенты выберут именно ее, потому что она отличается от ладошек других людей.

Нужно выделяться. Выделитесь — будет результат. Это и есть уникальное торговое предложение.

Заход в компанию без звонка. Работает или нет?

Можно ли расценивать личную явку в фирму как альтернативу холодному звонку? Имеет ли такой подход шанс на успех?

Зависит от того, каким бизнесом вы занимаетесь. Например, есть система сбыта через торговых представителей. Они без холодных звонков объезжают по определенному маршруту и могут в день делать по 10–20 встреч с товароведами, продавцами за прилавком, управляющими торговых точек — людьми, которые всегда на месте. В данном случае встреча имеет все шансы на успех.

Если же продавать в офисы, лицам, принимающим решения (ЛПР), с секретарями и службами охраны, то без звонка, скорее всего, ничего не получится. Во-первых, вас могут просто не пустить в бизнес-центр. Во-вторых, ЛПР может быть занято, у него встреча, его нет на месте, или просто не хочет тратить на вас время. Конечно, вам полагается доля уважения за смелость и неординарность, но, скорее всего, вы вызовете негативную реакцию. На выходе встреча не состоится.

Давайте посчитаем, насколько разумно использовать визиты вместо звонков. В среднем в день менеджер может сделать 50 звонков, из них сможет договориться на пять встреч. Проведет их в ближайшие пару дней. Этот результат получен холодными звонками. Если же вы начинаете сразу встречаться, то должны сделать 50 визитов, чтобы получить такой же результат. При очень хорошей работоспособности вы сможете сделать максимум пять визитов в день. Итого: вам потребуется две недели, чтобы получить пять продуктивных встреч. Один день звонками против двух недель визитами.

Более того, когда вы договариваетесь по телефону о встрече, то всегда можете перенести ее, если вдруг возникнут форс-мажоры у вас или у клиента. Если же вы пришли без приглашения и ничего не получилось, то второй раз попасть в эту же компанию будет почти невозможно.

Что делать, если клиент отдает заказ конкуренту?

Взаимоотношения поставщик-клиент очень похожи на взаимоотношения муж-жена. До свадьбы поставщик — потенциальный жених, а клиент — невеста. Кто из женихов больше ухаживает, более заботлив, настойчив и уверен, тот и завоюет сердце данного клиента.

Когда вы «женаты», часто поставщик забывает, к сожалению, на клиента. Платит, и слава Богу, что к нему ездить лишний раз. Не делайте так. В любви надо признаваться ежедневно. Как минимум еженедельно. Если хотите, чтобы жена вам не изменяла, чаще бывайте дома, показывайте, что вы молодец, балуйте, радуйте, давайте хорошие условия, спрашивайте, все ли устраивает.

Не оставляйте клиента без внимания, если он стал постоянным. Если он вам платит, то это не значит, что теперь можно на него забить. Холите и лелейте. Тогда он будет с вами. Другие ему будут просто не нужны, раз есть такой замечательный вы.

Как держать себя в руках, когда на тебя давят на переговорах, оскорбляют или происходит какое-то другое эмоциональное воздействие?

Вы внутренне вспыхиваете и хотите ответить так же агрессивно. Почему происходит эта вспышка? Давайте разбираться. Вспышка гнева, агрессии, которая хочет выскочить наружу, — это защитная реакция. Защищаетесь не вы, а ваше мнение о себе. Есть вы как личность, и есть то, что вы о себе думаете. Например, если вы считаете себя генеральным директором, приходите на переговоры и ожидаете, что с вами будут общаться как с генеральным директором — уважительно, учтиво, по делу. А тут с вами начинают валять дурака. Это вызывает правомерный гнев с вашей стороны. Вы переполняетесь негативом. В результате выходите из себя. Даже если сдерживаетесь, то бурлите внутри. Это ваше мнение о себе, что вы генеральный директор, важный человек, защищается, чтобы сохраниться. К вашему «я» это не имеет никакого отношения.

Боле того, как только у вас появилось мнение о себе, у вас появилась судьба, потому что любое мнение о себе дает границы. Если вы считаете, что вы менеджер по продажам, то и действуете в рамках менеджера по продажам. Если вы считаете себя генеральным директором, то и ведете себя в определенных рамках.

Чтобы иметь полную свободу, чтобы не выходить из себя, чтобы иметь 100%-ное самообладание, мнение о себе замените на правильные реакции. Уберите из головы все мысли о себе. Помните только про цель, тактику переговоров, инструменты. Это правильная коммуникативная и поведенческая реакции. Никакого мнения о себе на переговорах быть не должно.

Если оппонент навязывает вам мнение, говоря «вы директор», «вы менеджер по продажам», «вы партнер», он пытается таким образом заключить вас в определенные рамки, чтобы было легче договориться.

Хотите стать классным переговорщиком — должны полностью себя контролировать. Вы тот, кем назоветесь. Не называйте себя чем-то одним, у вас множество ролей и граней, множество масок. Выбирайте ту, которая приведет к результату. Будьте свободны.

Каких людей стоит принимать в свое ближайшее окружение?

Когда вы начинаете заниматься бизнесом, то ваш круг общения меняется. Появляются новые люди, и отношения с теми, кого вы давно знаете, проходят проверку на прочность. По моему опыту, люди по отношению к вам могут делиться на три категории.

«Я вам помогу». Самая лучшая, перспективная категория отношений. Если ваш сотрудник либо друг, знакомый прекрас-

но понимает, что заниматься **бизнесом** непросто, понимает, что вы на своих плечах несете большую нагрузку, и хочет вам помочь. Платно, бесплатно — не важно. Вы должны видеть, что он искренне хочет помочь.

«Давай заработаем вместе». Эта категория представляет конструктивные деловые отношения. Как они выглядят? Ваш друг/знакомый предлагает разные идеи, чтобы заработать. Либо сотрудник, который работает так, что помогает вам увеличивать обороты бизнеса.

«Я хочу заработать на тебе». Если друг попадает в эту категорию, значит, он уже не друг. Проявляется эта категория в завышении цен, невыгодных условиях, мнении, что если вы теперь бизнесмен, то должны за все платить. Вас начинают рвать, предоставлять дорогую услугу низкого качества. Такие люди относятся к вам как к источнику дохода, хищнически. Удаляйте таких людей от себя, даже если вы давно знакомы и считали их друзьями. Дружба могла быть ложной. У настоящей дружбы не бывает корыстных целей.

Если вы будете периодически присматриваться к вашему окружению и анализировать его по категории отношений, то сможете обезопасить себя от людей, которые фактически ваши враги. Ослабляют вас и разрушают ваше дело.

Что важнее: качество товара или деловые отношения?

Когда-то я продавал координатно-измерительные машины итальянского производства Coord3. Это сложная техника, дорогая — от нескольких сотен до миллиона евро. После удачной сделки с Рыбинским Моторным НПО «Сатурн» мы поехали

в Италию, чтобы принять установки, посмотреть, как они собираются. После того как решили все вопросы, наш итальянский менеджер пригласил в ресторан отведать настоящей итальянской пиццы. Правда, сразу предупредил, что на ужине также будет присутствовать китайская делегация, они тоже сделали крупный заказ.

Вечером нас усадили за огромный стол на 20–25 мест. С одной — стороны, китайцы, посередине итальянцы, с другой стороны — мы. Во главе стола сел самый главный китаец — огромный, очень толстый. Сразу видно, большой человек.

Тогда я еще покуривал, и вот у меня закончились сигареты. Искать табачный ларек было сложно, решил стрелкнуть. Наши ребята и итальянцы не курили, а вот китайцы смолили по полной программе. Я попросил, но китайцы отказали со словами, что это последние. Пришлось потерпеть.

Пока шло застолье, слово за слово, и наш представитель НПО «Сатурн» говорит, мол, есть у русских традиция пить водку на брудершафт. Кто его за язык тянул, непонятно. Пришлось пить. Подошли к итальянцам, скрестили руки, хлопнули, поцеловались в щечки. Тут главный китаец говорит, что тоже хочет выпить на брудершафт. Ну что делать... Выдохнул, пошел. Все по тому же сценарию. Возвращаюсь к своему стулу, смотрю, а у меня на нем 10 пачек сигарет лежит одна на другой. Китайцы на меня радостно смотрят, мол, вот, кури на здоровье.

Вывод: какой бы ты ни был молодец и профессионал, каким бы замечательным ни был продукт, крайне важно уметь устанавливать отношения. Старайтесь понять, каким образом принимаются решения у вашего оппонента. Эта история показательна. Если вы знаете, как принимаются решения у клиента, и правильно резонируете с этой системой, все двери открыва-

ются. В данном случае ключ к дверям был отношения с главным начальником. Уверен, если **Бы** в тот момент я еще что-то попросил у китайцев, они бы не отказали.

Возможно ли выработать навык налаживания связей?

Налаживать личные связи легко. Если у вас есть с этим проблемы, то не исключено, что их причина в вашей скрытой социофобии. Как правило, это следствие травмирующих событий в детстве. Проявляется она, когда человек взрослеет и выбирает сам, как ему жить, а не как сказали родители.

Страх налаживать связи держится на убеждении, что вас неправильно поймут, что вы какой-то не такой. Вы паритесь при обсуждении элементарных вопросов. Крайним проявлением социофобии является, например, страх попросить сдачу. Когда вы хотите, чтобы вам ее отдали, но не рискуете просить, а затем убеждаете себя, что не очень-то она вам и нужна.

Или когда вы едете в такси и должны заплатить 320 рублей, а вы даете 350, потому что вам неудобно дать 320. Это неровная сумма. Бойтесь, что таксист подумает о вас, что вы жмот, и даже чуть не накинули сверху.

Внутри вашей психики когда-то было заложено ядро, которое связано с тем, как на ваше поведение отреагировал социум: друзья, родственники, родители. Они отреагировали не так, как вы ожидали, поэтому сделали вывод, что не надо проявлять себя подобным образом. Ваше сознание обобщило тот опыт, и во взрослой жизни вы не можете наладить эффективно связи с другими людьми, поскольку вам мешает рой негативных мыслей и пустых опасений. Убрать эти страхи

легче и быстрее всего с помощью личного коучинга и гипнотерапии.

Что делать, если партнер по бизнесу обманывает?

Важно сразу прояснить ситуацию. Потом будет поздно. Если вы только начинаете совместное дело и уже возникли какие-то недомолвки, то и обман мелкий, так как доходы пока скудные. Когда контракты станут крупными, доходы вырастут, то и обман станет серьезнее, как и его последствия.

Решайте острые вопросы как можно раньше, пока они не превратили вашу жизнь в трагедию. У меня был клиент, который на начальном этапе не обсудил договоренности со своим партнером. Когда ставки повысились, то его просто вытеснили из бизнеса. Причем грубо и жестоко, путем открытия уголовного дела.

Составьте список всего, о чем стоит «договориться на берегу», и садитесь за стол переговоров вместе с вашим партнером. Проясните один за другим все сомнения, подозрения, претензии.

Нужны конкретные результаты? Точите топоры!

Бойтесь мало зарабатывать, убивая свою жизнь на неэффективном бизнесе, приходя домой поздно, не видя толком семью, забывая на личную жизнь и постоянно работая за своих сотрудников.

Расскажу короткую притчу. Проводился международный чемпионат лесорубов, и к финалу остались только двое. Их задача

была повалить за **Определенное** время как можно больше деревьев. В восемь часов утра лесорубы начали гонку.

Примерно через час лесоруб под номером один услышал, как его соперник на время остановился. Это был его шанс для обгона, и номер первый удвоил усилия. Через какое-то время этот лесоруб услышал, что соперник снова решил передохнуть, и тогда первый, наоборот, поднажал еще больше. Так продолжалось целый день, пока лесорубы не услышали сигнал к окончанию соревнования. Каково же было удивление первого лесоруба, когда он узнал, что его соперник срубил за это время гораздо больше деревьев.

— Как так могло получиться? — удивился он. — Как ты умудрился нарубить больше древесины, чем я? Это невозможно, ты же все время останавливался отдыхать.

— Все очень просто, — ответил второй лесоруб. — Каждый час я действительно останавливался минут на десять, но не для отдыха, а чтобы наточить свой топор.

Заточка топора — это бизнес-тренинги и бизнес-консалтинг. Их нужно проводить, если вы хотите опередить конкурентов. Инвестируйте в собственное развитие и в своих сотрудников — это единственная быстро окупаемая и дающая прирост продаж и рост бизнеса инвестиция.

Как начать формировать отдел продаж, да и вообще нанимать людей в фирму?

Когда строишь бизнес с нуля, всегда много вопросов про персонал: как в самом начале определить минимальный оклад, как составить список обязанностей, задач и определить кри-

терии эффективности нового (первого) подчиненного, чтобы в конце месяца не получилось, что он не выработал даже свою зарплату. Как действовать правильно?

Все начинается с вас. Если вы хотите открыть бизнес примерно так: ручки не пачкаю, сижу, даю команды, остальные делают, что именно, не пойму, они сами профессионалы, — то ничего не получится. Берите упряжку, впрягайтесь в нее и тащите на себе сразу четыре плуга. Первый — это бухгалтерия. Вам придется в ней разобраться. Второй — продажи. Третий — где взять товар, услугу и как ее хранить. Четвертый — маркетинг и реклама. Эти четыре плуга вам придется тащить на себе первые несколько месяцев, возможно, целый год.

После этого вы столкнетесь с трудностью — нанять первого сотрудника. Например, вы ездите по встречам, а он, этот сотрудник, будет сидеть в офисе, принимать звонки, заниматься оперативкой, продажами. Ему будет крайне грустно в одиночестве, поэтому высока вероятность, что он быстро уволится.

Закладывайте время на текучку первого сотрудника. Берите человека, который поверит лично в вас. Пусть он даже не дотягивает по компетенциям. Вы должны впечатлить его настолько, чтобы он доверился и пошел за вами.

Сразу предупрежу: никаких родственников и друзей. Как говорят, хотите нажить врагов — откройте бизнес с друзьями. Или хотите развестись с женой — откройте совместный бизнес. Ваша личная жизнь должна остаться в стороне.

Ищите первого сотрудника, который зацепится за вас. Потом второго, третьего. Потом перераспределите обязанности, если изначально неверно их обозначите.

Как понять на собеседовании с кандидатом в отдел продаж, что перед тобой человек мотивированный и будет работать с энтузиазмом?

Во-первых, посмотрите на личные качества человека. Продавать можно не все. Для успешных продаж нужны определенные таланты. Талант в данном случае — это предрасположенность к делу, от которого человек получает удовольствие. Например, от самого процесса говорения, от завершения дел. Кстати, умение убеждать — это тоже талант, правда, обычно неразвитый. Присмотритесь к кандидатам повнимательней. Многие не осознают своих способностей. Ваша задача — их разглядеть.

Во-вторых, проверяйте мотивацию кандидата. Она формируется воспитанием, предыдущей работой, потребностями, жизненными целями. Проверяется мотивация проективными вопросами. Например, спросите, что такое хорошая работа. Вопрос кажется общим, однако, отвечая на него, ваш кандидат будет опираться на свой опыт, и вы поймете, как он сам относится к своей работе.

Если кандидат отвечает общими фразами, например, «хорошая работа — это работа, которая приносит удовольствие», то уточняйте, что значит «удовольствие от работы». Вдруг окажется, что удовольствие от работы для него — это досидеть до 18:00 и пойти домой.

Ищите людей, для которых работа — возможность проявить себя, достигнуть результата. Очень хорош проективный вопрос: что может заставить человека уволиться? Кто-то скажет — деньги, кто-то — отношение руководителя. Это и есть способы его мотивации. Таких проективных вопросов можно

здать много, чтобы составить полную карту мотиваторов вашего потенциального сотрудника.

В-третьих, обратите внимание на знания и навыки, которые уже есть у соискателя. Обучать человека с нуля дорого, поэтому подготовьте для него несколько практических кейсов, чтобы посмотреть на него в деле. Например, продай мне такую-то вещь, обработай возражение, презентуй компанию, в которой работал до этого, презентуй самого себя. Дайте ему телефон, пусть позвонит в любую компанию, выйдет на руководителя и постарается предложить ему встречу. Вскроются все комплексы, страхи, зажимы, неумения. Вам сразу станет понятно, что он умеет и как его перестроить на продажу вашего товара.

Как понять, что назревает проблема с подчиненным?

Чаще всего мы замечаем проблемы с подчиненными слишком поздно, когда их уже невозможно решить без радикальных мер, что больно для вас, для сотрудника и для бизнеса. Можно ли на раннем этапе разглядеть проблему с подчиненным?

Мы общаемся друг с другом с помощью слов. Слова многозначны и могут запутать. Например, вы спрашиваете сотрудника, почему он не сделал что-то. В ответ он приводит объяснения, рассказывает о мешающих обстоятельствах — истинная причина проблемы просто утопает в его словах. Чтобы выяснить правду, вам потребуются время, дополнительные расспросы сотрудников, возможно, звонки клиентам, партнерам.

Не тратьте свое драгоценное время на эту ерунду. Не слушайте слова, которые вам говорит сотрудник. Лучше посмотрите на направление — вектор, в котором он прилагает свои уси-

лия. У человека может быть один из трех векторов, которые определяют отношение к делу, — сотрудничество, безразличие, сопротивление.

Посмотрите, что кроется за всеми словами вашего сотрудника. Если он нацелен на сотрудничество, то поощряйте и хвалите его, помогайте, если он действительно попал в сложную рабочую ситуацию. Если безразличен, то есть увлекся чем-то иным, не относящимся к вашему бизнесу, или он сопротивляется вашей задаче, делу, которое не выполнил, то его поведение требует корректировки. Не нужно затягивать ситуацию на месяц, вникая в обстоятельства и нюансы дела. Сотрудник все равно вас запутает. Любой специалист разбирается в своем деле лучше, чем вы как руководитель. Обращайте внимание, в каком направлении приложен вектор. Это чувствуется по диалогу и по переписке.

Как управлять удаленными сотрудниками?

Как организовать отдел продаж в режиме «хоум офис», когда каждый менеджер работает из дома? Как выстраивать благоприятные отношения с подчиненными, учить их?

Во-первых, сотрудников нужно любить и уважать. Потому что кадры — это основной ресурс компании. Не товар, не склад, не офис, не количество рабочих мест, а люди, которые решают бизнес-задачи. Любить и уважать нужно сотрудников всех без исключения. Тогда будет нормальный боевой дух. Жесткость приведет лишь к потере мотивации с вами работать.

Для поддержки удаленных сотрудников необходимо постоянно с ними общаться — по телефону, по скайпу, чтобы был эмоциональный контакт. Человеческое существо — социальное. Поэтому нужно общение плюс визуальный контакт плюс

голосовой контакт. В этот же список включаем постоянное подбадривание. Дополнительный контроль в виде отчетности. С одной стороны, требуем, с другой — вдохновляем и поддерживаем.

Почему скрипты продаж снижают продажи?

Скрипты продаж в последнее время стали панацеей для многих отделов продаж. Есть тренеры, даже целые компании, которые утверждают, что могут разработать классные скрипты, по которым может продавать любой человек. Я бы не рекомендовал так сильно надеяться на подобные предложения. Почему?

Если вы будете от своих менеджеров требовать работу по скриптам, то продажи упадут. Объясню. Есть научная концепция «Теория сложности», которая говорит о существовании систем сложных и простых.

Простая система та, где нет необходимости включать голову. Она работает по четкому алгоритму и приносит результат. Например, к простой системе относится колл-центр. Он не продает, а предварительно обзванивает клиентов, чтобы выявить заинтересованность, а не продать. Оператор колл-центра потом передает контакт менеджеру по продажам.

Сам менеджер по продажам относится к сложной системе. Сложная система не управляется жесткими требованиями, она управляется конкуренцией и тягой. Тяга — это общее стремление единиц системы опередить друг друга.

Для изучающих теорию сложности всегда приводят в пример историю, как в 2014 году правительство США пыталось улуч-

шить *ра*боту медиков. После исследования выяснилось, что за год более 100 тысяч человек погибло из-за неправильно назначенного рецепта. Решили ужесточить требования, ввели законы. В результате в 2015 году по этой же причине стало 200 тысяч смертей. Как так? Вроде бы требования повысили, а результат хуже. Потому что врачебная практика — это сложная система, где требуется работать головой, а не по строго регламентированному шаблону. Вот сбор анализов, например, кровь из вены — это простая система. Легко масштабировать, легко нормировать, легко управлять.

Чтобы менеджер по продажам был эффективным, нужно соблюдение трех условий:

- Менеджер должен быть многогранной личностью сам по себе. Тряпкам и слюнтяям в продажах делать нечего.
- У менеджера должен быть правильный внутренний настрой, продуктивное внутреннее состояние.
- Нужны правильные скрипты продаж, как подсказка, а не как жесткое требование.

Когда вы начнете в ваших менеджерах воспитывать личность, верный внутренний настрой и давать скрипты как подсказку, то будет хороший финансовый результат. Если же будете делать из скриптов панацею, роста не ждите.

Как выбрать аутсорсера и не ошибиться?

Есть множество сайтов, где можно найти фрилансеров под самую разную работу — бухгалтерия, юриспруденция, маркетинг и т. д. Как понять, с кем стоит иметь дело?

Вопрос надежности человека решается не наличием у него юридического лица, не договором. Если вы найдете хорошего человека, у которого есть внутренняя планка качества, внутреннее ощущение ответственности за результат, то такой человек и без договора никуда не пропадет. При этом работа будет выполнена в срок, четко, без подводных камней.

Конечно, за хорошую работу вам придется заплатить подороже. Если будете хвататься за минимальные расценки, то велик риск, что такой работник соскочит на другого клиента, который предложит цену выше. Это должен быть средний ценник или средний плюс. Тем не менее, это будет дешевле, чем если бы вы обратились за этими же услугами в специализированную компанию.

Как проверять надежность? Давайте в работу сначала маленькие задачи. Смотрите, как он справился, как себя повел, не нарушил ли срок, насколько качественно сделал. Все устроило — дайте ему задачу посложнее, потом еще и еще сложнее. Если чувствуете, что с человеком складываются доверительные отношения, тогда можете с ним наращивать сотрудничество.

Если же работник подводит уже на первых заданиях, то тут же ищите другого специалиста. Порядочный человек — он и в Африке порядочный человек, а негодяй — в любой ситуации негодяй, может сидеть в офисе и отмахиваться формальностями. Ищите правильных людей.

Как грамотно развивать небольшую фирму? Как перестать бояться вкладывать в нее?

Суть проблемы в боязни инвестировать. Вы сомневаетесь, что сможете обеспечить компании постоянный доход, забывая, что

доход — это и есть следствие правильной инвестиции. Получается, не инвестируете — нет дохода, какой бы вы хотели. Тогда вы еще больше боитесь инвестировать, значит, получаете еще меньший доход. И так до бесконечности. Вы все больше сжимаете свой инвестиционный канал. В конце концов попадаете в финансовую ловушку. Что делать? Вам надо расслабиться и просто начать инвестировать в самое необходимое, без лишнего риска. Снимите офис, наймите бухгалтера, парочку менеджеров по продажам. Обучите их самостоятельно либо с помощью видеокурсов. Поставьте им план продаж на три месяца. Часть заказов принесете сами, часть ваши менеджеры. После этого вам будет легче инвестировать, когда у вас перестанут дрожать поджилки от страха потери денег, тогда начнет появляться финансовый результат. При этом помните, что чем больший доход вы начнете получать, тем больше стоит инвестировать в развитие бизнеса.

Как найти финансирование для малого бизнеса?

Ищите деньги для бизнеса по системе 3F: family (семья), friends (друзья), fools (дураки). Вам подходят все три источника. Про друзей и семью все понятно. Естественно, занимаем денег сначала у близких людей. Почему нужно брать расчет на дураков? Расскажу в подробностях.

Те, кто открывал бизнес и договаривался о финансировании с инвесторами, обычно с знакомыми инвесторами, договаривались примерно о следующем. Инвестор дает деньги на развитие вашего бизнеса, поэтому будет получать определенную долю с прибыли все время существования компании. Выполнить эту договоренность, как правило, не удастся. Вот почему. На этапе инвестирования, например, ваш знакомый вложил в ваш бизнес 500 тысяч рублей с условием, что будет получать

от вашей компании 20% от прибыли. Вы соглашаетесь, потому что вам нужны эти деньги. Через три года фирма выходит на другие обороты, выручка составляет 50–100 млн рублей. Чистой прибыли у вас остается 10 млн. Согласитесь, вы не будете выплачивать по два миллиона ежемесячно человеку, который ничего не делает для вашего бизнеса. Да, он помог единожды, но сейчас этим оттоком средств он ослабляет ваш бизнес, так как эти деньги стоило бы направить на развитие компании. Вы не будете ему платить. Найдете тысячу способов скинуть с себя это бремя. Однако, как источник финансирования, дураки подходят отлично.

Венчурные инвесторы, частные, которые знают эту фишку, дают деньги на других условиях: 51% вашей компании будет принадлежать инвестору, плюс документально все оформлено на его юридическое лицо, плюс прозрачная бухгалтерия. Нужны ли вам, как бизнесмену, деньги за такую цену? Когда в любой момент вас могут попросить уйти и не скажут спасибо.

Чаще всего привлечение венчурных инвесторов ведет в тупик, поскольку не удастся договориться об условиях, которые бы устроили обе стороны.

Что тогда делать? Где искать деньги? Зарабатывайте. Развивайтесь по шагам. Сейчас вы получаете столько денег, насколько хватает ваших компетенций. Если ваших компетенций хватает на 3–5 млн рублей, а вам нужно 30–40 млн, значит, приумножайте компетенции. Инвестируйте 3–5 млн, чтобы сделать 7–8 млн. Потом инвестируйте 7–8 млн, чтобы сделать 10–12 млн. И так до нужных вам 30–40 млн. Идите по шагам.

Как только вы начнете делить ваш бизнес с новыми собственниками, которые влились капиталом, будьте готовы к их участию в оперативном управлении. Бизнес уже не будет принад-

лежать вам. Значит, не будет развиваться так хорошо, как мог бы. Мое глубокое убеждение, что внутри бизнеса лежит дух его создателя, директора. Это можно легко увидеть на примере небольших и средних компаний. Когда меняется генеральный директор, по каким-то причинам компания перестает существовать либо начинает терять прибыль. Думаю, вы видели этот феномен на примере своих знакомых. То же самое происходит, когда изначально в компании два соучредителя. Дух обоих присутствовал, дополнял друг друга. Один ушел, второй обычно не справляется.

Беспроектный вариант — кредитование в банке, только не жалуйтесь на процент. Особенно если ваш бизнес непрозрачный, что значит, вы получаете сверхприбыли за счет оптимизации бухгалтерии и ухода от налогов. Банкиры не дураки, все прекрасно понимают. Они готовы рискнуть, но хотят покрыть свои риски большим процентом. Не нравится — платите все налоги.

Не ищите чудес, то есть инвесторов, которые вложат в вас деньги на ваших условиях. Взгляните рационально.

Как оживить бизнес и любое дело, которым вы занимаетесь?

Сам по себе бизнес, дела, работа — мертвые структуры, как механизм без двигателя. Пока не поступает энергия, пока он не движет все шестеренки, механизм мертв, ржавеет и разрушается.

Оживляет бизнес — человек. Чаще всего это лидер, который стоит у руля. Его душа, его энергетика, его внутренняя сила, идеи дают бизнесу жизнь и развитие. Если таких лидеров, которые вкладывают свою душу, нет, то и бизнес умирает.

Пример — замечательная компания Apple. После смерти Стива Джобса компания начала идти вниз. Это мое субъективное мнение, но, думаю, многие со мной согласятся. Еще долго будет казаться, что в компании все хорошо, на самом деле это не так. Длительность падения зависит от высоты, которой достиг бизнес. Это как закатывать камень на гору. Лидер катил-катил его вверх, а когда умер, ушел, исчез, то камень покатился вниз, и может катиться очень долго. Годами... И кажется, все в порядке, ветерок в лицо, только камень катится назад.

Сейчас много шума о том, что можно делать бизнес на халяву, ничего не вкладывая, — сидишь и зашибаешь деньги. Люди, если у вас или у ваших знакомых есть такой опыт, поделитесь! Хочу с вами познакомиться, так как вы наравне с инопланетянами! Все бизнесмены, с которыми я знаком и с которыми работал, все падают.

Мораль проста: хотите, чтобы ваш бизнес, ваше дело, ваша работа или карьера развивались — вкладывайте свою душу, силы и время.

Что делать, если самый крупный клиент откололся и бизнесу грозит крах?

Оказаться в ситуации, когда бизнес рухнет из-за того, что неожиданно откололся клиент, который давал вам основную часть дохода, неприятно, но поучительно. Особенно если этот клиент сам зависит от федерального бюджета.

При работе с госучреждениями основные риски для бизнеса — смена законодательства и отсутствие финансирования. Вы должны быть к ним готовы. Это значит, что на вашем счете сохранено достаточно средств, чтобы безболезненно пережить

последствия. И должны быть деньги, чтобы инвестировать в свою компанию и переориентировать ее на коммерческие объекты.

Если вы не смогли заработать достаточно, значит, совершили две ошибки. Во-первых, взяли слишком большие риски. Во-вторых, взялись за них, не просчитав свои выгоды. В этом случае вам остается уволить большую часть персонала, дать им хорошие рекомендации, чтобы они нормально устроились на работу. Не переживайте, что будут конфликты с сотрудниками. Вас поймут, что вам нечем платить.

Если же у вас есть силы сражаться за свой бизнес, то сократите часть персонала и срочно ищите новых клиентов — коммерческих, некоммерческих, среди друзей, бывших друзей, знакомых, родственников. Открывайте ваш мобильный телефон и всем звоните. Ваша задача — найти деньги, чтобы заткнуть дыры на ближайшее время.

Как эффективно руководить, чтобы побороть хаос в компании?

Эффективный руководитель — это человек, который смог построить систему бизнеса. Эффективно руководить значит осуществлять регулярный менеджмент, то есть поддерживать систему в должном состоянии, чтобы она работала без сбоев. Когда вы построили систему и осуществляете регулярный менеджмент, то ваша система побеждает хаос. Все просто.

Тем не менее вы не сможете до конца побороть хаос. Ученые Гарвардского университета в 2001 году провели исследование и установили, что наиболее эффективен бизнес тогда, когда в нем равное соотношение систематичности и хаоса. Если

проводить аналогии с моделями, которые встречаются в живой природе, то это муравейник. Хотя он из себя представляет довольно-таки хаотичное построение, его практически невозможно разрушить, так как он восстанавливается муравьями.

Когда ваш бизнес работает на 100% по системе, то ваши процессы легко разрушить с помощью точек резонанса. Стоит приложить к ней минимальные усилия конкуренту или кому-то еще — и вашу систему ждет крах.

Точно так же неэффективен и хаотичный бизнес. Разрушить его невозможно, но он отлично разрушает себя сам. Поэтому закрывайте глаза на небольшой хаос, но продолжайте поддерживать систему.

К слову будет старая притча. Жил-был мастер восточных единоборств. Ему было уже сто лет. Как-то один из лучших его учеников затеял соревнование. Победил всех своих соперников и решил для большего самоутверждения вызвать на бой своего учителя. Собралось много людей, чтобы увидеть тот бой. Ученик и учитель были одинаково сильными бойцами, но вот учитель использовал необычный прием, и ученик в нокауте упал на землю.

Когда он пришел в себя, то сказал: «Учитель, ты меня обманул. Ты говорил, что передал мне все свои знания, всю систему навыков, но только что ты применил прием, которому меня не учил. Почему?». «Это была импровизация», — ответил мастер.

Ищите баланс системы и хаоса, тогда ваш бизнес будет крепким.

Как пробиться предпринимателю на уровень российской экономической элиты?

У меня к вам вопрос: *зачем* вы занимаетесь бизнесом? Обычно бизнесом занимаются не для власти, а потому что душа к этому лежит. Начинают заниматься тем, что нравится, чтобы появились деньги.

Когда вы начинаете гнаться только за деньгами и какими-то второстепенными целями, это означает, что у вас ничего не получится. Деньги — побочный продукт того, что вы занимаетесь своим делом, от которого ловите кайф. Когда вы легко опережаете конкурентов, так как работаете с удовольствием, а они просто идут за деньгами.

Гонка за деньгами еще никого не доводила до добра. Я застал 90-е годы, когда был разгул бандитизма. Вот поговорка того времени: «Многие хотят оказаться на Канарах, а оказываются на два метра под землей». Жестко, но и сейчас она не потеряла актуальность. Многие, кто тогда гнался за деньгами, чтобы с первой сделки купить «Мерседес», оказывались в безвыходной ситуации.

Задумайтесь, тем ли делом вы занимаетесь и правильные ли цели ставите. Не гонитесь за влиянием за счет своего бизнеса. Не пытайтесь пробиться на российский экономический олимп. Просто делайте бизнес с удовольствием, работайте больше и лучше, и не заметите, как на него попадете.

Как скакнуть в доходе от 30 до 100 тыс. рублей в месяц?

Если у вас небольшой бизнес, где основной сотрудник вы, то часто бывает ситуация, когда на вас завязаны и поиск, и вы-

полнение заказов, то вся ваша жизнь превращается в водоворот постоянной работы. Работаете до потери сил. Впадаете на пару дней в депрессию, потом себя заставляете прийти в норму и снова впрягаетесь в свою узду, так как знаете, что остановитесь и не будет денег. Как быть в этой ситуации? Как нормально жить, когда вся ответственность на тебе?

Расскажу историю от первого лица. У меня есть знакомый бизнес-тренер из Америки, который еще ни разу не приезжал в Россию. Он старше меня на 15 лет. Как и я, ведет тренинги по продажам и управлению. Как-то я посмотрел его тренинги на видео, сравнил уровень подачи и глубину понимания материала. Пришел к выводу, что в некоторых вещах я разбираюсь лучше. При условии, что для него тренерская деятельность больше как хобби, так как у него есть другой бизнес. Для меня же обучение — профессия и основной бизнес. Я ему говорю: «Как же так, Джон, без обид, но я глубже понимаю тему и моя подача материала интереснее, но за тренинговый день я зарабатываю в десять раз меньше тебя? Как же так? У меня все друзья миллионеры. Я давно тебя превзошел, но все равно не могу заработать больше. Почему?». «Проблема в том, что твои друзья миллионеры, а у меня миллиардеры», — ответил Джон.

Понимаете, к чему эта история? Одну и ту же работу, услугу можно продать гораздо дороже, если круг вашего общения более высокого уровня. Это делается с помощью установления связей, правильного маркетинга, нетворкинга, коммуникаций. Конечно, качество услуги или сервиса, который вы оказываете, должно быть высоким, но при прочих равных круг вашего общения в вопросе ценообразования важнее услуг, которые вы оказываете.

Один мой знакомый, который занимается финансами, как-то сказал замечательную фразу: «Размер бизнеса определяется

размером связей его директора». Правильные слова. Не в количестве работы и заказов вопрос, а в том, насколько высокого уровня круг *вашего* общения, ваших заказчиков. Естественно, этому кругу нужно соответствовать. Предпринимайте усилия в этом направлении.

Как перестать жаловаться?

В силу своей работы я часто пользуюсь услугами такси. Все мы знаем, что таксисты в подавляющем большинстве случаев всегда точно знают, как надо делать бизнес и как управлять государством. Почему они работают в такси, для меня до сих пор загадка.

Многие из водителей меня узнают. Говорят, что видели мои видео, книги или рекламные щиты с моей фотографией. Итог нашего разговора всегда сводится к одному: они просят помочь в их конкретной ситуации. «Хорошо, — говорю я. — Напишите мне на почту. Я помогу. Сейчас неудобно вникать, я еду на встречу, мне надо на нее настроиться». Как-то один таксист рассказал настолько интересную историю, что я его даже пригласил на наш открытый тренинг бесплатно. Ему надо было написать мне письмо.

И что вы думаете? Ни один из всех просящих о помощи мне так и не написал. Никто! Настолько у них было сильное желание вырваться, что не хватило пылу даже изложить свою проблему в письме! Знаете, почему так? Потому что выгодно быть жертвой. Ездить в такси, жаловаться на жизнь, на конкурентов, на несправедливых начальников, на скупых пассажиров, которые не дают чаевые, на власть, на полицию, на весь белый свет. Вместо того чтобы сделать шаг к лучшей жизни и просто описать свою проблему в письме.

Друзья, не позволяйте людям с комплексом жертвы морочить вам голову. Если кто-то много жалуется, а сам не сделал ничего, чтобы изменить положение дел, значит, перед вами яркий представитель жертвы. Ему это нравится. Так его все жалеют, он в центре внимания, чувствует себя нужным. Вместо того, чтобы жалеть его, скажите, что, кроме него, никто его жизнь не изменит.

Какие преграды встречаются на пути к цели?

Всего четыре преграды мешают вашему успеху в карьере, в развитии бизнеса и даже личной жизни. Это собственная глупость, плохой случай, дурак, доверие.

Собственная глупость нам обходится дороже всего. Глупость в продажах, в управлении, в переговорах, когда не то что-то сказал, не выдержал напряжения. В результате терпишь убытки. Чтобы преодолеть привычку глупить, требуется постоянное саморазвитие. Вкладывайте в себя, в свой мозг. Обучайтесь. Тренируйтесь.

Плохой случай — это когда нам не хватает удачи. Как ее получить? Что для этого можно сделать? В первую очередь не живите только для себя. Мыслите шире. Делайте полезное для людей, тогда удача встанет на вашу сторону.

Если вам на пути встречается дурак, то ситуация развивается непредсказуемо и заканчивается ничем. Не имейте дел с дураками. Не берите дурака в сотрудники, в партнеры. Избегайте дураков.

И четвертая преграда — это доверие людям, которым доверять не следовало. Часто потеря бизнеса происходит из-за того, что

человек, которому вы излишне доверились, вас подвел. Иногда злонамеренно подвел. И в результате катастрофические последствия.

Помните про эти преграды, обходите их стороной — и сможете достичь целей быстрее.

Имеет ли смысл открывать собственное производство?

Реальность такова, что Китай по объемам и себестоимости производства не обогнать, но это не значит, что у собственного производства нет шансов. Нужно подойти иначе к реализации товара.

Одна моя знакомая работает в крупной сети брендовой одежды. Их товары шьются на тех же фабриках, что и дешевые марки, которые потом продаются на рынке. Их шьют одни и те же люди, из одинаковой ткани, но на их майки пришивают брендовый лейбл, поэтому продают их в 10 раз дороже. Не за 300 рублей, а за 3000.

Стройте бренд. Учитесь продавать. Сейчас время продавцов и грамотного маркетинга. Не «маркеталова», то есть обмана потребителя, а грамотного продуманного профессионального маркетинга.

Задайте себе вопрос: сколько вы вложили в свой навык продавать? Ничего не вложили. Ноль. Нигде не учились. Ничего не читали. Думали, что сейчас куплю подешевле, а продам подороже. Разницу в карман. Такой подход устарел. Сейчас время мозгов.

Как конкурировать без конкурентных преимуществ?

Если у вашей компании нет ярких преимуществ, вы недавно на рынке, то стратегия у вас одна — сделать своим преимуществом себя и своих менеджеров по продажам. Только ваша энергия и умения помогут в борьбе за клиента.

Возьмите опытных менеджеров. Прокачайте их навыки продаж. И вперед. Когда у вас будут неоспоримые конкурентные преимущества, будет эксклюзивное предложение, тогда вашим менеджерам можно быть винтиками в системе, а пока вам нужны звезды. Если товар еще сам себя не продает, вся надежда на классного специалиста, который умеет хорошо выстраивать коммуникацию с клиентом.

Самое четкое доказательство моих слов — устоявшаяся система оплаты работы менеджера на разных этапах развития компании. Если вы работали в стартапе, то знаете, что продавцу предлагают низкий оклад и большой процент. У директора еще нет денег на нормальный оклад, зато гигантского процента не жалко, потому что сложно продать товар и его заработать. Через 2–4 года компания раскручивается. Продавать становится легче. Тогда доходы по процентам у менеджеров растут до 200–500 тысяч рублей. Тогда директор и начинает подрезать комиссию либо вообще переводит на оклад и премиальную оплату за выполнение плана.

Бизнесу нужно время, чтобы твердо встать на ноги. Товару нужно время, чтобы рынок узнал и привык к нему. Менеджеру по продажам нужны знания и навыки, чтобы дать бизнесу и товару это время. Вкладывайте в менеджеров и в себя. Тогда все будет хорошо.

Как поддерживать мотивацию на высоком уровне?

Даже если вы ставите цели по системе SMART, как советуют многие бизнес-тренеры, в том числе и я, могут случаться спады энтузиазма и мотивации в их достижении. В итоге достижение цели пробуксовывает. Или вообще останавливается. Какие инструменты применять, чтобы мотивация не пропадала?

Возможно, дело в самой цели. Есть такая восточная мудрость. Если увидел путь, то ты больше себе не принадлежишь. Ты принадлежишь этому пути. Это значит, что если вы увидели путь к цели, то просто не сможете не идти этим путем. Вам хочется идти только так, потому что вы считаете его единственно правильным. Он логичен, нужен, вдохновляет. Если энтузиазм пропадает через две недели, то вы не видите свой путь.

Есть вторая причина, почему пропадают энтузиазм и мотивация. Представьте, что ваш мозг — это компьютер. Представьте, что на этом компьютере вы запустили программу «Достижение цели № 1». У компьютера есть ограничивающие мощности: процессор, оперативная память и т. д. Помимо программы по достижению вашей цели, на нем запущено очень много других программ: комплексы, страхи, ограничения, неправильное мировоззрение, достижение других целей, мнение окружающих, боязнь неудачи или успеха, чувство вины. Часто эти программы идут вразрез с программой «Достижение цели № 1». Это и мешает вам увидеть путь. Необходимо очистить свой мозг от других мешающих программ. Ваш компьютер виснет, появляется сообщение об ошибке и сбой выполнения программы. Вы перезагружаете, снова запускаете программу, и она снова виснет. Что-то ей мешает работать.

Найдите причину с помощью моих книг «Состояние эффективности» и «Эволюция Внутреннего Состояния». Либо приходите ко мне на личный коучинг. В течение часа мы разберем вашу ситуацию, посмотрим, какие программы запущены в вашей голове и что мешает достижению цели. Заодно посмотрим, насколько вам нужна эта цель. Бывает, цель ставится непрочной, надуманно, как дань моде.

На самом деле вы стремитесь к другому. Важный признак, что цель не настоящая, если на пути вы сталкиваетесь с огромным числом разрушающих ваше бытие проблем. Ссоры с родными, долги, все вас останавливает, но вы упираетесь из последних сил. Зачем вы позволяете себе жить так неэффективно? Измените убеждения, которые вас удерживают. Внешний мир вам не мешает, и окружающие люди вам не мешают. Проблема только в ваших внутренних конфликтах. Прочистите мозг, сделайте нормальную прошивку, разгоните свой процессор, расширьте объем оперативной памяти — и тогда достижение вашей цели вам покажется прекрасным путешествием.

Как преодолеть «потолок» в бизнесе?

Если вы работаете по найму или занимаетесь бизнесом, рано или поздно вы сталкиваетесь с ощущением потолка, выше которого не можете вырасти. Пытаетесь, но не получается. Впечатление, что чем больше вы усилий прилагаете к этому потолку, тем он тверже.

Представьте, что вы едете на автомобиле со скоростью 200 км/ч, сопротивление у лобового стекла высокое. Чтобы увеличить скорость на 10 км/ч, надо увеличить мощность двигателя в два раза, тогда как разогнаться с 10 км/ч до 20 км/ч можно легко и без усилий. Но для увеличения с 200 км/ч до 210 км/ч надо

удвоить мощность — сопротивление возрастает. Так и с потолком развития. Чем большего вы достигнете, тем больше потребуются силы, чтобы преодолеть новый рубеж.

Хочу открыть вам секрет. Никакого потолка не существует. Психологическое ощущение потолка связано с тем, что вы не видите дальнейших целей на следующие 3, 5, 10 лет. Поэтому ваш мозг задается вопросом: «Зачем делать эти усилия? Для чего?». Это сомнение часто не осознаете, оно проскальзывает еле уловимой мыслью или ощущением. Зато в области сознания появляется интуитивное, неясное, нечеткое, но устойчивое ощущение потолка.

Вам мешают не обстоятельства, не отсутствие знаний и опыта, образования, а просто отсутствие целей. Вы не понимаете, зачем вам то, чем вы занимаетесь, и что делать следующие 3–5 лет.

Чтобы убрать ощущение, вы должны определиться с целями и после этого к ним идти. Однако здесь кроется подводный камень. Для многих собственников сложно поставить новые цели для бизнеса, потому что изначально им просто хотелось денег. Вот финансовая независимость достигнута, застреваете в точке комфорта. Потом приходит разочарование, что ты так много положил лет и сил на то, чтобы зарабатывать деньги, многое упустил и сейчас спрашиваешь, зачем столько денег. Это происходит из-за того, что цель была поставлена неправильно.

Чтобы увидеть свою цель на следующие годы, вам необходимо восстановить или обрести целостность своей личности. На данный момент она является неполноценной, поскольку ее часть отсекается предыдущим опытом, детскими травмами, комплексами и страхами, повторением неправильного поведения родителей либо других авторитетных для вас людей.

Вспомните свою жизнь с того момента, с которого сможете вспомнить. Много поступков, за которые вам стыдно. Есть такое? Много поступков, за которые вы чувствуете себя виноватым? Много ситуаций, которые будят в вас злобу или обиду. Многого вы боялись, постарались забыть или уже забыли. Много вещей, которые вы считаете, что должны были быть сделаны не так, как можно было, и тоже мучаетесь по этому поводу. Все это в вашем мозге отсекается — и остается от вашей личности кочерыжка того, что вас устраивает, что вы в себе принимаете. И эта кочерыжка спрашивает: «Я хочу больше. Почему у меня не получается?».

Все, что вам хотелось бы забыть. Все, что вам не нравится в себе и в своей жизни. Все, что вам хотелось бы изменить. Все плохое, по вашему мнению. Это тоже ваша личность. Вы должны принять себя таким, какой вы есть. Без отсечений. Со всем ужасным, страшным, позорным, непотребным, что было. Это все вы. После того как вы примете себя, вы почувствуете целостность. Укрепляйте это ощущение. Только с ним вы сможете увидеть свои цели на годы вперед.

Как вернуть вкус к жизни?

Часто ко мне обращаются состоятельные люди, чей бизнес успешен, денег более чем достаточно, жена, дети, любовница. Все есть, кроме удовольствия от жизни. Почему так происходит? Что делать в такой ситуации? Почему пропадает острота восприятия жизни?

Дело в том, что ваш мозг начинает работать по принципу динамического стереотипа. Его открыл известный физиолог академик А. А. Ухтомский в начале XX века. Если не вдаваться в научные термины, то динамический стереотип — это жизнь

на автопилоте. Когда наш мозг записывает самые сложные процессы как алгоритм исполнения. Сталкиваясь с ними, непроизвольно запускается программа ваших действий. Вы делаете, но ваше сознание находится где-то не здесь. Если смотрели фильм «С пультом по жизни», то очень хорошо понимаете этот эффект.

Какое отношение имеет автопилот к получению удовольствия от жизни? Уважаемые бизнесмены, когда вы добиваетесь того, что хотели, когда реализовали все, что задумали, когда вышли на желаемый уровень жизни, то ваш мозг расслабился, включил автопилот. Какой бы насыщенной и разнообразной ни казалась ваша жизнь, она развивается по шаблону. Вы будто спите. Острота восприятия жизни пропадает. Перестаешь получать удовольствие от общения, путешествий, секса...

Что необходимо сделать? Сломать динамический стереотип. Как? Начать делать то, что никогда не делал. Психика будет максимально этому сопротивляться, давая негативную реакцию на все новое.

Могу привести пример. Чтобы сломать свой динамический стереотип, я выбрался в Париж, затем Амстердам и Копенгаген. Вы просто выдергиваете себя из привычной жизни и погружаете в новую среду, стараясь каждый день делать то, что вы никогда не делали. Такие путешествия нельзя проводить с женой или любовницей. Они требуют вашего времени и внимания, тогда как в таком терапевтическом путешествии вы должны посвятить себя только себе. Поезжайте либо один, либо с хорошим другом, который разделит вашу точку зрения на это путешествие.

Фактически вы должны сломать свой шаблон восприятия и поведения. Вам не нужно повышать адреналин при помощи

экстрима. Вам нужно просто себя расшевелить, чтобы получить новые яркие впечатления. Узнать другую сторону своей личности. Вот и весь секрет.

Психика будет сопротивляться. Она в панике. Вы лишили ее привычного комфорта. Если у вас есть эта борьба внутри, значит, вы на правильном пути. Продолжайте в том же духе. Вскоре начнете получать удовольствие.

После возвращения окружение постарается вернуть вас к обычной жизни, снова усыпить. Нельзя позволить это сделать. У вас есть месяц, чтобы внести изменения в свою жизнь. Выдержите сопротивление — начнете жить по-новому, чувствуя ценность каждого момента.

Хочу предупредить о побочном эффекте слома динамического стереотипа. Жизнь начнет преподносить вам приятные сюрпризы, потому что вы будете поступать иначе — честно по отношению к себе. Вы прекратите воровство в своей компании, если были такие прецеденты. Вы без сомнений уволите тех, кому давали шансы, но они так и не оправдали надежд. Вы поставите себе новые крутые цели. Вы снова почувствуете драйв от побед, как раньше. Ваш бизнес начнет расти.

Как разрабатывать бизнес-стратегию?

В среднем на разработку стратегии требуется 2–3 дня и несколько месяцев на реализацию.

Первое, что нужно сделать, — это поставить стратегическую цель на 3–5 лет. Многие могут возразить: как же планировать на 3–5 лет, если непонятно, что будет завтра, через месяц и тем более через год? Отсутствие данного видения приводит к тому,

что компания начинает метаться, год за годом корректируя свои цели, не понимая своей долгосрочной перспектив~~ы~~.

Отсутствие видения дает огромный минус. Вы не сможете расставлять приоритеты по тем возможностям, которые появляются в вашей жизни и в вашем бизнесе. Когда вы знаете свою стратегическую цель, вы можете сразу понять, стоит чем-то заниматься или не стоит, потому что сможете представить, является ли данная задача в рамках стратегической цели верной или нет.

Сразу хочу сказать, что заработать в два раза больше денег стратегической целью не является. Удвоить выручку — тоже. Набрать больше продавцов — тоже. Войти в тройку лидеров рынка — тоже не стратегическая цель. Это все «хотелки». Если что-то из того, что я перечислил, считали своей целью на 3–5 лет, то вы ошибались. Такая ошибка может привести к тому, что вы и этого не добьетесь, и вообще ничего не добьетесь.

Как выбрать направление развития бизнеса?

После того как определили стратегическую цель, надо определить способ ее достижения. От чего зависит этот способ?

Посмотрите, попадают ли ваши сильные стороны в возможности рынка, резонируют ли с ними. Бывают ситуации, когда компания не анализирует свои возможности, но хватается за тренд и в итоге застревает в этом новом для себя направлении. Из инвестиционного оно становится убыточным. Еще хуже обстоят дела, когда под этот «перспективный проект» делаются финансовые миксы, то есть кредитные деньги, рассчитанные на операционную деятельность, направляются

на инвестиционный проект, который якобы соответствует рыночному тренду. Однако новое направление не выстреливает, потому что ваши сильные стороны не соответствуют. Компания не всегда выдерживает долговую нагрузку. В 2008 году на этом погорели очень многие бизнесмены.

Второе, что нужно сделать, — проанализировать слабые стороны вашей компании для того, чтобы по ним не ударили угрозы рынка.

Итого, делаем анализ по плану:

- сильные стороны резонируют с возможностями рынка,
- слабые стороны не попадают в угрозы рынка, которые существуют.

Это и есть основная задача ежегодной стратегической сессии — разобраться в этом вопросе.

Как определить структуру бизнеса?

После того как определили стратегическую цель, определили способ ее достижения, нам необходимо выстроить структуру компании. Структура бизнеса может быть определена только после того, как поставлена цель.

Приведу пример: если вы занимаетесь розничной торговлей, то у вас на повестке дня задача — понять, какие торговые представители, мерчендайзеры, супервайзеры и промоутеры нужны и нужны ли. Если вы занимаетесь продажами в торговые сети, то вам нужна совсем другая структура компании, другой договор, другой склад, другое время реагирования на заказы.

На этапе разработки структуры всегда хочется переделать все, что есть. Попридержите пыл. Прежде чем что-то менять, разрушать, подумайте, как дорого стоит построить что-то новое. То, что сейчас существует, как-то работает и приносит результат. Не лучше ли доработать, усовершенствовать то, что уже работает, чем потом пытаться строить новое на пепелище? Правильная структура вырастает из существующей. Плавно и гладко меняйте то, что у вас есть, на то, что нужно.

После реконструкции структуры происходит просадка результативности, эффективности и продаж. Задача — помнить об этом и просчитать будущее так, чтобы эта просадка была минимальной и не навредила вашему делу.

Как разработать бизнес-процессы?

После того как мы определили стратегическую цель, способ ее достижения, структуру компании, необходимо ввести ключевые показатели эффективности для каждой должности. В итоге структура должна выглядеть так, как каждый человек, находясь на определенной должности, выполняет определенные ключевые показатели эффективности. Тем самым реализует стратегию компании, которая и позволяет добиваться стратегической цели.

На этапе формирования структуры и разработки ключевых показателей эффективности необходимо прописать регламенты, бизнес-процесс, должностные инструкции. Причем это должно быть прописано не просто общими фразами на ста листах, в которых невозможно разобраться. Такой документ ни разжевать, ни проглотить. Никто из него ничего не поймет. Плохо продуманные и размыто прописанные бизнес-процессы парализуют работу компании. Помните, что это рабочий доку-

мент, к которому вы и ваши сотрудники будете возвращаться многократно. Именно он как компас будет вести вас в правильном направлении.

После того как вы инвестировали свое время и силы в разработку стратегии и выполнили все остальные шаги, описанные выше, вы непременно столкнетесь с сопротивлением сотрудников. Они будут недовольны, будут шептаться в кулуарах, не хотят делать. Для того чтобы снизить сопротивление, вам нужно разработать план внедрения вашей стратегии, чтобы в течение следующих шести месяцев ваша компания дала те результаты, которые вы хотите.

Как быть, если все против вас, и вы не верите в себя?

Есть такая психологическая техника, как Окно Джохари, которая позволяет понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие. Вот что это такое.

Окно Джохари состоит из четырех квадратов. Первый квадрат — то, что вы знаете о себе, и то, что окружающие знают о вас. Второй квадрат — то, что вы знаете о себе, а окружающие не знают о вас эту информацию. Третий квадрат — то, что вы не знаете о себе, а окружающие знают. И четвертый — не знаете ни вы, ни окружающие.

Здесь заложен глубокий практический смысл. Предположим, окружающие говорят вам, что у вас не получится какая-то ваша задумка. Внимание! 50% вероятности, что все у вас получится, потому что два квадрата Окна Джохари говорят, что окружающие о вас чего-то не знают. Предположим, что вы думаете,

что у вас что-то не получится. Все равно у вас есть 50% шанса на успех. Это снова два квадрата Окна, когда вы о себе что-то не знаете. Теперь предположим сложный случай. Окружающие говорят, что у вас не получится, и вы думаете, что ничего не получится. Тогда у вас есть 25% шанса на успех.

Окно Джохари всем нам показывает, что минимум 25% шансов на успех есть у всех, даже если ситуация настолько плохая, что даже вы в нее не верите. Помните об этом. Джохари на вашей стороне.

Как преодолеть психологическую планку своих возможностей?

Примерно десять лет назад, когда я начал свой тренинговый бизнес, компания Vertex только оформлялась, одна моя знакомая пообещала помочь с деловыми связями и познакомить меня с одной из структур «Газпрома». Я приехал на метро «Выборгская», прошелся до Военной академии связи имени С. М. Буденного, там в восемь вечера был запланирован матч по футболу между командой «Газпрома» и кем-то еще. Там должны были присутствовать руководство, с которым я и хотел познакомиться.

Вот я приехал на место, долго шел по темным коридорам, и когда я вышел к залу, то получилось, что я вышел из тьмы в свет. Я остановился на пороге этого огромного зала, там уже шла игра минут 15. Я заглянул, вижу — люди в костюмах, по которым видно, что они занимают высокие посты. И мне так сложно стало перейти эту границу зала, этот маленький узенький порожек. Я просто не мог перешагнуть, потому что кто они и кто я. Да, у меня был хороший опыт в продажах и управлении продаж, но я не был бизнесменом. Как говорить о боль-

ших бюджетах? Как обсуждать деловые темы? Хотя я и вел переговоры высокого уровня, но представлял тогда другую компанию, которая давно на рынке, а от себя лично, от лица оформляющейся компании я переговоры не вел. В этот момент я почувствовал, как не могу этот порожек перейти.

Тут позвонила моя знакомая, чтобы предупредить, что опаздывает на час и мне придется познакомиться самому, потому что, скорее всего, когда она приедет, уже все закончится. Тут мне стало вообще не по себе. Впечатление, будто меня парализовало. Так я простоял несколько минут.

Краем глаза увидел, что рядом со мной стоит человек. Смотрю, это негр лет 20, афророссиянин, он был в военной форме, посмотрел на меня и на русском языке без акцента говорит: «А что ты тут стоишь? Иди!».

В этот момент паралич с меня сошел: потому что я понял, если сейчас этот Рубикон в виде порожка не переступлю, то я потом всегда буду вне бизнеса. Мне будет и дальше сложно подойти к «большим» людям.

Неимоверным усилием воли я сделал этот шаг и уже спокойно подошел, познакомился, вручил визитки и подарок, который с собой привез. Убедился, что это совершенно нормальные адекватные люди, они даже немножко опешили от моей уверенности.

У каждого из вас уже пройден или вам только предстоит пройти такой же психологический Рубикон. Если не смогли, то сделайте над собой усилие. Не бегите от собственного страха. И не ищите оправданий. Просто сделайте это. На самом деле таких психологических планок в жизни очень много. Каждый раз, когда вы преодолеваете одну планку за другой, то растете над собой.

Обязательно ли жертвовать чем-то ради достижения цели?

Нас всегда в школе и институте учили: «Чтобы что-то получить, надо чем-то пожертвовать». Наше мышление на этом укоренилось, и мы теперь думаем, что для достижения какой-то цели нужно чем-то пожертвовать. Это совершенно неправильное мышление.

Нужно действовать по-другому. В каждой вашей цели есть противоречие: вы хотите вот это, но есть некая сложность, отягчающее обстоятельство, проблема. И ваше мышление подсказывает, что для достижения цели эту сложность надо преодолеть другим каким-то ресурсом. Это мышление жертвенности.

Попробуйте сформулировать так: цель достигается и сложность не мешает. Это называется «идеальное решение». Например, хочу выучить английский, чтобы на нем разговаривать, и не тратить на это время. Что приходит в голову? Когда мы сформулировали идеальное решение, то часто путь к нему приходит сам. Например, смотреть фильмы на английском языке с субтитрами. В течение года вы научитесь достаточно хорошо понимать английскую речь.

Другой пример. Был у нас клиент, который хотел решить проблему с менеджерами в торговом зале. Хотел, чтобы они сами подходили к покупателю. Чего только не придумывали: и камеры вешали, и тайного покупателя подсылали, контроль выборочный проводили — менеджер все равно стоит и к покупателю не подходит. Сформулировали идеальное решение. Надо, чтобы менеджер торгового зала подходил к покупателю сам и делал это радостно, чтобы он хотел это сделать, без контроля. Если подумаете, то решение к вам придет. Делаем не тайного

покупателя, а тайного благодетеля. Раз в месяц любой клиент, когда подходит к нему менеджер, говорит: «Я тайный благодетель, вот тебе пять тысяч рублей». Продажи выросли больше чем в три раза в торговых точках.

Когда вы правильно формулируете идеальное решение, оно не содержит противоречий. Подумайте об этом.

Как самоуважение влияет на вашу жизнь?

Как-то я выложил запись звонка с менеджером гипермаркета, который довольно грубо со мной поговорил. Я не принимаю такого хамства, считаю, это абсолютно непрофессионально. От одного из зрителей канала на это видео получил комментарий: «Уважаемый Сергей, вы привыкли к более высокому уровню обслуживания. Если бы вы покупали в гипермаркете, где двойная-тройная наценка, вот тогда бы с вами вежливо поговорили. А вы покупали в гипермаркете эконом-сегмента, поэтому ничего удивительного, что вам нахамили. Главное — цена».

Уважаемые читатели, хамство и низкая цена никак не связаны между собой. Фактически, если вы согласны с комментатором, то вы говорите: «Унижайте меня, относитесь ко мне как хотите, хамите, лишь бы дешево кормили». Это неправильная точка зрения, потому что успех, развитие, даже возможность больше зарабатывать начинается с самоуважения. Уважайте себя — это основа. Цените себя, а потом и доход поднимется.

Был и второй комментарий к этому случаю, который очень показателен для уровня мышления: «Ну что, поняли, богатенькие, правду жизни?! Окунулись? Вот она, настоящая реальность!». Хочу ответить. Друзья, не надо гордиться своими проблемами и финансовыми сложностями. Утверждая, что это и есть прав-

да жизни, вы заикливайтесь на этом, и ситуация повторяется. Вы гордитесь тем, что хотите оставить. Значит, гордитесь своей бедностью и хотите оставить свои проблемы при себе. Нечем гордиться. Это не истинная реальность. Это элементарное отсутствие уважения и любви к себе.

В Библии сказано: «Любите других как себя». Надо начинать с любви к себе.

Где искать счастье?

Вы замечали, что запоминаете легче моменты печали, испуга, страха, когда что-то случилось неприятное, нежели моменты радости. Многие люди видят в чем-то новом больше угрозу, опасность, нежели возможность для самореализации. Что-то произошло, и мы тут же начинаем думать, как бы ничего плохого не случилось, как бы это негативно на нас не сказалось, вместо того чтобы радоваться и искать возможность. Это связано с инстинктом выживания. Отсюда вполне логичный вывод, что человек не рожден для счастья. Человек рожден для выживания, а жить для счастья нужно учиться. Это сознательный выбор и результат тренировки. Счастье не дано нам от природы. Будьте позитивны. Ищите в изменениях возможность. Не пугайте себя и других. Тогда счастье постучится в вашу голову.

Как достичь успеха?

Мое мнение, что каждый человек успешен в каждый момент времени. Вы сейчас уже успешны. Вы сейчас уже счастливы. Даже если вам кажется, что вы глубоко несчастны, то это неправда.

Человек счастлив и успешен в каждый момент времени, потому что довольствуется тем, что у него есть. Поясняю. Вы, например, хотите больше денег. Но если у вас будет больше денег, вы будете хотеть еще больше денег. Вот это желание хотеть и есть составляющий элемент вашего счастья. Если у вас отобрать это желание хотеть большего, то вы перестанете быть счастливым. Вам будет казаться, что вас чего-то лишили.

Возьмем для примера человека, который забил на себя, опустился, деградирует, ничего не предпринимает, чтобы улучшить ситуацию. Я утверждаю, что он счастлив. Счастлив тем, что люди обращают на него внимание, помогают, жалеют, а эта жалость ему нужна. Даже если он таким образом себя наказывает за какой-то поступок, то это его выбор, это его желание, а как следствие — это его счастье.

Не бывает двух одинаковых успехов и видов счастья. Каждый успешен и счастлив по-своему. Гонка за успехом — это иллюзия. Подумайте лучше над тем, как сделать свой бизнес, свой труд полезным для человечества. Это более серьезная задача.

Часть II

Как построить отдел продаж и эффективно им управлять?

«**В**еликое подобно малому», — написано в Библии. Поэтому можно провести аналогию между миром бизнеса и устройством человеческого организма. Деньги движутся внутри бизнеса, как кровь циркулирует по телу человека, обеспечивая жизнь и развитие. Отдел продаж подобен сердцу. Он позволяет деньгам поступать на расчетный счет компании так же, как сердце гоняет кровь по организму, создавая необходимое давление. Именно отдел продаж наполняет вашу компанию деньгами и заставляет их возвращаться — благодаря ему вы приобретаете и продаете товары, получаете прибыль. Поэтому отдел продаж так важен для успешного развития компании.

Часто значение отдела продаж недооценивают, считая продажи чем-то второстепенным. Так бывает в компаниях, у которых в свое время появился спасительный административный ресурс, обеспечивающий хороший сбыт. Либо в тех, которым помогают полезные знакомые или родственники директоров, занимающие ключевые позиции в компаниях-покупателях данного продукта и влияющие на закупки. Либо в компаниях, которые «сидят» на федеральных деньгах.

Приведу в качестве примера историю моей знакомой, генерального директора компании в Москве. Это красивая молодая женщина по имени Ольга. В свое время дела в ее бизнесе шли очень хорошо. Не будем останавливаться на том, какие услуги предоставляла ее фирма. Важно, что благодаря ситуации на рынке у компании Ольги было мало конкурентов. Так компания просуществовала около семи лет, причем быстро достигла больших оборотов. И тут Ольга столкнулась с конкурентной средой: серьезные игроки открыли в России представительства, да и местные предприниматели развели этот рынок. Компания начала нести серьезные убытки, продажи буквально в течение полугода упали более чем в два раза.

Отдел продаж в компании на тот момент состоял из двадцати человек. Давайте посмотрим, что это были за люди. В основном — Ольгины знакомые или знакомые знакомых. Большая часть — женщины. Атмосфера в отделе продаж была крайне негативной. Каждый из менеджеров закрепил за собой часть клиентов, «растолстел» и не прилагал никаких особенных усилий. Все, что они делали, — оформляли документы на оказание услуг и выбирали, кому из клиентов предоставить услуги, а кому отказать, так как заказов было очень много. При этом менеджер чувствовал себя крайне важным и считал исключительно своей заслугой, что у компании такие высокие продажи. (Хотя мы помним, что приток денег обеспечивало отсутствие конкурентов.) Менеджеры сидели каждый в своем «окопе», в отделе образовалось несколько «группировок». Новые менеджеры, которых Ольга пыталась нанять, не приживались, вытеснялись «старичками», которые проработали в компании в среднем по пять-семь лет, пригреблись на уютных местах, имея хороший доход. Компания находилась в режиме стагнации.

Что же произошло, когда компания столкнулась с конкурентной средой? Менеджерам отдела продаж нужно было делать «холодные» звонки, работать с возражениями, выполнять нормативы по продажам. Ничего этого менеджеры делать не умели. Все, что они умели, — надувать щеки, подчеркивая собственную значимость, и выбирать, кому оказать услугу, а кому — нет. Но когда клиенты один за другим начали отказываться от компании, махать рукой, говоря: «ЧАО! Мы будем работать с другими», — менеджеры растерялись. Спустя какое-то время они подошли к Ольге и сказали, что дела идут плохо, продаж нет, выручка, а соответственно, и уровень их дохода упали. Половина отдела заявила об увольнении, а вторая об этом крепко задумалась.

Как Ольга решила проблему? Она обратилась в нашу компанию. Мы провели мониторинг отдела продаж. Оказалось, что квалификация менеджеров крайне низка. Никаких нормативов нет, обучение не проводилось. Более того, сотрудники, которые занимали должности менеджеров, были совершенно не приспособлены для активных продаж: они больше подходили для обслуживания клиентов. Причем они искренне полагали, что клиент должен покупать, а задача менеджера по продажам — делать вид, что он очень занят. Считали, что клиенту можно отказать, потому что им не хватает на всех времени и сил. Можно ли в этом случае надеяться на то, что такие специалисты начнут убеждать, вызванивать, «ловить» клиентов и встречаться с ними?

Мы написали пошаговый план реконструкции отдела продаж. Первое препятствие, с которым столкнулась Ольга, — колоссальное сопротивление размякших, обнаглевших и совершенно неуправляемых продавцов, которые заявили: «Это что? Нам теперь придется работать?». Ольга в ужасе позвонила мне: «Мой отдел продаж взбунтовался». Я ответил: «Ольга, у вас никогда не было отдела продаж. Люди, которые у вас работают, хотят, чтобы вы платили им деньги, но не хотят их зарабатывать. Они их никогда не зарабатывали».

Это как продавщица, которая работает в единственной булочной на целый микрорайон. Она может там провести и двадцать лет — и не продать ни одной булки. Их покупают, потому что рядом нет других булочных, а не потому, что эта сотрудница умеет их продавать. Она не любезна, не улыбается. Вы, наверное, видели таких. На любой вопрос о товаре они отвечают: «Там все написано». И даже не встают с места.

Примерно такой отдел продаж был у Ольги, и она была уверена, что это — продавцы. Не уделив должного внимания этому

вопросу в свое время, Ольга привела компанию к тому, что отдел продаж, а значит, и услуги ее компании оказались абсолютно неконкурентоспособны. Ольге потребовалось серьезное вливание накопленных активов, для того чтобы поставить компанию на конкурентные рельсы. Ей удалось выкарабкаться. Сейчас компания занимает достойное место на рынке аналогичных услуг в Москве.



Глава 1.

Учимся
разбираться
в людях

Все люди разные. Однако можно выделить закономерности, позволяющие отнести их к определенному типу. В бизнесе применяются классификации по типу темперамента, по типологии Майерс — Бриггс¹. Приведу классификацию, которая полезна для подбора менеджеров в отдел продаж и управления продажами.

Если вы понаблюдаете за поведением человека в естественной среде, когда он раскрепощен, не зажат, не обороняется, то вы увидите, как он себя ведет: открыто или закрыто. Открытые люди более общительны, доверчивы, больше говорят. Закрытые — более наблюдательны, больше слушают и думают, меньше говорят.

Так же легко определить, уверенно или неуверенно человек себя ведет. Обычно уверенные люди не сомневаются в своей правоте. В речи неуверенных больше скепсиса.

Если вы посмотрите на рис. 2.1, то увидите вертикальную и горизонтальную оси. Вверху написано «открытый», внизу — «закрытый», справа — «уверенный», слева — «неуверенный». Таким образом, получился крест, который описывает четыре типа людей.

Открытого и уверенного человека отнесем к типу «Заводила». Какое поведение для него характерно? Это человек-фестиваль, человек-ураган, человек, которому больше всех надо. Он много говорит, часто спорит, заводит окружающих. К тому же он гибко и хорошо подстраивается под разных людей: с одними он серьезный, с другими — легкомысленный. Если вдруг



Рисунок 2.1. Типология сотрудников отдела продаж.

группа людей идет в кино или в ресторан, среди них точно есть Заводила, который их организовал. Узнаете этот типаж? Если вы хотите, чтобы в вашем отделе были продажи новым клиентам, чтобы люди рвали и метали, лишь бы заработать больше, то вам нужен Заводила. Умение привлекать новых клиентов — его главный плюс. К тому же он будет постоянно, вне зависимости от обстоятельств, пытаться продавать все больше и больше. План ему можно ставить амбициозный, выше максимума. Заводилу это будет только раззадоривать. Но у него есть и минусы. Менеджер этого типа, как правило, не способен регулярно представлять подробные отчеты о своей работе: рутина — не его конек. Также он быстро теряет интерес к клиенту, которого уже получил.

¹ Типология личности Майерс-Бриггс — типология, появившаяся в 1940-х гг., на основе которой была создана система психологического тестирования, часто применяемая в бизнесе.

Закрытого и уверенного человека отнесем к типу «**Предприниматель**». Говорит он мало, в основном по делу. Его мышление системно. Свою работу он выстраивает так, чтобы меньше делать и больше зарабатывать. Это суть его мышления. Предприниматель тоже демонстрирует хорошие показатели в продажах. Он склонен к оптимизации процессов. В отделе продаж обязательно должны быть Предприниматели. Желательно, чтобы руководителем отдела продаж был человек такого типа. Минус Предпринимателя — излишняя заикленность на системности. Он не способен, когда нужно, надавить и взять напором, как это делает Заводила. Плюс Предпринимателя в том, что он не боится потерять клиента, поскольку его система построена так, что вскоре появится новый. Предприниматель четко и размеренно шагает к цели. Он ясно видит перспективы, что можно проследить по его детализированным отчетным документам.

Открытый и неуверенный человек по этой классификации называется «**Опекун**». Он «обнимает» клиента, и тот уже не может его «сбросить». Такой человек очень хорошо удерживает существующих клиентов. Опекун знает о клиенте все, часто он становится другом его семьи. Опекун будет всегда защищать интересы клиента, даже перед вами: если вы захотите увеличить стоимость услуги либо изменить условия на более благоприятные для вас, то Опекун примет сторону клиента. В этом его недостаток и достоинство. Опекун прекрасно развивает деловые отношения и укрепляет их. Именно Опекуну нужно передавать клиентов, к которым потерял интерес Заводила.

Часто в компаниях существует два отдела продаж: один привлекает новых клиентов, другой работает с уже существующими. Сотрудники этих отделов сильно различаются. В первом больше Заводил и Предпринимателей, во втором — больше Опекунов.

Руководители компаний, которые обращаются в Vertex, зачастую неправильно представляют, как устроен отдел продаж. Как правило, это компании, которые давно присутствуют на рынке и в основном работают с клиентами, которых накопили за время своей деятельности. Поэтому отдел продаж ориентирован на существующих клиентов. Часто в силу каких-то обстоятельств компания начинает заниматься активными продажами. Руководитель компании обращается к нам с просьбой провести тренинг и сделать из его менеджеров активных продавцов. На что я отвечаю, что сделать это практически невозможно, потому что люди, которые работают в такой компании, по своему психотипу большей частью Опекуны, и поэтому активно продавать не будут. Если им поставить подобную задачу, они будут испытывать сильный дискомфорт, и результат получится все равно хуже ожиданий руководителя. К тому же компания потеряет хороших продавцов, способных удерживать существующих клиентов. В таких случаях я рекомендую принять на работу новых менеджеров по продажам подходящего типажа — Заводил и Предпринимателей.

И наоборот. Бывает, что в компании есть отдел активных продаж. Его руководитель решает создать отдел, который будет заниматься развитием отношений с существующими клиентами, и просит нас провести тренинг по развитию и укреплению отношений с существующими клиентами и повторным продажам, чтобы сделать некоторых активных продавцов менеджерами этого нового отдела. Я отвечаю, что это будет неэффективно, поскольку в отделе продаж такой компании, как правило, работают Заводилы и Предприниматели, а в отделе развития отношений с существующими клиентами необходимы Опекуны.

Итак, мы разобрались с тремя типами людей. Остался четвертый. Это неуверенный и закрытый человек. Данный тип

называется **«Аналитик»**. Как его узнать? Это молчаливые люди, которые склонны к анализу информации. Они опираются в основном на чей-то успешный опыт, поэтому часто говорят, кто и как это уже делал. Это люди, склонные анализировать буквально все. Порой они косноязычны и говорят настолько кратко, что кажется, будто они выдавливают из себя слова. Эти люди достаточно рассеянны. Часто делают заметки в нескольких записных книжках, но не помнят, что и куда записали. Забывают элементарные вещи. В то же время они очень самостоятельны. И это их большой плюс. Им можно поручить работу, и они ее выполнят. Но запомните: из Аналитиков получаются самые плохие продавцы. Если у вас в отделе продаж есть Аналитики, то я настоятельно рекомендую их заменить. Во-первых, самому Аналитику тяжело продавать. Во-вторых, вы все равно будете им недовольны. Аналитики лучше себя реализуют в профессиях, связанных с бухгалтерией, анализом фондового, валютного рынка. Но только не в продажах.

УПРАЖНЕНИЕ

Определите, к какому типу: Заводила, Предприниматель, Аналитик или Опекун — относятся ваши коллеги, сотрудники отдела продаж или знакомые. (В человеке могут сочетаться несколько качеств, но, как правило, не больше двух, и только одно из них превалирует.) Опишите, по каким особенностям поведения вы это определили. Наблюдение проводите в естественной среде, когда человек расслаблен.

№ п.п.	ФИО	Заводила, Предприниматель, Аналитик и Опекун	Поведенческие особенности

Часто меня спрашивают, где же найти хороших менеджеров по продажам, если на рынке труда их практически нет. Давайте посмотрим, как складывается такое впечатление.

Вы размещаете вакансию. На нее приходит мало откликов. Вы просматриваете резюме людей, которые заинтересовались вашей вакансией. Видите, что они вам не очень подходят. Отбираете несколько отвечающих вашим ожиданиям резюме, звоните соискателям. Оказывается, что некоторые из этих кандидатов абсолютно не соответствуют тому, что написано в резюме. Они косноязычны и некоммуникабельны. Проверка показывает, что «личные качества», перечисленные в резюме, мягко говоря, далеки от действительности. И только единиц вы приглашаете на встречу. Некоторые к вам просто не приходят. Бывают курьезные случаи, когда, например, человек говорит, что он уже зашел в ваш офис, и после этого не берет трубку. А те, кто пришел, выглядят иначе, чем вы себе представляли. В итоге у вас складывается впечатление, что на рынке труда подходящих людей нет.

Дам вам несколько рекомендаций. Во-первых, размещайте объявление о вакансии на всех существующих сайтах, которые посвящены поиску работы в вашем регионе. По данным отдела по подбору персонала компании Vertex, базы данных этих сайтов пересекаются не более чем на 30–35%. Также стоит учесть, что соискатели, несмотря на то что зарегистрировались в нескольких базах по поиску работы, используют один сайт, интерфейс которого им больше нравится. Это как с социальными сетями: имея аккаунты во всех, вы активно пользуетесь одной-двумя.

Во-вторых, обязательно звоните всем кандидатам, которые откликнулись на вашу вакансию. Единственной причиной, по которой вы можете не звонить, является ограничение по воз-

расту, полу или опыту работы, если это для вас важно. Все остальное, что написал соискатель в резюме, порой имеет мало отношения к действительности. И главное, не надо пытаться «шаманить» по резюме, гадать без живого общения, подходит вам человек или нет. Без общения по телефону и личной встречи вы не сможете понять компетенции и характер человека. Часто бывает так, что люди, которые пишут «красивые» резюме, не умеют работать, и наоборот. Поэтому старайтесь звонить всем соискателям, которые откликнулись на вашу вакансию.

И третье правило. Старайтесь приглашать на личное интервью как можно больше соискателей из тех, которые хорошо и по делу говорили по телефону. В этом случае у вас будет большой поток кандидатов, а значит, и выбор. Не надо пытаться при личной встрече решить вопрос интуитивно, подходит ли человек и будет ли он продавать. Используйте кейсы, тесты, проективные методики, описанные в бизнес-литературе. И обязательно для себя определяйте, к какому типу относитесь человек. Кто он — Заводила? Предприниматель? Аналитик? Опекун? Так вы точнее определите, сможет или нет он выполнить те задачи, под которые вы принимаете его на работу.

Как не надо искать сотрудников?

Некоторые специалисты рекомендуют использовать при отборе кандидатов метод стресс-интервью. Они утверждают, что это является хорошей методикой подбора персонала, в том числе менеджеров по продажам. Суть метода стресс-интервью в том, чтобы собрать группу соискателей из 10–15 человек. Руководители компании объявляют, что примут на работу только одного из них. Вакансия, дескать, сложная. И наблюдают, сколько кандидатов уйдет сразу и перестанет бороться за вакансию. Тех, кто остался, специально долго томят, приглашая по одному,

и смотрят, кто из них не выдержит и тоже уйдет. В результате такой проверки на стрессоустойчивость остается несколько людей, из которых выбирают лучшего. Методика, безусловно, рабочая. Но есть один большой подводный камень, о котором я хочу вас предупредить.

Расскажу об одном из наших клиентов — компании, которая занималась разработкой и изготовлением картонной упаковки, условно назовем ее «Коробок». Компания активно развивалась в течение пяти лет, и вот новый менеджер по персоналу решил применить стресс-методику. Они взяли трех хороших пробивных продавцов в дополнение к девяти, которые были приняты методом обычного собеседования.

Постепенно Интернет начал наполняться нелестными отзывами о компании «Коробок» и ее методах отбора кандидатов. Компания не сразу почувствовала возрастающий негатив. Этот снежный ком образовался незаметно и достиг таких размеров, что новые менеджеры по продажам уже не приходили на собеседования в «Коробок». На вакансии просто никто не откликался. Менеджер по персоналу занимался активным поиском на сайтах, посвященных подбору персонала, и предлагал работу. Но необходимых сотрудников найти не удавалось.

Тогда менеджер набрал в интернет-поисковике «Коробок», отзывы» и с удивлением обнаружил, что негатива о компании так много, что официальный сайт «Коробка» находится на пятой строчке после источников с этими критикующими отзывами. Что же он там прочел? Откровения отсеянных соискателей о том, как проходило собеседование. Менеджер по подбору персонала применял не только стресс-интервью, но и другие методики, которые вызывали у кандидата состояние дискомфорта, чтобы проверить, как он будет себя вести в экстремальной ситуации. Ясно, что ничего хорошего о компании в отзывах

написано не было. В результате соискатели, которые умеют работать с информацией, отклоняли предложение данной компании. А те, кто соглашался, были менее инициативны и менее сообразительны. Некоторые из пришедших на собеседование быстро уходили: к такому результату приводило использование стресс-методики. Оставались только те, кто считал, что его больше нигде не возьмут.

Данная методика будет работать, если ваша компания входит в списки «самых привлекательных работодателей» и все хотят у вас работать, если средства массовой информации регулярно расписывают, какие вы классные и перспективные. Если же ваша компания не столь популярна, странно ожидать от адекватного соискателя безоговорочного желания у вас работать. И поверьте мне, в большинстве случаев соискатель успевает перед собеседованием лишь кратко ознакомиться с историей вашей компании, не вникая в детали. Потому что у него несколько собеседований в неделю, а порой и в день, и он физически не может успевать проанализировать все компании, в которые идет. Так вот, с какой стати соискателю, который является отличным продавцом и хорошим человеком, так сильно стремиться занять вашу вакансию и терпеть унижения на стресс-интервью?

Данная методика «отфильтровывает» сильных менеджеров по продажам, и нужные люди не доходят до компании. Поэтому я настоятельно рекомендую вам держаться подальше от методик стресс-интервью и массового отсеивания соискателей.

Что же произошло с компанией «Коробок»? Опомившись, ее руководители обратились в пиар-агентство, чтобы они помогли как-то справиться с ситуацией, связанной с негативом в Интернете. Оказалось, что на корректировку общественного мнения, сформировавшегося в сети, потребуется не менее 3 млн

рублей. Учредители поссорились из-за нехватки денег, компания распалась после пяти лет успешной работы. Стресс-методика обошлась для нее непозволительно дорого.

С опытом работы или без?

Часто я слышу от наших клиентов вопрос: какого менеджера по продажам лучше брать — с опытом работы или без? Ответ зависит от того, чего вы хотите. Давайте рассмотрим это на примерах.

Расскажу о нашем клиенте — компании, которая достаточно успешно продает электронные компоненты. Это сложный рынок. Компания небольшая — пару лет назад ее штат составлял около 50 человек, но с хорошими оборотами. Ее руководители взяли на работу четырех менеджеров по продажам **с наработанной клиентской базой** из закрывшейся компании-конкурента, которые проработали на рынке более семи лет. У менеджеров были устоявшиеся связи с клиентами в городах, удаленных от Москвы и Санкт-Петербурга, таких как Екатеринбург, Иркутск, Владивосток, Хабаровск. Они просто переключили своих клиентов на нового поставщика. Благодаря чему в компании начался новый виток развития. За два года штат вырос в три раза, многократно увеличились обороты. Поэтому, если вы хотите расширить свой бизнес и специфика вашей отрасли позволяет переключать клиента с одного поставщика товаров или услуг на другого, вы можете использовать эту стратегию. В таком случае приглашайте менеджера по продажам с опытом работы не менее пяти лет и с полезными связями. Тогда стратегия будет эффективна.

Возьмем другой пример. Многие руководители компаний предпочитают нанимать менеджера по продажам **с опытом работы в определенной сфере**. К сожалению, часто это является ошибкой.

Когда вы берете опытного менеджера из вашего сегмента рынка, весьма вероятно, что у него есть свои установки относительно того, как надо продавать. Не факт, что его модель работы подойдет для вашей компании. У вас может быть одно видение стратегии продаж, а он привык действовать по-другому. Перевоспитать взрослого человека, у которого сложилось собственное мнение о том, как нужно продавать, бывает очень тяжело. Если вы настаиваете на выборе менеджера с опытом работы в вашем бизнесе, то вы будете гораздо дольше подбирать нужного человека. Если вы готовы ждать, тогда это хорошая тактика. Просто надо тщательно отбирать кандидатов и изучать причины, по которым они меняли места работы.

Кстати, вы не задумывались, почему опытный успешный менеджер по продажам ищет работу? Если он умеет хорошо продавать, вряд ли его уволили по инициативе работодателя. Скорее всего, это менеджер «с сюрпризом»: либо у него слишком большие амбиции для своего возраста, опыта и результатов работы, либо он склонен к конфликтам, либо просто любит часто менять работу. Присмотритесь к нему повнимательнее, иначе вы рискуете взять человека, который и у вас долго не проработает. И его опыт продаж в конкретной сфере может никак не отразиться на успешности вашего бизнеса.

На вакансию менеджера по продажам имеет смысл рассматривать кандидатов и **без опыта работы**. Каждый соискатель похож на алмаз. Пока он не огранен, он выглядит как обычный камень, не блестит, но его ценность от этого не уменьшается. Нужно только суметь обнаружить талант кандидата. Вы можете разглядеть в человеке, который к вам пришел, потенциал, которого он сам еще не оценил. А раз не оценил, значит, у вас есть возможность получать сверхприбыль: до момента, когда он узнает себе цену, вы сможете на нем зарабатывать. Я не призываю вас ему не платить. Платите достойно. Но поверьте мне,

аппетиты у такого сотрудника в течение первых лет работы будут ниже, чем прибыль, которую он принесет.

К тому же такой сотрудник быстро учится, его не приходится переучивать. Направьте сотрудника на открытый тренинг по продажам, приобретите для него видеотренинг или научите сами. Затем новоиспеченного менеджера по продажам следует протестировать.

Сотруднику без опыта в продажах придется помогать на начальном этапе: где-то подсказать, где-то подтолкнуть. И если вы правильно выбрали человека, правильно оценили его природные качества, то когда они раскроются, в нем родится продавец. В этом случае вы можете смело рассчитывать на его высокую лояльность к вашей компании и продолжительную эффективную работу в ней. Я склоняюсь именно к этому варианту найма менеджера по продажам.

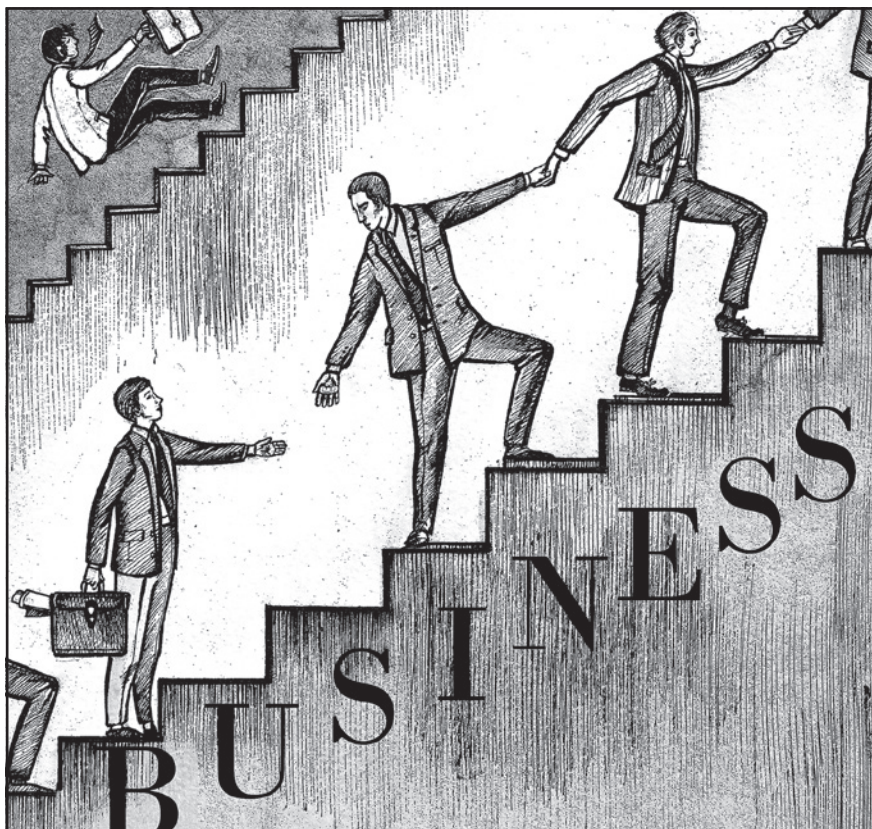
УПРАЖНЕНИЕ

Опишите вакансию менеджера по продажам вашей компании. Помните, что цель размещения вакансии — чтобы кандидат отправил резюме или позвонил вам. Потом ваша задача — отсеять неподходящих. Если вы усложните требования к соискателям, получите мало звонков. Не откладывайте всю работу по отбору кандидатов на этап собеседования, думая, что, если вы ужесточите требования к кандидату, откликнется именно тот, кто нужен, а вы тем самым сэкономите время. Вообще никто не позвонит! Хотя, согласно статистике сайта компании Headhunter, на одну вакансию менеджера по продажам в Санкт-Петербурге приходится в среднем по 40–50 резюме.

№	Параметр	Комментарий	Текст вакансии
1	Должность	Не усложняйте название «умными» словами вроде «аккаунт-менеджер по оборудованию». Большинство людей ищут вакансии по простым запросам, и вакансии с замысловатым названием не будет показана или не будет понятна	
2	Уровень дохода	Именно по этому критерию ранжируются вакансии на большинстве сайтов самими соискателями. В графе «Сумма, от ...» пишите оклад. А вот в графе «Сумма, до ...» пишите максимальную зарплату, которую может получать «успешный» кандидат, если «напряжется» до предела. Это будет честно: вы ведь не знаете возможностей соискателя, он может достичь того, что лично вам кажется сложным. Если вы укажете маленькую сумму, способный кандидат на вашу вакансию не обратит внимания	
3	Возраст	Не надо стараться сильно ограничить возраст, например, от 22 до 27 лет. Это очень узкий диапазон, придет мало откликов. Соискатель старше или моложе на один год может вполне подойти, но он даже не отправит свое резюме, так как сочтет, что у него нет шансов. Не бойтесь брать людей старше себя. Это частая ошибка молодого руководителя	
4	Пол	Посмотрите на конкурентов. Есть ли гендерная специфика в вашем бизнесе? Если есть, вероятность того, что кандидат, не подходящий по этому параметру, приживется в вашем отделе, мала. Мужчины, как правило, больше расположены к активной и разъездной работе. Женщинам чаще подходит работа в офисе и на телефоне, без выездов. Но многое зависит от типажа сотрудника (см. главу 1)	

II. Как построить отдел продаж и эффективно им управлять?

№	Параметр	Комментарий	Текст вакансии
5	Условия работы	Опишите красивую картинку, как если бы вы презентовали компанию для клиента. Обманивать кандидата не нужно, но важно красиво представить вакансию. Обязательно перечислите все, что расширяет возможности сотрудника: местоположение, близость к метро, центру города, наличие кафе, оплата мобильной связи, бесплатное питание, служебный транспорт, расположение в здании — памятнике архитектуры, современное оборудование, социальный пакет, оформление по Трудовому кодексу, бонусы и привилегии за стаж работы в компании, коллектив, возможности карьерного роста, перспективы профессионального роста и саморазвития сотрудника, длительность работы компании на рынке, стабильность. Основываясь на данном списке, опишите сильные стороны своей компании. По ним кандидат будет принимать решение об отправке резюме. Пункт 5 в описании вашей вакансии должен быть в полтора-два раза длиннее, чем пункт 6!	
6	Требования к кандидату и обязанности — можно указать в разных пунктах, можно в одном	Не надо писать много, так как это может отпугнуть даже опытного кандидата. Требования к опыту продаж не завышайте. Пожелания к образованию соискателя не усложняйте. Часто не важно, какое образование. И технари хорошо продают книги, и гуманитарии хорошо продают технику. Все зависит от человека, а не от его образования. Укажите длительность испытательного срока. Напишите, что компания обучает сотрудников работе с продуктом и методам продаж, проводит адаптацию, помогает новичкам в поиске клиентов	
7	Контакты	Укажите побольше контактных данных. Помимо телефона и электронной почты менеджера по персоналу, дайте и свой телефон — на случай, если кандидат решит обсудить вакансию напрямую с вами	



Глава 3.

Адаптируем
нового
сотрудника

Типичная ситуация для нового менеджера по продажам: ему дают каталоги товаров, которые продает компания, выделяют время, чтобы с ними ознакомиться, после чего дают телефон, компьютер и говорят: «Продавай!».

Если менеджер опытный, проблем не возникает, минимальной адаптации ему вполне достаточно. Если же менеджер никогда до этого не продавал, ничего не получится. Сам продавать он не начнет. Часто бывает, что человек, наделенный природой качествами, необходимыми, чтобы стать успешным продавцом, их в себе не осознает. Боится их проявить или не знает как. «Раскрыть» продавца — ваша задача. Об этом мы еще поговорим подробно, а пока пробежимся по схеме грамотной адаптации новичка в коллективе.

Ознакомительный курс

Представьте его ближайшим коллегам и сотрудникам других отделов компании, чтобы он не чувствовал себя зажатым и не ощущал, что он здесь временно. Новый человек в компании должен понимать, что он важен, что все его знают, готовы вести с ним диалог, помогать ему.

После этого новому сотруднику необходимо рассказать о компании. Хорошо, если у вас есть презентация, в которой он может найти такую информацию. Если презентация краткая, необходимо, чтобы руководитель отдела или уполномоченный сотрудник рассказал менеджеру все, что нужно: историю, перечень товаров, описание системы сбыта, преимущества товаров по сравнению с конкурентами.

После того как первый этап обучения нового менеджера закончен, рекомендую провести маленький тест и проверить, что менеджер запомнил, а что записал.

Затем менеджеру необходимо показать сам продукт компании, живьем либо в каталогах, и рассказать о его основных качествах. Попросите вашего сотрудника пересказать все, что вы ему только что рассказали, либо проведите небольшое тестирование. Так вы сразу поймете, что уложилось в голове нового сотрудника, а что пролетело мимо ушей.

Уже на этом этапе можно понять, как будет работать новый сотрудник. Обратите внимание на то, есть ли у менеджера рвение изучать ваш продукт и продавать его. Внимательно ли он слушает? Хорошо ли он все схватывает? Если новичок формально подходит к изучению информации о компании и товаре, значит, и работать будет так же. Продолжать работать надо только с теми людьми, которые добросовестно подошли к этапу адаптации и тщательно записали и выучили информацию, которую вы им дали.

И еще один важный момент в адаптации нового сотрудника — это помощь в овладении навыками продаж именно вашего товара. Даже если вы взяли опытного менеджера, ему все равно требуется время, чтобы адаптироваться к новому рынку. У каждого товара своя специфика, стратегия сбыта со своей последовательностью шагов, которые ведут к результату. И главное, у каждого товара и компании свои конкурентные преимущества. Умение их правильно подавать требует подготовки. Важно, чтобы опытный менеджер или руководитель отдела подробно рассказали новому сотруднику об особенностях продаж в компании.

- С кем следует вести переговоры в разных случаях?
- Как лучше выходить на сотрудника, принимающего решение: сверху вниз, через генерального директора, или снизу вверх, через технических специалистов?

- С какими возражениями он может столкнуться?
- Какие наиболее интересные и эффективные ответы на них есть?
- Какие преимущества есть у товара перед продукцией конкурентов?
- В каком случае проводить личную встречу, а в каком — поговорить по телефону?
- Кто является вашим клиентом?
- По каким параметрам определить, что клиент пока еще не ваш или вообще не ваш?
- Где искать клиентов?
- В каких источниках брать информацию о клиентах?

Ответы на эти вопросы необходимо дать новому сотруднику, чтобы его подготовка к продажам прошла максимально быстро.

Темп работы

Важным элементом адаптации менеджера по продажам является темп работы, который вы задаете ему с самого начала. Часто руководители допускают ошибку, давая менеджеру маленькую нагрузку и постепенно ее увеличивая. Руководитель ожидает, что, по мере того как сотрудник будет учиться, он начнет выполнять большее количество работы. На практике эти ожидания редко совпадают с действительностью.

Вот как это выглядит в глазах нового сотрудника. Ему установили твердый оклад и размер комиссии с продаж. Изначально у него была небольшая загрузка, и через какое-то время он сделал вывод, что эта загрузка соответствует норме, именно за нее ему платят оклад и комиссию. Когда вы увеличиваете нагрузку, сотрудник начинает сопротивляться: «Как же так? Объем работы растет, а доход не увеличивается? Что происходит? Почему я должен работать больше, а получать столько же?». Чтобы сумма заработка стала больше, надо продавать. Чтобы продавать, требуется прилагать больше усилий. Делать больше усилий сотрудник, оказывается, не готов. Как видим, тактика плавного увеличения нагрузки на практике не работает.

Следует применять принципиально иную систему. Вы должны максимально загрузить менеджера. После того как он проработает пару месяцев, ослабляйте нагрузку. Тогда менеджер будет считать нормой гигантскую нагрузку, а послабление воспримет как поощрение со стороны руководителя за хорошую работу. Хотя вы просто вывели его на нормальную нагрузку.

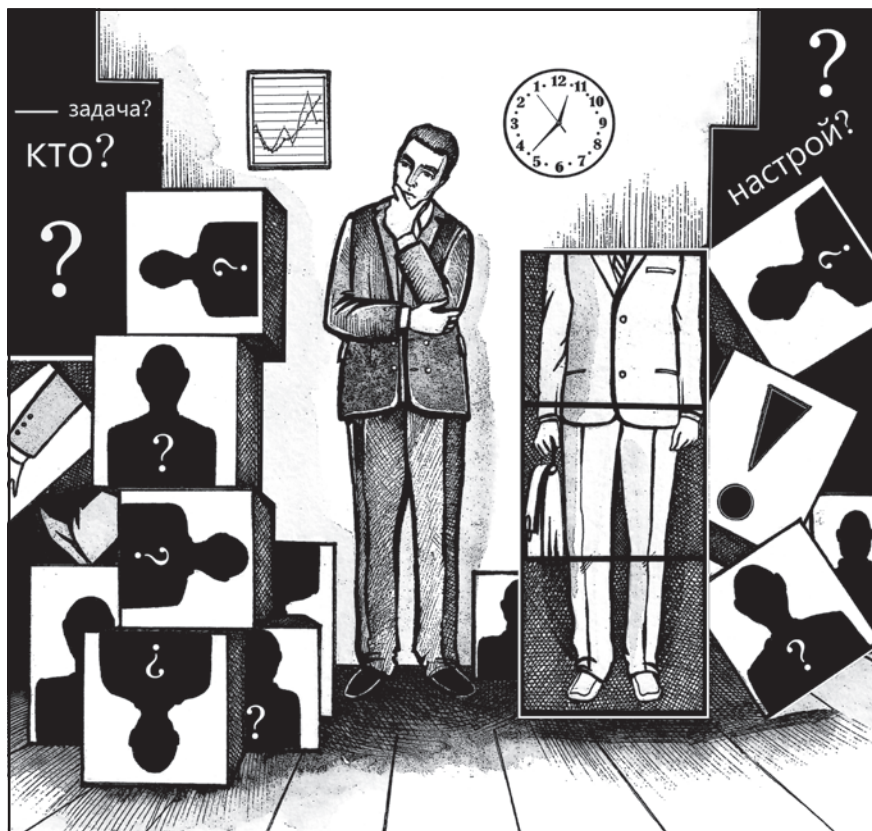
Так в сознании менеджера устанавливается планка, с которой он будет всякий раз сравнивать текущий объем работы. Также сверхнагрузка — отличный способ проверить, как менеджер будет себя вести в экстремальной ситуации.

УПРАЖНЕНИЕ

Напишите пошаговый план адаптации нового менеджера по продажам — чем подробнее, тем лучше. Дайте этот план ему в руки. Пусть сам пройдет все этапы. Это позволит легко ввести его в курс дела. В завершение проэкзаменуйте его, чтобы проконтролировать качество адаптации.

II. Как построить отдел продаж и эффективно им управлять?

№	Действие	Срок и необходи- мое для адапта- ции время	Ответствен- ный	Результат экзамена
1	Знакомство с компанией и ее историей			
2	Знакомство с про- дукцией компании			



Глава 4.

Направляем
менеджеров
к финансовому
результату

Давайте разберемся, как определить, насколько эффективно работает сотрудник отдела продаж. Руководители часто делают выводы, основываясь исключительно на финансовом результате. Это неверно, и вот почему.

Предположим, специфика вашего бизнеса такова, что с момента первого контакта с клиентом до момента продажи проходит несколько недель. Значит, новому сотруднику, чтобы показать вам финансовый результат, требуется от одного до трех месяцев. Это, конечно, совпадает с длительностью испытательного срока. Однако не исключено, что результат вот-вот появится, и, поспешив, вы уволите хорошего продавца. А может, результат появится только через четыре-пять месяцев, тогда держать такого сотрудника становится накладно.

Поэтому в дополнение к финансовым показателям отслеживайте результаты промежуточные. Тут я всегда вспоминаю тренировку велосипедистов. Представьте, что вы тренер. Вы хотите, чтобы ваш подопечный велосипедист приехал из пункта А в пункт Б. Момент, когда он доберется до пункта Б, в продажах сравним с моментом, когда на расчетный счет вашей компании поступают деньги от клиента. Финансовая цель достигнута, продажа осуществилась.

Как узнать, что ваш велосипедист продвигается к пункту Б? Для этого нужно проанализировать его работу. Во-первых, как долго он крутит педали? Выкладывается на трассе или нет? Быстро крутит или медленно? С желанием или неохотно? Во-вторых, насколько качественно он едет? Объезжает ли кочки? Не попадает ли в кюветы? Не останавливается ли там, где не надо? И в-третьих, в каком направлении он едет? Может, он отклонился от курса и едет совсем не туда... Нет необходимости ждать, когда он доберется до финиша, также как нет необ-



Рисунок 2.2. Показатели эффективности работы менеджера по продажам.

ходимости ждать финансового результата нового менеджера, если вы видите, что он топчется на месте.

Понять, продаст ли новичок хоть что-нибудь, можно с помощью треугольника финансового результата (см. рис. 2.2).

Одна сторона треугольника — это объем работы менеджера. Как много звонков в день он делает, как много коммерческих предложений отправляет, как много встреч проводит.

Вторая сторона треугольника — это качество работы менеджера. Умеет ли он убеждать секретаря соединить его с руководителем, не занимается ли просто отправкой факсов с прайс-листами, умеет ли работать с возражениями, аргументировать

свою точку зрения, правильно презентовать вашу компанию, демонстрировать ценность вашего продукта, борется ли за клиента.

Третья сторона треугольника — это клиенты, с которыми работает менеджер. Те ли это компании и люди, с которыми он должен работать?

Когда менеджер выполняет работу так, что у треугольника есть все три стороны, вы получите финансовый результат. Если одной стороны недостает, ваши деньги будут через нее вытекать. Поэтому рекомендую внимательнее относиться к промежуточным показателям. Давайте разбираться, что именно вам нужно учитывать.

Как много работает менеджер?

Во-первых, сколько звонков ежедневно он делает. Почему ежедневно? Потому что делать холодные звонки никто не любит. Потенциальные клиенты часто отвечают, что им ничего не нужно, и кладут трубку. Менеджер сталкивается с негативной реакцией, поэтому готов делать что угодно, лишь бы не звонить новым клиентам. Если вы не контролируете холодные звонки ежедневно, то менеджер за неделю отвыкает их делать и придумает четкое оправдание. Например, скажет, что звонить неэффективно, что нужно больше рекламы, что утром клиенту звонить бесполезно, потому что у него совещание, перед обедом бесполезно, потому что клиент злой, после обеда бесполезно, потому что клиент хочет вздремнуть, он вялый и ему ничего не интересно, а к вечеру звонить бесполезно, потому что клиент уже устал и разговор точно не сложится.

Количество каких именно звонков нужно контролировать ежедневно? Забудьте словосочетание «результативный звонок».

Как только вы его произносите, начинается вечный спор о том, что значит «результативный звонок». Поэтому просто контролируйте количество «алло». Сколько раз менеджер снял трубку, набрал номер и услышал с той стороны хоть что-нибудь. Нормальный показатель — от 30 до 70 «алло» в день. В зависимости от специфики вашего бизнеса, товара или услуги количество будет варьироваться. В некоторых сферах бизнеса количество превышает 100, в некоторых не доходит и до 30. Но это исключения из правил. Среднее количество звонков — 40–50 в день.

Во-вторых, ежедневно контролируйте, сколько коммерческих предложений или информационных писем отправляет ваш менеджер клиентам. Для этого распорядитесь, чтобы менеджер ставил ваш адрес в копию во всех исходящих письмах. Тогда вы увидите, сколько штук он отправляет и что это за письма. Вам нет необходимости их читать. Следите за количеством. При количестве звонков от 30 до 70 в день, нормой считается отправка от 5 до 12 писем.

В-третьих, если ваш бизнес предполагает, что менеджер по продажам должен встречаться с клиентами, непременно нужно контролировать и этот параметр. Хороший показатель — от 15 до 20 встреч в месяц. В некоторых отраслях необходимо меньше 10 встреч, а в некоторых — больше 20.

Мы разобрались, как контролировать объем работы менеджера. Это одна сторона треугольника. Давайте посмотрим, как отслеживать результат по второй стороне треугольника успеха.

Как качественно работает менеджер?

Рекомендую делать это с помощью регулярной аттестации — не реже чем раз в полгода, а то и в квартал. Аттестация напоми-

нает тестирование, которое вы проводили во время первичной адаптации. Это могут быть кейсы, тесты, проверка на знание продукта. Гоняйте каждого сотрудника не менее 30–40 минут.

Экзамен должен содержать два больших раздела. В первом необходимо проверять знание компании, товара и их преимуществ. Во втором — навыки продаж: умение работать с возражениями, преодолевать секретаря, презентовать товар, аргументировать его преимущества, назначать и проводить встречи.

С кем работает ваш менеджер?

Третья сторона треугольника — это компании, в которые стучится менеджер с вашим коммерческим предложением. Посмотрите его клиентскую базу: с какими компаниями он работает, с какими людьми в компаниях он контактирует. Если в его базе нецелевые компании, скорректируйте. Если менеджер контактирует с секретарями или с людьми, о которых ничего не знает, кроме имени, требуйте уточнить информацию — должность, личные контакты, весомость в принятии решений компании. Иначе все его старания будут бессмысленны.

Если у вас есть все три составляющие успеха, ждите финансового результата. За время моей работы в консалтинге, а это более пятнадцати лет, не встречал ни одного исключения из этих правил.

В случае, если ваш отдел продаж выполняет все нормативы добросовестно, а финансового результата нет, значит, проблема в вашем продукте. Либо он не попадает в соответствующий ему ценовой сегмент, либо не выдерживает конкуренции, либо неправильно выбрана стратегия его позиционирования на рынке.

УПРАЖНЕНИЕ

Попросите менеджера по продажам заносить в приведенную ниже форму ежедневного отчета по звонкам результаты всех звонков, включая «не дозвонился», «нет на месте», «занято», «номер не существует» и т. д.

№	Ком- пания	Результат	Разговор по телефону	Отправка письма	Отправка счета	Встреча
1	Vertex	Отправил письмо ген. д-ру Филли- пову С.Г., trener@salestrening.ru	1	1		1
...						
50						
ИТОГ ДНЯ. Общее количество звонков: _____						



Глава 5.

Разрабатываем
план продаж

К постановке плана продаж для отдела и менеджеров существует два подхода: можно отталкиваться от достигнутого, а можно — от желаемого.

Суть первого подхода в том, что при расчете плана вы ориентируетесь на ресурсы, которыми ваша компания уже располагает. Вы берете план продаж, который был выполнен в прошлом году. Добавляете к нему увеличение цены продукта, прогнозируемое увеличение рынка и прирост продаж. В итоге получается план продаж на текущий год.

Его необходимо распределить между вашими сотрудниками, учитывая их психологические типы. Заводиле надо ставить план больше максимально возможного. Предпринимателю можно ставить план продаж чуть выше нормы. Опекуну надо ставить реальный план, без увеличения. Напомним, что он «заточен» на работу с существующими клиентами.

Рассмотрим второй вариант — планирование желаемого объема продаж.

Предположим, вы хотите утроить продажи в следующем году. Возьмите план, который был выполнен в текущем году, умножьте его на три. Исходя из полученной цифры, посчитайте, какой сегмент и объем рынка вам нужно захватить, сколько вам нужно менеджеров для этого, какая у вас должна быть тактика сбыта, потребуются ли выводить на рынок новый продукт. При таком планировании вам обязательно нужны подстраховочные проекты, которые позволят поддержать равновесие в случае неудачи. Если продажи будут невысокими, подстраховочные проекты помогут вам смягчить последствия. Если же и они «выстрелят», и получится выполнить намеченный план продаж, прибыль будет еще выше.

Иногда меня спрашивают: зачем вообще составлять план продаж? Когда у менеджера есть мотивация в виде комиссии от продаж, то он сам будет стараться добиваться максимального результата. К сожалению, это не так. Представьте себе спортсмена, который профессионально бежит стометровку. Если ваш спортсмен будет соревноваться сам с собой, то его результат будет худшим по сравнению с тем, какого он может достичь. Если он будет соревноваться с напарником из своей же команды, то результат будет лучше его собственного. Если же он будет соревноваться с напарником из команды соперника, то результат будет максимально возможным. То же самое и с планом продаж. Цифры в плане являются планкой, на которую ориентируются сотрудники. Ее достижение нужно сделать для них крайне важным. Вам нужно подчеркивать это словами и действиями.

Для успешной работы отдела продаж необходима постоянная визуализация требуемой цифры. Важно всегда иметь перед глазами общий план на отдел, а также индивидуальные планы менеджеров. Если вы не хотите, чтобы менеджеры знали о планах своих коллег, можете обозначать выполнение плана в процентном соотношении. Это удобно делать на настенной доске перед выходом из офиса отдела. Вы строите столбчатую диаграмму, где на вертикальной оси указывается процент от выполнения плана, а на горизонтальной отмечены имена менеджеров. Каждую неделю или каждый месяц, в зависимости от оборачиваемости вашего товара на рынке, скорости и частоты отгрузок, вы вывешиваете процент выполнения плана каждым менеджером. И они начинают соревноваться между собой. Сразу видны и отстающие, и лидеры. В таком случае доска становится дополнительным нефинансовым мотиватором.

Часто меня спрашивают, как составить план продаж, когда речь идет о сложной дорогой технике, которая продается в небольших количествах — до 10–12 единиц в год. Предположим, вы

взяли менеджера по продажам, который еще не работал с вашим продуктом, и это для него новое направление. Вы не знаете, сколько единиц оборудования или сложной услуги он может продать, вам не от чего отталкиваться. Или у вас совсем мало опыта в продаже такого оборудования. Как в этом случае действовать? Отталкивайтесь от желаемого плана. Посчитайте расходы, которые вы понесете в связи с открытием этого направления продаж: оклад менеджера, стоимость аренды офиса, налоги, расходы на Интернет, телефонные звонки и пр. Добавьте сюда ту норму рентабельности инвестиций, которую вы хотите получить. У вас получится сумма, которую вы должны иметь к концу года на счете. Добавьте к ней свою наценку, вычтите налоги. В конце рассчитайте объем продаж данного оборудования, благодаря которому необходимая сумма поступит на счет вашей компании. Так вы получите примерный план продаж. Рекомендую его увеличить, чтобы иметь некоторый запас прочности.

Допустим, у вас получилось, что вам нужно продать 15 единиц техники в год. Вы раскидали их на трех менеджеров, то есть у каждого план на пять продаж. Дальше оцените, сколько в России предприятий, которые могут купить ваш товар. Затем выстраивайте промежуточные параметры: объем, качество и количество компаний, которые менеджер должен закрепить за собой и развивать в течение года, чтобы продажа состоялась.

В этой методике есть нюанс. Бывают ситуации, когда продажи начинаются только в следующем году: менеджер нарабатывает базу и клиенты планируют покупку на следующий бюджетный год. В этом случае рассчитывайте желаемый план, исходя из того, что ваши менеджеры начинают работу над продажами следующего года с третьего-четвертого квартала текущего года. Закладывайте от трех до шести месяцев для наработки контактов и портфеля заказов на год.

Другой вариант — планирование дохода менеджера по продажам. Я встречался с такой методикой в нескольких компаниях, и она дает результат. Как это делается? У менеджера нет плана продаж, нет планки, которой он должен достичь. Зато есть вполне четкая мотивация в виде фиксированной части оклада и процента от продаж. А дальше руководитель говорит: «Я хочу, чтобы мои менеджеры были богатыми людьми, хорошо зарабатывали. Поэтому вам необходимо в течение первых трех месяцев выйти на уровень дохода 60 тыс. рублей, за полгода — 80 тыс. рублей, к концу года — 100 тыс. рублей. Если вы не выйдете на данный уровень личного дохода, мне придется выяснить, почему у вас это не получается».

Хотя акцент делается на уровне дохода самого менеджера, легко посчитать, какой именно план продаж должен реализовать этот менеджер, чтобы получить свои 100 тыс. рублей в месяц, с учетом оклада и процента от продаж.

УПРАЖНЕНИЕ

Составьте дополнительный план развития менеджеров, который позволит им более эффективно выполнять ваш основной финансовый план. Продолжите начатый список.

№	Способ повышения квалификации	Комментарии	Действия
1	Самообразование в области продажи товаров	Составьте список книг, которые необходимо прочитать менеджеру для работы в вашей отрасли. Предложите своим сотрудникам продолжить этот список. Выделите в офисе место для библиотеки	

II. Как построить отдел продаж и эффективно им управлять?

№	Способ повышения квалифика- ции	Комментарии	Действия
2	Посещение бизнес- тренингов	Выберите эффективные тренинги по повы- шению продаж в вашем бизнесе. В качестве поощрения направляйте успешных менед- жеров на курсы повышения квалификации	
3	Самообра- зование в области психологии человека	Выберите книги, которые помогут менед- жеру совершенствовать навыки убеждения клиентов	



Глава 6.

Управляем
отделом продаж
грамотно

Давайте посмотрим, какие основные функции должен выполнять успешный руководитель. Вы хотите, чтобы ваш сотрудник выполнил определенную работу. Что необходимо для этого сделать?

Первая функция — планирование: нужно поставить менеджеру задачу и определить, чего он должен достичь. Эту функцию мы разобрали в предыдущей главе.

Вторая функция — мотивирование сотрудника. Для простоты представьте себе человека, перед которым маячит морковка. Это мотивация, которая побуждает его двигаться к достижению результата (см. рис. 2.3). Мотивация может быть как со знаком плюс: премия, похвала, — так и со знаком минус: штраф, взыскание, неприятный разговор с руководителем.

Вы повесили перед менеджером морковку, тот продвигается к ней, но через какое-то время утрачивает интерес или понимает, что получит ее без того большого труда, с каким она ему давалась в начале работы. Мотивация сотрудника «затухает». Он начинает лениться, откладывать дела на потом и т. д.

Вот какими последствиями это чревато. Представьте, что вы выводите на рынок дополнительный продукт. Вы предлагаете подчиненным повышенный процент с его продаж, чтобы они активнее его предлагали клиентам. Но, к вашему удивлению, большинство менеджеров продолжает продавать основной продукт как раньше. Спрашиваете, почему сотрудники игнорируют возможность больше заработать? Они найдут десятки оправданий, но никто не признается в главном: просто нужно сделать над собой усилие!

В этом случае важна третья и четвертая управленческие функции. Сзади на менеджера должен надвигаться своего рода

ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ
РАБОТЫ, КОНТРОЛЬ НЕ ДАЮТ
СТОЯТЬ НА МЕСТЕ

МОТИВАЦИЯ ПОБУЖДАЕТ
ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД:
— СО ЗНАКОМ ПЛЮС: ПОХВАЛА, ПРЕМИЯ;
— СО ЗНАКОМ МИНУС: ШТРАФ, НАКАЗАНИЕ

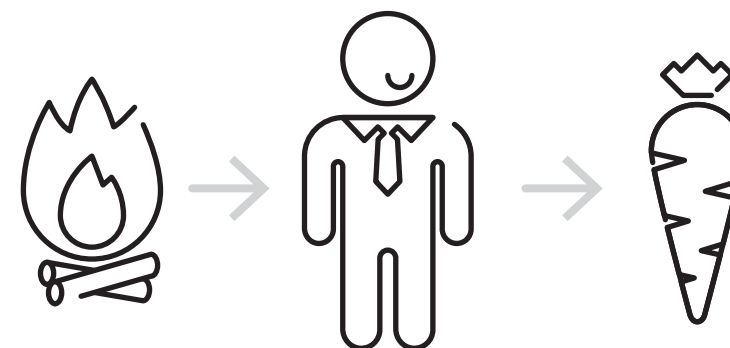


Рисунок 2.3. Основные управленческие функции.

огонек. Это организация работы и контроль, которые не дают человеку стоять на ровном месте. Он вынужден идти по направлению к морковке.

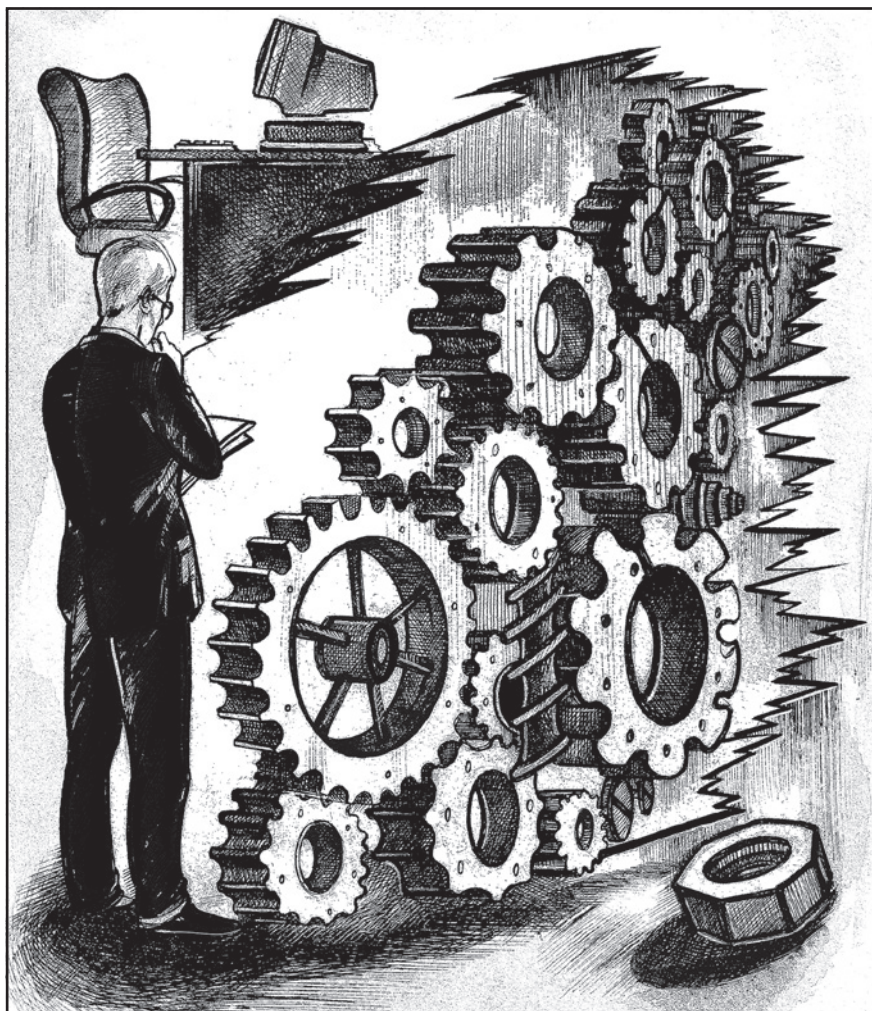
Только эти четыре функции, связанные воедино, дают вам возможность эффективно управлять сотрудниками. В первую очередь вы ставите задачу в виде плана. Во вторую — организуете работу так, чтобы сотрудник понимал, что и где взять, где находится товар, как он отгружается, какой в компании документооборот. Затем объясняете, зачем это делать, используя финансовую и нефинансовую мотивацию. И наконец, контролируете достижение плана, который поставили перед сотрудником.

Распространенная ошибка — неисполнение одной из четырех управленческих функций. Давайте посмотрим, к чему это приводит.

Представьте, что не исполняется функция планирования. Тогда менеджер будет делать столько, сколько получается, без стремления улучшить свои результаты. План становится чем-то вроде соперника, с которым нужно справиться. К тому же визуализация плана помогает его достичь.

Представьте, что вы поставили план, мотивировали менеджера, контролируете его, но не организовали работу должным образом. Сотрудник сталкивается со сложностями и не знает, как их решить самостоятельно. Он может обратиться к вам с вопросом. Или, если он боится вас отвлекать, он может умалчивать о том, что не знает, как решить задачу. В этом случае работа пробуксовывает, а вы узнаете о проблеме уже тогда, когда она превратилась в трудноразрешимую. Поэтому работа сотрудника должна быть изначально организована так, чтобы он не испытывал сложностей при выполнении поставленной задачи: ни в доступе к необходимым материалам, ни во взаимодействии с другими сотрудниками, ни в подготовке отчетности. Учитывайте технические, бухгалтерские, экономические ресурсы, которые необходимы вашему сотруднику.

Теперь представьте, что отсутствует функция контроля. Без контроля сотрудники отдела перестанут выполнять часть поручений. Невыполненные мелкие оперативные задачи похожи на пыль, которая засоряет механизм вашего бизнеса. Пыльные шестеренки быстрее стачиваются, расшатывая весь рабочий процесс. Механизм начинает давать сбой. Прибыль уменьшается. Расходы растут. Если же задачи выполняются быстро и четко, то они похожи на масло, которое смазывает шестеренки, и те прекрасно крутятся, принося прибыль вашему бизнесу.



Глава 7.

Контролируем
тысячу задач
легко

Контролировать сотрудников необходимо, чтобы, во-первых, вовремя разрешать возникающие проблемы и, во-вторых, чтобы мотивировать их доводить дела до конца и достигать результата. Контроль — гарантия выполнения работы качественно и в срок.

Главное, выбрать оптимальный тип контроля. Всего их шесть:

- 1. Итоговый.** Задача выполнена, проверили.
- 2. Предварительный.** Досрочный контроль, чтобы посмотреть, в каком состоянии выполнение задачи и что сделано за прошедшее время. Отлично работает для придания ускорения сотруднику.
- 3. Поэтапный.** Отлично подходит для контроля сложных объемных проектов. Каждая задача разбивается на этапы. Каждый этап контролируется по итогу или предварительно. Один этап длится неделю, другой — один день, третий — месяц. Смотрите по ситуации.
- 4. Периодический.** Контроль согласно временным интервалам. Например: по понедельникам, или каждый месяц, или каждый день в 15:00. Таким образом хорошо проверять рутинные систематические задачи, а также дисциплинировать персонал.
- 5. Выборочный.** Проверяется какая-то случайно выбранная часть работы. Так принимают партии кофе, когда невозможно проверить 100 тонн товара. Каждый килограмм не проверишь, а вот взять по горсти из случайных мешков вполне по силам. Если не устраивает качество, то бракуется вся партия. В случае с контролем работы подчиненных это может быть неожиданная проверка. Она действует по такому же

принципу. Подошли и вдруг проконтролировали. Когда будете практиковать этот тип контроля со своими подчиненными, не забудьте их предупредить заранее, что вы можете в любой момент проверить. Иначе это будет вызывать недоумение, недовольство и повод для конфликта. Не забывайте, что контроль нужен не для поимки злоумышленника, а чтобы научить сотрудника всегда хорошо выполнять свою работу. Кстати, тайный покупатель — типичный пример выборочного контроля.

- 6. Процессный, или тотальный.** Вы контролируете все этапы, буквально проверяете каждый шаг. Используется в случаях, когда сотрудник осваивает новую задачу, ошибки в выполнении которой накладны для компании. Контролируйте процессно все задачи, результат которых для вас крайне важен, и вы не уверены, что сотрудник сможет справиться как следует.

Помните обо всех этих типах контроля и применяйте их по мере необходимости. Это ваши рабочие инструменты. Они помогут вам создать необходимый прессинг на сотрудников и будут их мотивировать. Отчитываясь перед вами, сотрудники подсознательно понимают, что их так строго контролируют, потому что их работа важна для руководителя, значит, для компании в целом. Это повышает их внутреннюю значимость и самооценку.

Рано или поздно перед каждым руководителем встает вопрос: как самому не забыть все, что он поручил сотрудникам? Представьте, что у вас в подчинении десять человек. У всех есть свои системные задачи — такие, как отчетность по звонкам, количество встреч с клиентами. Плюс разовые оперативные задачи, например, кому-то позвонить, встретиться, подготовить материалы и т. д. Предположим, что каждому сотруднику вы ставите в день пять оперативных задач. У вас на десять че-

ловека получается 50 задач в день. Если умножим на 20 рабочих дней в месяц, то выходит 1000 задач. Как контролировать этот огромный объем?

Дедовский метод

1. Вручаете каждому сотруднику персональный ежедневник со словами: «Записывайте все задачи, которые я вам ставлю. Если увижу, что не записываете, оштрафую на 500 рублей». В конце месяца вы выборочно проверяете ежедневники одного или нескольких сотрудников. Если находите невыполненную задачу, которая была забыта или проигнорирована, штрафуете или уменьшаете премиальную часть. Так учим подчиненных относиться серьезно ко всему, что вы говорите.
2. Ведете учет всех поставленных задач в документе Excel. Создаете таблицу со следующими столбцами:
 - a) ФИО сотрудника.
 - b) Дата постановки задачи.
 - c) Суть задачи.
 - d) Дата выполнения.
 - e) Формула. Если текущая дата больше или равна дате выполнения, то высвечивается слово «контроль». Так вы сможете всегда видеть, какие задачи должны быть выполнены сегодня. Вы можете фильтровать информацию в столбцах, каждый раз получая новые данные о работе вашего отдела. Какие вообще задачи выполнял сотрудник? Какие задачи должен сотрудник выполнить на этой

неделе? В этот день? Какие задачи выполнены, а какие забыты?

Шестой колонкой можно поставить предварительный контроль, например, за три дня до дедлайна, чтобы напомнить о приближающемся дне «икс».

Современный метод

Существует множество программных обеспечений, с помощью которых можно автоматизировать контроль всех рабочих процессов, происходящих в компании. «Мегаплан», «Битрикс», «Адванта», Jira — выбирайте на любой вкус. Использование программы экономит от 20 до 50% времени руководителя, так как позволяет решить сразу несколько проблем:

1. **Забывчивость сотрудника.** После того как вы поставили задачу в системе, сотруднику приходит электронное письмо или СМС-уведомление, в котором вы прописали требования и сроки. Все дела формируются в общий список с хронологией выполнения. Это очень удобно, когда вы ставите много задач, различных по срочности. Сотрудник видит, что ему дано, например, три дня на выполнение какой-то задачи, и далее он сам планирует свое время, чтобы уложиться в срок. Кстати, система не оставит его в покое, пока он не завершит дело, и будет ему автоматически напоминать о приближающемся дедлайне.
2. **Потерянные данные в работе над проектом.** В базе можно хранить всю переписку, дополнительные материалы, файлы, ссылки. Вам не придется перерывать почту в поисках заветного письма от фрилансера или создавать папку-архив у себя на компьютере и все время сохранять там материалы по про-

екту. Все собрано в одном месте, на отдельном сайте. В системе также можно добавлять удаленных сотрудников и вести переписку через систему, чтобы ничего не потерять.

3. Конфликты между сотрудниками разных подразделений.

В первую очередь это касается взаимодействия отделов продаж и маркетинга, отдела закупок и бухгалтерии, отдела продаж и бухгалтерии, когда сотрудники не понимают разницы между проектным и функциональным управлением.

Давайте разберем на конкретном примере. Функционально бухгалтер подчиняется главбуху, но в рамках какого-то проекта, например, участия компании в тендере, он обязан выполнить задачи от менеджера по продажам. Вот менеджер подходит к бухгалтеру и получает жесткий отпор: «Я тебе не подчиняюсь. У меня своей работы хватает. Мне некогда» — и так далее.

Что делать менеджеру? Прорываться к главбуху или к директору за помощью? Или стараться подружиться с бухгалтершей — носить ей шоколадки, говорить комплименты? Тогда как сроки поджимают. Ему бы направить свою энергию на работу, вместо этого приходится сражаться со своей же компанией. Это абсолютно неправильная позиция. Как только начинаются некоммерческие отношения, бизнес теряет эффективность. Он превращается в политику.

Многие директора рассуждают так: «Нормальные же люди. Почему не могут договориться сами? Почему мне всегда надо вмешиваться, чтобы вы нашли общий язык?». Все происходит точно как в детском саду, когда к детям подходит воспитатель и говорит: «Что вы ссоритесь, дети! Что вы все время деретесь, пока меня нет!». При ней все конфликты прекращаются, но стоит ей отвлечься на другие заботы — драки не миновать. Не забывайте, что сотрудники ведут себя по-другому, когда вы

рядом. Как они общаются между собой, когда вас нет, вы даже не представляете. Когда менеджер приходит к бухгалтеру, добрейшей души человеку, на ваш взгляд, то отшивается жестко, грубо и иногда по-хамски. Бухгалтер может легко слить на него личный негатив и неудовлетворенность. Менеджер виноват во всем, когда бухгалтер в плохом настроении.

Система автоматизации бизнеса позволяет устранить этот человеческий фактор из процесса работы. Ставьте задачу одновременно и бухгалтеру, и менеджеру. Никто не будет сопротивляться.

Хочу разобрать еще один вопрос, который мне часто задают на тренингах. Стоит ли всегда контролировать сотрудников, даже тех, которые зарекомендовали себя ответственными и исполнительными людьми? Конечно, да. Если вы не будете контролировать оперативные задачи, то они, как песок, засыплют механизм вашего бизнеса, его шестеренки заклинит, после чего зубчики начнут выламываться. Шестеренка — это бизнес-процесс. Зубчики — это ваши сотрудники. Когда на сотрудника из-за заклинивания прилагается слишком сильное давление, то он не выдерживает — и увольняется.

Например, у вас прекрасный менеджер, который оформляет документы так, что тендеры всегда выигрываются, но он должен бегать и упрашивать бухгалтера, производственника за шоколадки что-то там рассчитывать, хотя это их работа. Бизнес-процесс дает сбой. В итоге хороший специалист увольняется, потому что его все достало. Зубчик выломался из-за того, что вы не контролировали эту задачу.

Без контроля даже самые лояльные сотрудники халатнее относятся к своим обязанностям. Люди, не чувствуя внешнего давление, расхолаживаются и перестают работать так хорошо,

как могут. Поэтому подчеркиваю: должна быть четкая система контроля.

УПРАЖНЕНИЕ

Составьте контрольную таблицу, лучше в Excel. В последней графе рассчитайте для каждого сотрудника размер переменной части его зарплаты в зависимости от того, какое количество из данных вами поручений было выполнено. Например, сотрудник справился с четырьмя из восьми поставленных задач, значит, он получит 50% переменной части зарплаты. Можно сделать более мягкую или более жесткую привязку к проценту выполнения оперативных поручений.

№ п. п.	ФИО сотрудника	Описание задачи	Срок исполнения	Отметка о выполнении (1 — выполнено, 0 — нет)	Размер переменной части зарплаты



Глава 8.

Мотивируем
сотрудников

Финансовая мотивация

Если вы хотите, чтобы ваши продажи стремились вверх, вам нужна **прогрессивная комиссия**. Это значит, что чем больше продаст менеджер, тем бóльшую комиссию он получит. Выглядит это так:

Сумма продаж в месяц	Комиссия
1 млн руб.	5% от выручки
1,2 млн руб.	5% с суммы 1 млн руб. 7% с суммы 200 тыс. руб.
1,5 млн руб.	5% с суммы 1 млн руб. 7% с суммы 200 тыс. руб. 10% с суммы 300 тыс. руб.

Можно также использовать линейную зависимость между минимальным и максимальным процентом, который получает менеджер. Чем больше продает, тем больше комиссия от суммы в целом.

Прогрессивная комиссия стимулирует продавать максимально много. Такую финансовую мотивацию стоит использовать в случае, если ваша компания новая и вам нужны большие продажи либо если вы выводите на рынок новый для себя продукт.

Есть другой способ финансовой мотивации — отталкивающийся **от выполнения плана**. Выполнил менеджер план — значит, получает бонус. Не выполнил — получает меньший бонус или не получает его совсем. Если менеджер перевыполнил план, ему положен обычный или увеличенный бонус.

Эта система мотивации используется, когда компания уже прошла период становления. Предположим, вы используете схему с прогрессивной комиссией. На начальном этапе менеджер по продажам может продавать в месяц на 1 млн рублей и получать 5%. Это 50 тыс. рублей плюс оклад в размере, допустим, 20 тыс. рублей. Итого — доход 70 тыс. рублей в месяц. Проходит два-три года, менеджер обрывает клиентами, продажи уже носят повторный характер. Работа, которую делает менеджер, требует меньше трудозатрат. А сумма, на которую он продает, выросла, предположим, до 5 млн рублей в месяц. В результате 5% от 5 млн рублей — 250 тыс. рублей. Плюс оклад. Доход менеджера равен 270 тыс. рублей. Это слишком большая сумма. Вы переплачиваете менеджеру: он осуществляет повторные продажи, требующие меньше сил и времени.

В этом случае разумно использовать именно **планово-бонусную систему**. При этом начинающему менеджеру ставьте план меньше, опытному — больше. Данная система позволяет снизить зависимость от менеджера и не переплачивать ему. Но она вызывает недовольство со стороны сотрудников. Во-первых, менеджер может не верить в справедливость вашего плана. Что мешает вам специально завязать план, чтобы не выплачивать бонусы? Именно так будет думать менеджер, если у него не получится выполнить план.

Во-вторых, менеджеры не согласны с тем, что им ставят разные планы. Например, один работает пять лет и для него план составляет 5 млн рублей. Другой сотрудник работает год и для него план — 1,5 млн рублей. При этом они получают одинаковые оклад и бонус. Недовольство опытного сотрудника можно преодолеть финансовым поощрением, например, надбавкой за выслугу лет либо повышением в должности. Необязательно назначать менеджера руководителем. Можно сделать его старшим менеджером, ведущим менеджером, менеджером по ключевым клиентам, аккаунт-менеджером.

Есть еще один способ финансовой мотивации — **штрафовать менеджера, если он не выполняет или перевыполняет план продаж**. Да, коллеги, за перевыполнение плана менеджеров тоже штрафуют. Данная система применяется в компаниях, где необходимо четко планировать количество товара на складе. Если менеджер перевыполнил план, ему нечего продавать, потому что на складе товара нет. Или надо лихорадочно этот товар поставлять, в этом случае появляются незапланированные расходы, приходится брать кредиты.

По моему мнению, это несправедливо по отношению к менеджеру: его первостепенная задача — продавать как можно больше. Таким образом, вы гасите все его порывы. Лучше перестройте бизнес, чтобы поставки товара происходили чаще. А задачу удерживать продажи в определенных рамках поставьте лучше сотрудникам, которые занимаются обслуживанием текущих клиентов.

Я склоняюсь к системе прогрессивной комиссии. Она выглядит более прозрачной и справедливой. При ее использовании полностью соблюдайте договоренности между вами и менеджером, даже если суммы выплат получаются крайне высокими. Выплачивайте, но при этом повышайте менеджера в должности, чтобы он брал на себя большую ответственность, разгружая вас. Так менеджер будет развиваться, и его уровень дохода будет соответствовать его обязанностям и уровню ответственности.

Нефинансовая мотивация

Как вы думаете, важны ли деньги? Часто на своих тренингах я задаю такой вопрос группе, и, конечно, большая ее часть отвечает «да». Некоторые говорят, что имеют значение не только деньги, но они, безусловно, важны.

— Мотивируют ли деньги? — спрашиваю я группу.

— Да, мотивируют.

— Тогда давайте проведем игру. Представьте, что у вас появилась уникальная возможность мгновенного исполнения любого вашего желания. Вы можете загадать любое количество желаний, и эта способность не пропадет. Что же вы будете загадывать?

— Долгую жизнь, бессмертие, здоровье, успех, красивую жену, известность, талант...

— Хорошо. А почему вы деньги не загадываете?

— А зачем? Если ты можешь получить что угодно, зачем тебе деньги?

— Тогда скажите мне, важны ли деньги?

И люди осознают, что мы часто подменяем понятия. Важны не сами деньги, а то, что мы можем на них купить. Представьте конечные блага, которые могут приобрести ваши сотрудники. Если предположить, что вы могли бы знать, какие материальные и духовные блага хочет приобрести ваш сотрудник на деньги, которые вы ему платите, вы могли бы дать ему эти блага, не выплачивая зарплату, при этом он бы работал так же хорошо. Такие организации существуют. Это секты. Блага, которые требуются членам секты, снижены до примитивных потребностей, поэтому их легко дать. В коммерческой организации все гораздо сложнее. Узнать, какие блага нужны сотрудникам, невозможно: спектр слишком широкий. Поэтому необходимо платить зарплату. И это по-своему прекрасно. Деньги — всеобщий инструмент обме-

на одних благ на другие. Однако надо помнить, что есть набор материальных и духовных благ, которые человек все равно покупает. Частью этих благ вы можете обладать и мотивировать ими сотрудников.

Надо учитывать, что финансовые и нефинансовые мотиваторы по-разному действуют на человека в зависимости от его уровня дохода (см. рис. 2.4). Здесь можно выделить две яркие планки. Нижняя планка — это **«гигиенический минимум»**. Тот уровень дохода, которого человеку еле хватает, чтобы удовлетворить свои минимальные потребности. Это жилье, еда, безопасность. Сколько это? В 2016 году в Санкт-Петербурге эта планка составляла около 28 тыс. рублей. Это уровень кассиров, мерчендайзеров в супермаркетах.

Финансовые мотиваторы для человека крайне важны. Представьте, что затраты некоего человека составляют 28 тыс. рублей. Получая 28 тыс. рублей, он вообще ничего не откладывает. Если ему предложат зарплату 29 тыс. рублей, за год он сможет отложить 12 тыс. рублей. Если ему предложат зарплату 30 тыс. рублей, за год в его «кубышке» накопится 24 тыс. рублей, а значит, он удвоит свои накопления в течение года. Безусловно, деньги в этом случае для человека важнее всего. А нефинансовые мотиваторы практически не действуют.

Следующая планка, которая находится выше планки «гигиенического минимума», называется **«достаточно»**. То есть сотруднику хватает на жизнь, и выше этой планки сдвинуть его тяжело. Это случай, о котором мы уже говорили: вы ставите сотруднику дополнительную задачу по продаже нового товара с повышенной комиссией, а он его не продает, потому что ему хватает того уровня дохода, который он имеет с текущего товара, и прикладывать дополнительные усилия он не хочет.

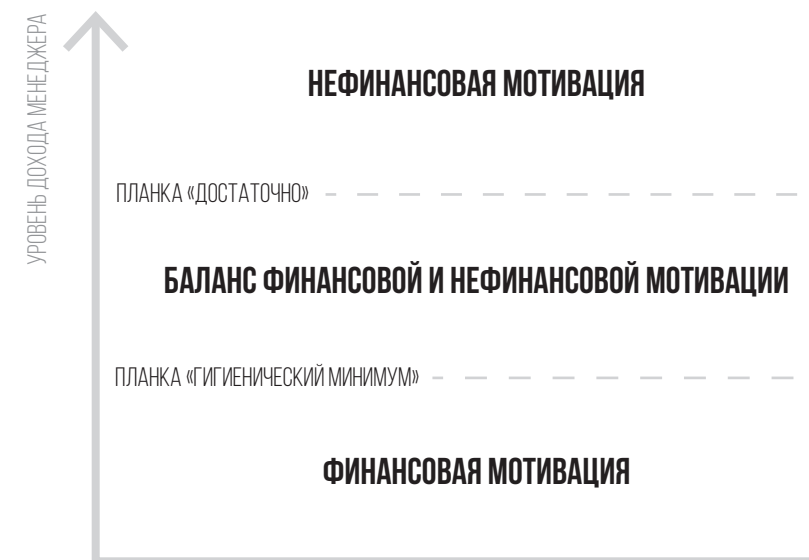


Рисунок 2.4. Зависимость характера мотивации от уровня дохода менеджера.

Высота этой планки очень субъективна. Давайте представим, что эта планка соответствует уровню зарплаты 70 тыс. рублей. В промежутке между планками «гигиенический минимум» и «достаточно» хорошо работают как финансовые, так и нефинансовые мотиваторы. Выше планки «достаточно» эффективно работают только нефинансовые мотиваторы, так как денег человеку хватает с излишком, финансовые мотиваторы на него перестают влиять.

Приведу пример. Одна компания решила отправить руководителя отдела продаж, который получал в Петербурге оклад размером 100 тыс. рублей, в Новгород, чтобы он там возглавил филиал. Сначала ему предложили оклад 120 тыс.

рублей, что для Новгорода гораздо выше, чем 100 тыс. в Санкт-Петербурге. На предложение сотрудник ответил, что в Новгород не поедет, так как его семья живет в Петербурге. Карьерный рост для него оказался не важен, поэтому не сработала попытка заинтересовать его перспективой стать директором филиала. Тогда руководитель сделал акцент на другом нефинансовом мотиваторе — на саморазвитии. Он предложил: «Мы можем отправить тебя в Новгород на должность руководителя филиала, при этом готовы оплатить тебе половину стоимости получения степени MBA. Но тогда у тебя будет соответствующий Новгороду оклад 90 тыс. рублей». Сотрудник согласился, так как для него саморазвитие было важно. Так компания сэкономила 30 тыс. рублей, которые направила на оплату его обучения. Контракт был подписан на два года, и сэкономленная сумма составила 720 тыс. рублей, больше половины стоимости большинства существующих программ MBA. Так, используя правильный нефинансовый мотиватор, руководитель компании убедил талантливого человека возглавить филиал и успешно его развивать и сэкономил деньги компании. А сотрудник убедил жену и детей в необходимости переезда, получил образование и теперь активно продвигает бизнес. Его успехам можно только позавидовать.

УПРАЖНЕНИЕ

Выявить нефинансовые мотиваторы поможет следующий тест. Дайте три-пять вариантов ответа на каждый вопрос. Чем подробнее вы будете отвечать, тем точнее будет результат теста. Если ваши ответы будут повторяться, все равно записывайте их всякий раз. Нам будет важно подсчитать эти повторы.

№ п.п.	Вопрос	Варианты ответа
1	Что такое хорошая работа?	
2	Что мотивирует человека работать с максимальной отдачей?	
3	Почему некоторые стремятся сделать карьеру?	
4	Чего человек ждет от выбранной профессии?	
5	Что может заставить человека уволиться?	
6	По каким критериям человек выбирает себе работу?	
7	Что людям нравится в их работе, как вы думаете?	

Теперь посмотрите на следующую таблицу. Ваши ответы из таблицы выше иллюстрируют ключевые слова в колонке «Мотиватор». Ставьте галочку напротив ключевого слова каждый раз, когда ваш ответ соответствует ему. Подсчитайте результат.

№ п.п.	Мотиватор	Количество повторов
1	Деньги, зарплата	
2	Стабильность	
3	Карьера	
4	Профессиональный рост	
5	Личность руководителя	
6	Отношение руководителя	

№ п.п.	Мотиватор	Количество повторов
7	Коллектив	
8	Интерес	
9	Слава и почет	
10	Азарт	
11	Наличие цели	
12	Достижение цели	
13	Саморазвитие	
14	Самостоятельность	
15	Статус	

Скорее всего, у вас получилось, что какие-то слова повторяются часто, какие-то — редко. Можно выделить три-четыре наиболее часто употребляемых слова. Предположим, что у вас часто повторяющиеся слова — «деньги», «карьеру» и «саморазвитие». Это и есть ваши личные мотиваторы.

Почему, спросите вы, эти ответы оказались вашими мотиваторами, в то время как вы отвечали на вопросы, связанные с людьми в целом? В психологии это называется проекцией: отвечая на вопросы о людях вообще, мы меряем их своей меркой и тем самым говорим о себе.

У вас могла получиться такая картина: во всех строчках в таблице получилось немного галочек. Это может означать, что у вас происходит перестройка мотиваторов: три-шесть месяцев назад вы либо поменяли работу или бизнес, либо у вас произошли серьезные перемены в личной жизни. Каждый

человек мотивирует другого так, как хочет, чтобы мотивировали его, будь он на месте подчиненного. Через некоторое время у вас сформируется два-четыре четко выраженных мотиватора, которые вы выявите, если еще раз пройдете этот тест.

Возможно также, что вы не повторяли ответы на вопросы, и поэтому у вас маленькое количество галочек в таблице.

Возможен третий вариант — ничего не подходит, что большая редкость. Это говорит о том, что ваши мотиваторы имеют ярко выраженную специфику и не согласуются ни с одним из характерных для большинства людей мотиваторов. В данном случае требуется индивидуальная консультация.

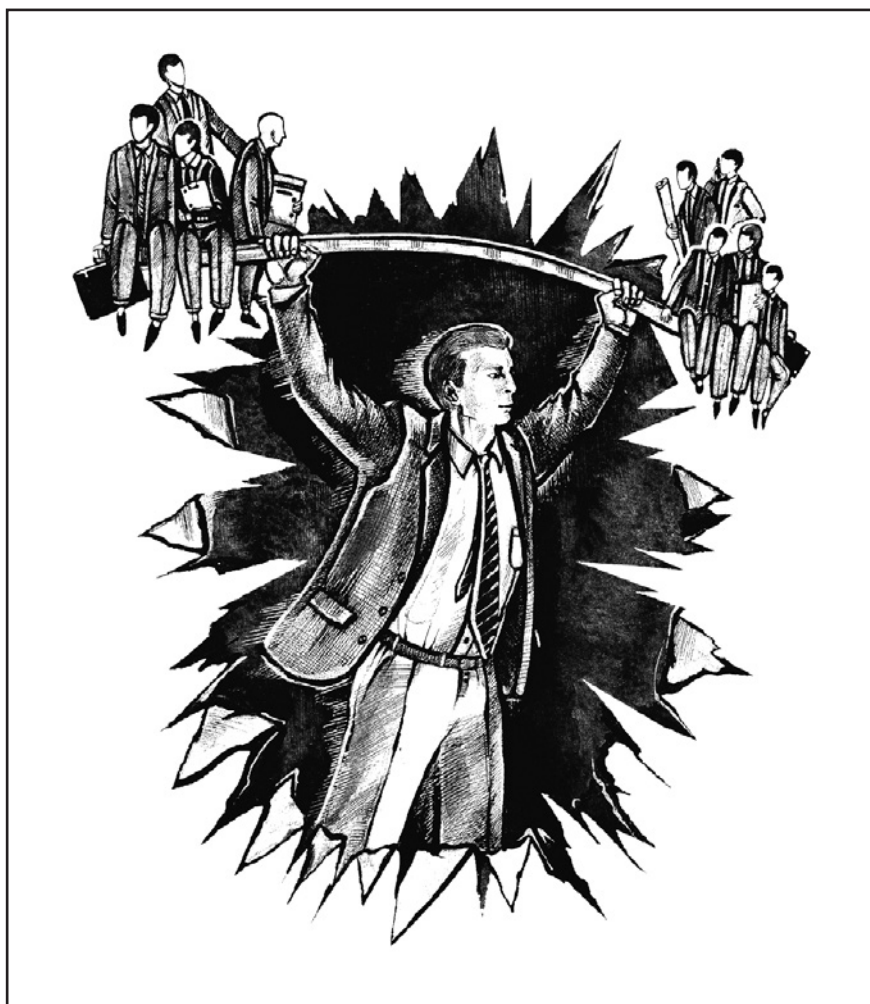
Что делать с ответами, которые никуда не подходят? Задайте себе вопрос: с чем они ассоциируются? Куда по смыслу они больше подходят? Если ответ подходит к нескольким вариантам, то ставьте галочку во все соответствующие строчки. Если ответ никуда не подходит, но важен для вас, впишите его еще одним пунктом. Мотиваторов у людей гораздо больше, чем пятнадцать наиболее распространенных, которые перечислены в таблице.

Запомните, что комфорт не является мотиватором (подробнее об этом расскажу в следующей главе). Удобство работы — является, а комфорт — нет. Близость расположения, удобное рабочее место, даже хороший вид из окна — тоже мотиваторы, но более специфические. В данном случае я бы не стал указывать их дополнительно.

Проведите такой тест для своих сотрудников в отделе продаж. Зная мотиваторы подчиненных, вы сможете делать на них акцент при постановке задач, в коммуникации, при награжде-

нии и поощрении. Если для сотрудника важно саморазвитие, ставьте ему сложную задачу, которая позволит ему вырасти профессионально. Если сотруднику важна самостоятельность, попробуйте меньше контролировать его, больше ему доверять, и тогда он будет сам активно и плодотворно работать. Если для сотрудника мотиватором является статус, делайте ему бизнес-подарки вместо части премии, тем самым вы подчеркнете его важность и мотивируете на эффективную работу. Если для сотрудника важны слава и почет, подчеркивайте его достижения перед коллегами. Для тех, кому важен коллектив, можно устраивать корпоративные мероприятия и командные игры. Для многих сотрудников важно отношение руководителя — убедитесь в том, что вы демонстрируете правильное отношение: оно должно быть рабочим, деловым, вежливым и уважительным.

Итак, мы рассмотрели, каким образом можно выявить нефинансовую мотивацию сотрудника и использовать ее при постановке задач, управлении, коммуникации и выстраивании отношений.



Глава 9.

Инвестируем
в сотрудников

Что нас не убивает, делает нас сильнее — ключевое правило развития любого человека. Ученые установили, что количество нейронных связей в мозге человека растет только в те моменты, когда он сталкивается с серьезными трудностями. Если вы хотите развивать своих менеджеров, вы должны периодически **выводить их в зону дискомфорта** — каждого по-своему.

Большинство людей стремится к тому, чтобы обустроить себе комфортное существование. Как только им это удастся, они теряют интерес к происходящему. Тогда наблюдается резкое изменение в их поведении, появляется эгоизм, надменность, капризность. Получается, что комфорт человеку противопоказан. Менеджеру по продажам — тем более. Вы когда-нибудь видели, чтобы скачки выигрывала толстая, неуклюжая лошадь, которая считает, что стартовый пистолет выстрелил слишком рано, а ее конкуренты не так хороши, как она, и удивляется, что ей не аплодируют, ведь она потратила свое время? Согласитесь, смешная картина. А теперь присмотритесь к менеджерам по продажам, которые работают в вашей компании. Если они находятся в зоне комфорта, то они словно такие же капризные, надменные толстые лошади. Они не ведут вас к победе на скачках, они тянут вас назад. Уверен, что таких «лошадок» вы найдете не только в отделе продаж. Их много в бухгалтерии и среди управленческого персонала. Посмотрите, на какой упряжке вы едете к своей заветной цели. Если это не упряжка поджарых и резвых лошадей, то вероятность, что вы обгоните конкурентов, крайне мала. Подумайте об этом. На пути между вами и вашей целью находятся всего лишь конкуренты, и все, что вам нужно, — быть более настойчивым, профессиональным и быстрым, чем они.

Поэтому ваши менеджеры по продажам должны регулярно тренироваться, и главным тренером являетесь вы. Когда вы

ставите план продаж, который тяжело выполнить, возникающий при этом дискомфорт заставляет ваших менеджеров становиться сильнее. Когда вы регулярно проводите совещания, на которых кого-то ругаете, а кого-то хвалите, это тоже выводит менеджеров в зону дискомфорта. Ежедневный контроль звонков и еженедельный контроль встреч также заставляет менеджеров развиваться. То же самое с нами делает наша судьба. Если поражения, которые мы терпим в жизни, не ломают нас, то мы достигаем большего. Однако здесь есть и обратная сторона. Если вы будете менеджера постоянно держать в дискомфортных условиях, то он может «выгореть», и тогда он уйдет сам или вы его уволите, потому что он не будет справляться со своими обязанностями.

Правильное дозирование комфорта и дискомфорта — это настоящее искусство. Некоторые люди быстро входят в состояние дискомфорта и медленно скатываются в комфорт. Таких людей развивать легко. Достаточно небольшого толчка, чтобы они почувствовали внутреннее неудобство и начали развиваться. Они понемногу на протяжении нескольких недель будут скатываться в зону комфорта. И у вас как у руководителя будет длительная передышка в создании дискомфорта для них. Такие сотрудники вам нужны.

Другие люди очень тяжело вводятся в состояние дискомфорта и мгновенно скатываются в комфорт. Сотрудников такого типа развивать крайне тяжело. Бывает, что им приходится много раз повторять одно и то же, много раз пытаться ввести в состояние дискомфорта — а им все равно, и после напряженного неприятного разговора они неожиданно быстро возвращаются в комфортное состояние. Если у вас есть такие менеджеры по продажам, то я рекомендую их просто уволить. Потому что ваше время неизмеримо ценнее времени такого человека. Не стоит тратить себя на развитие увальней.



Искусство дозировки комфорта-дискомфорта описать в книге в полной мере сложно, поэтому я с удовольствием приглашаю вас посмотреть мои обучающие видео на канале www.youtube.com/user/salestrening

Наиболее плодотворно развивают менеджера по продажам **регулярные тренинги по продажам**. Я рекомендую их проводить не реже четырех раз в год. Каждый квартал продавец должен эмоционально встряхнуться, сбросить с глаз пелену, которая накопилась за три месяца, посмотреть на продажи новым взглядом. Поэтому я рекомендую планировать обучающие циклы тренингов на два-три года, чтобы ваши менеджеры регулярно получали встряску, новые знания и навыки.

В нашей компании разработано несколько трехлетних циклов, которые в зависимости от специфики бизнеса позволяют выбрать те программы, которые дадут максимальный результат.

После проведения тренингов мы следим за работой наших учеников, чтобы понять, какой результат дало обучение. И часто получаем рекордные показатели. Самого быстрого роста личных продаж достиг менеджер компании, которая занимается реализацией металлических изделий. После тренинга по активным продажам менеджер по имени Денис увеличил показатели с 1 до 9,5 млн рублей в месяц. Это действительно небывалый рекорд. Средние показатели продаж менеджеров компаний до наших тренингов составляют 1–2 млн рублей, после — 2–3,5 млн рублей.

Если говорить о показателях продаж компаний в целом, то самым ярким является результат компании, которая открыла направление по работе с локальными и региональными торговыми сетями в сегменте ручных и электрических инструментов. Новое направление за полгода принесло компании 1 млрд рублей. После

проведения четырех целенаправленных тренингов и небольшой консультационной работы в части позиционирования продукта продажи выросли до 3,2 млрд рублей в месяц. Таким образом, объем продаж вырос примерно с 30 до 100 млн долларов. Это существенный прогресс. Поэтому проводите тренинги для своих сотрудников и получайте максимальные финансовые результаты.

Еще один важный момент, на который нужно обратить внимание при развитии сотрудников, — их **карьерный рост**. Может ли хороший менеджер по продажам стать хорошим руководителем отдела продаж? Приведу в качестве примера один случай. Руководитель компании, которая занимается вентиляционным оборудованием, совершил опрометчивый шаг: лучшего менеджера по продажам назначил руководителем отдела продаж. В результате продажи упали, а новоиспеченный руководитель был на грани увольнения по собственному желанию. Этого сотрудника звали Александр. Это был оптимистичный, жизнерадостный человек, который продавал в пять раз больше, чем средний менеджер отдела продаж, и отлично вел клиентов. Через три месяца после того, как он стал руководителем отдела продаж, парень напоминал цветок, который активно рос на солнце, но в какой-то момент его перестали поливать, и он начал быстро увядать. Я поговорил с Александром и с руководителем компании. Вот как выглядела ситуация.

До назначения на новую должность Александр вел 170 клиентов, а также постоянно пополнял базу новыми клиентами. Он испытывал ощущение драйва от общения, ему нравилось встречаться с людьми. Он привык нести личную ответственность за собственные продажи. Его мотивация напрямую зависела от личных продаж. Все было четко и ясно.

И вот его назначили руководителем отдела. Административная нагрузка, которая на него легла, вынудила его передать отделу

половину своих клиентов, к которым он прикипел душой. Это стало для него тяжелейшей травмой. Он видел, как другие, менее опытные менеджеры теряют его клиентов, нарабатанную годами клиентскую базу. К административной нагрузке он оказался просто не готов. Такие обязанности, как решение конфликтов в коллективе, постановка задач, мотивация подчиненных, в том числе нефинансовая, проведение совещаний и, главное, ответственность не только за личные продажи, но и за результаты работы отдела, оказались для него непосильной ношей. Это привело к тому, что упали продажи и текущим клиентам, которых он оставил себе. Времени, чтобы приводить с рынка новых, у него просто не оставалось. В результате из любимчика директора он стал опальным руководителем. И это за каких-то три месяца! Так как для Александра похвала руководителя была важным мотивационным компонентом, изменение отношения к нему привело к тому, что сотрудник «закрылся». В результате компания потеряла менеджера по продажам и не приобрела руководителя отдела.

Важно назначать главой отдела того, кто способен руководить людьми. Назначение руководителем отдела не должно быть поощрительной мерой для хорошего продавца: навыки управления и навыки личных продаж — очень разные. Бывает, что руководитель может хорошо продавать и хороший продавец может быть успешным главой отдела. Но это редкость. Проще найти просто хорошего руководителя отдела, который будет делать все, чтобы его подчиненные отлично продавали. А хороший менеджер будет успешно продавать. Не надо путать эти две должности.

Человеческий капитал. Актив или пассив?

В этой же главе хочу показать диагностику сотрудников на предмет полезности для вашего бизнеса. Этот метод отлич-

но подходит, чтобы собрать информацию о вашей команде и понять, как ее развивать. Каких сотрудников стоит усилить? Каких разгрузить? Диагностика поможет вам избавиться от сомнений по поводу того, каких сотрудников сохранить, а с какими расстаться.

У инвесторов есть два базовых понятия — актив или пассив. Пассив — это то, что забирает деньги из вашего кармана. Актив — то, что приносит деньги в ваш карман. Рекомендация очевидна: чтобы стать богаче и успешнее, нужно увеличивать число активов и сокращать пассивы.

Неискушенные в инвестиционных делах люди часто путают эти понятия. Например, купила семья квартиру и в ней живет, искренне считая, что это актив, хотя по факту — это пассив. Она не приносит доход. Если бы купили квартиру и сдали ее, то это был бы актив.

Бывают сложные случаи. Например, вы купили квартиру в ипотеку в расчете на то, что через пять лет перепродаете ее в два раза дороже. Как думаете, это актив или пассив? Сейчас вы сдаете ее, но платеж по ипотеке выше, поэтому еще доплачиваете из своих доходов. Давайте разбираться. Сможете ли вы ее продать за ту сумму, за которую хотите? Непонятно. Доживете ли вы до этого времени? Вы не провидец, чтобы быть в этом абсолютно уверенным. На данный момент эта квартира и идея заработать в будущем делает вас беднее, значит, это пассив. Никак не по-другому. Надо оценить инвестиции из настоящего момента, находясь здесь и сейчас.

Анализировать сотрудников нужно так же, как любую инвестицию. Фактически вы выступаете для них как инвестор, решая, кто принесет вам доход, а кто лишь заберет ваши ресурсы.

Оценивать менеджеров по продажам с точки зрения инвестиций легче всего, посмотрев, сколько денег он вам приносит ежемесячно. Для сотрудников, которые не приносят прямого дохода, такие как бухгалтер, дизайнер, закупщик, применяйте следующий способ анализа.

Возьмите лист бумаги. Разделите его на две колонки. В левой напишите, что вам дает сотрудник (чем он вас усиливает), в правой — что вы ему отдаете (чем он вас ослабляет). Проанализируйте каждого сотрудника, особенно тех, по поводу которых сомневаетесь.

Например, дизайнер. Что он дает компании? Уникальное оформление презентационных материалов. Строгое соответствие фирменному стилю. Быстрое выполнение работы. Креативные идеи. При этом ему не нужно рабочее место, потому что он на фрилансе. Он не треплет нервы, не требует вашего внимания и времени. Если бы работал в офисе, то забирал бы и это. Если бы все время опаздывал, то раскачивал бы остальных сотрудников — записали бы ему в ослабление. Что забирает? Деньги за работу. Получается, что он дает больше, чем забирает. Значит, актив.

Конечно, здесь невозможно предложить универсальный список категорий, по которым стоит оценивать сотрудника, так как у каждой должности свои параметры. Также забудьте про объективность в оценивании. Взвешивайте характеристики на своих внутренних субъективных весах. Они будут самые точные, так как только вы знаете, что для вашей компании действительно важно, а на что можно закрыть глаза.

Проанализируйте по такой системе каждого сотрудника и подумайте, что стоит изменить, чтобы ослабляющие факторы снижались, а усиливающие возрастали. Управляйте своим отделом

или своей компанией, постоянно повышая их доходность. Это самый верный способ добиться стабильного роста компании.

Если у вас небольшой отдел или фирма, проанализируйте ключевых менеджеров. Определите, сколько у них плюсов и сколько минусов, а после посчитайте, насколько прибыльна ваша компания как инвестиция. Например, у вас может получиться такая картина.

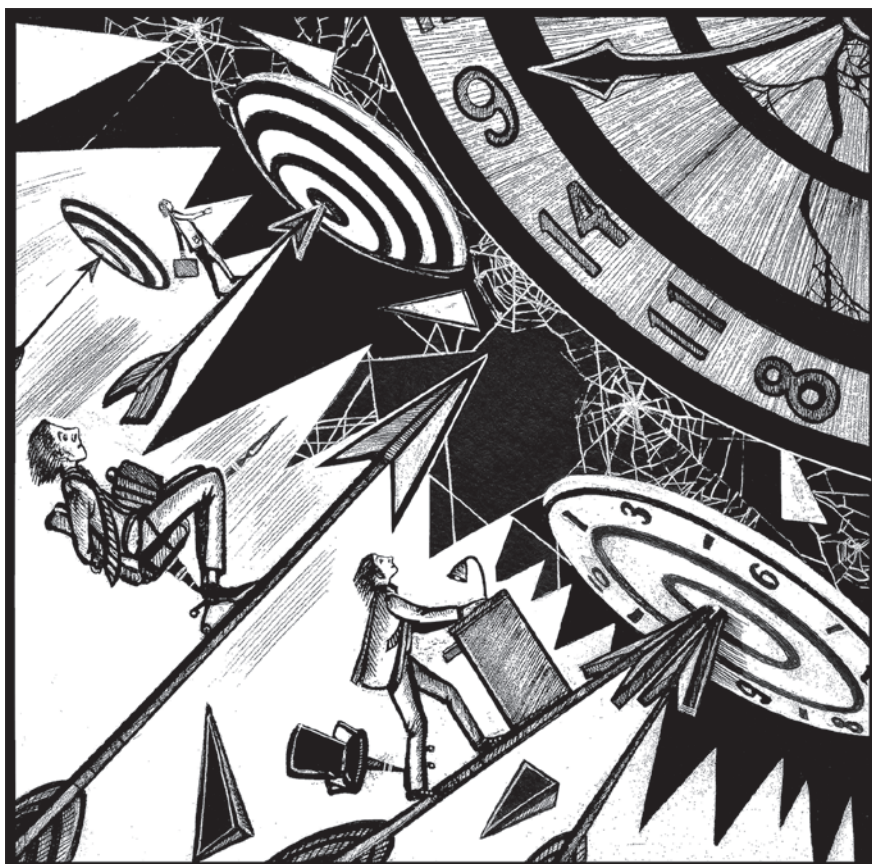
Иван Иванов + 15 баллов = актив.

Сеня Петров + 7 баллов = актив.

Зоя Михайловна – 4 балла = пассив.

Итого: ваша команда прибыльна как инвестиция на +18.

Если показатель уходит в минус, корректируйте ситуацию.



Глава 10.

Ставим цели
так, чтобы
сотрудники
хотели их
выполнять

Ставить цели сотрудникам — один из самых важных навыков руководителя. Давайте научимся это делать так, чтобы сотрудники достигали их верно и в срок.

Вспомните свои жизненные цели, которые вы поставили себе несколько лет назад и которых до сих пор не достигли. Например, вы хотели выучить английский язык, построить дом, съездить наконец-то в отпуск, получить дополнительное образование, купить квартиру... Эти цели могут «висеть» годами. У многих так и происходит. Потому что это не цели, а мечты. Как любые мечты, они греют ваш разум. Разум расслабляется, успокаивается и не проявляет никакой активности, связанной с достижением этих целей.

Продемонстрирую это на примере. На одном из моих тренингов был молодой человек по имени Константин, энергичный парень, который занимался продажами, вел активную жизнь, увлекался горными лыжами. Я попросил его сформулировать, к какой жизненной цели он давно стремится.

— Купить домик в Альпах к пенсии, — ответил Константин.

— Хорошо. Давайте попробуем эту цель конкретизировать. Какой дом вы хотите?

— Любой.

— Хорошо. Если это будет дом площадью, например, десять квадратных метров?

— Это маленький дом, — говорит Константин.

— А если тысяча квадратных метров?

— Это большой.

— А что вы там будете делать?

— Я буду там проводить две недели в году, в остальное время сдавать его в аренду.

— Логично предположить, что вам нужен дом, который будет легко сдавать в аренду.

Мы посмотрели в Интернете варианты и узнали, что это должен быть или отдельно стоящий дом площадью около ста квадратных метров, или квартира.

— Где должен быть дом?

— В Италии.

— Хорошо. Что значит «в Альпах»?

— Это значит, что от дома до горнолыжного комплекса с подъемником должно быть минут десять-пятнадцать на автомобиле. И из окон должен открываться красивый вид на горы.

— Итак, дом площадью около ста квадратных метров или квартира в Италии максимум в пятнадцати минутах езды от подъемника, и чтобы горы были видны из окна. Теперь надо определить измеримость цели. Как мы узнаем, что цель достигнута?

— Это легко проверить.

— Согласен. Тогда определим достижимость цели. Насколько для вас реально ее достичь? Какой у вас доход?

— Сорок тысяч рублей.

— А сколько стоит такой дом?

— Триста тысяч евро.

— О-о-о! Давайте следующую цель (шутка). Что можно сделать в этом случае? Купить с помощью ипотеки. Как купить по ипотеке, если вы — гражданин России, а домик в Италии? Есть специальные юридические компании, которые занимаются оформлением ипотеки для российских граждан за границей (даже без первоначального взноса), поскольку это популярный способ инвестиций. При ставке 3,2% в год на 20 лет месячный платеж составит 1694 евро в месяц. А сдавать в аренду этот домик можно за 1400 евро в месяц не в сезон и за 1800 евро в месяц в сезон. Сезон длится примерно полгода. Получается, что дом купить можно по ипотеке и тут же сдавать его в аренду через ту же самую компанию. Давайте теперь оценим актуальность цели. Константин, зачем вам дом?

— Я хочу там отдыхать две недели в году.

— Определим временные границы достижения цели. Когда вы хотите получить этот дом?

— В ближайшее время.

— Тогда вам потребуется около года, чтобы выбрать дом, и еще год на то, чтобы его оформить.

Давайте посмотрим, как изменилась постановка цели Константина. Изначально она звучала так: «Купить домик в Альпах к пенсии». Окончательная формулировка цели Константина: «Купить отдельно стоящий дом площадью 100 квадратных ме-

тров или квартиру в Италии, чтобы дорога до подъемника занимала не больше 15 минут, а из окон открывался вид на горы, с помощью ипотеки через юридическую компанию по ставке 3,2% годовых за 200 тыс. евро, так, чтобы месячный платеж был не более 1600 евро в месяц. Сразу заключить договор на сдачу этого дома в аренду по ставке 1400 или 1800 евро в месяц. И все это нужно сделать за 2 года».

Во втором случае, при наличии четкой формулировки, хочется пойти и прямо сейчас начать это делать. Первоначальная же формулировка не побуждает к действию. Почему так происходит? Потому что наш мозг любит отдыхать, мечтать, спать, нежиться, но не любит работать. Об этом мы поговорим в разделе, посвященном технике продаж.

Что же в итоге? Константин купил этот дом.

Эта цель была расписана по критериям SMART: S — Specific (конкретная), M — Measurable (измеримая), A — Achievable (достижимая), R — Realistic (реалистичная), T — Time-limit (ограниченная во времени). Запомнить подобные вещи на иностранном языке бывает сложно, поэтому я рекомендую использовать русскую аббревиатуру. Представьте, что есть цель, она нарисована на стене мелом. Я беру дротик и кидаю в цель. Что я делал? КИДАЛ. Слово «кидал» — хорошая русская аббревиатура для метода постановки цели. К — конкретная, И — измеримая, Д — достижимая, А — актуальная, Л — лимитированная во времени.

Когда вы ставите цель себе или своему сотруднику, задайте следующие вопросы. Что конкретно нужно сделать? Как должен выглядеть результат? Как я узнаю, что цель достигнута? Какой у меня план достижения цели? Зачем это мне или зачем это сотруднику? В какой срок цель должна быть достигнута?

Цель, которую вы ставите по данным критериям, видна, освещена, и создается впечатление, будто дорожка лежит прямо к ней. Мозг сам начинает работать на ее достижение.

Логичен вопрос: всегда ли нужно разжевывать задачи для сотрудника по критериям КИДАЛ? Это зависит от того, сколько раз сотрудник уже выполнял подобную работу. Посмотрите на рис. 2.5.

По вертикальной оси стоит подробность постановки задачи. По горизонтальной оси — сколько раз эта задача ставилась и сколько раз этот сотрудник ее выполнял. В первый раз вы все объясняете подробно, со 100%-ной тщательностью. После успешного выполнения будет достаточно ему просто говорить, что это нужно сделать, и сотрудник поймет и будет действовать по схеме, как в прошлый раз.

Также подробность постановки задачи зависит и от уровня компетенций и опыта сотрудника. Рекомендую оценить, что для вас важнее — экономия денег или экономия вашего времени. Давайте разберем оба варианта.

Экономия денег

Сэкономить на специалистах получится, если вы сами хорошо разбираетесь в деле, которое нужно сделать. Вы берете неквалифицированного сотрудника, который готов за 30 тысяч рублей в месяц выполнять весь объем работы. Вы, как профессионал, ставите ему задачу по система КИДАЛ, с четкой разбивкой по шагам. Получается, вы экономите финансовые ресурсы, но отдаете ваше время, потому что вам нужно самому сначала продумать всю задачу до мелочей и поручить ее исполнителю. Только когда новичок всему научится, вы сможете

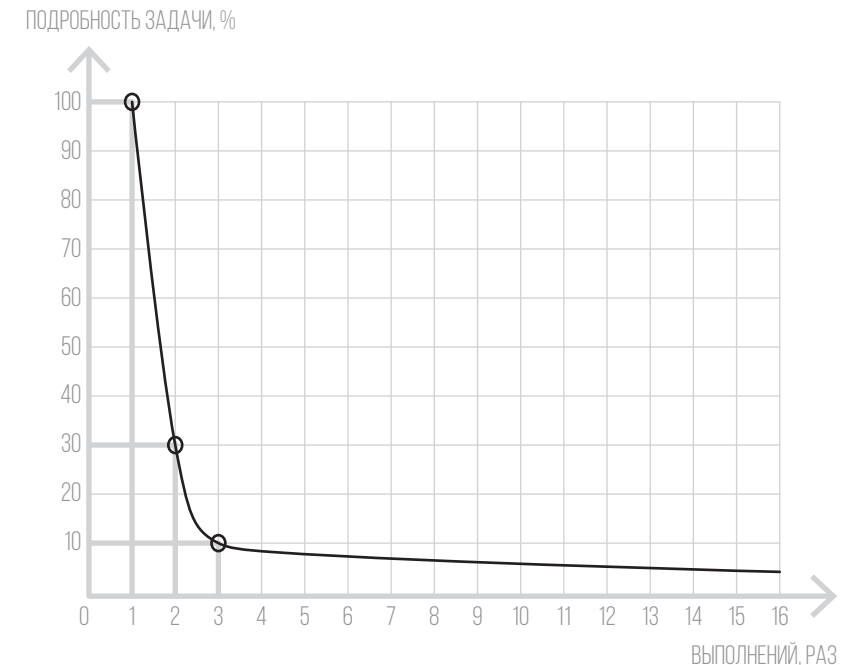


Рисунок 2.5. Зависимость подробности постановки задачи от частоты выполнений этой задачи.

сократить время на постановку задачи, контроль, сопровождение, обратную связь. Еще один минус в том, что этот сотрудник не вносит ничего нового в вашу фирму, просто выполняет, что вы ему говорите. Вы его опыт обогатили, а он ваш — нет. Зато сэкономили.

Экономия времени

Вы берете готового профессионала, который знает, как достигать вашей цели, даже лучше вас. Вы ему описываете в общих чертах, что хотите получить в итоге, все остальное он делает

сам. В ответ на ваши пожелания он презентует свое видение достижения цели, раскладывает по этапам, прописывает актуальность, лимитированность во времени, достижимость и прочее. Сам выполняет и дает вам результат. Такой профи стоит 100–200 тысяч рублей в месяц. Вы не экономите деньги, зато экономите свое драгоценное время, не погружаясь в детали. Такой подход позволяет внести в бизнес новые идеи, как говорится, «вливать свежую кровь», что благотворно отразится на развитии всей компании.

Однако хочу вас предупредить. Без вашего участия все равно не получится плодотворной работы. К сожалению, профессионал не всегда оказывается честным человеком. Бывает, все подробно и красиво описывают, а потом начинают обманывать, юлить, затягивать сроки, в итоге возникает проблема на ровном месте. Деньги потрачены, а результата нет. Особенно это чувствуется при работе с удаленными сотрудниками и фрилансерами.

Как защититься от обманщиков? Выход один: вникайте в сферу работы на 20–50%, чтобы понимать стандарты выполнения, системы подсчета результативности, владеть терминологией, основными инструментами и принципами. Даже если найденный вами профессионал не обманщик, но при этом видит, что вы совсем не разбираетесь в теме, то он может злоупотреблять вашим доверием. Например, если вы решили взять в отдел маркетинга специалиста по социальным сетям и непосредственно отвечаете за маркетинг в компании, то вам необходимо понимать основные стандарты продвижения, чтобы впоследствии контролировать эффективность сотрудника и рентабельность затрат на развитие этого ресурса.

Через какое-то время вы сможете доверять этому специалисту. Новые задачи он будет выполнять уже сам, и вам не придется в них глубоко погружаться.

При работе с новыми сотрудниками важна поддержка вашей команды. Коллеги могут заменить вас на этих этапах, погрузиться в детали проектов, целей и задач вместо вас.

УПРАЖНЕНИЕ

Проанализируйте свою цель. Начинайте с параметра «Актуальность». Если на него нет ответа, то все остальные строки не стоит и заполнять.

Параметр	Вопрос	Ваш ответ
Конкретность	Чего именно вы хотите? Какое? Сколько? Как? Где?	
Измеримость	Как вы узнаете, что цель достигнута? Как должен выглядеть результат?	
Достижимость	Составьте набросок плана достижения цели	
Актуальность	Зачем вам это?	
Лимитированность во времени	Когда цель должна быть достигнута?	

Разбейте план из таблицы на конкретные шаги. Выполнение всех шагов должно вести к достижению цели. Напишите точные даты: день, месяц, год (не продолжительность в днях, а именно с какого и до какого момента времени шаг выполняется).

Дата	Шаг к достижению цели	Результат шага
25.04.2016–13.05.2016	Анализ конкурентной среды компании	Таблица конкурентов, содержащая столбцы: компания, продукт, характеристики продукта, его стоимость

УПРАЖНЕНИЕ

Сформулируйте свои личные цели по пяти направлениям. Все пять направлений важны для полноценной жизни.

№ п.п.	Направление	Ваша цель	Дата достижения цели
1	Финансы		
2	Работа и карьера		
3	Здоровье		
4	Семья, личная жизнь, друзья		
5	Духовный рост, саморазвитие		

Создайте свою доску визуализации целей, основываясь на примере, приведенном ниже. Напишите цели, выберите к ним вдохновляющие картинки. На одну цель стоит прикрепить несколько картинок. Доску нужно повесить так, чтобы она постоянно попадалась вам на глаза.



План продаж:

- год — 120 млн руб.;
- квартал I — 40 млн руб.;
- квартал II — 10 млн руб.;
- квартал III — 20 млн руб.;
- квартал IV — 50 млн руб.



Финансы:

- активы и пассивы на 1 млн долл. к 31.12.2020



Работа и карьера:

- коммерческий директор — к 12.2018;
- директор по продажам — к 12.2019



Здоровье:

- спортзал — 2 раза в неделю;
- кардионагрузки — 3 раза в неделю по 45 минут;
- йога — 1 раз в неделю;
- минимум сахара



Семья, друзья, личная жизнь:

- отправиться в путешествие в Италию с семьей в 2017 г.;
- побывать на море в 2017 г.



Духовный рост, саморазвитие:

- отправиться в Тибет и Непал в 2018 г.;
- поступить на MBA в 2017 г.;
- пройти три тренинга личностного роста в 2017 г.

Как ставить и принимать задачи?

Следующим, не менее важным, навыком в управлении является умение «взять» задачу. Если вы являетесь руководителем отдела продаж, у вас есть свой руководитель. Как ставить и принимать задачи? Даже если вы генеральный директор, очень часто вам приходится получать задачи от других людей. Многие люди не умеют ставить задачи, тем более по методу SMART, или КИДАЛ, который мы только что разобрали. Поэтому вы повысите собственную результативность, если научитесь правильно «брать» задачу и научите своих сотрудников это делать.

Что значит «взять задачу»? Это значит — задать правильные уточняющие вопросы человеку, который ставит вам задачу. Рекомендую задавать только те вопросы, ответы на которые вам действительно нужны, чтобы не получилось, что вы задаете излишне много вопросов, имеющих очевидные ответы. Рекомендую задавать вопросы также по методу КИДАЛ:

- К — конкретность. Что конкретно требуется сделать?
- И — измеримость. В какой форме должен быть представлен результат?
- Д — достижимость. Какие вам нужны ресурсы для достижения цели?
- А — актуальность. Частью какого общего плана или замысла является поставленная задача?
- Л — лимитированность во времени. В какие сроки должна быть выполнена работа?

Рассмотрим каждый пункт этой методики.

К — конкретность. Что конкретно требуется сделать? Часто вы не до конца понимаете, что от вас требуется. Или не понимаете, каким образом это надо сделать. Человек, который вам ставит задачу, может видеть ее в совершенно другом свете и измерять путь к ее достижению другими шагами. В результате он может быть не до конца удовлетворен или даже разочарован тем, как вы ее реализовали. Ведь получить результат можно разными способами, и некоторые из них могут затрагивать интересы третьих сторон.

И — измеримость. В какой форме должен быть представлен результат? Часто руководитель и исполнитель по-разному представляют форму, в которой должен предстать результат. Как в известном детском стихотворении С. В. Михалкова «Как старик корову продавал»: продавец встречается с покупателем и предлагает ему корову. Тот уточняет, много ли корова дает молока. В ответ: «Не выдоишь за день, устанет рука».

А теперь посмотрим, что значит «не выдоишь за день, устанет рука». Много ли это? Покупатель наверняка думает: молока так много, что за целый день не выдоить. А на самом деле молока нет — сколько ни пытайся доить корову, его не будет. Как видите, даже одни и те же слова можно истолковать по-разному. Поэтому я рекомендую этот пункт обязательно уточнять.

Д — достижимость. Какие вам нужны ресурсы для выполнения задачи? Часто руководитель, поставив задачу, не дает необходимых ресурсов. Типичный пример, когда задача связана с рабочим временем третьих лиц. Например, руководитель ставит вам задачу, для реализации которой нужно задействовать ресурсы бухгалтерии. Но придя туда, вы узнаете, что бухгалтеров об этой задаче никто не предупредил. Тогда вам

приходится договариваться с бухгалтерами, просить их. Это неверно. По-человечески вы могли бы договориться. Но на работе существует четкая субординация. И если задача стоит, ресурс должен быть дан. Бухгалтер может обладать сложным характером, а вы можете быть не готовы поступиться чувством собственного достоинства, чтобы лебезить, унижаться, уговаривать. В случае если в выполнении задачи задействованы третьи лица, нужно уточнять у руководителя, каким образом они будут о ней уведомлены.

А — актуальность. Частью какого общего плана или замысла является поставленная задача? Когда у вас есть ответ на этот вопрос, вы можете предложить более профессиональное решение. Типичный пример представлен в следующем анекдоте. Работают два солдата. Один солдат выкапывает яму, второй идет следом и закапывает яму.

— Что происходит? — спрашивает один капитан другого. — Почему один выкапывает, а второй закапывает?

— Понимаешь, тот солдат, который должен сажать деревья в эти ямы, заболел и не вышел на службу. Но мы действуем по плану. Один выкапывает, другой закапывает. А что надо дерево сажать — это уже нюансы.

Поэтому важно понимать, частью чего является задача. Если бы эти замечательные исполнители понимали, что надо сажать деревья, они могли бы перераспределить между собой задачи и тогда даже без заболевшего солдата получили бы должный результат, вместо того чтобы производить бессмысленные действия.

Л — лимитированность во времени. В какие сроки должна быть выполнена работа? Это очень важный критерий. Если

вы не спрашиваете, в какие сроки должна быть сделана работа, результата от вас могут потребовать гораздо раньше, чем вы ожидали.

УПРАЖНЕНИЕ

Продолжите анализировать свою жизненную цель, с которой вы работали в упражнении ранее. Пункт «Достижимость» разложите на шесть-десять шагов, которые приведут к достижению цели. Можете сделать то же самое с еще несколькими целями, чтобы потренироваться. Умение раскладывать цель на шаги и аналитически мыслить в этом направлении является важнейшим качеством руководителя.

№ п.п.	Даты начала и окончания	Шаг	Результат

Постановка задачи сотруднику

Ставятся задачи в четыре фазы.

Фаза 1. До разговора с вашим сотрудником **сформулируйте задачу для себя**, бывает полезно ее даже записать. Зачем это стоит сделать? Когда вы ставите сотруднику задачу, важно не только то, что вы говорите. Ваш подчиненный подсознательно обратит внимание на невербальную составляющую: то, как вы выглядите и как говорите. Если вы будете запинаться, выглядеть неуверенно, прятать глаза, поправлять себя, то у сотрудника останется впечатление, что выполнять задачу

необязательно. Если поставленная задача не является мелкой и разовой, лучше поставить ее до встречи, по электронной почте. Тогда во время встречи вы сможете ее прокомментировать и ответить на вопросы, которые возникнут у вашего подчиненного после прочтения письма.

Фаза 2. Разговор с сотрудником. Сформулируйте задачу и сделайте акцент на мотиваторах, которые значимы для сотрудника, например, на принадлежности к коллективу, на ваших взаимоотношениях или его профессиональном росте (см. главу 8).

Нефинансовая мотивация крайне важна. Расскажу такую притчу.

Сидит старик на дороге, на камне. Мимо него идет мужчина, несет камень. Старик его спрашивает: «Что ты делаешь?» — «Я ношу камни». Идет второй мужчина с камнем. Старик его спрашивает: «Что ты делаешь?» — «Я зарабатываю деньги». Идет третий мужчина с камнем. «Что ты делаешь?» — «Я строю храм».

Мотивация у этих людей разная. Первый может легко бросить эту работу и носить камни полегче. Другой зарабатывает деньги. Всегда есть тот, кто может предложить ему больший доход, и тогда он тоже бросит камень и уйдет. А третий человек — самый мотивированный на работу и самый лояльный. Уметь делать акцент на нефинансовых мотиваторах крайне важно.

После того как вы сформулировали задачу, вам нужно, чтобы заработала «обратная связь» — получить отклик от сотрудника. Понять, есть ли у него вопросы, все ли ему ясно. Можно поинтересоваться, как сотрудник собирается решать задачу.

Фаза 3. Сотрудник выполняет работу.

Фаза 4. Это обратная связь по итогам выполнения сотрудником работы. Рекомендую посетить наши открытые тренинги по управлению², на которых мы подробно рассказываем о приемах постановки сложных задач, в том числе сотрудникам, которые сопротивляются ей, и о том, как строить обратную связь.

Поясню, что я имею в виду, когда рассказываю о сложном сотруднике, который сопротивляется постановке задачи. Например, он шутит в ответ: «Ну сколько можно? Эти задачи мне уже надоели». Либо шантажирует вас: «Если я буду решать эту задачу, то пострадают другие задачи, которые вы мне поставили». Либо задает встречные вопросы, не носящие характер уточнения, например: «Кто сказал, что это надо делать? А почему именно это, а не что-то другое? А как я это буду делать? Разве это вообще возможно? А сколько мне за это заплатят?». Либо красочно описывает совершенную невозможность выполнения задачи. Сопротивление может проявляться невербально — в виде вальяжной позы, молчания в ответ.

Если ваш менеджер сопротивляется постановке задачи, это не значит, что он плохой сотрудник. Возможно, это сильный специалист, просто его энергия направлена не в то русло. Изменить такое поведение под силу действительно умелому руководителю. В последних главах этой книги я научу вас, как это делать.





Глава 11.

Как удержать
сотрудника
в компании?

Хорошему менеджеру необходимо понимать, в каком направлении движется компания и отдел продаж, в каком направлении будет развиваться он сам. Чтобы удержать успешного менеджера по продажам в вашей компании, рекомендую использовать долгосрочное планирование.

Финансовый план, как правило, рассчитывается на год, затем разбивается на кварталы и месяцы. Долгосрочный план представляет собой видение будущего: как компания будет расти и развиваться. Смотреть в будущее необходимо минимум на три-пять лет — главное, дальше, чем ваши конкуренты. «Какой в этом смысл? — спросите вы. — Все равно финансовый план на такой срок не написать. А если и написать, то едва ли он при этом останется неизменным в течение всего этого времени». Поверьте, в этом нет ничего страшного. Когда у вас есть план на пять лет вперед, годовые финансовые планы рассчитываются с учетом пятилетней перспективы. Векторы приложения усилий должны быть сонаправлены, что вызывает синергетический эффект и в конечном итоге приводит к достижению результатов.

Если не строить долгосрочных планов, может получиться, что планы на текущий год и последующие годы окажутся разнонаправленными. Они могут совпадать по финансовым параметрам, но в ассортименте продаваемых товаров, в уровне сервисной службы возникнут существенные различия. На выходе может получиться борьба с самим собой.

Несколько лет я работал менеджером по продажам станочного оборудования. Мне посчастливилось посетить ежегодную машиностроительную выставку в небольшом немецком городке Ганновере. На одной из конференций я заметил, что представители российских компаний очерчивают перспективы

развития на 2–3 года, американцы — на 5–7 лет, немцы — на десять и более лет. Но больше всего меня поразили японцы. Они планируют на пятьдесят лет вперед! Неудивительно, что в плане технологий Япония обгоняет весь мир. Поэтому, если вы хотите победить конкурентов, планируйте развитие на более длительный срок.

Еще один способ сделать так, чтобы ваши сотрудники не уходили от вас, — помогите им вырасти над собой. Люди ценят и не уходят добровольно оттуда, где они становятся лучше. Где они обретают уверенность в своих силах, где им есть чему учиться, а значит, не скучно, и где могут заработать. Ниже приведены несколько советов на самые распространенные проблемы в управлении менеджерами по продажам.

Что делать, если менеджер по продажам не звонит?

Менеджер по продажам просто боится звонить потенциальным клиентам, потому что с холодными звонками связано чувство дискомфорта. Создайте еще большее чувство дискомфорта. Сядьте рядом с менеджером и скажите: «Звони». Через два часа вы увидите, что менеджер раскрепостился и начал делать звонки совершенно спокойно. Вы переломили его страх. Чувство дискомфорта от того, что вы сидите рядом и контролируете его, превосходит то, которое он испытывает при звонке клиенту.

Есть и более мягкий вариант. Покажите менеджеру, как надо звонить, и попросите его повторить это. Так ему будет легче начать звонить новым клиентам.

Что делать, если менеджер долго готовится к звонку: курит, пьет кофе, листает базу?

Измените формы отчетности. Одна компания, которая поставляет пищевые добавки, заказала у нас тренинг по активным продажам. Компания работала в основном с текущей клиентурой, и заставить менеджеров по продажам искать новых клиентов было тяжело. Мы ввели ежедневные отчеты по звонкам, ежедневное дублирование отправленной корреспонденции на электронную почту руководителя, еженедельные отчеты по встречам. При этом мы фиксировали количество входящих, исходящих и внутренних звонков. После введения норматива по звонкам количество внутренних звонков в компании увеличилось в три раза: менеджеры звонили друг другу, в отдел логистики, в бухгалтерию, на склад. То есть кому угодно, только не новым клиентам. Но постепенно, в течение месяца, они перестроились и начали делать холодные звонки.

Что делать, если менеджер по продажам не выполняет норматив по звонкам?

Предположим, вы поставили норматив 50 «алло» в день, забыли словосочетание «результативный звонок», установили ежедневную отчетность. А менеджер делает только 15 звонков и говорит, что больше не может. Поступить в этой ситуации стоит так. Поставьте рабочий стол менеджера напротив своего на несколько дней. После этого менеджер начнет делать гораздо больше звонков — 50–70, а иногда и 100. Тогда пересядывайте его обратно. После такого дискомфорта менеджер будет выполнять норматив по звонкам на протяжении многих месяцев. Лишь изредка будет требоваться дать ему какие-то корректирующие указания и замечания.

Что делать, если менеджер не ездит на встречи?

Расскажите ему, что 93% влияния на клиента оказывается невербально. Причем 55% воздействия связано с внешним видом и 38% — с манерой говорить. По телефону потенциальный клиент вас всего лишь слышит, вернее, частично улавливает искаженный голос и смысл слов. И то с перерывами из-за качества связи или из-за того, что его кто-то отвлек. Разговор по телефону в три раза менее эффективен по сравнению со встречами. Рассказав об этом, поставьте менеджеру план по встречам и проведите небольшой тренинг. Часто менеджер просто не понимает, как это делается, потому и возникает внутреннее нежелание встречаться, боязнь оказаться в неловкой ситуации.

Если сотрудник умеет, но не хочет проводить встречи, вы можете немного изменить его финансовую мотивацию: часть премии или комиссии с продаж поставьте в зависимость от количества проведенных встреч.

Если в вашем бизнесе принято встречаться, то при всем желании ваш менеджер не изобретет метод, который позволит продавать без встреч. Если принято встречаться, значит, надо встречаться. Просто это надо делать более эффективно, чем делают ваши конкуренты.

Что делать, если менеджер не предоставляет отчетность?

Если у менеджера проблема с отчетностью, то в большинстве случаев это значит, что он относится к типу «Заводила» и ему просто сложно это делать. В этом случае регулярно обращайтесь

II. Как построить отдел продаж и эффективно им управлять?

его внимание на необходимость писать отчеты, делайте строгие замечания. Но не стоит ждать, что под вашим влиянием он полностью изменится. Закрывайте на этот недостаток глаза. Заводила может с лихвой компенсировать его финансовым результатом, который у него будет несоизмеримо выше, чем у Опекуна или Предпринимателя.

Часть III

Как добиться взрывного роста продаж?



Глава 1.

Определение
продажи шире,
чем вы думаете...

Те, кто сталкивался с продажами, понимают, что это целое искусство. В отличие от науки, искусству нельзя научиться без хорошего учителя. Вы можете прочитать сотни книг, но при этом так и не будете уметь продавать. Я хочу показать уникальную методику, которая позволит вам после прочтения этой книги и выполнения всех содержащихся в ней упражнений, стать настоящим профессионалом в продажах.

На рисунке 3.1 представлена пирамида, которая показывает, как развивается человек. Две ее верхние части отражают области сознательного. Например, вы осознаете, что читаете эту книгу, что вас зовут так-то и т. д.

Нижние две части пирамиды относятся к области бессознательного. Это то, что вы делаете на автомате, не концентрируясь на процессе. Например, вы дышите, чувствуете ступнями ботинки, водите глазами по строкам книги. Пока я об этом не сказал, вы не обращали на это внимания, но все равно делали. Это и есть бессознательное применение навыков и привычек.

Человек развивается сверху вниз этой пирамиды. Сначала он получает знания, например от прочтения книги. Как вы думаете, почему, невзирая на то что существует много очень неплохих книг по продажам, так мало хороших продавцов? Знания быстро забываются: в течение двух недель из памяти стирается примерно половина полученной информации. Если вы откроете книгу, которую читали больше года назад, то увидите, что, несмотря на закладки и пометки, практически все вылетело из головы. Знания нужно применять на практике.

Получая знания и применяя их на практике, вы приобретаете умение. Умение — это пока еще сознательно контролируемое знание. Например, вождение автомобиля в первый раз. Вы



Рисунок 3.1. Пирамида развития человека.

знаете, как и что нужно делать, но практически все приходится контролировать сознательно. И если вдруг зазвонит телефон, то вы будете вынуждены остановить машину.

Навык приобретается примерно спустя месяц практики. Вы уже действуете на автомате. Привычка складывается через 3–4 месяца практики и остается с вами практически навсегда. Главное отличие навыка от привычки в том, что навык вам надо сознательно захотеть применить, например, решив кому-то что-то продать. Привычка же включается автоматически, вы продаете уже неосознанно: и клиентам, и даже своим друзьям и близким.

Суть моей философии заключается в том, что подача материала так же важна, как и его содержание. Те тренинги, которые я провел за 20 лет для крупнейших предприятий России и мира, подтверждают правильность этой философии. Продажи клиентов росли после тренингов всегда, что позволило нашей

компании — Vertex — войти в пятерку лидеров российского рынка тренинговых услуг.

Итак, что же такое продажа? Процесс или результат? Деньги или удовольствие? Призвание или работа? Я скажу вам так: продажи — это способ мышления! Суть продажи — убедить другого человека в том, что он хочет сделать то, чего хотите вы. И чем лучше вы научитесь убеждать другого человека в том, что он искренне хочет исполнить ваше желание, тем выше будет уровень вашего мастерства в продажах. Это в свою очередь даст возможность не только зарабатывать столько, сколько вы хотите, но и получать от любого человека максимум желаемого.

Многие авторы книг о продажах пишут, что понятию «продажи» можно дать определение, и даже ухитряются это сделать. Но при этом резко ограничиваются возможности. Попробуйте дать определение смысла жизни, и как только это сделаете, вы станете несчастным человеком — ведь многие из тех возможностей, которые были перед вами, окажутся вдруг недоступны, так как не вписываются в выработанную вами концепцию.

Поэтому предлагаю вам подойти к определению продаж шире — необходимые для этого знания и навыки вы сможете приобрести после прочтения этой книги и добросовестного выполнения всех приведенных в ней упражнений.

Один из моих знакомых — Алексей — в возрасте 25 лет был бухгалтером в небольшой компании и получал 25 000 рублей. Когда однажды мы разговорились о его работе, он сказал, что единственное, о чем мечтает, — это самореализация, возможность показать, чего он стоит. Но как ни пытался Алексей добиться этого, все упиралось в непонимание и даже противодействие окружающих. Тогда я рассказал ему об инструментах

эффективных продаж и предложил их освоить. Спустя год после этого он создал свою небольшую лизинговую компанию, которая по прошествии еще восьми лет стала одной из крупнейших в своей отрасли в Москве — со штатом более 300 человек и многомиллиардными оборотами. Сейчас Алексей коллекционирует эксклюзивные автомобили. Последнее приобретение, седьмая модель в его коллекции, — Lamborghini.

Чтобы убедиться в правдивости этой истории, вы можете связаться со мной, и я познакомлю вас с Алексеем лично. Он действительно овладел навыками продаж.

Представьте, что у вас есть ручка, а у кого-то есть степлер. Степлер стоит дороже ручки, но, обладая навыками продаж, вы можете обменять ручку на степлер, не доплачивая ни копейки. Потом точно так же можете поменять степлер на что-то другое, снова без доплаты. Вот что такое навыки продаж.

Теперь давайте поиграем:

- вообразите яхту, которая стоит \$1 млн;
- представьте, что она вам нужна.

Теперь я задам вам вопрос, а вы ответьте на него искренне. Вы можете ее купить? Скорее всего, вы промолчали... А знаете, почему?! Потому что в вашей голове пронесся шквал примерно следующих мыслей:

- «Есть ли деньги?» — И вы ответили себе: «Нет!»;
- «Есть где взять деньги?» — И вы снова ответили: «Нет!»;
- «Зачем мне эта яхта?» — И вы не нашли ответа;

- «Есть более важные вещи, которые можно купить — забудь про яхту»;
- «Ее же надо содержать»;
- «Где я буду на ней плавать?»;
- «Меня укачивает»;
- «А вдруг ее украдут?».

Почему так произошло? Потому что ваш мозг — это самое ленивое «существо», с которым вы знакомы. Он очень не любит работать и предпочитает простые решения. Безусловно, это свойственно мозгу человека вообще, так что не принимайте на свой счет. Для того чтобы ваш мозг взялся за дело, вам нужно научиться его включать.

Не надо задавать себе вопрос: «Есть ли деньги?».

Не надо задавать себе вопрос: «Зачем мне яхта?».

Задайте себе вопрос: «Как я могу это сделать?». И ваш ответ будет такой: «Никак».

Спросите себя «Как я могу это сделать?» еще столько раз, сколько потребуется, чтобы мозг потихоньку начал предлагать вам мало-мальски разумные решения. Тогда вы поймете, что до того, как прочитали эти строки, вы спали и вам снился сон о том, что скоро станете финансово независимы и проживете долгую счастливую жизнь. Причем все эти изменения должны были случиться сами собой, без каких-либо усилий с вашей стороны. И только сейчас ваш мозг немного активизировался.

Если бы ваш мозг был включен и работал как следует, тогда бы вам пришла в голову самая очевидная и здравая мысль: «Вы можете купить эту яхту, чтобы просто перепродать ее дороже». Ведь я не говорил, что эта яхта вам нужна для того, чтобы на ней путешествовать! И не сообщал, что \$1 млн — ее рыночная цена. Может, она просто выглядит на эту сумму, а в действительности ее можно купить куда дешевле.

Вы не видели решения данной задачи, потому что ваш мозг спал. И посмотрите, какие ответы он вам выдал — тупиковые, которые не помогают достичь цели, а, напротив, заставляют как можно скорее от нее отказаться.

А ведь чтобы купить эту яхту для, скажем, перепродажи, даже нет нужды иметь \$1 млн. Вы можете получить деньги от покупателя яхты до того, как отдадите ему судно, а выплатить деньги продавцу яхты после того, как он отдаст ее вам. Все это вопрос переговоров.

Если кто-то не верит, что это возможно, то вот вам пример из жизни. В 2012 году в Лондоне прошел громкий судебный процесс между двумя известными олигархами, и один из них официально заявил, что ни разу в своей жизни не покупал ничего для бизнеса за свои деньги. Он открывал кошелек лишь для оплаты своих повседневных расходов.

Если только заставить свой мозг как следует работать, то можно, не вложив в бизнес ни копейки собственных денег, исключительно благодаря своему уму заработать многомиллионное состояние.

В этой связи вот вам еще одно определение продаж. Продажи — это умение заставить работать свой мозг и получать все, что вы хотите в этой жизни.



Глава 2.

Вы уверены,
что продаете
клиенту то,
что нужно?

Вы уверены, что продаете клиенту то, что нужно? Ответ на этот вопрос, казалось бы, крайне прост. Вы продаете продукт, который продает ваша компания. И пока вы так думаете, продажи будут неэффективными.

На самом деле нужно продать четыре сущности.

Сначала вы продаете продукт — точнее, веру в его ценность — самому себе. Важно почувствовать продукт, понять все его преимущества. Как это сделать? Ответьте себе на простой вопрос: «Почему я купил бы этот продукт?». Напишите минимум 10 причин. И повесьте их у себя перед глазами. Чем честнее будет ответ на этот вопрос и чем убедительнее будут ваши 10 причин, тем большего эффекта вы добьетесь от этого упражнения.

Список причин будет постоянно дополняться по мере развития продаж. Фактически этот список похож на дерево: вначале оно маленькое, и вы еще не знаете, вырастет ли оно, и если вырастет, то какие плоды даст. Однако благодаря своим усилиям и новым наблюдениям вы постепенно будете дополнять этот список и вскоре увидите, как ваше «дерево» растет и крепчает. В результате вы настолько поверите в свой продукт, что не сможете продавать его дешево. Это и будет значить, что вы продали продукт самому себе на 100%. Для достижения такой цели список причин должен быть постоянно перед глазами.

Второе, что вы продаете, — себя. Объясню, что я имею в виду. Вы наверняка сталкивались с ситуацией, когда, несмотря на ваше всестороннее знание продукта и убедительность рассказа о нем, покупатель вам не верит. Не задавались вопросом: почему так происходит? Я вам отвечу: «Это от того, что вы не продали ему себя!». Продать себя — значит вызвать доверие клиента, только в этом случае он начнет слышать вас и верить вам. Для этого необходимо придерживаться простых правил: хо-

роший внешний вид, умение слушать, отличное знание своего продукта и способность правильно начать беседу и направить ее в нужное русло. Этих вопросов мы коснемся в следующих главах.

Третье, что вы продаете, — ваша фирма. Если вы не продали клиенту вашу фирму, значит, у него не возникло доверия к ней. И даже если ваш продукт хорош или даже безупречен, вероятность того, что он купит его именно у вашей компании, крайне мала. Правильная презентация компании — очень важный момент, который часто упускают из виду. Эту тему мы рассмотрим в главе «Презентация».

И только четвертое, что вы продаете, это собственно продукт. Давайте посмотрим, что получится, если вы поторопитесь и попробуете сразу продать свой продукт.

Ситуация первая. Вы продали себя, клиент вам верит, продали компанию, клиент хочет с ней работать, презентовали свой продукт, но при первой же просьбе клиента дать скидку вы легко снижаете цену. И так происходит каждый раз. Вы много продаете, у вас большой товарооборот, но почему-то ваша компания не имеет денег для активного развития. Зато у клиентов достаточно средств, чтобы перейти к вашим конкурентам, ведь у них и сервис лучше, и менеджеры работают профессиональнее — потому что они постоянно вкладывают деньги в развитие бизнеса. Вы легко даете скидку и уступаете в цене потому, что вы не продали свой продукт самому себе и не понимаете, сколько он стоит. На кого в таком случае вы работаете? На конкурентов!

Представьте другую ситуацию. Вы встретились с клиентом, рассказали ему подробно о своем продукте. Он внимательно вас выслушал, возможно, даже не стал возражать. Вы ис-

кренне уверены в том, что отлично выполнили свою работу. Таким же образом вы продолжаете общаться и с остальными клиентами. Однако через некоторое время становится понятно, что они вас игнорируют. Да, клиенты заинтересовались продуктом, но почему-то покупают не у вас, а звонят конкуренту. Причем у него клиенты приобретают ваш продукт без вопросов и расспросов, ведь они уже все знают о нем благодаря вам.

Знаете, почему так происходит? Потому что конкурент продал клиенту себя и компанию, клиент ему доверяет, а про продукт вы сами ему отлично рассказали. Если вы хотите работать на себя, а не на конкурентов, то четко придерживайтесь предложенной мной последовательности.



Глава 3.

Как правильно
выстроить цикл
продаж?

Существует мнение, что можно продать все что угодно, обладая навыками продаж. Это абсолютно неверно. Навыки продаж — это разрозненные инструменты, и эффективно они работают, только составляя единое целое — полный цикл продаж.

Цикл продаж — это последовательность шагов, которые необходимо сделать для того, чтобы с максимальной вероятностью заключить сделку. И для каждого товара, для каждой стратегии сбыта цикл продаж будет разным, это своего рода уникальный ключ к успеху.

Классический цикл продаж

1. Понять, кто ваш клиент. Проанализируйте свой опыт продаж и опишите наиболее характерные особенности ваших клиентов. Вы увидите, что у них много общих черт, которые вы раньше не замечали. Если у вас нет опыта продаж, то лучший способ определить вашего клиента — воспользоваться опытом конкурента. Как это сделать? Адресуйте этот вопрос своему мозгу, ведь он теперь не спит!

У меня был такой случай. Руководитель отдела продаж настаивал на том, что менеджеры должны продавать продукт всем клиентам без исключения. В итоге компания начала терпеть убытки. При этом человек был искренне уверен, что все делает правильно. Его ошибка заключалась в том, что он не учел сегментирования рынка и, соответственно, не сегментировал своих клиентов. Ведь есть клиенты, которым можно продать с минимальными трудозатратами, а есть такие, на которых тратится неоправданно много усилий.

Если вы не разобьете своих клиентов на сегменты, то рынок разобьет на сегменты ваш бизнес, а так как ваши ресурсы

ограничены, вы начнете терпеть убытки. Поэтому нужно продавать продукт в первую очередь тем клиентам, с которыми трудозатраты на организацию продаж минимальны при условии прибыльности сделок. И только потом — работать с клиентами, на которых ресурсов уйдет чуть больше. Постепенно определяя своих основных клиентов и сегментируя их, в какой-то момент вы поймете, что оставшимся потенциальным покупателям продавать просто невыгодно, так как коэффициент полезного действия от работы с ними стремится к нулю. В этом случае существуют два пути: либо менять товар (а также цены, условия поставки и т. д. — все, что относится к вашему уникальному торговому предложению), либо искать новые рынки (например, уходить в регионы).

Интересный факт: продажи через активный поиск клиентов по телефону и продажи через Интернет для многих бизнесов являются разными и мало пересекающимися рынками сбыта. Поэтому часто можно фактически удвоить уровень продаж, добавив продажи через Интернет, если у вас были только активные продажи. И наоборот.

2. Найти телефоны и другие контактные данные ваших потенциальных клиентов. Для этого можно использовать следующие источники: поисковые запросы в Интернете, специализированные сайты, форумы, сайты конкурентов, интернет-каталоги, выставки, специализированные журналы, печатные и электронные базы данных, знакомые, друзья, рекламные объявления, тендерные сайты и т. д.

Распространенная ошибка заключается в том, что менеджеры берут самые примитивные источники, например различные каталоги компаний, и удивляются, что у них плохие продажи. Между тем причина очень проста. В таких каталогах чрезвычайно много мелких клиентов, которые не могут позволить

себе купить у вас товар. Зато они, как и большинство мелких клиентов, крайне горды собой, поэтому надувают щеки и почти никогда не признаются в том, что не могут у вас ничего купить, а мотивируют свой отказ огромным количеством возражений и упреков. В результате менеджер по продажам, работающий с таким каталогом, колоссальное количество времени тратит впустую, испытывает негативные эмоции, у него практически нет продаж, и он быстро уходит.

Поэтому следует помнить: у каждого источника информации о возможных клиентах есть коэффициент качества, и чем больше потенциальных покупателей указано в источнике, тем более он эффективен. От того, каким источником вы пользуетесь, напрямую зависит результат: успех или полное поражение.

3. Позвонить в компанию и, «преодолев» секретаря, выйти на лицо, принимающее решение. Большинство начинающих менеджеров по продажам сильно демотивируются из-за того, что не знают эффективных приемов «преодоления» секретаря. В итоге они очень много времени тратят на уговаривание секретарей, отправку предложений на общую почту а-ля info@шансов.net или на факс, который распечатывает их предложения сразу на мягкую бумагу.

Грамотные приемы выхода на лицо, принимающее решение, мы подробно обсудим в главе 6 «Не лает, не кусает, к лицу, принимающему решение, не пускает. Приручаем секретаря».

4. Правильно начать разговор с лицом, принимающим решение. Здесь многие допускают грубейшую ошибку, пытаясь сразу начать что-то выяснять. «Нам не надо», «Мы сами позвоним», «Работаем с другими», «Все устраивает», «Уже купили», «Мы вас знаем и сами позвоним», «Звоните позже», «Пришлите все, что есть», «Нам неинтересно» — таковы типичные ответы лица,

принимающего решение, менеджеру по продажам в самом начале разговора. И клиента нельзя за это винить. Дело не в нем, а в вас. Вы не умеете правильно начать разговор.

Был у меня однажды такой случай. Человек, принимающий решение, постоянно переадресовывал менеджеров на других своих сотрудников, но все они были с крайне оригинальными именами. Так в базе данных менеджера, работающего с этим клиентом, оказались следующие персонажи: Репа Мартыновна, Акулина Акакиевна, Поликарпий Астахиевич и прочее в таком духе. Менеджер, не смутившись, упорно и настойчиво пытался с ними связаться. Настоящие имена сотрудников этой компании все же удалось выяснить: мы сказали, что хотим пригласить их на профессиональную выставку, а для этого нужно отправить личное приглашение, бесплатное, в то время как стандартный билет придется покупать за деньги. И конечно, это сработало. Что же, юмор клиентов становится иногда проблемой для начинающих менеджеров.

Подробнее о том, что надо делать и каких еще ошибок следует избегать на этом важном этапе, я расскажу в одной из следующих глав.

5. Договориться о встрече. Нужна встреча или нет — зависит от многих факторов, но в основном решение этого вопроса сводится к финансовой целесообразности. Если прибыль от клиента гораздо меньше, чем затраченные на него ресурсы, в том числе времени и сил, то встреча не нужна. Если же прибыль от клиента ожидается достаточная, то встречи необходимы. Преимущества встречи рассмотрим в главе 8 «Назначение встречи. Как перейти к живому общению».

6. Презентация себя и компании. Эффект от хорошей презентации — это искреннее доверие клиента и его интерес к вам, вашей компании и продукту.

7. Выяснение потребностей клиента. Иногда выяснение потребностей предлагается делать до проведения презентации, но возникает вопрос: насколько искренен будет с вами клиент, если вы еще не завоевали его доверие? Поэтому презентовать себя и компанию я рекомендую до выяснения потребностей, а презентовать свой продукт — после их выяснения.

Для наглядности представьте, что вы пришли к врачу, еще не успели сказать, что именно вас беспокоит, а он уже выписывает вам рецепт. При этом он искренне улыбается, протягивая его вам, и говорит, что лекарство вам обязательно поможет. Взяли бы вы этот рецепт? — Конечно, нет. Почему же вы тогда удивляетесь, что клиент не реагирует на ваше предложение? В первую очередь нужно выяснить, чего хочет он.

8. Презентация вашего продукта. Хорошо проведенная презентация создает у клиента сильный импульс к покупке или как минимум вызывает серьезный интерес.

9. Переговоры о цене. Бывает так, что менеджеры проводят огромное количество встреч, очень много продают, но при этом мало зарабатывают. Это происходит из-за того, что они не умеют продавать выгодно.

10. Завершение сделки. Если вы не умеете завершать сделки, у вас будет много клиентов, которые лояльны к вам, знают и очень любят вас, но при этом ничего не покупают.

Проводить личную встречу или нет — решение зависит, как уже было сказано, от многих факторов, и поэтому я не стал включать этот шаг в цикл продаж.

Как определить свой цикл продаж и, следуя ему, совершенствоваться в искусстве продаж?

Это самый большой секрет успеха вашего бизнеса. Вроде бы в целом все понятно, но в любом деле есть свои особенности. Где лучше всего брать контакты? Кто является лицом, принимающим решения? С какими клиентами надо встречаться? Сколько встреч имеет смысл проводить с клиентом? Надо ли демпинговать при первой сделке? Следует ли форсировать завершение сделки или специально педалировать этот процесс не стоит? Все это нюансы, разобраться с которыми вы можете лишь на собственном опыте (или проанализировав опыт конкурентов). Как это сделать? Вспоминайте про мозг.

Хочу предупредить вас об одной распространенной ошибке. Известно, что самый опасный период для водителя — это второй год вождения. А вы знаете, почему? Первый год он ездит осторожно, так как чувствует себя неуверенно за рулем. На второй год он уже более уверен в своих силах и даже начинает рисковать, забывая иногда и об элементарных правилах безопасности. То же самое — с циклом продаж. Когда вы найдете успешный цикл продаж, первое время будете четко его придерживаться. Но потом вам покажется, что у вас появилась интуиция, которая позволяет обходиться без цикла продаж, и продажи начнут стремительно падать. Мозг не любит признавать себя дураком — это вторая его особенность после любви к лени, поэтому вы будете искренне верить, что дело не в вас, а мозг, в свою очередь, услужливо подскажет причины: кризис, конкуренция, высокие цены, не очень хороший товар, низкая зарплата, изменившаяся конъюнктура рынка и т. д.

На самом же деле причина в том, что вы отклонились от цикла продаж. Делать этого категорически нельзя! Цикл можно толь-

ко корректировать в соответствии с условиями на рынке. Цикл продаж — это механизм, а масло, которое позволяет ему работать без сбоев, — искусство продаж. И здесь вас подстерегает еще одна опасность. Когда вы только начинаете продавать, этот процесс кажется крайне увлекательным, творческим, полным драйва и куража, но через некоторое время вы замечаете, что, предпринимая определенные шаги и обладая определенными навыками, вы получаете конкретный результат — и продажи становятся рутинной.

Как вернуть драйв и кураж? Ответ простой: поднимите планку своих целей. Как только вы вдруг почувствуете, что продажи стали для вас скучны, как только вы подумаете, что все знаете, просто попробуйте поднять продажи хотя бы в два раза — и увидите, что вы не знаете еще очень многого. И замечательно, что есть к чему стремиться! Вы же не смотрите передачу «Что? Где? Когда?» повторно, искренне радуясь, что теперь знаете ответы на вопросы. Так и в продажах: через некоторое время нужно переходить на следующий уровень — и вас снова ждут креатив, драйв, кураж и удовольствие.



Глава 4.

Активные
и пассивные
продажи

Все достаточно просто. Активные продажи — это когда менеджер сам активно ищет клиента. Он совершает полный цикл продаж, который был описан в предыдущей главе: ищет клиента, звонит ему, «преодолевает» секретаря, выходит на лицо, принимающее решение, и т. д. А при пассивных продажах менеджер специально не ищет клиента, а в основном работает на входящих звонках.

Что лучше: активные или пассивные продажи?

Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов: особенностей вашего бизнеса и продукта, от конкуренции, ценовой политики вашей компании по отношению к конкурентам и т. д. Есть бизнесы, в которых принято продавать именно через пассивные продажи. Также в ситуации, если ваши клиенты — физические лица, совершать активные продажи крайне затруднительно, ведь их гораздо больше, чем юридических. Или, может быть, для вашей компании пассивных продаж просто вполне достаточно в силу определенных причин. Но в этих случаях нужно сразу подумать о том, какими могут быть последствия применения такого подхода.

Приведу пример. Представьте, что ваши конкуренты активно ищут своих клиентов и совершают холодные звонки, а вы решили продавать пассивно, дали большое количество рекламы и посадили отдел продаж ждать входящих звонков. Кто будет вам звонить? Клиенты, у которых все хорошо? Вряд ли, у них и без вас все хорошо. Те, кто хочет что-то поменять? Тоже едва ли, потому что им уже позвонили ваши конкуренты, встретились с ними и предложили продукт на лучших условиях. Поэтому, скорее всего, звонить вам будут, во-первых, начинающие маленькие компании, которые только недавно вышли на рынок. Во-вторых, компании проблемные, уже поменявшие

множество поставщиков и сейчас ищущие очередную «жертву», чтобы взять товарный кредит на максимально возможную сумму и с большой отсрочкой, а потом просто сменить вас на другого поставщика. И, в-третьих, фирмы, которые в силу конфликтности отдельных менеджеров или компании в целом часто меняют поставщиков. Итак, молодые, начинающие, не способные купить ваш продукт, проблемные и конфликтные — нужны вам такие клиенты?

Поэтому совет: если ваши конкуренты продают товар или услугу активно — активно ищут клиентов, совершают холодные звонки — то вы должны поступать так же, но делать это лучше конкурентов. А для этого необходимо постоянно развиваться и оттачивать мастерство продаж.

Проблемы с пассивными продажами могут возникнуть еще по одной причине — изначально неверное видение ситуации в вашем бизнесе, а соответственно, неправильный выбор стратегии продаж.

Приведу яркий пример из собственной практики. К нам обратилась компания, которая только недавно появилась на рынке. Фирма специализировалась на ремонтно-строительных работах, продажами занимался сам генеральный директор. Он давал много рекламы, нанял трех сотрудников — отвечать на звонки, и у него были бригады, как собственные, так и привлекаемые. Однако дела шли не очень хорошо. После анализа ситуации оказалось, что по рекламе звонят в основном физические лица. А как известно, денег у физических лиц примерно в пять раз меньше, чем у юридических, и расстаются они с ними гораздо болезненнее, а к качеству работ относятся требовательней. Не зря говорят, если физическое лицо застраховалось на 7000 рублей в медицинской страховой компании, то «налечится» оно обязательно на все 70 000. То же самое

и с ремонтом: если физическое лицо заплатило за ремонт 100 000 рублей, то результат по его ожиданиям должен выглядеть как минимум на 200 000.

Возникает проблема: рекламы много, стоит она дорого, надо платить трем сотрудникам, отвечающим на входящие звонки, а звонят в основном физические лица. Мы рекомендовали фирме перейти на активные продажи и с физических лиц переключиться на компании, которые могут дать субподряд.

Следуя нашим советам, директор начал брать при строительстве домов небольшие субподряды по внутренней отделке первых этажей, а также небольших магазинов. И дела пошли в гору. Сейчас это достаточно крупная фирма, которая занимается не только отделочными работами, но и строительством загородной недвижимости, павильонов. Заметно вырос и штат: сначала он состоял из шести сотрудников и десяти человек в бригаде, а сейчас в этой компании работает более 100 человек, и этот рост произошел за три с половиной года, что является достаточно хорошим показателем. Вот что дает переход с пассивных продаж на активные в том секторе бизнеса, где это жизненно необходимо.



Глава 5.

Холодные
звонки. Как
не замерзнуть
самому?

Неотъемлемой частью активных продаж являются холодные звонки. Что такое холодный звонок? И чем он отличается от теплого звонка? И вообще, есть ли понятие «теплый звонок»? — Да, есть.

Холодные звонки — это звонки клиенту, который совершенно не ожидает, что кто-то позвонит и будет предлагать что-либо купить, отнимая его время презентацией своего продукта. Это абсолютно чужой человек, он занят делом и не готов к разговору с вами. Вот что такое холодный звонок.

Какой же звонок называют «теплым»? Теплые звонки — это когда клиент уже знает вас. Возможно, он видел какую-нибудь информацию о вашей фирме, статью, рекламу или же знаком с вашим продуктом благодаря чьей-нибудь рекомендации. И когда вы звоните ему, он уже расположен к вашему продукту и, соответственно, диалогу. Безусловно, холодные звонки делать гораздо сложнее, и здесь есть ряд особенностей.

Не концентрируйтесь на негативе от клиента

Менеджеры не любят делать холодные звонки, потому что в процессе часто приходится выслушивать возражения, отказы, упреки — все это в целом формирует негативное отношение к звонкам.

Если вы занимались конным спортом, то наверняка знаете, что есть такое правило: упали с лошади — сразу сядьте на нее снова. Это необходимо для того, чтобы у вас не сформировался страх перед верховой ездой. И если вы моментально не переборете себя и не сядете на лошадь, испытанный шок впоследствии закрепится и будет мешать, а может, и совсем не позволит вам ездить верхом. То же самое происходит при холодных звонках.

Распространенная ошибка заключается в том, что, получив негатив от клиента, который был не готов к разговору, менеджер начинает концентрироваться на этом. Если после очередного звонка с отказом и негативной реакцией клиента вы чувствуете, что разговор вас не отпускает и постоянно прокручивается в голове, поступите так:

- ни в коем случае не делитесь этой отрицательной информацией с вашими коллегами. Не надо пересказывать им, как грубо с вами разговаривал клиент, что он вам сказал, крикнул, иначе этот негатив будет закрепляться в вашей памяти, словно изображение на фотопленке. Известно, что изображение на пленке нужно зафиксировать с помощью специальных химических средств. Если же открыть фотоаппарат, то пленка засветится и на ней не останется ни одного кадра. Так и с холодными продажами: не делитесь негативным опытом с другими, не фиксируйте его в голове, потому что он надолго может сформировать у вас страх перед холодными звонками;
- вместо заикливания и переживаний — продолжайте звонить. Наткнувшись на неблагожелательного клиента и получили отказ — не откладывая позвоните еще в одну компанию, вторую, третью, четвертую. Вам необходимо разговаривать, чтобы негативный разговор забылся;
- если же вы постоянно слышите отказы, отвлекитесь немного и позвоните своим родным, друзьям или знакомым. Это позволит вам снова почувствовать себя уверенней и поможет не сформировать отрицательного отношения к холодным звонкам;
- также существует одно очень хорошее упражнение. Я называю его «Откажите мне». Что необходимо сделать? Вы берете

справочник с телефонами организаций и звоните по любому номеру. Допустим, вам ответила девушка. Вы говорите ей: «Здравствуйте, меня зовут Иван Иванов. Я тренируюсь не бояться отказов при холодных звонках. Вы можете мне отказать как можно грубее, чтобы я перестал бояться отказов и холодных звонков?!». Девушка в недоумении, но если у нее есть чувство юмора, то она вам поможет: возможно, просто посмеется, а может, откажет в очень грубой форме, фактически пошлет, — этого-то вам и нужно! Так необходимо сделать 30 раз. Уже после 10-го звонка вы почувствуете облегчение, после 20-го у вас возникнет ощущение внутреннего спокойствия, а к 30-му вам будет совершенно безразлично, что вам ответят на том конце провода. Вы будете себя чувствовать абсолютно уверенно, спокойно и невозмутимо. Это именно то состояние, которое нужно, чтобы в дальнейшем успешно совершать холодные звонки.

Время для холодных звонков

Часто я слышу от менеджеров по активным продажам такое рассуждение: утром звонить клиентам неэффективно, потому что они только что приехали на работу, у них могут быть совещания, они еще не выпили свой кофе и не готовы разговаривать. Ближе к обеду звонить тем более бесполезно, потому что клиенты голодные. Они злые, разговор не получится. Во время обеда звонить бессмысленно, потому что клиенты не на месте. После обеда звонить без толку, потому что клиент вялый и сонный, он переваривает пищу, борется с послеобеденным сном и не захочет разговаривать. Он готов философствовать, рассуждать на отвлеченные темы, но не готов говорить о деле либо просто отмахивается из-за того, что не хочет, чтобы его отвлекали. Ближе к вечеру звонить совсем бесполезно, потому что клиент уже устал, у него был тяжелый рабочий день,

и разговор не получится, ведь потенциальный покупатель раздражен, старается поскорее завершить дела и не хочет долго с вами разговаривать. В результате получается, что в течение практически всего рабочего дня звонить клиенту нет никакого смысла.

Так вот, все это неправда. Звонить клиенту можно в любое время: и утром, и перед обедом, и в обед, и после обеда, и ближе к вечеру. Все зависит от того, как вы с ним разговариваете. В следующих главах будет рассказано о множестве инструментов, которые позволяют разговаривать практически в любое время, с любым клиентом и получать максимальный результат от холодных звонков.

Эффективный рабочий режим

Очень важным нюансом при совершении холодных звонков является цикличность распределения работ. Что я имею в виду? Ответьте на вопрос: «Если вы едете на машине со скоростью 100 км/ч, то за какое время вы доедете из пункта А в пункт Б, если расстояние между ними 100 км?». Правильно, примерно за час. Да, вам требуется время на разгон и торможение, но в целом вы потратите около часа, чтобы преодолеть требуемое расстояние.

А теперь представьте, что вам нужно останавливаться каждые 5 км. В этом случае суммарное время будет уже больше: вам нужно будет тормозить и вновь разгоняться, и так через каждые 5 км. Предположим, это займет 1,5 часа. А если на протяжении стокилометрового пути вам нужно будет останавливаться каждый километр, тогда затраченное время станет еще больше — около двух-трех часов. Если же вам придется останавливаться каждые 100 м, то время увеличится в разы. Кроме того,

вы потратите больше бензина, и ваша машина быстрее вырабатывает свой ресурс.

Это наглядный пример для понимания принципов функционирования нашего мозга. Он быстро привыкает делать одну и ту же работу и совсем не любит переключаться на другую. Распространенная ошибка менеджера по активным продажам заключается в том, что он постоянно переключается с одного вида задач на другие. Сначала он звонит клиенту, но как только договаривается с ним о чем-то, сразу переходит к отправке коммерческого предложения. Потом звонит следующему — и вновь возвращается к бумажной работе, потом звонит третьему, пятому, седьмому, всякий раз отвлекаясь на что-то еще. В результате этот менеджер быстро устает, реальный объем его работы оказывается более чем скромным, и ему остается лишь удивляться: почему он работает так неэффективно?

Правильный рабочий режим должен выглядеть иначе. Разделите время, которое вы выделили на холодные звонки, на несколько промежутков. Сначала обзвоните всех клиентов до единого, но ничего не отправляйте кроме срочной информации, которой будет немного. Помечайте, кому из клиентов вы должны отправить письма. Когда вы обзвонили всех, кого запланировали на сегодня, отвлекитесь на пять минут, смените психологическую обстановку, походите, выпейте чашечку кофе. После этого сядьте и подготовьте все необходимые коммерческие предложения и отправьте их. Вы увидите, что при таком режиме работы ваша эффективность повысится более чем в два-три раза — в зависимости от специфики бизнеса и сложности подготовки предложений.

Если коммерческие предложения — простые и однотипные или если вы отправляете информационные письма, то эффективность и продуктивность вашей работы повысится в четы-

ре-пять раз. При этом усталость к концу рабочего дня почти не накапливается.

Поэтому запомните исключительно простое правило: сначала нужно всех обзвонить и только потом, после небольшого перерыва, посылать письма. Исключения составляют только очень срочные предложения, которые необходимо отправить немедленно, но таких обычно крайне мало. В большинстве случаев разница в несколько часов между звонком и отправкой коммерческого предложения оказывается совершенно несущественной. Предположение, что чем быстрее вы отправите предложение, тем больше шансов у вас заключить сделку первыми и обойти конкурентов, чаще всего ошибочно. Практически всегда клиент готов подождать. Более того, часто бывает так, что первые предложения, которые пришли от конкурентов, уже забылись, а ваше предложение, появившееся позже, запомнится лучше. Особенно если оно подготовлено профессионально.

У меня был достаточно интересный случай. Семь лет назад мы начали работать с небольшой компанией, которая занимается продажей метизной продукции. Сначала в штате было около 20 человек: генеральный директор, бухгалтер, второй учредитель, пять менеджеров в отделе продаж, еще несколько офисных сотрудников и работников на складе. Основная проблема заключалась в том, что эффективность работы отдела продаж была очень низкой. После анализа ситуации оказалось, что навыки специалистов отдела продаж достаточно высокие.

Генеральный директор набрал хороших специалистов на рынке и достойно им платил. Но, к сожалению, он неправильно поставил перед ними задачу, и сотрудники были вынуждены постоянно переключаться с одной работы на другую. Помимо того, что они беспрестанно чередовали холодные звонки с рас-

сылкой коммерческих предложений, им приходилось параллельно делать отгрузки, отправлять различные документы, резервировать товар и т. д. Мы дали рекомендацию разделить работы: сначала заниматься холодными звонками и только во второй половине дня, после 15:00, браться за второстепенные вещи. Также мы посоветовали, чтобы с определенной периодичностью каждый из пяти сотрудников отдела продаж помогал остальным: оформлял заявки, составлял коммерческие предложения, делал отгрузки и т. д. Получилось, что в каждый из пяти рабочих дней эти обязанности всякий раз выполнял другой менеджер.

Таким образом, работы были полностью разделены, и менеджерам по продажам больше не нужно было переключаться с одного дела на другое. Как вы думаете, насколько увеличилась выручка этой компании? Вы будете удивлены! Результат был виден уже через месяц после того, как они ввели данную методику. Директор компании тоже был удивлен, что такой простой совет дал столь мощный результат. Выручка через месяц выросла в полтора раза, через два — в три, а за полгода — более чем в четыре. Это произошло из-за повышения эффективности работы. Количество звонков в день выросло с 30 до 100, количество коммерческих предложений, которые они отсылали клиентам, также заметно увеличилось. Кроме того, уменьшилась усталость сотрудников, они стали работать продуктивно на протяжении всего рабочего дня, а не только в первой его половине.

Книга, которую вы сейчас читаете, содержит очень ценные профессиональные советы. Это квинтэссенция многолетнего опыта — моего и нашей компании Vertex в продажах и в обучении этой тонкой профессии, которую лично я считаю наукой.

Существует множество наук, и, с моей точки зрения, продажи — это наука не менее интересная и сложная, чем любая другая. Она требует серьезных исследований, ежедневной практики, и в ней еще могут быть сделаны большие открытия, которые позволят менеджерам по продажам быть более эффективными. А те, кто возьмет на вооружение эту науку первыми, будут завоевывать рынок и лидировать на нем.

Теперь, когда мы достаточно поговорили о холодных звонках, давайте перейдем к вопросу о том, как «преодолеть» секретаря.



Глава 6.

Приручаем
секретаря

Не лает, не кусает, к лицу, принимающему решение, не пускает

Большинство менеджеров по продажам совершают типичную ошибку при разговоре с секретарем. Менеджер звонит в компанию, с которой еще не работает, представляется секретарю и сразу переходит к краткой презентации своего продукта. После этого он просит секретаря переключить его на лицо, принимающее решение (далее — ЛПР). Важно понять: секретарю любой компании каждый день приходится общаться с огромным количеством менеджеров, предлагающих разнообразные услуги и товары: воду в офис, канцелярию, продвижение сайта и пр. И каждый такой разговор начинается примерно одинаково: «Здравствуйте. Меня зовут так-то. Я представляю такую-то компанию. С кем можно поговорить по такому-то вопросу?». Услышав фразы типа «коммерческое предложение» или «сотрудничество», секретарь моментально включает «автопилот», при этом главной задачей становится не пропустить менеджера дальше. Естественно, что у секретаря уже отработана схема ведения подобных разговоров. Вот примерный диалог:

Секретарь: Здравствуйте, компания «Вершина».

Менеджер: Здравствуйте. Это Василий, компания «Курьер». Хотим предложить вам услуги по отправке корреспонденции. С кем можно поговорить по этому вопросу?

Секретарь: У вас конкретное предложение?

Менеджер: Да.

Секретарь: Отправьте на электронную почту.

Менеджер: Мы так сразу не отправляем. Переключите, пожалуйста, меня на лицо, принимающее подобные решения.

Секретарь: Мы не переключаем. Отправляйте на почту...

Дальше секретарь диктует адрес электронной почты: info@ [название компании].ru. Это общая почта компании, и результатов от отправки писем по таким адресам менеджер не получит. Подобные адреса можно также назвать вникуда@дыра.com.

Итак, вопрос: как преодолевать секретаря? Предлагаю небольшую игру. Представьте, что вы пришли на тренинг. В самом начале занятий тренер сказал, что он иногда будет неожиданно бросать кому-нибудь из участников тренинга мяч, но ловить его нельзя. И вот на одном из занятий мяч брошен вам, как и предупреждал тренер, — резко и неожиданно. Что вы сделаете? Все-таки поймаете мяч или, в крайнем случае, отобьете его. Почему, несмотря на запрет тренера, вы ловите мяч? Верно, срабатывает рефлекс.

Вот и ответ на поставленный вопрос: секретаря нужно преодолевать на уровне рефлексов. Нельзя вступать с ним в логический диалог. Предлагаю вам правила разговора с секретарем.

Три правила разговора с секретарем

Первое — и основное — правило: секретарю нельзя представляться, пока он сам не попросит! Нельзя начинать диалог с ним со слов: «Здравствуйте. Меня зовут так-то, я хотел бы поговорить по такому-то вопросу». Ни в коем случае!!! Иначе у него включится тот самый «автопилот», и разговора не состоится.

Второе правило: нет стопроцентных методов преодоления секретаря. Разговор должен строиться по одному из методов,

о которых я расскажу далее в этой главе. Данные методы увеличивают вероятность того, что вас переключат на ЛПР, но, конечно, не гарантируют этого.

И третье правило: если у вас что-то не получилось, перезвоните позже, через полчаса или час, — и преодолите секретаря с помощью другого метода.

Методы преодоления секретаря

Метод «Универсальный», или «Минимум информации, максимум настойчивости». Данный метод прекрасно дополняет любой другой. Разговор при этом может идти по такому плану:

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Здравствуйте, переключите, пожалуйста, на генерального директора.

Секретарь: Как вас представить?

Менеджер: Это Сергей.

Секретарь: А по какому вопросу?

Менеджер: Да это Филиппов!

Секретарь: И все-таки, что вы хотели?

Менеджер: Он в курсе.

На практике после вашего ответа «Это Сергей», как правило, возникает некоторая заминка, потому что у секретаря склады-

вается ощущение, что он получил ответ на свой вопрос. Ответ был максимально кратким и содержал имя — соответственно, у собеседника создается впечатление, что директор вас хорошо знает. И даже если секретарь спросит после этого: «По какому вопросу?» или «Что вы хотели?», вы должны ответить настойчиво и невозмутимо что-то вроде: «Да это Филиппов!».

Метод «Спешка». В этом случае диалог может развиваться следующим образом:

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Ой, девушка, переключите на директора, пока он не убежал, а то у меня звончок сорвался.

Если вдруг секретаря это не удовлетворит, и он продолжит расспросы, то далее разговор можно продолжить так:

Секретарь: А как вас представить?

Менеджер: Это Сергей.

Секретарь: А из какой вы компании?

Менеджер: Да это Филиппов!

Запомните, всегда называйте сначала имя и только потом фамилию.

Метод «Свой парень». Это может выглядеть так:

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Добрый день, девушка! Там директор еще не убежал?

Есть и другие варианты вопроса менеджера: «Там директор с обеда вернулся?», или: «Там ваш замечательный генеральный из отпуска вышел?», или: «Там коммерческий директор с совещания вернулся?».

Можно импровизировать до бесконечности. У секретаря складывается впечатление, что вы свой парень. Если же вас все-таки спрашивают: «А что вы хотели?» или «А по какому вопросу?» — вы должны задействовать универсальный метод (имя, фамилия, «Да он в курсе!»).

Метод «Можно Пушкина?». Метод очень хорош, когда вы не знаете должность и имя ЛПР. Ведь не всегда можно определить масштаб компании, должность ЛПР по вашему продукту.

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Здравствуйте, можно Александра Сергеевича [выдуманное имя и отчество, вы не знаете, есть ли в компании такой человек]?

Как правило, этот диалог продолжается именно так:

Секретарь: У нас нет такого.

Или:

Секретарь: Какой добавочный?

Менеджер: Не знаю. От вас звонил человек по поводу поставки оборудования [говорите о своем продукте, соответственно]. Возможно, наш секретарь неправильно записала информацию. Кто это у вас может быть?

Обратите внимание на два момента. Во-первых, спрашивая «Можно Александра Сергеевича?», вы должны быть уверены, что такого нет. Это важно. Можно использовать и другие имена, однако не стоит придумывать сложные и редко встречающиеся, например что-то вроде Акакий Полиграфович. В этом случае секретарь может просто обидеться из-за того, что вы подумали, что такой человек может у них работать, или решит, что ее разыгрывают. Во-вторых, любая ваша фраза должна завершаться открытым вопросом, например: «Кто у вас это может быть?». Тогда секретарь задумается именно об этом, а не о том, кто вы такой. Это существенный нюанс.

Метод «Запарить». Здесь общение строится следующим образом:

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Здравствуйте, спросите скорее у вашего технического директора, по какому ГОСТу выполнять работы? По 38128600 1998 года или по 38127911 1997 года? И соответственно, какую маркировку нанести: отечественную красно-белую или импортную сине-черную?

Как правило, секретарь не может запомнить такой объем информации и сразу переключает на того человека, которого вы и хотите услышать. Обычно секретарь говорит: «Сами спросите. Как вас представить?» И тогда уже переходите к методу «Универсальный».

Частая ошибка при использовании метода «Запарить» — небольшой объем информации. Нужно произнести как можно больше цифр или сложных терминов, чтобы секретарь не смог запомнить.

Метод «Запарить» замечательно работает со сложными секретарями, которые ведут себя надменно, считая свою работу крайне важной. При подобном разговоре секретарь мыслит следующим образом: «Что?! Технические вопросы? Я не буду даже пытаться в них разобраться». И вас переключат на ЛПР.

Метод «Добавочный номер». Вы звоните клиенту, автоответчик говорит: «Наберите добавочный номер». Тогда вы вводите в любой поисковой системе в Интернете запрос с номером телефона компании, например такого вида — «(XXX) XXX-XX-XX доб.». Поиск может выдать добавочный номер нужного вам человека или отдела. Если нужный номер не нашелся, тогда можете использовать любой другой добавочный этой компании. Вы звоните, набираете этот номер и говорите:

«Ой! Меня неверно переключили. Как мне связаться с финансовым директором [либо с главным инженером, либо с генеральным — смотря кто вам нужен]?».

Есть один нюанс в данном методе: если вы увидели, что один из добавочных компании, например, 256, то, скорее всего, директор находится на номерах 200, 201, а на номере 222 находится системный администратор.

В этом методе также есть подводный камень: на том конце трубки могут ответить: «Позвоните по основному номеру, секретарь вас переключит». Как же узнать, как зовут генерального директора или любого другого сотрудника компании, который вам нужен? Если вы скажете: «Напомните мне его имя-отчество» или «Скажите, как его зовут», это может вызвать подозрения. Поэтому достаточно спросить: «Напомните, как его отчество?». В большинстве случаев человек не ответит вам, например, «Петрович», а скажет полностью имя с отчеством: «Олег Петрович». Если же секретарь назвал только отчество,

задайте вопрос про имя. И вам ответят, потому что отчество вам уже сообщили. Здесь срабатывает принцип обязательства и последовательности: если человек открыл немного конфиденциальной информации, ему уже легче дать и другую ее часть.

Метод «На позитиве». Действенный метод, позволяющий улучшить настроение и себе, и секретарю.

Секретарь: Здравствуйте. Компания «Вершина», слушаю вас.

Менеджер: Здравствуйте, где там самый лучший специалист, звезда компании, ваш технический директор?

Секретарь: А как вас представить?

Менеджер: Это не менее замечательный человек Сергей.

Секретарь: А из какой вы компании?

Менеджер: Да это Филиппов!

Создается полное ощущение того, что вы прекрасно знаете того человека, с которым вам нужно связаться. Таким образом, вы преодолеваете секретаря.



На тренингах мы звонили реальным клиентам для отработки ведения разговоров по этим методам. Вы можете посмотреть, как это было. Справа QR-коды на видео: <http://youtu.be/SE7nekKMyOc>, <http://youtu.be/sUJhr6LiVn4>

Нет методов, гарантирующих 100%-ный результат. Используя даже самые эффективные из них, не всегда получается преодолеть секретаря. И здесь всегда побеждает тот, кто владеет ин-



струментами, дающими максимальную вероятность продажи. Поэтому даже если вам не удалось выйти на нужного человека с первого раза, перезвоните в компанию через полчаса, через несколько часов и попробуйте использовать иной метод. И вы точно добьетесь необходимого результата!

УПРАЖНЕНИЕ

Возьмите список из 30 компаний и любыми методами начинайте преодолевать секретарей. Сначала вам психологически будет сложно выходить на ЛПР. Вам будет казаться, что вас сейчас поймают и в чем-то обвинят. Но со временем делать это будет все легче и легче. А к 30-й компании вы почувствуете, что преодоление секретаря — очень легкая операция. После выполнения упражнения проанализируйте вашу эффективность. Вы увидите, что она гораздо выше, нежели при использовании метода «Здравствуйте. Меня зовут так-то, я представляю такую-то компанию. С кем можно поговорить по такому-то вопросу?». Вы поймете, что теперь выход на нужного человека в компании не составляет проблемы для вас.



Глава 7.

Борьба
за внимание.
Как продать,
когда вас
посылают?

Учитывайте интересы ЛПР

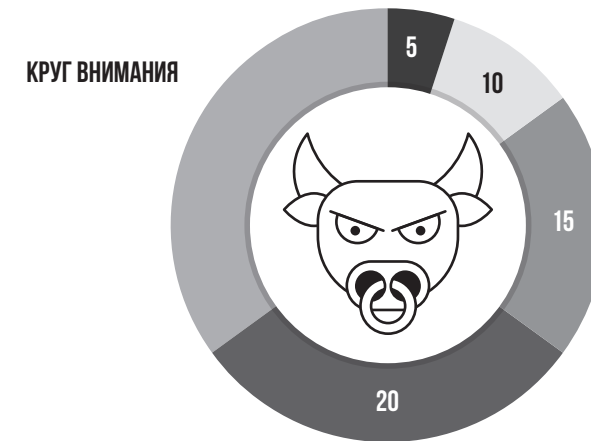
Вот вы вышли на ЛПР. Что же ему сказать? Этот человек, естественно, занят своими делами и, если это холодный звонок, совершенно не готов к разговору с вами.

Чтобы ситуация стала понятней, приведу пример. Вечер, вы сидите дома, смотрите телевизор. Вдруг раздается звонок, и незнакомый голос говорит: «Выйдите, пожалуйста, на улицу». Каков будет ваш ответ? Скорее всего, искренне недоумевая, вы скажете: «Зачем? Мне не нужно на улицу! Я не планировал сегодня выходить из дома!».

Примерно такую же реакцию и вы вызываете у ЛПР при первом звонке. Вы пытаетесь предложить ему свой продукт, задаете вопросы — но он абсолютно не заинтересован в этом разговоре и пытается как можно быстрее «отвязаться» от вас: «Мы работаем с другими», «Нам не нужно», «Нет времени», «Поговорите с моим подчиненным», «Позвоните потом», «Я вам перезвоню, если мне что-нибудь понадобится», «Сейчас не время».

Вы, конечно, принимаете подобные ответы за возражения. Но это не так. Это лишь отговорки. В чем же отличие? Возражение — это обдуманный ответ, когда человек понимает, что вы предлагаете, и осознанно вам отказывает. А отговорка — это спонтанный отказ, только чтобы вы отстали. Точно так же и вы ответите человеку, который позвонит вам вечером и предложит за чем-то выйти на улицу.

Теперь смоделируем другую ситуацию. Вечер, вы сидите дома, смотрите телевизор. Вдруг вам звонит человек и говорит: «Выйдите, пожалуйста, на улицу. Я вам случайно машину поцарапал. Хочу деньги отдать. Нашел ваш номер телефона под



Когда вы добрались наконец до ЛПР, начинается «родео». Бык — это, соответственно, ЛПР, вы на быке. ЛПР будет пытаться вас сбросить, ваша же задача отставаться на быке как можно дольше, удерживая внимание ЛПР. Круг внимания будет расти, и ваши шансы добиться успеха будут увеличиваться.

Рисунок 3.2. Стратегия первого разговора с лицом, принимающим решения.

стеклом машины». Чувствуете разницу? Уверен, что вы не сможете проигнорировать подобное предложение. И конечно, вы выйдете. А что, собственно, поменялось? Все просто: человек во втором случае учитывает ваши интересы, а в первом — нет.

Итак, запомните: самое главное при первом звонке ЛПР — вызвать его интерес. Нельзя сразу пытаться презентовать свой продукт или пытаться что-то выяснить.

Как же вызвать интерес? Оказывается, есть секрет. Давайте по порядку.

Начало разговора

Многие менеджеры начинают разговор с ЛПР примерно так: «Здравствуйте, меня зовут Василий. Компания “Прогресс”. Мы осуществляем грузоперевозки. У нас есть десять машин. Мы возим по всей России и из-за рубежа. Можем сделать таможеню» и т. д. Это неправильно! Вы не знаете, чем занят ваш собеседник. У него, может быть, нет времени на беседу. Он еще совершенно не знает вас. И ваш монолог не представляет для него никого интереса и абсолютно не «цепляет».

Как же правильно начинать разговор? Нужно четко назвать свое имя, свою компанию, четко сказать, чего вы хотите, и в конце задать широкий открытый вопрос: «Здравствуйте, Иван Петрович. Сергей Филиппов, компания Vertex. Мы хотим с вами работать по поставке такой-то продукции. С чего нам начать сотрудничество?». Завершающий вопрос варьируется: «Как нам сделать первые шаги для сотрудничества?», «Как нам стать вашим поставщиком?» и др. Собеседника всегда нужно называть по имени-отчеству. Открытый вопрос в конце — очень важная фраза, она сразу должна снять часть возможных отговорок.

Однако отговорки все же могут появиться. Что же делать в такой ситуации? Как «зацепить» человека, как попасть в сферу его интересов? Сделать это достаточно сложно, особенно если вы его не знаете. Но у меня есть варианты решения этой задачи.

«Три кита» правильного разговора

Вы, конечно, слышали легенду о том, что мир стоит на трех китах. И это очень удачная метафора. Да, мир стоит на трех китах, и эти три кита — три эмоции, которые управляют практиче-

ски любым человеком. Первая — страх, вторая — жадность, а третья — тщеславие. Если вы поведете беседу так, что ваши вопросы и ответы будут включать у собеседника любую из этих эмоций, то сможете удержать его внимание определенное время. Обычно достаточно нескольких минут такого диалога, чтобы человек начал выдавать нужную вам информацию.

Представьте ситуацию: вы лежите на пляже, нежитесь на солнце, читаете книгу. Вдруг к вам начинает приставать оса и постоянно жужжать над ухом. Вы отмахиваетесь и не особенно обращаете на нее внимание. Но вот она вас ужалила. И тут уж вы непременно уделите ей достаточно времени — пока не прихлопните. «Эффект осы» важно учитывать и в разговоре с нужным вам человеком: сначала от вас попытаются отмахнуться, но если вы «зацепите» интерес собеседника — он обязательно даст информацию, благодаря которой вы сможете выстроить мостик к дальнейшему сотрудничеству.

Итак, как же попадать вашими фразами в эмоции собеседника? Давайте рассмотрим этот момент по пунктам.

1. Отговорка: «Мы работаем с другими». Варианты ответов на данную отговорку:

«Если вы работаете не с нами, то, возможно, переплачиваете» — это «выпад» в расчете на страх и жадность;

«Работая только с одним поставщиком, вы рискуете» — на страх;

«Рассмотрите нас как более выгодную альтернативу» — на жадность;

«А если мы предложим более выгодные условия?» — на жадность;

«А хотите сэкономить?» — на жадность;

«Компании вашего уровня нужно иметь нескольких поставщиков» — на тщеславие.

2. Отговорка «Нам не нужно, нам не интересно». Варианты ответов:

«Вы же можете упустить уникальную возможность!»;

«Но вы ведь еще не знаете всех наших уникальных условий, которые могут быть выгодны для вас»;

«А что необходимо? Давайте мы предложим более выгодные условия»;

«А если это позволит вам реально экономить? У нас одни из самых лучших условий».

3. Отговорка «Нет времени». Варианты ответов:

«Предлагаю встретиться. Это реально сэкономит ваше время»;

«Предлагаю отправить вам информацию только по тем вопросам, которые вас интересуют в первую очередь»;

«Давайте встретимся для того, чтобы я мог презентовать вам нашу компанию и предложить лучшие условия сразу на месте. Такой уважаемый человек, как вы, всегда должен выбирать самое лучшее».

4. Отговорка «Поговорите с моим подчиненным». Варианты ответов:

«Я именно так и сделаю, но некоторые моменты могут оценить только руководители вашего уровня. Позвольте я их уточню»;

«А если мы договоримся с подчиненным, вы готовы сменить поставщика?»;

«Есть ли у вас принципиальные возражения против смены поставщика?».

УПРАЖНЕНИЕ

На каждую из указанных выше отговорок придумайте 5–10 своих вариантов ответов, соответствующих специфике вашего продукта. Каждый из них должен попасть в одну из эмоций: страх, жадность, тщеславие. Иногда вариант ответа будет включать сразу две эмоции, как правило, это страх и тщеславие либо жадность и тщеславие. Придумать варианты ответов на комбинацию «страх и жадность» очень сложно, и если вам удастся — это показатель достаточно высокого уровня профессионализма.

Мы рассмотрели только несколько возможных отговорок. Перечислите все отговорки, с которыми вы сталкивались, например: «Позвоните потом», «Я сам вам перезвоню», «У нас все есть», «Директор против, мне его не уговорить», «Если у вас будет в два раза дешевле, тогда я у вас куплю», «Сейчас сезон/не сезон» и т. д.

Так же, как и раньше, придумайте по 5–10 вариантов ответов отговорки, которые вы вспомнили. В результате у вас получится банк ответов на все типичные отговорки.

Что с ним делать? Возьмите карточки 4×12 см, на каждой из них с одной стороны напишите отговорку, а с другой — все вариан-

ты ответов на нее, которые вы придумали. Пользуйтесь этими карточками, постоянно держите их перед глазами, чтобы выучить. Чем больше вариантов ответов на типичные отговорки вы запомните, тем проще вам будет вести диалог с ЛПР.

До каких же пор надо удерживать внимание вашего собеседника? Вариантов несколько.

Первый такой: вы получили дополнительную информацию, позволяющую вам в дальнейшем перейти к сотрудничеству, это очень хорошо. Результат достигнут.

Второй вариант: если собеседник начал нервничать, вы должны закончить разговор, чтобы не вызвать еще большего раздражения. Лучше сказать: «Извините, Иван Петрович, давайте я перезвоню в другой раз». Третий вариант: если ваш оппонент бросил трубку, перезвоните ему незамедлительно и скажите: «Извините, Иван Петрович, видимо, связь прервалась, я хотел вам сказать то-то и то-то». В этом случае вы дадите ему возможность «сохранить лицо», не показывая себя несдержанным. Если же он говорит, что намеренно бросил трубку, и просит вас больше не звонить, то в этом случае вы можете связаться с ним снова через несколько дней или недель — в зависимости от того, сколько еще потенциальных клиентов у вас есть для обзвона.

УПРАЖНЕНИЕ

Итак, мы рассмотрели вопрос о том, как удержать внимание ЛПР. Чтобы закрепить изложенные в данной главе техники, необходимо позвонить в новую компанию, преодолеть секретаря

теми методами, которые нам теперь известны, и постараться максимально долго удерживать внимание ЛПР.

Для тренировки я рекомендую вам не использовать ваш продукт и вашего потенциального клиента. Лучше придумайте новый продукт, например бренд кофе, нафантазируйте оригинальную фасовку для него, а потом звоните в разные кафе и удерживайте внимание ЛПР как можно дольше. Засекайте время.

При первых звонках у вас может возникнуть небольшой страх, будет тяжело звонить, но это временные сложности. По мере заучивания вариантов ответов на отговорки вам будет все легче и легче общаться с людьми. Вы начнете получать от них информацию о других ЛПР, критериях выбора товаров, возможностях личных встреч, перспективы отправки пробной партии — то есть те сведения, которые позволят вам выстроить мостик к дальнейшему сотрудничеству.

Не бойтесь практиковаться вживую, на реальных клиентах — это самая действенная, значительная и серьезная тренировка. Вы сможете победить все страхи, развеять сомнения и стать гораздо сильнее и увереннее в себе. Именно практика даст вам все необходимое для того, чтобы вы стали успешным продавцом.



Глава 8.

Назначаем
встречу.
Как перейти
к живому
общению?

Нужно ли назначать встречу?

В решении данного вопроса нужно руководствоваться экономической целесообразностью. Безусловно, нет необходимости встречаться со всеми клиентами подряд.

В каких случаях можно обойтись без встречи?

- Например, если у вас в основном небольшие сделки, при этом клиентов очень много, но все они покупают нерегулярно и не являются крупными заказчиками;
- если ваш продукт не «сложный», к примеру метизы или пищевые добавки, и вы продаете его небольшими партиями;
- если вы распространяете продукт на большой территории и добраться до каждого клиента нет возможности.

Во всех этих случаях целесообразны продажи по телефону.

Но есть условия, при которых личная встреча с клиентом необходима:

- например, если речь идет о достаточно крупных сделках;
- или вы занимаетесь продажей «сложных» продуктов, например станочного оборудования или инжиниринговых и консалтинговых услуг;
- также в некоторых отраслях бизнеса есть необходимость встречаться с ключевыми клиентами, так как они закупают много и регулярно. В подобных случаях без встречи продажу сделать невозможно. Такие встречи обязательно себя окупят.

Как правильно назначить встречу?

Если вы определились и считаете, что встреча с клиентом необходима, действуйте по следующим правилам.

При первом разговоре с клиентом сами предлагайте встречу.

Что бы он вам ни сказал, каждый ваш ответ может начинаться с оборота: «Именно поэтому предлагаю встретиться...». Обязательно используйте эту фразу. В качестве примера приведу следующий диалог:

Клиент: Нам ничего не нужно.

Менеджер: Именно поэтому предлагаю встретиться, чтобы я мог рассказать, чем мы можем быть вам полезны.

Клиент: Мы работаем с другими.

Менеджер: Именно поэтому предлагаю встретиться — чтобы у вас была возможность сравнивать.

Клиент: У нас все есть.

Менеджер: Именно поэтому предлагаю встретиться — мы выберем только то, чего у вас нет. Я вам сделаю хорошее предложение прямо на месте.

Клиент: Нас все устраивает, мы не хотим ничего менять.

Менеджер: Именно поэтому предлагаю встретиться — чтобы рассказать о том, как можно улучшить ситуацию в вашем бизнесе.

Как видите, в любом диалоге можно перейти к предложению встречи.

В процессе телефонного разговора вам следует несколько раз предложить встретиться. Одного раза недостаточно. Это не-сложно сделать, если научиться грамотно отвечать на все возможные отговорки клиента. Варианты ваших ответов на них могут быть такими:

- «Благодаря встрече вы реально сэкономите время, ведь вместо долгой переписки я смогу кратко, быстро и по существу рассказать, чем мы сможем быть вам полезны»;
- «На встречу я привезу образцы, чтобы вы смогли посмотреть их вживую»;
- «На встрече мы познакомимся лично и решим все вопросы, которые по телефону обсуждать гораздо дольше»;
- «На встрече вы сможете получить более выгодные условия, потому что — сами понимаете — так проще и удобнее договариваться».

Момент, на который следует обратить пристальное внимание, — четкая аргументация всех выгод встречи для клиента.

Он должен слышать обстоятельные доказательства того, что встреча с вами для него действительно будет полезна.

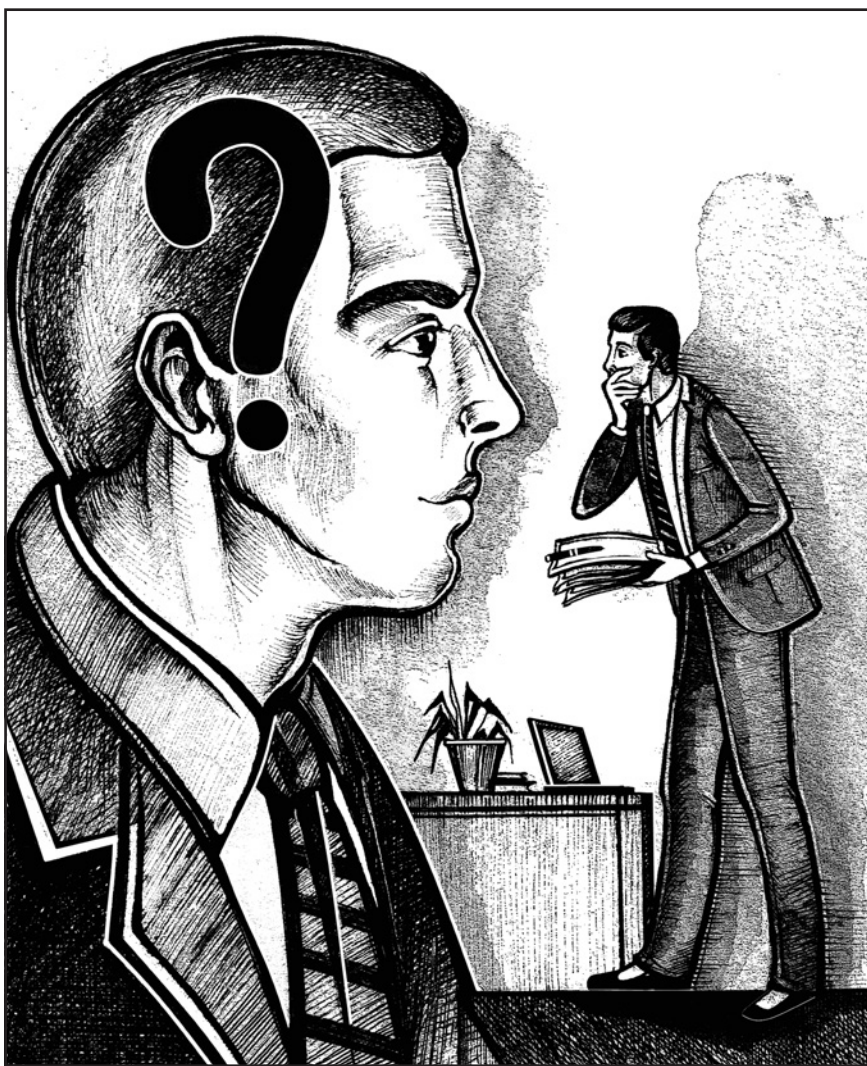
Постарайтесь подтолкнуть клиента к личной встрече, придумав какой-то невинный предлог. Например, вы можете сказать: «Я как раз буду недалеко от вас завтра», «Мы как раз находимся в вашем районе», «Я завезу вам небольшой сувенир от нашей компании».

Во время разговора обязательно нужно попытаться взять у клиента номер его мобильного телефона. Можно пустить в ход несколько приемов. Например, начните со слов: «Вы очень занятой человек. Чтобы накануне подтвердить нашу встречу, могу ли я в виде исключения взять номер вашего мобильного?». В большинстве случаев собеседник соглашается.

Если это не помогло, то спросите: «А корпоративный мобильный?». И ждите... Если у человека его нет, ему будет неприятно признаваться в этом. Вы заденете тщеславие собеседника, и вероятность того, что он все же даст вам номер своего личного мобильного, повышается.

Обязательно оговорите время встречи. Здесь можно применить следующую уловку. Предположим, клиент говорит вам: «Давайте созвонимся на следующей неделе и тогда уже договоримся». Соглашаться на подобное предложение ни в коем случае нельзя. Когда вы позвоните ему, вся следующая рабочая неделя у него уже будет расписана. Поэтому вы должны назначить встречу на следующую неделю сразу: «Иван Семенович, давайте договоримся сейчас, пускай даже примерно. А на следующей неделе я позвоню и подтверждаю встречу». При такой договоренности шансы встретиться намного выше, потому что клиент отметил себе время randevu и уже не займет его другими делами.

Итак, резюмируем. Предлагайте встречу сами, всегда начиная со слов: «Именно поэтому предлагаю встретиться...». В процессе разговора нужно предложить встречу несколько раз, это совершенно нормально. Каждый раз начинайте со слов «Именно поэтому...», но под разным «соусом». Аргументируйте клиенту выгоды личной встречи с вами. Подталкивайте к встрече. Постарайтесь взять номер его мобильного телефона. Обязательно оговорите время встречи, хотя бы предварительно, и договоритесь подтвердить его накануне.



Глава 9.

Чего желаете?
Выясняем
потребности
клиента

В какой момент выяснять потребности?

Это один из наиболее распространенных вопросов менеджеров по продажам. Казалось бы, ответ очевиден: начинаем выяснять потребности при первом же разговоре с клиентом. Однако выясняется, что он по разным причинам еще не готов разговаривать с вами. Тогда, может быть, стоит делать это на личной встрече? Но такой вариант не всегда возможен. На какие-то вопросы клиент готов ответить, а на какие-то — нет. Бывает, попадают клиенты, которые хронически не хотят общаться, порой реагируют неадекватно, могут даже накричать и выгнать. Так в какой же момент выяснять потребности?

Я вам отвечу: выяснять потребности необходимо всегда. И это единственно верный ответ, если вы хотите добиться результата. Выяснение потребностей — это не конечный результат, это процесс, причем постоянный, ведь у клиента часто появляются новые потребности. А иногда клиент и сам может не осознавать всех своих потребностей. Вы должны основательно «прощупать» почву, выявить все проблемы, с которыми сталкивается клиент. И возможно, тогда вы сможете натолкнуться на непродуманные и нерешенные им вопросы — а значит, выявить новые потребности, достаточные для того, чтобы совершить продажу.

Итак, выяснение потребностей — процесс постоянный. Безусловно, делать это необходимо при помощи вопросов. Однако прежде чем мы начнем разбираться, как именно это должно происходить, давайте сначала выясним, какие бывают типы вопросов.

Типы вопросов

Закрытые вопросы — те, на которые можно ответить «да» или «нет». Например: «У вас белая рубашка?», «Вы сидите на стуле?», «Вы используете станки?», «Вы ездите на машине?». Такие вопросы эффективны, когда вы уже выяснили потребности и хотите уточнить, правильно ли вы поняли те или иные моменты.

Открытые вопросы — те, на которые нельзя ответить «да» или «нет». Они начинаются с вопросительных слов: как, когда, каким образом, где, почему, зачем, с чем связано. Например: «Какие станки вы используете?», «На какой машине ездите?», «С чем связан выбор именно этого поставщика?», «Почему хотите рассмотреть несколько предложений, прежде чем сделать свой выбор?», «С чем связано то, что вы хотите отложить рассмотрение этого вопроса на месяц?». Эти вопросы обязательно нужно использовать для выяснения потребностей клиента, ведь собеседнику приходится давать на них открытый ответ. Здесь отмечу, что на практике, если вам удалось установить психологический контакт с клиентом, то даже на закрытый вопрос он даст достаточно открытый ответ.

«Хвостатые» вопросы направляют клиента к нужной вам теме. Они включают в себя фразы «не так ли», «правда ли», «правильно ли, что», «согласны ли вы, что», «верно ли, что» и т. д. Например: «Верно ли, что вы хотите улучшить ситуацию в своей компании?», «Правда ли, что вы всегда приобретаете только современное оборудование?», «Правильно ли я понял, что вы хотите модернизировать парк автомобилей?», «Вы согласны, что очень важно рассматривать постоянно появляющиеся новинки на рынке, чтобы быть конкурентоспособными?».

Альтернативные вопросы подталкивают клиента к принятию решения. Они исключают сомнения в готовности принять решение и дают клиенту возможность лишь выбрать наиболее подходящий из предлагаемых вами вариантов. Например: «Вам удобнее, чтобы я подъехал к вам сегодня или завтра?» — то, что вы подъедете, уже решено; «Вам удобнее встретиться в час или после четырех?» — то, что вы встретитесь, уже решено; «Вы будете модернизировать сразу весь парк оборудования или начнете с наиболее устаревших станков?» — то, что клиент будет заниматься модернизацией, уже решено. То есть вы заменяете вопрос: «Готовы ли вы купить?» на «А что именно вы хотите купить и на каких условиях?», тем самым перекрывая или, по крайней мере, сильно осложняя для клиента пути к отступлению.

Вопросы вовлечения втягивают клиента в обсуждение перспектив покупки вашего продукта. Например: «Что бы вы выбрали, если?..», «Если бы вы все-таки решили купить, то что?», «Давайте представим, что вы решили приобрести, тогда что бы вы выбрали?». Подобные вопросы и ответы собеседника дадут вам возможность зацепиться за те или иные детали, которые есть в ответе клиента. Например: «Если бы вы стали модернизировать парк станков, что бы вы приобрели?», «Если бы вы решили сменить автомобиль, то на какой марке остановили бы свой выбор?», «Предположим, что вы решили сменить мобильный телефон, какая модель и какой производитель были бы вам интересны?».

Уточняющие вопросы необходимы, когда вы что-то недопоняли или хотите уточнить детали. Они начинаются со слов «то есть». Например: «То есть вы хотите вот это?», «То есть вас устроит вот такой вариант?», «То есть вы хотите модернизировать парк оборудования?», «То есть вы можете встретиться уже сегодня?», «То есть вы хотите сделать предоплату?».

На тренинге, для того чтобы определить, насколько хорошо менеджер умеет выяснять потребности клиента, я провожу следующее упражнение. Несколько участников выходят из зала, как правило, три-четыре человека. Остальные разрабатывают ситуацию: компания, продукт, что закупает, у каких поставщиков, по каким ценам, с НДС или без, на каких условиях, с самовывозом или доставка включена в стоимость, какой ассортимент, почему клиент работает с данными поставщиками, по каким критериям принималось решение и т. д. — то есть весь контекст, который необходимо выяснить менеджеру, чтобы сделать коммерческое предложение максимально целенаправленным. Все условия контекста мы прописываем на доске, и я закрываю ее.

Затем один из участников возвращается, перед ним лежит ручка и бумага для того, чтобы он смог сделать записи. Одно из присутствующих в зале я прошу сыграть роль клиента. Далее происходит следующее: менеджер садится, за его спиной я ставлю флипчарт так, чтобы надписи были видны «клиенту».

Затем объясняю «менеджеру» задачу: «Вы встречаетесь с таким-то человеком из такой-то компании, ваша задача задать максимальное количество вопросов для того, чтобы выяснить текущую ситуацию в компании и ее потребности».

Как вы думаете, сколько из того, что мы написали на доске, «менеджеру» удастся выяснить? Вы будете удивлены! — Меньше 30%. И такие результаты, к сожалению, бывают в большинстве случаев. Не меньшее удивление вызывает то, что «менеджеры» практически ничего не записывают, в лучшем случае делают лишь несколько пометок. После этого я показываю «менеджерам» весь контекст ситуации и их результаты. Спрашиваю: «Почему вы не писали?», на что получаю ответ: «Я все запомнил!». Тогда я отворачиваю флипчарт от него и гово-

рю: «Повторите то, что сможете вспомнить!». Как вы думаете, сколько из того, что менеджер сумел выяснить у клиента, он может вспомнить? Не больше 30–40% из выясненного, что в конечном итоге составляет менее 15% от исходных данных о клиенте. Мало того что человек узнал лишь 30% от того, что мог бы, так он еще и забыл почти половину этой информации. И это сразу после ее получения. А что будет, если по дороге в офис произойдет какая-нибудь ситуация, которая заставит его понервничать? А если у него в этот день будет несколько встреч с клиентами? У менеджера вылетит из головы практически вся информация о клиенте.

Есть еще одна распространенная ошибка: менеджер, еще не выяснив потребности клиента, начинает предлагать свой товар. Он по каким-то причинам считает, что клиент не будет отвечать на вопросы, начнет нервничать и злиться. Это предположение в корне неверно. Просто нужно выяснять потребности не за один раз, задавая клиенту огромное количество вопросов и превращая тем самым встречу в допрос, а постепенно. В первый заход вы должны узнать максимум из возможного, а остальное выяснять от случая к случаю.

Итак, еще раз повторим. Выяснение потребностей — процесс постоянный, а ваши самые важные рабочие инструменты — бумага и ручка, не надейтесь на свою память. Кстати, руководителю компании имеет смысл проверять подобные записи, чтобы оценить, грамотно ли менеджер провел встречу и в целом насколько эффективно он ведет данного клиента. Особенно это актуально для долгосрочных продаж. В таком случае оценить, в правильном ли направлении менеджер делает шаги, бывает очень сложно, потому что финансовый результат продажи может быть понятен только через значительный промежуток времени. Но даже в быстрых продажах, когда приходят практически сразу, задача менеджера все та же: максимально

аккумулировать всю информацию о клиенте, постоянно дополняя ее записями о текущей ситуации и обо всех новых деталях. Это позволит вам «развивать» клиента, удерживать его, предлагать ему полный ассортимент товаров и услуг на оптимальных условиях. Каким же методом пользоваться, чтобы правильно и максимально полно выяснять потребности клиента?

Метод «Возделывание огорода»

Чтобы выяснить потребности и текущую ситуацию у клиента, я рекомендую достаточно универсальный метод. Он называется «Возделывание огорода».

Что нужно для возделывания огорода? Во-первых, лопата. Во-вторых, определив место под огород, следует вспахать его и сформировать грядки, чтобы в дальнейшем было удобно работать.

«Лопата» в нашем методе — главный инструмент, который имеет две составляющих: цепочка основных вопросов и вопрос «А что еще?».

Цепочка включает в себя следующие вопросы: «Что?», «Какой объем?», «Где?», «С какой периодичностью?», «Сколько стоит?», «С НДС или без?», «На каких условиях?», «Кто принимает решения?», «Что хотелось бы улучшить?». Вы идете по этой цепочке вопросов, опуская те из них, которые в данный момент неуместны. Таким образом, вы вспахиваете «огород», и у вас постепенно вырисовывается полная картина текущей ситуации клиента. Затем вы переходите ко второму пункту — вопросу «А что еще?». Возможно, клиент закупает не один вид продукта, а несколько или дополнительно приобретает, например, расходные материалы.

С помощью своего главного рабочего инструмента — «лопаты» — вы и должны выяснить все потребности клиента.

С инструментом разобрались. Теперь нужно решить, каким образом наиболее эффективно работать с огородом. Безусловно, правильнее сначала сформировать грядки, ведь их потом легче будет обрабатывать. В нашем случае «грядками» будут тематические блоки информации о клиенте. Как правило, это выглядит так:

- грядка № 1 — о клиенте;
- грядка № 2 — текущая ситуация, что покупают;
- грядка № 3 — кто принимает решения;
- грядка № 4 — какие планы на будущее.

Иногда добавляется еще несколько «грядок», это зависит от специфики вашего бизнеса.

Правила «возделывания огорода»

Обязательно записывайте все выясненные данные о клиенте. Каким образом лучше это делать? Возьмите лист А4, разбейте его на несколько частей в зависимости от количества «грядок» в «огороде» конкретного клиента (см. рис. 3.3). В каждой тематической «грядке» сначала записывайте тот факт, который выяснили в первую очередь. Когда вы проработаете всю цепочку основных вопросов, переходите к следующему пункту — задайте вопрос «А что еще?». Если клиент говорит, что больше их компания ничего не закупает, тогда поставьте под стрелочкой с этим вопросом знак «кирпич».

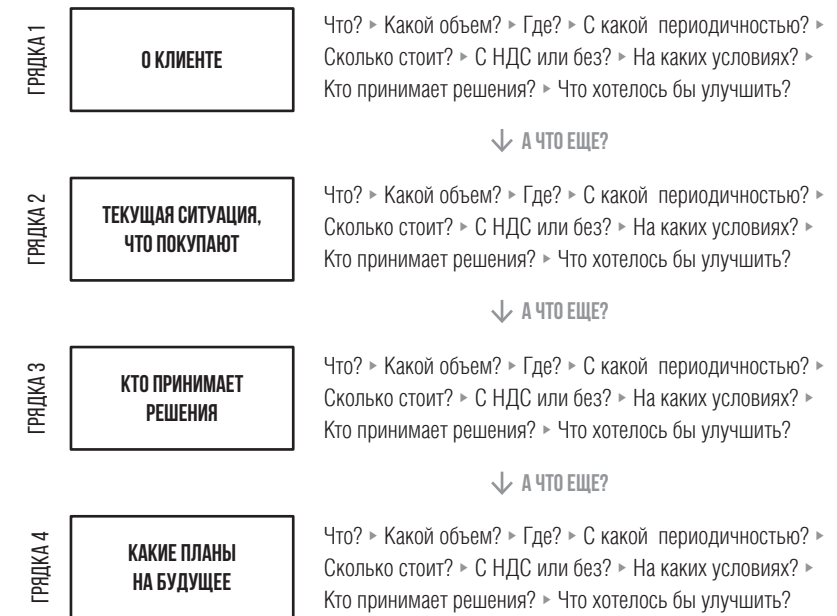


Рисунок 3.3. План выяснения потребностей клиента.

За одну встречу узнать о клиенте все невозможно. Но при каждом удобном случае — в разговоре, на встрече — вы должны прояснять для себя как можно больше позиций по текущей ситуации клиента. Напротив тех пунктов, которых прояснить не удалось, ставьте вопросы — вы сможете уточнить их при дальнейшем общении с клиентом.

Многие менеджеры боятся задавать клиенту вопросы «Где вы берете продукт?», «Сколько это стоит?», «На каких условиях?». Чтобы не было очень страшно, часто они добавляют: «если не секрет...». Запомните важное правило: спровоцировать клиента не отвечать на вопрос может только ваш способ подачи вопроса, а не его содержание. Сопутствующие фразы

типа «если не секрет» и извиняющийся вид вряд ли могут расположить клиента к конструктивному разговору. Например, вместо вопроса «По какой цене вы закупаете товар, если не секрет?» следует спокойно и уверенно спросить: «По какой цене вы закупаете товар? Возможно, мы сможем сделать вам более выгодное предложение». Не сомневайтесь, это обязательно расположит клиента к ответу.

Что делать, если клиент обманывает? Здесь правило крайне простое. Если в ответ на вопрос о том, сколько стоит закупаемый им продукт, вам называют нереально низкую цену, то добавьте к этой цифре 20–30% (в некоторых бизнесах — до 40–50%), и вы получите реальную закупочную стоимость продукта. Это выведено на практике за те 20 лет, которые я занимаюсь продажами.

Ни в коем случае не превращайте выяснение потребности или текущей ситуации в допрос клиента. Обязательно добавляйте вопросы оценочными словами и выражениями: «хорошо», «отлично», «прекрасно», «чтобы сделать лучшее предложение, позвольте...». Переключайтесь изредка на отвлеченные темы, вставляйте ремарки относительно качества работы и конкурентных преимуществ вашей компании или продукта, а затем продолжайте расспросы. Когда вы увидите, что клиент устал или ему больше не интересно отвечать, переходите к презентации — но уже с учетом того, что вы смогли выяснить.

УПРАЖНЕНИЕ

Попробуйте выполнить упражнение, о котором я вам рассказывал в этой главе. Попросите знакомого или коллегу сыграть роль клиента. Он должен продумать контекст: что, где, когда и по какой цене закупает — все, что сочтет нужным, и записать на листочке, не показывая вам.

Сначала попробуйте выяснить это по старинке, и увидите, что смогли узнать о клиенте крайне мало. А рабочие записи сделаны несистемно. Затем воспользуйтесь инструментом «Возделывание огорода». Возьмите «лопату», вспахайте «огород» и сформируйте четыре «грядки» — попробуйте таким образом выяснить потребности клиента. И вы увидите, что даже в сложной ситуации узнаете более 90% задуманного контекста. Исключения составляют лишь те случаи, когда вы не разбираетесь в специфике продукта. Тогда вам затруднительно составить правильную цепочку вопросов, и в ней могут отсутствовать вопросы, связанные, например, с технической стороной продукта или его спецификой. Также вы можете не предусмотреть нужное количество «грядок», к примеру «грядку» «Расходные материалы», когда речь идет о производстве. Если же вы обладаете знаниями о специфике бизнеса, то, составив цепочку вопросов и определив те «грядки», которые вам необходимо разработать, вы совершенно спокойно сможете получить более 90% информации о клиенте со всеми необходимыми для полного видения ситуации деталями.

Поверьте, если вы будете следовать изложенным выше правилам, ваша презентация или предложение будет более точным, ведь вы сможете выяснить максимум из возможного. По сравнению с конкурентом, который не делает этого, добывает менее 30% необходимых сведений и больше половины из них практически сразу забывает, вы сможете сделать клиенту более правильное предложение, а значит, быстрее и дороже продать свой продукт. Практикуйтесь для того, чтобы закрепить этот навык.



Глава 10.

Презентация.
Как вызывать
желание купить?

Что такое презентация? Многие менеджеры считают, что презентация — это просто информирование клиента об особенностях и конкурентных преимуществах продукта и выгодах от приобретения этого продукта. Но такое определение совершенно неверно. Для настоящей презентации информирование играет второстепенную роль. Основная же цель презентации — создать у клиента определенный эмоциональный настрой, вызвать желание узнать о продукте как можно больше и, самое главное, вызвать внутренний импульс к действию — покупке.

Поэтому я даю такое определение: презентация — это искусство создавать у клиента желание сделать вам шаг навстречу. В первую очередь презентация носит эмоциональный характер. Это своего рода рекламный ролик, в котором вы — главное действующее лицо. Он начинается с первого разговора с клиентом и продолжается в течение всего времени совместной работы.

Ваше выступление перед клиентом, показ слайдов, рекламных материалов, презентация, сделанная в Microsoft PowerPoint, — это важные элементы презентации. Зачастую менеджеры сосредотачивают все свои усилия только на выстраивании грамотного, эффектного и логичного выступления. Но, по статистике, собственно информирование — это всего лишь 7% влияния на клиента. Оказывается, гораздо важнее ваш внешний вид (55%) и то, как вы говорите (38%). Ведь ваш собеседник обращает внимание не только на то, что вы ему показываете. Он слышит ваш голос, видит вас, машину, на которой вы приехали. Замечает ваши костюм, часы, телефон, компьютер, кейс или сумку. Осматривает зал, в котором вы проводите презентацию. Если вы не уделяете должного внимания всем этим составляющим вашего образа, а сконцентрированы лишь на своем выступлении и информировании клиента — вы упускаете 93% воздействия на него.

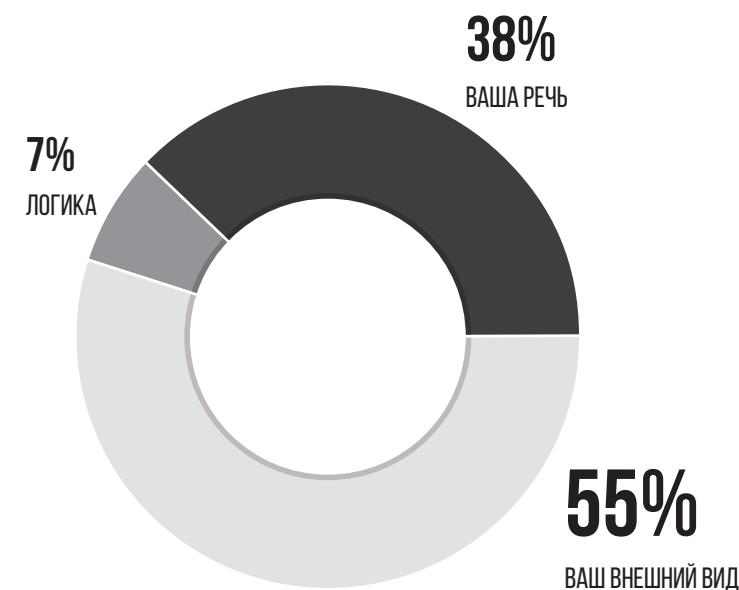


Рисунок 3.4. Влияние на клиента во время презентации.

Поэтому запомните: вы — ключевая фигура презентации, и ее успех напрямую зависит от образа, который в результате сформируется у клиента.

Теперь поговорим о том, как проводить презентацию. При подготовке вам необходимо продумать два основных момента.

Цель презентации. Четко сформулируйте то, чего вы хотите добиться презентацией: чтобы он захотел узнать больше о вашем продукте, осуществил пробный заказ, купил ваш товар или услугу, сделал следующий шаг на пути к взаимодействию с вашей компанией, пришел на выставку, посетил вашу компанию и т. д.

План презентации. Классическая и самая эффективная схема: завязка — кульминация — развязка. Несмотря на то что эта схема достаточно простая, она прекрасно работает:

- **завязка** — это выявление и описание тех проблем, с которыми сталкивается клиент. Внимание акцентируется на остроте и актуальности этих проблем;
- **кульминация** — это максимальное усугубление проблем клиента и выводы о том, к чему они могут привести. Здесь можно упомянуть о тенденциях рынка, конкурентоспособности клиентов, вообще конкуренции в данной отрасли — для создания потребности решить выявленные проблемы в кратчайшие сроки. Если на этапе завязки эта потребность была нечетко сформулирована, то на этапе кульминации клиент отлично ее осознает. Он уже знает, что необходимо срочно что-то делать, но пока еще не понимает, что именно. Вот тут и наступает развязка;
- **развязка** — это решение проблем, которое предлагаете вы. Нужно упомянуть о конкурентных преимуществах вашего продукта, обязательно рассказать о выгодах для клиента при приобретении продукта, привести примеры и т. д.

Таким образом, классическую схему презентации: завязка — кульминация — развязка можно сформулировать точнее: проблематика — усугубление — решение. Вот еще вариант: нечеткая потребность — максимально четкое осознание потребности — предложение решения.

Потребности клиента

Какие могут быть проблемы и, соответственно, потребности у клиента? Какие мотивы им движут при покупке?

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните десять вещей, купленных вами за последнее время. Ответьте на вопрос: почему вы приобрели ту или иную вещь? Сгруппируйте свои ответы.

В результате выполнения этого упражнения у вас получится «картина», очень близкая к тому, что вы прочитаете ниже. Возможно, придется прояснить некоторые цепочки ваших ассоциаций, чтобы точнее выявить мотивы покупки. Но поверьте, если такое упражнение проделает большое количество людей, то на основе их ответов можно будет четко выделить восемь следующих мотиваторов покупки.

Мотиватор «комфорт». Понятие «комфорт» для разных потребителей разное: один и тот же товар одним человеком оценивается как комфортный, другим может быть куплен по иным мотивам. Нет определенного перечня «комфортных» товаров, но существует ряд продуктов, при продаже которых акцентируют внимание именно на этом критерии. Показательный пример — обувь. Каркас презентации обуви может выглядеть так:

- **завязка.** Рассказываем о проблеме — неприятные ощущения от неудобной обуви. Это вызывает усталость, нервное напряжение, раздражительность и, как следствие, — непродуктивность работы, плохое настроение. Зачем вам это нужно?
- **кульминация.** Как показывают исследования, часто дискомфорт, связанный с плохой обувью, является неосоз-

нанным. Если обувь натирает — это очевидное неудобство, но бывает так, что обувь не натирает и все равно неудобна. День за днем, неделя за неделей вы не замечаете этого легкого дискомфорта. Усталость, рассеянное внимание, невозможность сосредоточиться, раздражительность и напряжение нарастают — коэффициент полезного действия стремительно падает, вы неэффективно тратите свое время, а значит, теряете деньги;

- **развязка, она же решение.** Наша обувь обладает уникальными характеристиками: анатомическая «дышащая» подошва, удобный супинатор, специально разработанная форма и пр. — и это наше конкурентное преимущество.

Так работает мотиватор «комфорт». В результате у вас должна получиться яркая, эффектная презентация. Провести ее нужно в красивом зале, с хорошим лектором, запоминающимся визуальным рядом и пр.

Важный момент: даже если ваш продукт специально не нацелен на повышение уровня комфорта, в презентации все равно можно акцентировать внимание на этом критерии.

Мотиватор «Уверенность, надежность, безопасность». Защитные сигнализации, металлические двери, средства самообороны, сейфы люди покупают для того, чтобы обезопасить себя и свое имущество.

УПРАЖНЕНИЕ

Представьте, что вы продаете металлические двери. Попробуйте сделать презентацию. В завязке распишите проблематику, усугубите ее, доведите до пика — кульминации, а в развязке

предложите решение проблемы, упомянув о конкурентных преимуществах вашего продукта.

Мотиватор «престиж». Дорогие часы, ручки, одежда, портфели, очки известных брендов, автомобили приобретаются из-за престижа. Нет необходимости в дорогой ручке, можно писать и обычной шариковой за 20 рублей. Можно ездить на автомобиле за 500 000 рублей, а не на той, стоимость которой превышает 5 млн рублей. Машина за 500 000 рублей тоже достаточно комфортна, но, конечно, не так престижна.

Прекрасный пример — два бренда автомобилей — Toyota и Lexus — выпускающиеся, как известно, одним производителем. В линейке обоих брендов есть по внедорожнику: они практически копия друг друга. Один из моих клиентов, занимающийся продажей машин в Архангельске, в том числе и вышеупомянутых, и рассказал мне показательный случай. Покупатель хотел приобрести у него внедорожник Lexus, но машины не оказалось в наличии на тот момент, и ему предложили, идентичный Toyota. На что клиент после небольшой паузы ответил: «Нет, брат, понты не те».

Мотиватор «общение». Очень многие вещи люди покупают из-за желания пообщаться: торт на работу, алкогольные напитки, цветы, конфеты и т. д. Желание общаться является одним из самых сильных мотиваторов. Если ваш продукт облегчает общение, клиенты с радостью его приобретают. Социальные сети — это возможность общаться, поэтому столько людей стремятся иметь там собственную страницу. Если бы они были платными и не существовало бесплатной альтернативы, люди все равно охотно покупали бы этот софт.

Мотиватор «любопытность». Чего только люди не покупают из-за желания попробовать или узнать что-то новое. Расскажу один случай, который произошел со мной в книжном магазине. Я увидел книгу с довольно любопытным названием «О чем думают мужчины кроме секса». Она достаточно толстая, примерно 200–300 страниц, запечатана в полиэтиленовую упаковку, так что невозможно было даже пролистать ее.

Стоимость издания составляла около 700 рублей, но, несмотря на это, она быстро раскупалась, потому что в ее названии содержалась интрига. Я все же не купил ее. Каково же было мое удивление, когда как-то на тренинге я привел этот пример, и один из наших клиентов сказал, что приобрел ту книгу. Все ее страницы оказались пустыми. Вот такой интересный маркетинговый ход, позволивший продавать блокноты для записей по достаточно высокой цене.

Мотиватор «выгода». Выгодно — это не значит дешево. Можно убедить клиента, что очень многие хотят купить тот же самый продукт, уверить, что есть скидка (даже если она была от наценки) и что по сравнению с другими товарами этот является более выгодным приобретением — возможно, более дорогим, но более эффективным или более производительным. Создавать иллюзию выгоды — это настоящее искусство.

Приведу пример, о котором мне рассказал мой хороший друг детства, сейчас живущий в США. В Нью-Йорке на одной из небольших улочек есть магазин костюмов. Они шьются прямо на месте, за счет чего стоимость их достаточно высокая — более \$2000 за костюм. Работают в магазине два брата, люди достаточно солидного возраста, им около 60 лет. Так как не все клиенты могут сразу решиться на столь серьезную покупку, братья придумали хитрую уловку. Они запоминают своих клиентов и те костюмы, которые они смотрели, но не купили сразу.

И когда в очередной раз клиент приходит в их магазин снова взглянуть на понравившийся костюм — ценника на нем уже нет, его заблаговременно сняли. Клиент помнит, что ценник был, и примерную стоимость, но на всякий случай спрашивает одного из братьев, сколько стоит костюм. Тот, как будто не помня цену, обращается с этим вопросом к брату, делая вид, что плохо слышит. Брат ему отвечает: «\$3500». Тогда «глухой» брат говорит клиенту: «\$2500. Вы сами слышали. Будете брать?». Если клиент не слишком порядочен, то он немедленно покупает костюм, ведь выгода колоссальна. Если же у клиента с воспитанием все в порядке, он переспрашивает: «Вроде ваш брат сказал \$3500». В таких случаях «глухой» отвечает следующим образом: «Знаете, я хорошо расслышал цену. Я просто хотел проверить, насколько вы порядочны. И такому порядочному человеку, как вы, я дам специальную цену — \$2000». В обоих случаях клиенты без долгих раздумий приобретают костюм и уверены, что такой выгодной покупки они еще никогда не совершали.

Мотиватор «авторитет». Если вы скажете клиенту, что такие часы носит известный политик или крупный бизнесмен, что на такой машине ездит популярный шоумен, что в этой квартире жил поэт, — практически всегда этот мотиватор сработает безотказно, простимулировав клиента к покупке.

Вот вам пример. В США несколько лет назад квартира с рыночной стоимостью \$5–6 млн продавалась за \$8 млн. И только по одной причине — здесь жил когда-то и устраивал вечеринки для своих гостей Барак Обама. Таким образом, за счет известности бывшего владельца квартира была продана дороже на \$2–3 млн.

Мотиватор «здоровье». Люди готовы тратить любые суммы для того, чтобы чувствовать себя хорошо и быть здоровыми.

Это целая индустрия. Поэтому если ваш продукт способствует сохранению, защите или восстановлению здоровья — вы никогда не останетесь в убытке, ведь это очень серьезный мотиватор к покупке.

В одной презентации можно сделать акцент сразу на нескольких мотиваторах, используя их в завязке, кульминации и развязке. Но не стоит апеллировать сразу к более чем трем мотиваторам покупки, иначе презентация затянется и будет перегруженной.

Правила эффективной презентации

Для того чтобы презентация была эффективной, при ее подготовке нужно использовать следующие приемы:

- правило «10–10–10». Презентация должна длиться менее 10 мин, быть понятной хоть бы даже и 10-летнему ребенку, а значит — достаточно простой и яркой. И отрепетировать ее нужно как минимум 10 раз. Это правило выручало меня при подготовке даже к очень серьезным презентациям;
- эффектные вступление и заключение. Вступление привлечет внимание аудитории и создаст правильный эмоциональный настрой, а заключение даст клиентам импульс к действию;
- яркие визуальные образы, запоминающиеся рассказы и примеры;
- комплимент аудитории или клиенту. Это настроит на позитивное восприятие вашей презентации;

- один-два статистических примера. Это повысит степень доверия к вашим словам;
- конкретные примеры использования вашего продукта, ссылки на лестные отзывы от других ваших клиентов. Это также вызовет доверие аудитории;
- ориентированность на людей с разными особенностями восприятия: визуалов, аудиалов и кинестетиков. Кроме того, есть еще и диджитальный тип, но он более сложный, редкий, поэтому мы не будем его рассматривать. Для визуалов важны зрительные образы, аудиалы лучше воспринимают информацию на слух, для кинестетиков перво-степенное значение имеют телесный контакт, ощущения (обоняние, осязание и проч.). Большинство людей — визуалы, остальные в основном — аудиалы, кинестетиков же довольно мало. Визуальная и аудиальная компоненты вашей презентации, безусловно, должны быть достаточно сильны. Это позволит настроить аудиалов и визуалов на нужную вам волну. Чтобы расположить кинестетиков, презентация должна проводиться в комфортной обстановке, в помещении с хорошей вентиляцией, удобными креслами и пр.;
- используйте жесты, они усилят образность;
- в конце презентации — призыв к конкретным действиям. Это повысит ее результативность;
- к аудитории, к собеседнику, даже если они невнимательно вас слушают, проявляйте уважение. Это подчеркнет ваш профессионализм.

УПРАЖНЕНИЕ

Проделайте следующее:

- составьте список проблем вашего клиента и отметьте те из них, что могут быть решены с помощью вашего продукта. Если ваш продукт не уникален на рынке, тогда напишите конкурентные преимущества именно вашего предложения и те проблемы клиента, которые можно решить благодаря им. Это необязательно преимущества предлагаемого вами товара, это могут быть преимущества лично ваши, или вашей компании, или сотрудников вашей компании;
- продумайте, как можно усугубить проблемы клиента, чтобы он прочувствовал их остроту. Напишите, к каким последствиям могут привести клиента проблемы его компании;
- найдите статистические факты и хорошие яркие примеры, которые подчеркивают проблематику и ее усугубление;
- найдите яркие визуальные и слуховые образы. Слуховым образом является либо яркий пример, либо использование какого-то сильного, но уместного слова;
- напишите один, два, максимум три мотиватора из тех, о которых мы говорили: комфорт, уверенность, надежность, безопасность, престиж, общение, любознательность, выгода, авторитет или здоровье. Именно на них нужно делать акцент на протяжении всей презентации;
- самое главное: увяжите это все в единый каркас «завязка — кульминация — развязка» и сделайте презентацию в PowerPoint либо в любой другой программе.

Эту презентацию в дальнейшем вы можете использовать так: распечатайте ее, чтобы оставлять своим клиентам при встрече, разместите на своем сайте или отправляйте клиентам по электронной почте. Если же в вашем бизнесе возникает необходимость делать публичные презентации для большой аудитории, то вам, конечно, потребуются дополнительные навыки работы с аудиторией. Мы не будем на них останавливаться в этой книге, но в будущем я планирую подробно рассмотреть этот аспект.

Теперь мы разобрались, как делать презентации. Помните самое важное: без практики все это быстро забудется, поэтому обязательно выполните упражнения, приведенные в этой главе. Это позволит вам закрепить материал и выработать навыки использования тех инструментов, которые вы получили.



Глава 11.

Сквозь лабиринт
возражений
клиента —
к заветному
«да!»

Типы возражений

Любой менеджер сталкивается с большим количеством возражений клиента. Почему же он возражает и что с этим делать, как правильно реагировать? Давайте разберемся.

Типы возражений	Действия, которые нужно предпринять в ответ на возражение
Истинное возражение	Обработать
Ложное возражение	Выявить истинное возражение. Это можно сделать, задав вопрос такого плана: «А если бы этого возражения не было, вы бы купили наш продукт?»
Объективное условие	Убеждать или менять свои условия
Отговорка	Удерживать внимание

УПРАЖНЕНИЕ

Вспомните все возражения, с которыми вы сталкивались в работе. Запишите их и только потом продолжайте чтение этой главы.

Теперь посмотрим на ваш список, получившийся в результате выполнения приведенного выше упражнения. Есть ли в этом списке возражение «дорого»? Скорее всего, есть. Где оно находится? Скорее всего, на первом месте. И вы думаете, что это не очень хорошо. Так вот я хочу вам сообщить радостную новость — это замечательно! Компании, которые сталкивают-

ся с возражениями «дорого» и у которых оно стоит на первом месте, — это, как правило, успешные компании, уверенно чувствующие себя на рынке и активно развивающиеся. Если же у вас в списке возражение «дорого» стоит не на первом месте или его вовсе там нет, то надо задуматься — не продаете ли вы свой продукт слишком дешево и тем самым упускаете прибыль? Тогда, возможно, имеет смысл изменить ценовую политику. Да и вообще, если в вашем списке нет возражения «дорого», тогда зачем вам активные продажи?! Ваш продукт хорошего качества и обладает достойными потребительскими свойствами — он фактически продает сам себя.

Некоторые тренеры говорят своим слушателям, что если выяснить потребности клиента и установить с ним психологический контакт, то возражений не будет.

Давайте рассуждать логически. Почему возражает клиент? Причины могут быть такими:

- не устраивает то, что вы предлагаете;
- не устраивает цена;
- плохое настроение;
- хочет поторговаться;
- хочет показать вам, что продать ему что-либо не так легко;
- самоутверждается, возражая собеседнику;
- просто любит поспорить;
- хочет оставить последнее слово за собой.

Если вы установили психологический контакт с клиентом и выяснили его потребности, какие причины для возражений уйдут? Скорее всего, следующие:

- не устраивает то, что вы предлагаете;
- не устраивает цена;
- плохое настроение.

А эти причины для возражений все же могут остаться:

- хочет поторговаться;
- хочет показать вам, что продать ему что-либо не так легко;
- хочет самоутвердиться, возражая собеседнику;
- просто любит поспорить;
- хочет оставить последнее слово за собой.

Запомните следующее правило: как бы хорошо вы ни установили психологический контакт с клиентом, как бы ему ни понравились, как бы отлично вы ни выяснили ситуацию и потребности, все равно может остаться много возражений, с которыми вам придется работать.

Как работать с возражениями?

Теперь посмотрим, по каким поводам обычно возражает клиент. Обратимся к составленному вами списку. Скорее всего, в нем есть возражения, которые характерны для многих сфер

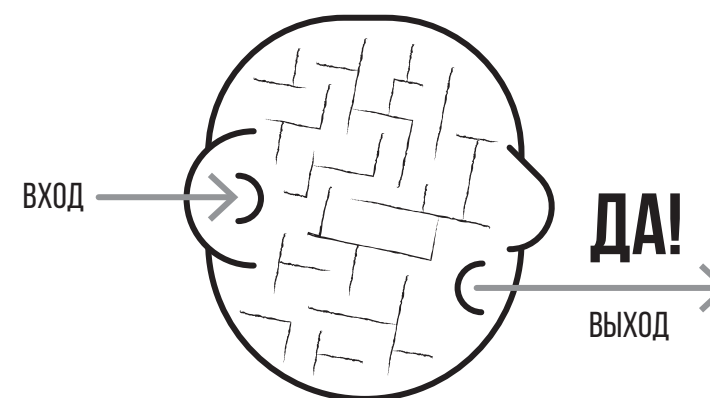


Рисунок 3.5. Общий принцип обработки возражений клиента.

бизнеса: «Дорого», «Нет времени», «У вас нет в наличии/на складе», «Нет денег», «У нас уже есть поставщик», «У конкурентов дешевле», «Не хочу платить предоплату», «Хорошие отношения с поставщиком», «Я подумаю» и т. д.

Представьте, что в голове клиента — лабиринт. В конце этого лабиринта — заветное слово «да!» — клиент согласен купить ваш продукт. Но чтобы пройти этот лабиринт до конца, вам нужно обойти все стенки-препятствия — возражения клиента (см. рис. 3.5).

Часто на тренингах я провожу следующий эксперимент. Я беру телефон, например iPhone, и спрашиваю, кто хотел бы у меня его купить.

Выбираю одного из желающих. Далее следует примерно такой диалог:

— Купите у меня iPhone.

— Он мне не нужен.

— А что могло бы вас заинтересовать в приобретении этого телефона?

— Если бы он был дешевле.

— Я правильно понимаю, что вас устраивает сама модель, устраивают характеристики? Вам только хотелось бы, чтобы он был дешевле?

— Да.

— Какая цена была бы для вас приемлемой? В магазине он стоит 35 000 рублей. Я предлагаю вам его за 24 000 рублей. Вы готовы купить?

— Да.

— Скажите, пожалуйста, а сумма в 1000 рублей для вас является ощутимой?

— Слабо ощутимая.

— Правильно ли я понимаю, что телефон вас во всем, кроме цены, устраивает, что вы готовы купить его за 24 000 рублей, а сумма в 1000 рублей для вас является незначительной?

— Да.

— Тогда я предлагаю вам беспроцентный кредит на один год. 24 000 рублей вы платите сейчас и еще 11 000 рублей — в течение года.

— Мне не нужен кредит, я не люблю кредитоваться.

— Почему?

— Потому что я уже брал кредит и до сих пор по нему не расплатился.

— Я правильно понимаю, вы сомневаетесь, что вам дадут кредит?

— Да.

— То есть если вам дадут кредит, вы готовы купить?

— Возможно.

— Я готов дать вам кредит. Есть ли у вас с собой паспорт?

И дальше мы переходим непосредственно к оформлению сделки.

Какие выводы мы можем сделать из этого эксперимента? Каждый раз, когда вы натываетесь на стенку-возражение в разговоре с клиентом, не пытайтесь выдать «убойный» аргумент. Сделать это практически невозможно. Постарайтесь обойти все стенки, шаг за шагом приближаясь к выходу. Это основной принцип. Но есть еще несколько важных моментов, которые следует учесть.

После проведения описанного выше эксперимента я спрашиваю участников тренинга, не хотелось ли кому-нибудь из них возразить мне не так, как это сделал участник упражнения. Может быть, его возражения показались кому-нибудь незначительными? Как правило, многие бы хотели повести разговор

иначе. Как вы думаете, почему то, что убедило одного, на других совсем не произвело впечатления, и они готовы были возражать и дальше? Правильно: потому что у каждого в голове свой лабиринт.

Отсюда проистекает одна из наиболее частых ошибок менеджеров по продажам: они даже не пытаются отвечать на возражения клиента, думая, что его ответы будут неубедительны. В голове у менеджера тоже лабиринт возражений, но только стенки расположены по-другому. Поэтому то, что менеджеру кажется неубедительным, может легко зацепить клиента.

Различия в устройстве лабиринтов в голове менеджера и потенциального покупателя могут вызвать и противоположный эффект. Иногда продавец что-то с пеной у рта доказывает, пытаясь обойти стенку-возражение, отсутствующую в лабиринте клиента, но имеющуюся у менеджера.

Еще одна распространенная ошибка менеджеров при общении с клиентом состоит в том, что иногда они пытаются давить на клиента: отвечают на возражения механически, без улыбки, без шуток, агрессивно. Менеджер, возможно, убедит клиента, что продукт хороший и покупка выгодна, — но негативная энергия давления, скорее всего, заставит клиента отказаться от покупки.

Итак, подведем итог. Не старайтесь выдать «убойный» аргумент, часто его просто не существует. Или он окажется убедительным лишь вам, а клиенту — нет. Всегда отвечайте на возражения, даже если ответ не кажется убедительным вам самому. У вас с клиентом разные лабиринты возражений. Не надо экстраполировать свой лабиринт на клиента. Нельзя форсировать переговоры и отвечать на возражения механически, иначе клиент почувствует давление и уйдет. Обязательно работайте

с возражениями, добавляя эмоции, шутки, улыбки, комплименты, небольшие «лирические» отступления.

Методы работы с возражениями

Начнем с простых методов и постепенно перейдем к более сложным.

1. Метод «Да, но...». Ниже приведены примеры его использования.

Клиент: У вас дорого.

Менеджер: Да, но у нас качественный товар.

Клиент: Я слышал негативные отзывы.

Менеджер: Да, но положительных отзывов от наших клиентов гораздо больше.

Клиент: Долго доставляете товар.

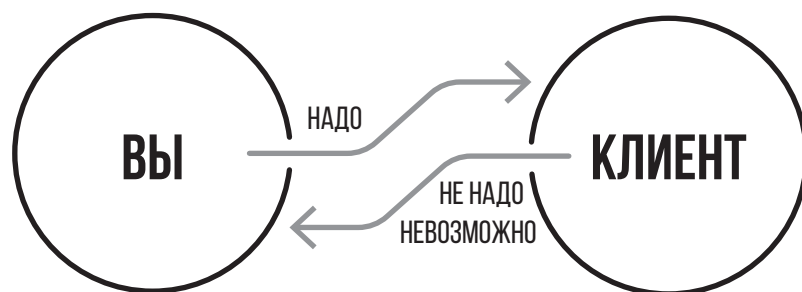
Менеджер: Да, но зато у нас много товара и абсолютно все есть в наличии на складе.

Клиент: Нет денег.

Менеджер: Да, но у нас есть возможность кредита (лизинга).

Клиент: У конкурентов дешевле.

Менеджер: Да, но давайте сравним условия.



Вы продаете клиенту идею «Надо», а клиент в свою очередь тоже продает вам идею, но она звучит как «Не надо».

Рисунок 3.6. Убеждение при продаже.

Клиент: Не хочу платить предоплату.

Менеджер: Да, но это выгоднее, чем оплата после поставки.

Или:

Менеджер: Да, но давайте встретимся, чтобы согласовать выгодные условия для обеих сторон.

Или:

Менеджер: Да, но у нас есть другие преимущества, которые позволят вам компенсировать необходимость предоплаты.

2. Метод «Именно поэтому...». Применяться он может следующим образом.

Клиент: Я подумаю.

Менеджер: Именно поэтому я предлагаю встретиться, все вам рассказать, чтобы у вас была дополнительная информация.

Клиент: Хорошие личные отношения с действующим поставщиком.

Менеджер: Именно поэтому я и хочу начать с вами сотрудничать, чтобы и с нами у вас тоже сложились хорошие личные отношения.

Клиент: Не хочу платить предоплату.

Менеджер: Именно поэтому у нас есть масса других достоинств, которые позволяют это компенсировать.

Клиент: У конкурентов дешевле.

Менеджер: Именно поэтому давайте сравним условия.

Клиент: У нас уже есть поставщик.

Менеджер: Именно поэтому я предлагаю встретиться, чтобы рассказать о наших преимуществах.

Клиент: У вас дорого.

Менеджер: Именно поэтому я предлагаю вам взять только пробную партию. Тогда вы сможете убедиться, что наш продукт стоит этих денег.

3. Метод «Задать вопрос». Можно использовать «выясняющие вопросы».

Клиент: Дорого.

Менеджер: С чем вы сравниваете?

Или:

Менеджер: Что для вас дорого?

Или:

Менеджер: Сколько для вас недорого?

Клиент: Нет денег.

Менеджер: А когда у вас открывается бюджет?

Или:

Менеджер: А когда мы сможем с вами встретиться, чтобы познакомиться на перспективу?

Клиент: У конкурентов дешевле.

Менеджер: Как вы определили, что у нас одинаковый товар?

Клиент: Хорошие личные отношения с другими поставщиками.

Менеджер: Почему это мешает вам просто рассмотреть наше предложение?

Также можно применять «подгружающие вопросы». Они заставляют клиента задуматься и содержат скрытое утверждение.

Клиент: У вас дорого.

Менеджер: Если бы у нас было дорого, с нами долгие годы

не работало бы столько клиентов. Как вы думаете, почему они у нас покупают?

Или:

Менеджер: Скажите, почему тогда у нас клиенты покупают товар на протяжении многих лет?

Метод «Сравнить по пунктам». Прекрасный аргумент для возражения «Дорого».

Клиент: Дорого.

Менеджер: Давайте сравним.

Далее начинаете сравнивать по пунктам: Какой объем партии вы берете? С какой периодичностью? На каких условиях происходит оплата? Какая отсрочка? Какова величина товарного кредита? Какое качество товара? Кто производитель? С какого склада отгружается? Есть ли в наличии? Какой ассортимент дополнительно берете помимо этого товара? Были ли проблемы с качеством? Как быстро поставщик возвращает товар в случае брака? Какие гарантийные условия он дает? Какое сервисное обслуживание предлагает дополнительно? Если ли у поставщика пост сервисного обслуживания? Как давно поставщик на рынке, чтобы гарантировать исполнения тех обязательств, которые он на себя берет?

Ваша задача, используя метод «Давайте сравним», показать клиенту, что нет одинаковых продуктов, и рассказать о конкурентных преимуществах вашего продукта.

5. Метод «Подмена», или «Парафраз». Этот метод имеет два варианта применения. Первый состоит в следующем: меняем возражение на выгодное нам утверждение. Фразу начинаем

со слов: «Я правильно вас понял?», «Насколько я понял...», «То есть вы имеете в виду, что...».

Возражение клиента	Ответ менеджера
У вас дорого	Я правильно понял, если вы убедитесь, что наш товар качественнее, чем у вашего поставщика, вы готовы купить его?
В данный момент нужного нам товара у вас нет в наличии	Я правильно понимаю, что если мы будем планировать под вас склад, то вы готовы у нас покупать?
У нас нет денег	Насколько я понимаю, если мы с вами договоримся о качестве товара и об условиях поставки, то при следующей закупке вы купите у нас?

Второй вариант использования метода «подмена» — одно возражение мы меняем на другое. Это более мягкая форма ответа, чем подмена возражения на утверждение.

Возражение клиента	Ответ менеджера
У вас дорого	Я правильно понимаю, что вам необходимо сравнить все условия, на которых отгружается товар? Давайте сравним
	Я правильно понимаю, что вам нужно подумать?
Не хотим платить предоплату	То есть вы считаете, что в случае предоплаты это будет не такая выгодная сделка для вас?
— У нас уже есть поставщик — Да	— Я правильно понимаю, вам необходимо подумать, для того чтобы сравнить все условия, на которых работаем мы и ваш поставщик? — Именно поэтому предлагаю встретиться, чтобы я мог рассказать обо всех наших условиях

Помните, что одним ответом на возражение клиента вы не убедите его, но сможете обойти очередную стенку-возражение в его голове и продвинуться дальше в лабиринте возражений к заветному ответу — «да!».

6. Метод «Деление». Используйте его, когда вам нужно доказать, что покупка дорогого товара в итоге окажется выгоднее, чем дешевого.

Хороший пример — всем известное моющее средство. Компания утверждает: их дорогое средство в небольшой упаковке намного эффективнее и выгоднее, чем все остальные, даже те, что в упаковках гораздо большего объема. Каким образом они это доказывают? Сравнением количества тарелок, отмытых их средством и средством-конкурентом.

Для своего товара вы тоже должны определить некий параметр, из которого можно вывести выгодное в сравнении с товаром-конкурентом соотношение «цена — качество».

Приведу пример. Один из наших клиентов продает бабочек. Вы покупаете коробочку, открываете ее — и оттуда вылетает изумительной красоты бабочка. Прекрасный подарок для любой женщины. Но стоимость сувенира достаточно высокая — примерно 5000 рублей. Как же доказать клиенту, что он должен потратить такую сумму на вылетающую из коробочки бабочку, которую обратно уже не поймать? Вводим 10-балльную шкалу, отражающую степень эмоциональной удовлетворенности женщины от подарка. Средний подарок — букет цветов — по нашим данным это примерно 3 балла — стоит 1500 рублей. А наша бабочка «тянет» на 10 баллов, по нашим исследованиям, и стоит 5000 рублей. Поэтому цена за 1 балл одинаковая — 500 рублей. В конечном итоге вам стоит только решить, насколько сильно вы хотите порадовать свою люби-

мую — на 3 балла или на 10. Решайте сами. Клиента настолько ошеломил этот простой способ «деления», что он построил на нем всю свою маркетинговую политику. И фирма вышла на новый виток развития. Так, всего лишь из одного метода работы с возражениями можно сделать целую маркетинговую стратегию, и, как показывает практика, достаточно успешную.

7. Метод «Расскажи историю». Начинаем фразу со слов: «Многие наши клиенты сначала тоже...» или «Некоторые наши клиенты сначала тоже...».

Возражение клиента	Ответ менеджера
У вас дорого	Некоторые клиенты сначала тоже так считали, но, попробовав работать с нами, отказались от других поставщиков
У конкурентов дешевле	Многие считают, что если у конкурента дешевле, то надо оставаться с ним. Но давайте сравним по пунктам, что конкретно он продает и на каких условиях
В данный момент нужного нам товара у вас нет в наличии	Многие клиенты, начиная работать с нами, тоже не знали, что мы можем формировать склад под них. Поэтому давайте начнем, и потом весь товар будет у нас в наличии при своевременных предварительных заявках с вашей стороны

8. Метод «А разве не важнее?». Очень часто хочется сказать клиенту, что скупой платит дважды. Но это грубо и будет расценено клиентом как прямая провокация, что, конечно, вызовет встречную агрессию. Используйте более мягкую форму. Задайте потенциальному покупателю вопрос, начиная его со слов «А разве не важнее, что...» и завершая подходящим к случаю аргументом:

- «...наш товар более качественный?»;
- «...наш товар более узнаваемый?»;
- «...наш бренд лучше продается?»;
- «...у нашего товара больше оборачиваемость?».

Говоря «А разве не важнее?», вы тем самым показываете другое конкурентное преимущество вашего продукта и спрашиваете: «А разве это не важнее небольшой разницы в цене?».

9. Метод «Метафора/пословица/поговорка». В данном случае потребуются заранее подготовиться, потому что вы не сможете быстро придумать метафору или молниеносно вспомнить нужную пословицу или поговорку.

Приведу вам пример с поговоркой. В свое время, очень давно, когда я работал по найму в одной компании, к нам пришел консультант, чтобы оценить бизнес-процессы. Помимо этого он занимался интервьюированием ключевых сотрудников, к которым относился и я. В разговоре мы с ним затронули многие темы, которые вызывали у меня вопросы. Среди прочего речь зашла о финансах. На тот момент я очень сильно переживал, что не могу достичь тех финансовых результатов, к которым стремился. Он внимательно меня выслушал, сделал паузу и сказал поговорку, которая изменила всю мою дальнейшую жизнь: «Вся проблема в том, что вы делаете ошибку. Не надо бояться больше тратить, надо бояться меньше зарабатывать». Тогда я понял: действительно, я не инвестировал деньги, а пытался накопить. Копить деньги — крайне неэффективный метод: инфляция забирает те крохи, которые удалось собрать, а ставка в банке всегда ниже уровня инфляции. Поэтому без инвестирования невозможно сохранить деньги. И я начал

по-другому мыслить. И это изменение мышления привело к достаточно серьезным переменам в моей жизни, в том числе к открытию своего бизнеса. Я абсолютно уверен: точно подобранная и своевременно сказанная поговорка способна творить чудеса.

С метафорой сложнее. Необходимо подобрать ее так, чтобы она подходила к вашему утверждению. Метафора как метод преодоления возражений клиента очень действенна. Говоря клиенту: «Дешевле не значит лучше», «Качественный товар покупать выгодней», «Сэкономив сейчас, вы потратите еще больше потом», — вы вряд ли сможете его убедить, и он обязательно найдет на подобные шаблонные фразы массу возражений. Но эти же слова, сказанные после метафоры и небольшой паузы, будут иметь совсем другой вес. Метафора, сказанная вовремя, вызывающая нужные эмоции у клиента и подводящая его к необходимым для вас выводам, — очень эффективный метод.

Мне запомнилась метафора, которую я услышал на лекции одного известного европейского профессора психологии. Образ, приведенный профессором для примера, запечатлелся у меня в памяти и помог мне в дальнейшем легче относиться к негативным событиям в жизни. Думаю, этот образ запомнится и вам. Профессор взял стакан воды в руку, вытянул руку со стаканом и спросил:

— Что будет, если я буду держать этот стакан перед собой минуту?

— Ничего, — ответили из аудитории.

— А если я буду держать стакан в течение часа?

— У вас устанет рука.

— А если я буду держать его целый день?

— Рука будет сильно болеть.

— А если я буду держать его в течение недели?

— У вас будут проблемы с рукой.

— А если я буду держать его еще дольше?

— Рука может отняться.

Так же и с негативными переживаниями: если вы держите их в голове минуту — это нормально, если час — они вызывают беспокойство, если день — могут создать проблемы, а если неделю и больше — они могут навсегда остаться в голове. Поэтому, совершив ошибку, не задерживайте внимание на этой проблеме слишком долго, не возвращайтесь к внутреннему диалогу снова и снова — сделав правильные выводы из ситуации, идите дальше.

10. Метод «Сведение к абсурду». Вы сталкиваете возражение клиента с более сильным утверждением. Например:

Клиент: У вас дорого.

Менеджер: Если бы у нас было дорого, то с нами бы не работало столько клиентов долгие годы.

11. Метод «Отсылка к прошлому». Вы строите свой ответ на возражение на том, что клиенту уже знакомо из его прошлого опыта.

Клиент: У нас есть поставщик.

Менеджер: Вы же когда-то выбрали этого поставщика, потому что он предложил выгодные условия. Может быть, пришло время рассмотреть наши условия?

Часто клиенты говорят менеджерам, что обычно закупают товары, о которых идет речь, по более низкой цене. На это можно ответить в таком духе: «А у вас был в жизни такой случай, что вы купили дешевую вещь, а потом все равно купили дорогую, потому что дешевая вас не устроила? Вам тогда было жалко тех денег, которые вы потратили на дешевую вещь?». Конечно, такой случай был, даже если клиент этого не скажет: подобный опыт есть у большинства людей. Поэтому, не дожидаясь ответа, вы можете подытожить: «Возможно, в данном случае так же. Давайте вместе посмотрим, действительно ли вас устраивает более дешевый вариант!». Опираясь на прошлый опыт клиента, вам легче его убедить.

12. Метод «Отсылка к будущему». Этот метод хорош для того, чтобы разговорить клиента. Если он у вас еще пока ничего не покупает, вы можете сказать: «А что бы вы выбрали, если бы решили покупать? Что бы вы стали покупать?». Если у вас уже установлен психологический контакт с клиентом, то он начнет рассказывать. А если нет, то вы можете еще немного подтолкнуть его к рассуждениям о будущем: «Возможно, вы бы стали брать вот это, потому что так-то и так-то. Потому что вам необходимо вот это». Если клиент начал рассуждать о будущем, это дает вам возможность понять, чего он хочет, и выстроить правильную аргументацию, найти правильные зацепки для того, чтобы продолжить продажу.

13. Метод «Ссылка на нормы». Ссылка на нормы начинается со слов: «Для компании вашего уровня совершенно нормаль-

но...». Таким образом утверждается, что есть некая норма поведения.

Возражение клиента	Ответ менеджера
У нас уже есть поставщик	Для компании вашего уровня совершенно нормально иметь несколько поставщиков
Мы покупаем дешевле	Для компании вашего уровня совершенно естественно приобретать дорогие, но при этом качественные вещи

14. Метод «Завышенная планка». Завышенная планка — это рассказ о более сложном случае. Часто менеджер, говоря клиенту об опыте работы с более крупной компанией, получает в ответ возражение: «Ну, это крупная компания, а мы-то маленькие. Мы так не можем». Поэтому не рассказывайте клиенту о более крупной компании, расскажите лучше о более сложном случае и о более мелком клиенте.

Возражение клиента	Ответ менеджера
Вы далеко находитесь	Мы возили и еще дальше, даже за пределы области
У нас очень специфичный бизнес	Я с вами согласен. Но мы работали даже с фирмами, где настолько специфический бизнес, что никто кроме нас не мог им поставить товар*

* Далее приведите примеры вашего сотрудничества с компаниями, бизнес которых имеет даже более сложную специфику, чем у данного клиента.

15. Метод «А что могло бы вас убедить, несмотря на...». Этот метод — палочка-выручалочка. Даже если у вас все вылетело из головы, прибегайте к нему.

Возражение клиента	Ответ менеджера
У вас дорого	А что могло бы вас убедить в необходимости покупки, несмотря на то что у нас чуть дороже?
У нас нет денег	А что могло бы вас убедить заключить договор, когда появятся деньги?
Я слышал негативные отзывы о вас	А что могло бы вас убедить заключить с нами договор, несмотря на то что вы слышали негативные отзывы?

Если же вы совсем не знаете, как ответить на возражение клиента, или клиент поставил вас в тупик постоянным упоминанием одного и того же возражения, спросите: «А что могло бы вас убедить, несмотря на это возражение?». Может оказаться, что это возражение ложное и за ним стоит совсем другое возражение, с которым и нужно работать.

Мы разобрали 15 методов ответов на возражения, с помощью которых вы сможете преодолевать лабиринт из стенок-возражений клиента. Помните, что нельзя это делать механически. Ни в коем случае! Иначе вы будете похожи на бесчувственного робота, и контакт с клиентом не состоится. Вы должны разговаривать с клиентом, разбавляя ответы на возражения комплиментами, шутками, улыбкой, вопросами, разговорами на отвлеченные темы и краткими упоминаниями о преимуществах вашего товара, то есть небольшими презентациями.

УПРАЖНЕНИЕ

Чтобы вы смогли закрепить навыки работы с возражениями, сделайте следующее упражнение. Возьмите список возражений клиентов, который я просил вас составить в начале гла-

вы. На каждое из них придумайте по пять вариантов ответов, используя любые методы (со временем вы разберетесь, какие методы более действенны). Запишите то, что у вас получилось, на карточках — так, чтобы на каждой из них было одно возражение и все ответы на него. Регулярно просматривайте эти карточки, чтобы выучить ответы на возражения, и тогда вы свободно сможете не только употреблять эти ответы на возражения, но и придумывать на ходу свои. Тогда ни один клиент никогда не поставит вас в тупик. А значит, вы будете легко и с улыбкой пробираться по лабиринту возражений клиента к заветному ответу «Да!».



Глава 12.

Разминайтесь —
бой за цену
начинается или,
Как продавать
дорого

Как определить ценность продукта?

На тренингах я провожу следующий эксперимент. Беру мобильный телефон (какую-нибудь старую модель), обычно он уже потрепанный и поцарапанный. Показываю его группе и спрашиваю, сколько они были бы готовы за него заплатить. Средняя стоимость этого телефона, по мнению аудитории, 250 рублей. Я спрашиваю: «А с чем вы сравниваете?». Слышу такие ответы: «С той суммой, которую не жалко отдать»; «С рыночной стоимостью этого телефона»; «Ни с чем не сравниваем, этот телефон нам не нужен».

Тогда я говорю: «А теперь представьте, что в этом телефоне есть контакты 300 ваших потенциальных клиентов, причем большая их часть уже готова купить ваш продукт. Там и рабочие телефоны с добавочными номерами, и мобильные, и адреса электронной почты. Сами знаете, как трудно найти всю эту информацию. Скажите, сколько теперь вы готовы заплатить?». Естественно, стоимость взлетает молниеносно. Максимальная цена, до которой мы доходили на тренингах, — 500 000 рублей. Спрашиваю аудиторию: «С чем вы сравниваете цену в этот раз?». Мне отвечают: «С материальными и временными затратами на создание своей подобной базы данных», «С доходом, который принесут эти клиенты», «С тем, сколько заработает компания».

Из этого эксперимента видно: человек всегда определяет цену методом сравнения. Иначе невозможно понять — дешево или дорого стоит товар. Если вы не дадите клиенту информации о преимуществах вашего продукта, он будет сравнивать его цену либо с той суммой, которую не жалко потратить, либо со стоимостью продукта, который, по его мнению, является аналогом вашего.

Соответственно, можно сделать следующий вывод. Мы должны продать клиенту две сущности:

- конкурентное преимущество нашего продукта;
- новые идеи и возможности.

Рассмотрим эти два пункта подробнее.

Продаем конкурентное преимущество

База данных потенциальных клиентов — это конкурентное преимущество того телефона, что я предлагал приобрести в описанном выше эксперименте. Но представим ситуацию, где я — менеджер по продажам, и все телефоны, которыми я торгую, содержат в себе эту базу данных ЛПР. Я продаю этот продукт очень долго и абсолютно уверен, что все клиенты знают о наличии в моих телефонах баз данных. Но так ли это? Конечно, нет. Менеджер по продажам обязательно должен не только рассказать потенциальному покупателю о конкурентных преимуществах своего продукта, но и грамотно создать у клиента ощущение ценности. Только в этом случае он будет готов заплатить дорого.

Продаем новые идеи и возможности

За телефон вы готовы отдать 250 рублей. За базу данных в точно таком же телефоне — 500 000 рублей. Что мне выгодней вам продать? Ответ очевиден. Теперь спросите себя, чем торгуете вы. Безусловно, в прайс-листе у вас есть название вашего продукта. Но, может, стоит продавать клиенту не то, что написано у вас в прайс-листе, а новые идеи и возможности? Возможность

больше заработать или сэкономить, уверенность в том, что у него не будет проблем с качеством, что товар будет доставлен точно в срок, что клиент сможет обойти всех конкурентов или выйти на новый рынок.

Приведем конкретные примеры. Не продавайте клиенту станок — продайте ему идею, что с этим станком у него вырастет объем производства и он сможет стать лидером на рынке. Не продавайте клиенту услугу, связанную с аудитом бухгалтерии, — продайте ему уверенность в том, что в случае проверки у него не будет проблем, штрафов и он сможет спокойно заниматься бизнесом. Не продавайте клиенту автомобиль — продайте ему ощущение того, как он будет чувствовать себя за рулем и что будут думать окружающие, когда увидят его в роскошном седане представительского класса. Вы должны продать то, за что клиент готов заплатить дороже, а не то, что написано у вас в прайсе. Необходимо сформировать ценность своего продукта. Она дает клиенту точку отсчета, с ней он сопоставляет ту цену, которую вы называете. Чем лучше вы справитесь с созданием ценности продукта, тем больше клиент готов будет заплатить или захочет приобрести больший объем вашего товара. А если цена фиксированная и вы не можете ее менять, то вырастет вероятность того, что он совершит покупку.

Формируем ценность продукта

Когда вы ведете с клиентом переговоры о цене и условиях поставки, помните, что в его голове есть весы: на одной их чаше находится цена, которую он готов заплатить, а на другой — ценность продукта (см. рис. 3.7). И покупатель всегда сравнивает цену с ценностью. Если вы как менеджер по продажам не создали ценность, то практически любая цена, какой бы



Ценность увеличивает цену вашего продукта. Менеджер должен создать ощущение ценности продукта не только в голове клиента, но и в собственной. Менеджер, который не верит в то, что его продукт действительно стоит дорого, вряд ли сможет эффективно его продавать.

Рисунок 3.7. Формирование ценности продукта.

она ни была, будет сравниваться не с ценностью вашего продукта, а с тем, сколько не жалко заплатить, или с тем, сколько стоит аналог. Но, поверьте мне, нет продукта, у которого есть абсолютный аналог. Всегда имеются нюансы, связанные с условиями поставки, репутацией вашей компанией, количеством лет на рынке, сервисом, гарантией, надежностью, рисками, профессионализмом персонала, наличием на складе, сроками поставки, техническими характеристиками, потребительскими свойствами, страной производителя и т. д. Даже если два идентичных товара произведены на одном и том же заводе, но продаются разными компаниями, то эти продукты все равно отличаются друг от друга. Если вы не создали ценность продукта — клиент сравнивает его с чем-то, что, по вашим представлениям, гораздо хуже того, что предлагаете вы. И тогда будет очень тяжело объяснить, почему ваш продукт стоит дорого.

Точно такие же весы есть и в голове менеджера по продажам. Часто бывает так, что, по мнению менеджера, ценность продукта ниже той цены, по которой он должен продавать. Возьмем, к примеру, сферу телекоммуникационных услуг. Человек без опыта продаж приходит работать менеджером по продажам в компанию, оказывающую подобные услуги, и ему говорят: «Интернет 10 Мбит/с для наших клиентов — юридических лиц — будет стоить 10 000 рублей в месяц». В этот момент в голове менеджера происходит коллапс: он знает, что домашний Интернет при той же скорости стоит 500 рублей, а юридическому лицу он почему-то должен продавать этот продукт в 20 раз дороже. Как же это вообще возможно?! Никак, пока у менеджера не появится ощущение ценности своего продукта. Оно может быть сформировано только путем его изучения, причем досконального. Только в этом случае менеджер сможет что-то продать. Когда он думает, что справедливая цена составляет 500 рублей, и при этом пытается убедить клиента, тоже сомневающегося в том, что продукт действительно стоит 10 000 рублей, — вероятность продажи крайне низка. Подобный настрой менеджера чувствуется по его невербальному поведению, готовности убеждать, боевому духу, аргументам, что он приводит. Поэтому менеджер должен сначала сам понять ценность своего продукта, а только потом уже формировать ее для клиентов.

Формирование ценности достигается правильными презентациями и отличным знанием своего продукта.

Учимся торговаться

Как правильно вести переговоры с клиентом о цене и условиях? Как торговаться? Давайте посмотрим.

Цена, которую вы называете клиенту в самом начале, должна быть больше той, по которой вы хотите продать. Насколько

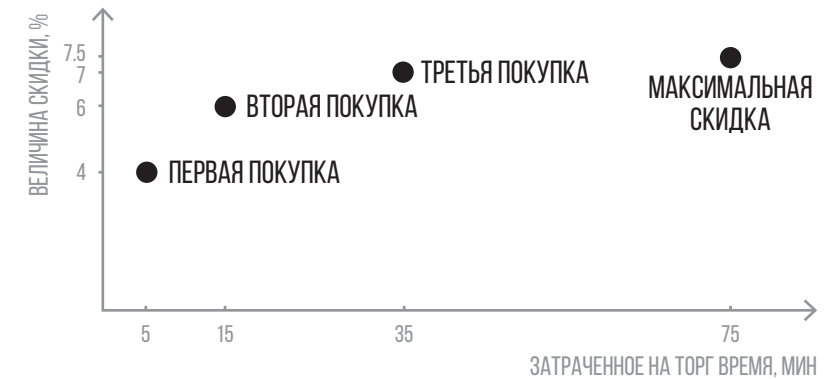
больше, зависит от специфики вашего бизнеса. Предположим, вы называете клиенту цену 100 рублей, а продать данный продукт можете за 90 рублей. Что это означает? Вовсе не то, что 90 рублей — это себестоимость продукта или какая-то минимальная цена. 90 рублей — это цена, ниже которой вы не будете продавать данному конкретному клиенту. Ведь клиент может быть крупный, и тогда имеет смысл специально занижить цену, с которой вы хотите «зайти» к нему, чтобы потом, при дальнейшем сотрудничестве, наверстать упущенное. Если же данный клиент не является для вас основным или исключительно важным, а хочет очень многого, тогда, возможно, эта цена будет выше, скажем, 93 рублей или даже 95 рублей. И дешевле данному клиенту вы продавать не готовы. А цена 100 рублей, которую вы озвучили потенциальному покупателю, — это, как правило, стоимость, указанная в вашем прайс-листе, от нее вы можете сделать скидку. Если у вас открытый прайс-лист, то клиент и так наверняка с ним знаком. Если же закрытый — то это некая стандартная цена, с которой вы начинаете вести переговоры. Как же нужно торговаться?

Весьма распространенная ошибка, когда менеджер уступает либо сразу — со 100 до 90 рублей, либо примерно равными частями — 100–95–90 или 100–97–94–90. Так делать нельзя. Поймите, ваш клиент должен получить удовольствие от торга и от того, что получил скидку. Если скидка достанется легко, то у покупателя создастся ощущение, что изначально вы специально завысили цену, чтобы иметь возможность затем снизить ее, а значит, никакой скидки по факту он не получил. Так бывает при распродажах в некоторых недобросовестных магазинах, где на ценниках специально указывают сумму побольше, потом ее перечеркивают и рядом пишут новую — в два раза ниже. Это не распродажа, а уловка, которая искусственному покупателю видна сразу. Вы же, как настоящий менеджер, как профессионал, должны дать клиенту возмож-

ность получить удовольствие от торга. Для этого используйте следующий прием. Сколько бы вы ни уступили в первый раз, во второй скидка должна стать, например, в два раза меньше, в третий — в четыре, в четвертый — в восемь и т. д. То есть каждый раз скидка должна уменьшаться, хотя, конечно, не обязательно именно в два раза. Скажем, я бы уступал так: со 100 рублей до 96 рублей, потом до 94 рублей, потом до 93 рублей, потом до 92,5 рублей, и, возможно, где-то здесь мы бы и договорились. Ниже я не стал бы опускаться. А вот время, которое затрачивает клиент, чтобы получить следующую скидку, должно увеличиваться. Например, если вы разговаривали с клиентом 5 мин, перед тем как уступить ему в первый раз, то следующей скидки он должен добиваться от вас уже 10 мин, еще одной — 20 мин (см. рис. 3.8). Увеличение времени тоже примерное, не обязательно его удваивать, но оно должно заметно удлиняться при каждой следующей уступке, в то время как сами уступки должны становятся заметно меньше.

Чем же заполнять это время? Его вы должны использовать для создания ощущения ценности продукта у клиента и для ответов на его возражения. Ценность создается небольшими, но яркими презентациями, которые мы изучали в главе «Презентация. Как вызывать желание купить».

Существенный момент. Когда клиент просит скидку, вы сразу должны задать ему вопрос: «Я правильно понял: вас все устраивает, осталось лишь договориться по цене?». Если клиент говорит: «Нет, меня устраивает не все», то вы отвечаете: «Давайте обсудим все, что вас не устраивает, а потом обсудим цену». Если этого не сделать, то вы часто будете сталкиваться с такой ситуацией: потенциальный покупатель, поторговавшись с вами, говорит: «Я подумаю», — и вы в результате ни о чем не договариваетесь.



Стратегия торга: каждая последующая уступка должна быть меньше предыдущей в два раза, а время, за которое вы согласились на нее, должно быть больше в два раза.

Рисунок 3.8. Стратегия торга.

Если в ответ на свой вопрос вы услышите: «Да, я готов торговаться и принять решение» — начинайте торговаться. Убеждайте клиента купить без скидки, приводите примеры, презентуйте, отвечайте на возражения и аргументируйте свою позицию. Если в течение некоторого времени, предположим 5 мин, вам не удалось договориться о цене и клиент хочет получить скидку, сделайте ему первую уступку. В нашем примере это 4 рубля — со 100 до 96 рублей. Если даже клиента эта скидка не устроила, то вы в любом случае уже создали у него ощущение ценности вашего продукта. На первом этапе — при цене 100 рублей — ценность для клиента пока невелика, а цена ему кажется завышенной. Затем вы создаете ценность и тут же снижаете цену. Возможно, тогда ценность и цена сравняются, и клиент скажет: «По рукам, я согласен купить за 96 рублей». Если продать за 96 рублей не получилось, то вы

разговариваете с клиентом еще 10 мин, продолжаете отвечать на его возражения, усиливаете у него ощущение ценности. Затем дайте ему скидку в два раза меньше предыдущей — 2 рубля — до 94 рублей. Клиенту еще легче будет согласиться на вашу цену, ведь она еще снизилась, пусть и немного, зато ценность выросла значительно. Таким образом, потенциальный покупатель застревает при подходе к минимальной для вас цене. Задача менеджера по продажам заключается не в том, чтобы не дать скидку, а в том, чтобы она была ровно такой, чтобы клиент купил товар, и не больше. Работайте по методу «затормаживания» клиента при подходе к минимальной цене.

Еще один важный момент: когда вы торгуетесь, можете что-то попросить у клиента взамен либо предложить ему что-то вместо скидки. Этот метод я рекомендую осваивать во вторую очередь, когда вы овладеете искусством создания ценности.

УПРАЖНЕНИЕ

Придумайте 5–6 вариантов окончания фразы: «Я не могу вам дать скидку. Вместо нее могу предложить вам...». Ответы должны подходить именно для вашего продукта. Например, вы можете дать отсрочку, скидку в следующий раз, небольшой дополнительный сувенир, бесплатную доставку — это должно быть для вас менее ценно, чем скидка.

УПРАЖНЕНИЕ

Придумайте 5–6 вариантов продолжения фразы: «Я даю вам скидку, но тогда прошу за это...». Например: «Я могу дать вам

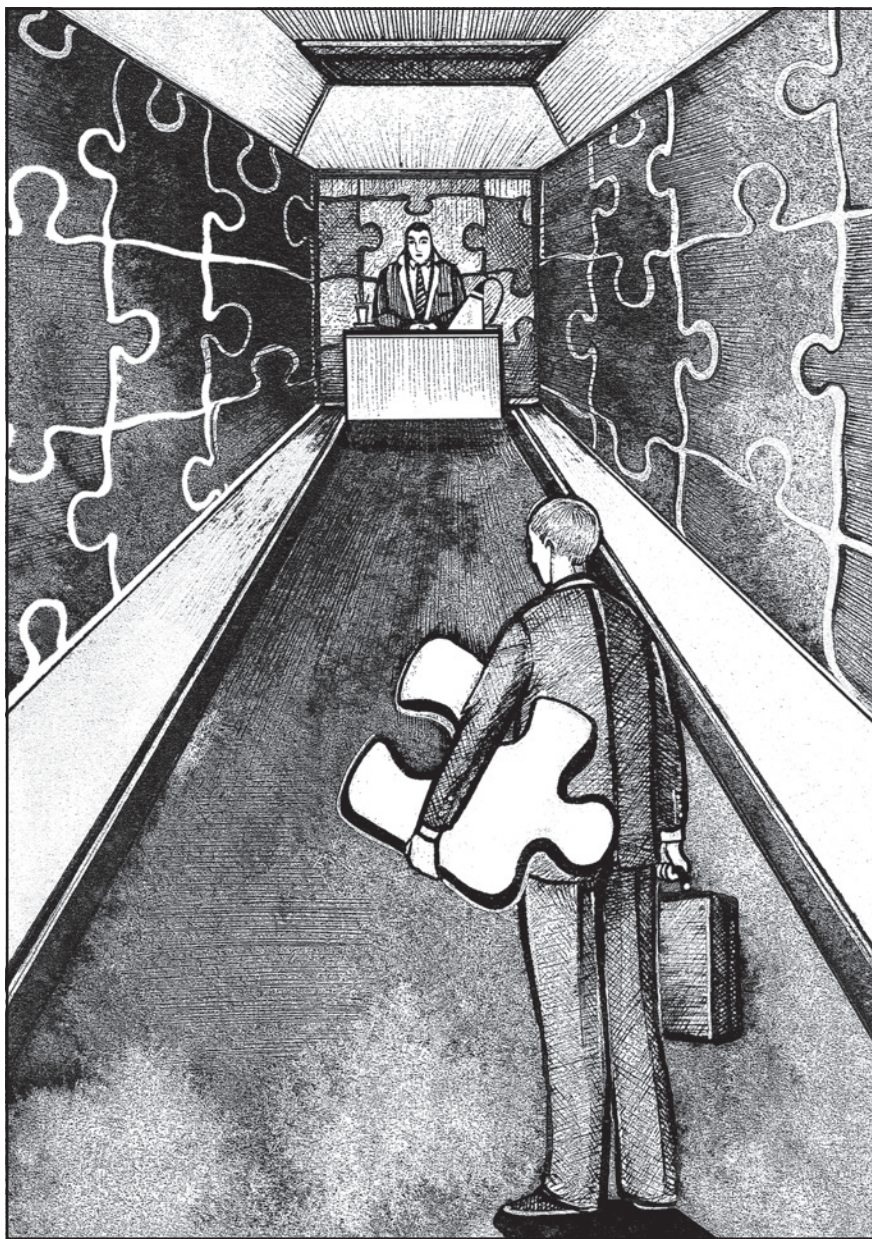
скидку, но тогда прошу купить еще и вот это...». Можно предложить или увеличить объем закупаемого товара, или осуществить самовывоз, или попросить порекомендовать нашу фирму некоторому количеству клиентов и т. д. Всегда, когда вы торгуетесь, создавая ценность и отвечая на возражения, сначала предлагайте что-то вместо скидки. Если клиент не согласился, тогда уже делайте скидку, но просите что-то взамен. В этом случае создается ощущение взаимных уступок, и клиент не будет думать, что он получил скидку просто так, а значит, что цена была изначально завышена.

УПРАЖНЕНИЕ

Для оттачивания умения торговаться выполните следующее упражнение. Попросите коллегу или знакомого помочь вам. Коллега — клиент, вы — менеджер, который пытается убедить клиента купить какой-нибудь продукт. Договоритесь, как именно вы будете уступать. Пускай ваш партнер знает, по какой схеме это будет происходить. Задача — убедить его купить, раньше, чем он «дожмет» вас до конца. Вы будете удивлены: несмотря на то что ваш партнер знает условия игры, в том числе и то, до какой минимальной цены должен дойти, он, тем не менее, начнет застревать задолго до того, как достигнет ее. Это будет происходить благодаря тому, что вы создадите ощущение ценности продукта, попросите у него что-нибудь взамен, предложите что-то вместо скидки, убедите, ответите на возражения.

Итак, резюмируем. Вполне возможно, что какой-то клиент все же «дожмет» вас до конца — до минимальной цены — и только тогда купит товар. Не исключено также, что какой-то

клиент ничего не приобретет, даже дожав вас до минимальной цены. А кто-то, быть может, купит, вообще не торгуясь. Ваша задача — сделать именно такую скидку, чтобы продать продукт, но не больше. Не бойтесь давать скидки, до той поры пока сделка остается рентабельной. Если вы не будете делать скидки, то потеряете часть клиентов. Хорошим решением является дробление скидки на части и параллельное создание ощущения ценности у клиента. Постоянно просите что-то в обмен на скидку, тогда у клиента исчезнет ощущение, что цена была изначально завышена.



Глава 13. Свидание
с клиентом
(советы
бывалого ходока)

Подготовка к встрече с клиентом

Что необходимо сделать перед встречей с клиентом:

- определите цели: чего вы хотите от встречи;
- продумайте сценарий встречи;
- определите, какую информацию вы хотите донести до клиента и какие сведения нужно получить от него;
- найдите всю важную информацию о клиенте: посмотрите сайт компании, поищите другую информацию в Интернете. Осведомленность, которую вы сможете продемонстрировать при встрече, будет огромным плюсом. Это вызовет у клиента больше доверия к вам, расположит его к вам как профессионалу, что, в свою очередь, позволит вам добиться того результата, той цели, которую вы перед собой ставите;
- продумайте свой внешний вид. Это очень важный момент.

Как влияют вербальные (смысл слов) и невербальные (внешний вид, голос) компоненты на восприятие — мы с вами рассмотрели в главе «Презентация. Как вызывать желание купить». Но еще раз вкратце повторим. Невербальные компоненты — это 93% влияния на собеседника (55% — как мы выглядим, 38% — как мы говорим), а вербальные — всего лишь 7%.

Постарайтесь уделить достаточно внимания не только содержанию разговора и презентации, но и своему внешнему виду. Одежда, прическа, маникюр, телефон, аксессуары, автомобиль, мимика, жестикация — все это определяет наш образ.

Невербальные компоненты собеседник оценивает бессознательно, примерно за первые 30 секунд общения. За эти секунды впечатление о вас уже сформируется, и изменить его в дальнейшем очень сложно. Поэтому крайне важно всегда хорошо выглядеть и быть готовым к личным встречам. Например, один из богатейших людей своего времени, Аристотель Онассис, на первые заработанные деньги купил хороший костюм и аксессуары, чтобы производить правильное первое впечатление.

Очень важно, чтобы ваш внешний вид соответствовал тому бизнесу, которым вы занимаетесь, и конкретной ситуации. Если вы — сотрудник банка, то стиль, соответственно, должен быть официальным. Если же вы занимаетесь организацией праздников, то строгий темный костюм и галстук, наоборот, окажутся неуместными.

Как мы отметили выше, важна и наша манера разговора: лексикон, грамотность речи, тембр голоса, интонации, паузы, умение варьировать темп и громкость речи, делать акценты на определенных словах и пр.

Как назначить встречу?

Часто менеджерам бывает достаточно сложно найти предлог для встречи с клиентами. Предложу вам несколько вариантов:

- можно встретиться, чтобы познакомиться;
- можно встретиться, чтобы поблагодарить клиента. Например, вы прочитали интересное интервью с ним, нашли там нечто ценное для себя — и решили лично сказать спасибо человеку, который дал столь полезный совет. В этом случае

можно подготовить комплимент (об этом далее мы поговорим подробнее);

- можно найти предлог, связанный с чьей-то рекомендацией. Например, вам порекомендовал обратиться к этому человеку кто-то из его клиентов, или компанию, в которой он работает, посоветовали, скажем, на выставке и т. д.;
- можно сказать, что вы хотели бы завезти клиенту некий сувенир от вашей компании. Это еще один замечательный повод для встречи;
- можно договориться о встрече, чтобы продемонстрировать преимущества своего продукта;
- можно назначить встречу, основываясь на том, что вы вместе были на выставке, симпозиуме, конференции. Можно сослаться на выставку, даже если вы не встречались там с этим клиентом. Скорее всего, он либо кто-нибудь из его коллег был на той выставке, а значит, вам могли дать его контакты;
- можно назначить встречу с клиентом в связи с идеей, которая появилась у вас относительно сотрудничества. Однако для этого требуется подготовка: необходимо изучить бизнес клиента, его компанию и продумать возможности оптимизации ее работы, снижения издержек или увеличения прибыли;
- можно назначить встречу, чтобы выяснить мнение клиента по какому-либо вопросу. В данном случае вы апеллируете к авторитету клиента, что располагает очень многих. Вероятность того, что вам откажут, крайне низка.

Правила встречи с клиентом

Запомните следующие шесть правил эффективного установления контакта.

1. Зрительный контакт. Не начинайте разговор с клиентом, пока он на вас не посмотрит. Некоторые менеджеры начинают говорить, едва войдя в кабинет. Создается ощущение суеты, и потенциальный покупатель делает вывод, что вы — начинающий менеджер. Как следствие, он не ждет от вас выгодных предложений и думает, что общение будет не особенно конструктивным. Сначала поймите взгляд собеседника, поздоровайтесь и только потом продолжайте диалог. В этом случае создается ощущение серьезности подхода, вашей солидности, отсутствия суетливости.

2. Улыбайтесь. Не надо демонстрировать американскую улыбку, которая может даже раздражать. Чтобы улыбнуться клиенту, достаточно сказать про себя нейтральную фразу: «Здравствуй, старый друг!». Если вы мысленно произнесете ее, то у вас получится не напрягающая, сдержанная улыбка, которая расположит клиента к общению.

3. Имя-отчество собеседника. Всегда называйте собеседника по имени-отчеству или просто по имени. Часто менеджер забывает имя клиента, особенно если он договаривался о встрече с одним человеком, а в итоге на ней присутствуют двое или трое. Чтобы этого избежать, никогда не убирайте в сумку или еще куда-то визитки, которые вам дали в начале встречи, и не заменяйте слишком часто в разговоре имя собеседника местоимением «вы». Имя человека является для него самым приятным словом, поэтому запоминайте имена и отчества или кладите визитки перед собой. Если вы будете называть собе-

седника по имени, он будет чувствовать себя нужным, а вас станет воспринимать как настоящего профессионала.

4. Комплимент. Чтобы сделать комплимент, необходимо подготовиться. Конечно же, вы можете сказать какую-то общую фразу, например: «Спасибо, что уделили мне время, при вашей занятости это не просто» или: «Рад знакомству. Это большая честь для меня». Но лучше будет, если вы сделаете продуманный комплимент. Здесь есть один подводный камень. Ни в коем случае не надо говорить что-то очевидное. Иногда на тренингах я провожу следующий эксперимент. Прошу половину группы выйти из аудитории, предварительно дав ей задание: каждый должен сказать комплимент, когда зайдет обратно. В аудитории есть большая картина, она привлекает к себе внимание, поэтому первый из зашедших практически всегда говорит что-то хорошее про нее. Я говорю ему: «Спасибо. Присаживайтесь». Второй тоже лестно отзывается о картине. То же самое делает третий, четвертый, пятый. Те, кто заходил вначале, начинают смеяться. Для них происходящее уже становится забавным, для тех же, кто только вошел, причина этого веселья совершенно не очевидна. Они не понимают, почему люди так реагируют на, казалось бы, столь яркий и оригинальный комплимент!

Поэтому не стоит делать очевидных комплиментов. Постарайтесь подготовить что-то интересное. Если ваш клиент написал книгу, если на днях он выступил по телевизору или на радио, скажите, что это произвело на вас впечатление. Поверьте, он оценит это больше, потому что немногие сделают ему такой комплимент.

5. Определите тип его мышления. Для удачного захода важно заранее узнать о характере человека, с которым будете вести переговоры. Либо попробовать в первые минуты встречи

понять тип его мышления. Людей делят на множество категорий. Я рекомендую упрощенный вариант. Есть человек-голова, человек-душа и человек-тело.

Человек-голова. Покажу вам на примере отношений «мужчина — женщина», чтобы вам было легче схватить суть такого человека. Представьте, пригласил парень девушку на романтическое свидание — встретить закат на крыше дома в центре Петербурга, заплатил, чтобы их туда провели. А она ему: «Зачем ты меня сюда привел? Здесь опасно!». От всех его стараний — нулевой эффект. Не произвело впечатление. Все потому, что у девушки преобладает тип мышления «человек-голова».

Клиент-голова — это холодный, расчетливый, серьезный человек. С чего начинать с ним разговор? Цифры, факты, планы, статистика, технические детали. Если начнете шутить, юморить, впечатлять, то он тут же повесит на вас ярлык «клоун» — и ничего не получится.

Человек-душа. Эмоциональный, радостный, яркий. Как его расположить к себе? Веселить, смешить, удивлять, впечатлять, поздравлять. Если вы сразу начнете про цифры, планы, факты, то он повесит на вас ярлык «зануда» — и тоже контакт не пойдет. Сначала хорошенечко рассмешите, а потом можно и к цифрам, фактам, статистике переходить.

Человек-тело. Это молчаливый тугодум. Чаще всего это бывший тяжелоатлет. И сейчас он качается в тренажерном зале. По большей части он молчит и медленно схватывает информацию. Он не глупый, просто ему нужно время, чтобы вникнуть в суть дела.

Подход к этим людям очень простой. Надо восхищаться их размерами и достижениями. Например, сказать, что у него огромный кабинет, фирма, что с ними приятно работать.

Эти три типа мышления есть у каждого, но в разных пропорциях. Посмотрите, какой тип мышления преобладает у вашего оппонента — и действуйте соответственно первые две минуты. Как я уже говорил, первое впечатление формируется за первые 30 секунд. Если человек вас знает, то настроение разговора формируется за 30 секунд. Правильно ему все сказали — и он уже настроен к вам позитивно. Был нейтральным, а стал позитивным, потому что вы попали ему в самое сердце.

6. О чем не нужно говорить на личной встрече? Нельзя затрагивать тему политики, ведь вы не знаете политических взглядов оппонента. Не следует касаться и таких тем, как религия, национальность, семья, здоровье, спорт. Фотографии на столе тоже не стоит комментировать — это слишком личная тема. Если же одну из этих тем затрагивает сам клиент, вы можете мягко отшутиться либо дипломатично промолчать и перевести разговор в другое, более безопасное, русло.

Краткий сценарий встречи

Сначала установите зрительный контакт. Для этого необходимо просто подождать секунду-две, чтобы клиент посмотрел на вас.

Поздоровайтесь, назовите клиента по имени-отчеству, пожмите ему руку, сделайте комплимент, дайте свою визитку, попросите визитку у него. Не бойтесь просить встречную визитку. Иногда возникает ситуация, когда клиент начинает долго искать визитку. Ни в коем случае не говорите: «Не ищите, ничего страшного». Тем самым вы показываете клиенту, что делаете ему одолжение. Это может быть крайне неприятно для клиента. Просто терпеливо ждите, когда он сам скажет: «К сожалению, я не могу ее найти, давайте пока без визитки. Я дам вам ее

позже». Если даже у клиента нет визитки, обязательно в конце разговора запишите его контакты.

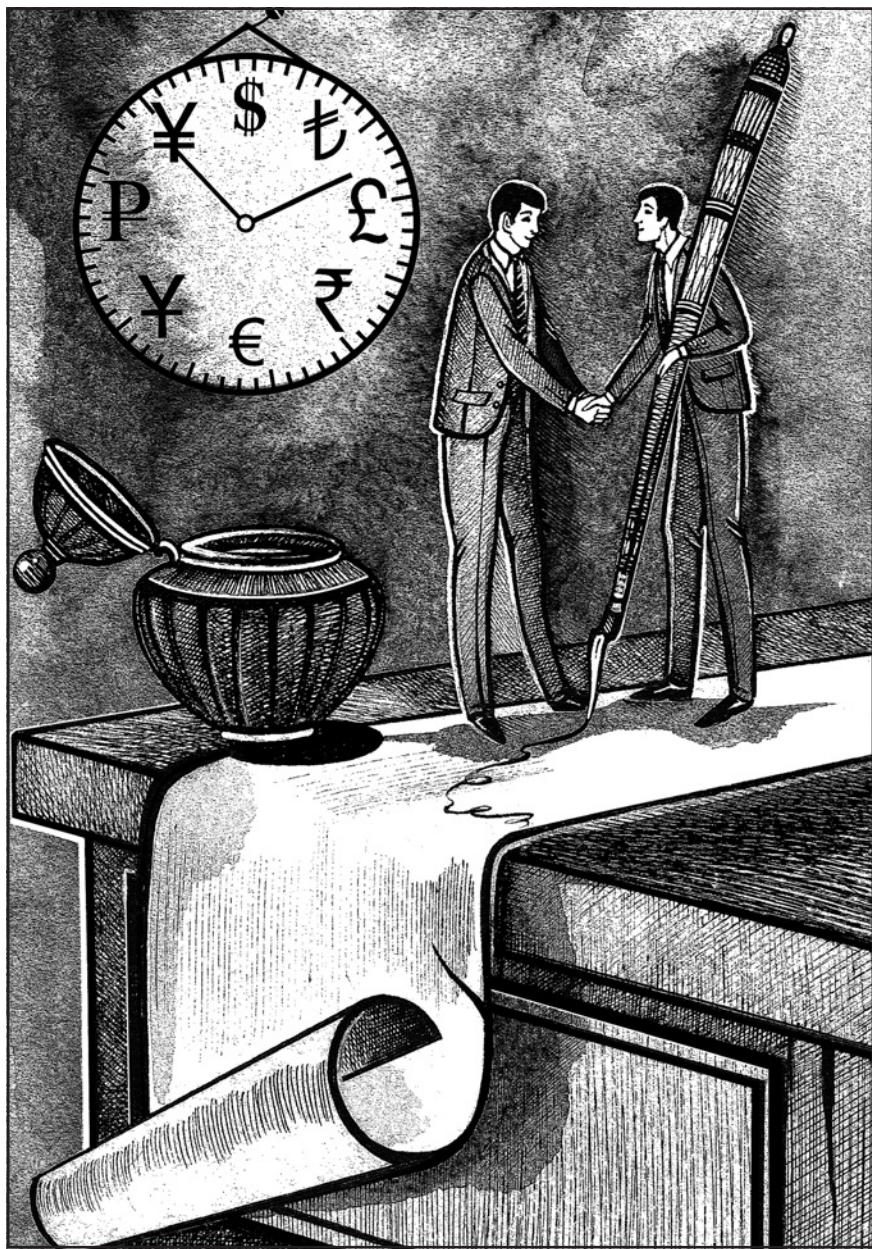
Обязательно спросите клиента, сколько у вас есть времени. Не надо говорить: «Я отвлеку вас ненадолго», «Я займу у вас всего 15 мин», «Мы быстро управимся» и пр. Тем самым вы принижаете себя, принижаете свой продукт, свою компанию. Спросите прямо: «Сколько у нас есть времени?».

Сколько бы клиент ни отвел времени на встречу, далее предложите план встречи. Это позволит ему почувствовать себя хозяином положения. Звучит это примерно так: «Сколько у нас есть времени?» — «Минут 20». — «Хорошо. Тогда я предлагаю следующий план встречи. Я кратко расскажу о нас, мы обсудим задачи и, уверен, найдем варианты сотрудничества». — «Хорошо». — «Что вы слышали о нашей компании?».

Далее переходите к небольшой презентации вашей компании. Если клиент располагает достаточным количеством времени, вы можете устроить развернутую презентацию. Если же времени мало, уделите презентации всего несколько минут, сделав акцент на самом основном.

После этого спросите, хочет ли клиент узнать что-то еще или готов перейти к обсуждению задачи. Если вопросов у него нет, переходите к обсуждению задачи.

В данной главе я показал не полное проведение личной встречи, а только ее эффективное начало. Дальше ситуация может развиваться спонтанно. В каждом случае индивидуально. Именно для этого мы изучили такие вопросы, как презентация, работа с ценой, обработка возражений и т. д. Все эти знания позволят вам грамотно и продуктивно провести личную встречу, как бы она ни развивалась.



Глава 14.

Завершение
продажи.
Финишная
прямая

Основной секрет завершения продажи заключается в том, чтобы первым предложить сделку и не ждать, когда это предпримет сам клиент. Многие начинающие менеджеры этого не понимают. Они правильно проводят все этапы продаж: преодолевают секретаря, назначают встречу, грамотно презентуют, обрабатывают возражения, ведут переговоры о цене, формируют у клиента лояльность, но не предлагают заключить договор и удивляются, почему потенциальный покупатель сам этого не делает и почему показатели продаж такие низкие. Подтолкнуть ЛПР к оформлению сделки — именно ваша задача как менеджера по продажам, и вы должны предложить заключить договор в тот момент, когда чувствуете, что клиент готов купить.

Готовность покупателя к заключению сделки может выражаться по-разному. Иногда клиент может начать задавать уточняющие вопросы, рассуждать вслух о том, куда он поставит ваш товар и как будет его использовать, или планировать, как он максимально выгодно смог бы использовать вашу услугу. Все это говорит о том, что он готов к совершению сделки. Предложите ее в этот момент, подтолкните клиента к заключению договора. Сделать это можно:

- в виде прямого предложения: «Ну что, Иван Петрович, заключаем договор?». И пауза. Ждите, что ответит клиент;
- создав иллюзию необходимости поспешить с окончательным решением: «Иван Петрович, остались два последних товара на складе»; «Иван Петрович, скоро повышение цены»; «Иван Петрович, следующая партия товара, возможно, будет дороже»;
- взяв на себя обязательство: «Я отложу для вас товар»; «Оплатите 10% — мы зарезервируем»; «Иван Петрович, если вы точно будете брать, я зарезервирую для вас товар»;

- предложив принять промежуточное решение: «Иван Петрович, давайте пока согласуем договор»;
- попросив клиента оценить положительные и отрицательные стороны вашего предложения. Например, если клиента что-то смущает, можно спросить: «Иван Петрович, что мешает вам заключить договор?». Если собеседник называет какие-то не нравящиеся ему моменты, старайтесь переубедить его и заканчивайте перечислениями положительных качеств продукта, возможными выгодами от его приобретения. А потом предлагайте заключить договор;
- рассказав об опыте соседнего предприятия, его партнера по бизнесу или о вашем предприятии, когда вы что-либо выбирали и покупали;
- переведя решение с уровня фирмы на личный уровень: дайте клиенту свой мобильный телефон, скажите, что именно вы будете курировать сделку;
- предлагая альтернативные варианты: «Скажите, пожалуйста, вы будете платить на основании счета или договора?», «Вы хотите, чтобы мы оформили поставку товара дополнительным соглашением к данному договору или составили новый?», «В дальнейшем станет возможным заключать соглашения на каждую последующую закупку, что значительно удобнее».

Завершение сделки, несмотря на то что это достаточно короткая процедура, — один из самых важных этапов в продажах.

Помните: всегда нужно призывать клиента к заключению сделки, когда вы почувствовали, что внутренне он уже готов купить. И очень важно практически любое ваше послание

собеседнику завершать призывом: «Предлагаю встретиться», «Предлагаю согласовать договор», «Предлагаю вместе съездить на выставку», «Предлагаю вместе съездить к нашему производителю, чтобы посмотреть все на месте». Предлагайте, предлагайте и еще раз предлагайте. Именно в этом заключается ваша задача, именно это подталкивает клиента. И когда он внутренне готов к тому, чтобы принять решение, предложите ему заключить договор, используя те методы завершения сделки, которые приводятся в этой главе.

Часть IV

**Как договориться
обо всем на свете
с клиентами,
партнерами,
конкурентами?**



Глава 1.

Перестаньте
проигрывать
переговоры
за одну секунду

Что такое переговоры? Какое бы определение вы дали этому понятию?

Я часто задаю этот вопрос перед началом тренинга. Участники обычно сходятся на том, что переговоры — это разговор двух и более людей для достижения каких-то целей. Так ли это?

- Начальник разговаривает с подчиненным, ставит задачу. Это два человека. У них есть общая цель. Это переговоры?
- Мама спорит со своим пятилетним ребенком. Он хочет, чтобы она купила ему игрушку, а мама не хочет ее покупать. Это переговоры или нет?
- Двое друзей обсуждают идею собрать всех одноклассников и пойти развлечься куда-нибудь вечером. Это переговоры?

Как вы видите, коммуникация между людьми с какой-то целью не отражает суть переговоров. Чтобы никогда не путаться в понятиях, запомните два главных признака переговоров, которые непреложны, как закон. Собственно, они и составляют основу этого термина.

1. Обе стороны должны быть заинтересованы в переговорах и хотят договориться друг с другом.

Если одна сторона заинтересована, а другая нет, то это не переговоры, а продажа. Может, пройдет не одна неделя, месяц или год, пока не появится обоюдный интерес. Только тогда могут состояться переговоры по правилам, предложенным в этой книге.

2. Каждая из сторон может отказать в любой момент времени, если ее что-то не устраивает.

Только при выполнении одновременно двух этих параметров возможны переговоры. Смотрите, что происходит, если нарушено одно из них.

- Руководитель ставит задачу сотруднику. Обе стороны заинтересованы. Руководитель заинтересован, чтобы задача была выполнена. Сотрудник заинтересован выполнить ее, чтобы получить премию. Могут ли стороны отказать друг другу? Руководитель может, а сотрудник — нет. Он подчиненный и обязан выполнить задачу. В данном случае это постановка задачи, а не переговоры. Хотя они могут начаться, если сотрудник будет готов уволиться, лишь бы не делать то, что говорит шеф.
- Ребенок капризничает, хочет новую игрушку, мама не хочет ее покупать. Обе стороны заинтересованы в том, чтобы договориться. Мама хочет, чтобы ребенок перестал капризничать и пошел спокойно домой. Ребенок заинтересован в том, чтобы мама купила ему игрушку. Каждая сторона может сказать «нет». Мама может не покупать игрушку, и ребенок может продолжать капризничать. Поскольку оба условия выполняются, значит, это переговоры, даже жесткие переговоры, так как ребенок давит своим поведением.
- Двое друзей решают, куда пойти с одноклассниками — в кино, кафе или куда-то еще. Обе стороны заинтересованы в том, чтобы договориться, чтобы выбрать лучший вариант. Каждая сторона может отказать встречному предложению. Значит, это тоже переговоры.

Когда я рассказываю про равное право отказа обеих сторон, часто это вызывает недоумение у тех людей, кто занимается продажами: «Как же я скажу „нет“ клиенту? Я же должен ему продать. Как я откажу?».

Если у вас возникают такие вопросы, значит, вами правит неверное убеждение, которое сильно мешает вам в работе. Когда вы вбили себе в голову, что вам жизненно необходимо продать, то вы искренне верите, что клиенту отказывать нельзя. Поэтому когда вы начинаете с клиентом разговаривать, у вас на лбу написано, что вам жизненно необходимо. Ваша безысходность, отсутствие других вариантов провоцируют клиента на более жесткое поведение с вами, давление, ультиматум, и так далее. Не стоит бросаться и в другую крайность — относиться к клиенту незаинтересованно, равнодушно. Клиент хочет видеть с вашей стороны уважение и желание с ним сотрудничать. Наш мозг любит мыслить крайностями. Либо нужно, либо не нужно. Либо да, либо нет. Либо черное, либо белое. Добро — зло. Прав — виноват. На самом деле мир состоит не из противоположностей, а из множества оттенков. Умение видеть эти оттенки и действовать в согласии с ними и есть секрет успешности в работе и жизни.

На переговорах у вас должен быть настрой «я готов об этом поговорить». Вы пришли, чтобы обсудить сотрудничество, а не потому, что нужно договориться, нужно продать. Тем более не для того, чтобы продемонстрировать мнимое превосходство и отталкивать клиента. А для того, чтобы поговорить как в равной степени заинтересованные стороны. Вот как должно быть.

Засвечивая перед клиентом свое нужно, вы проигрываете переговоры за одну секунду. На тренинге я показываю, как это происходит на примере покупки квартиры. Вызываю одного из участников и говорю: «Представьте, что вы решили купить квартиру с видом на какой-нибудь замечательный собор. Например, она стоит 100 млн рублей. У вас есть эти деньги. Вот вы приходите в риелторское агентство, чтобы поторговаться. Давайте разыграем эту сценку. Я буду играть агента-продавца. Как бы вы начали вести переговоры?».

— Здравствуйте, — говорит он.

— Здравствуйте! Я вас помню. Вы смотрели ту квартиру с видом на собор. Правильно?

— Да-да. Знаете, я хотел бы ее ку...

— Знаете, она уже продана. Извините, — говорю я, перебив его на полуслове.

— Как продана? — удивляется покупатель. — Может, есть какие-то варианты? Можно что-то сделать?

Все! Считайте, он проиграл. За одну секунду, как я и говорил. В этот момент продавец начинает жестко выставлять свои условия.

— Подождите, я сейчас уточню. Может быть, там еще аванс не внесли. У вас аванс с собой?

— Да-да, аванс с собой, — подчиняется ситуации покупатель.

И ни о каких скидках речь больше не идет, хотя он приходил за этим. Почему так происходит? Покупатель показал свою нужду, спрашивая про возможные варианты, удивляясь и расстраиваясь, когда продавец его «оттолкнул». Как только проявлена нужда, уже понятно, кто в итоге победит.

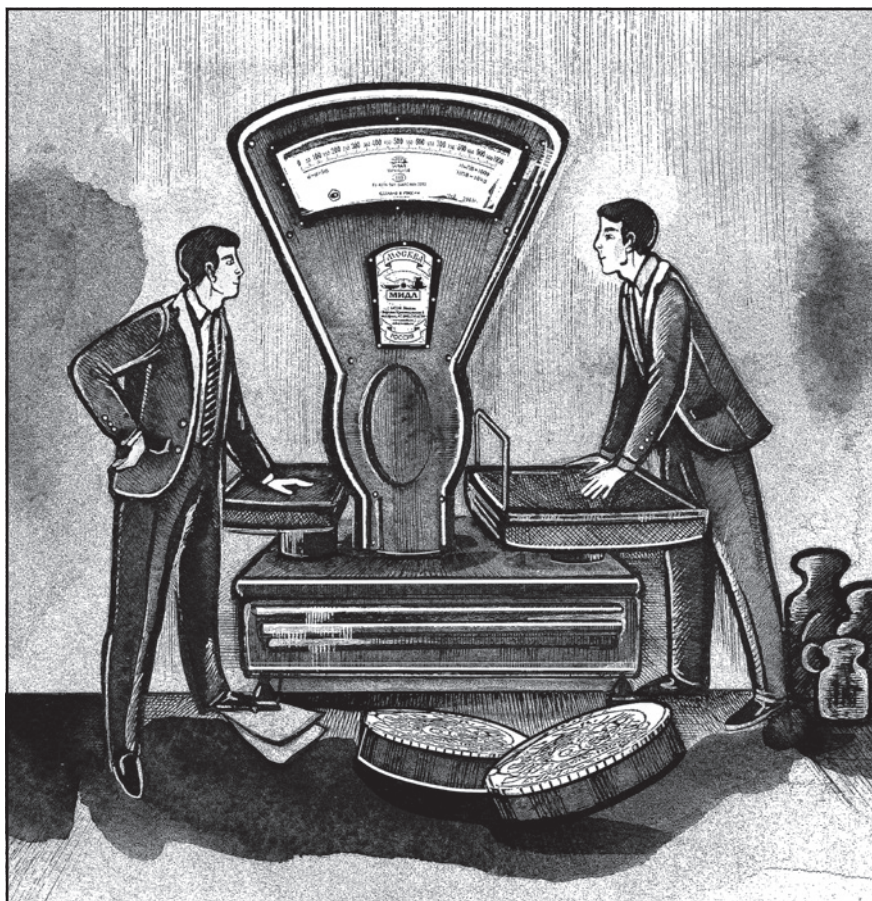
Этот пример можно интерпретировать и наоборот. Часто покупатель отталкивает вас как продавца. Вы приходите, он вам говорит: «Спасибо, что пришли. Мы уже выбрали других». Вы ему: «Как так? Что можно сделать?». Все! Вы показали свою нужду. Вы внутренне находитесь в состоянии «нужно обязательно продать, договориться, заключить договор». Это проигрыш в одну секунду.

Стоит вас немного оттолкнуть,
вы тут же светите своей нуждой
и она красной лампочкой загорается
у вас на лбу. Клиент может получить
от вас все что угодно.

Как правильно реагировать? В случае с покупкой квартиры вы говорите: «Хорошо. Жаль, конечно, что она ушла. Я посмотрю другие варианты». Тут продавец понимает, что его уловка не удалась, и идет на попятную: «Нет, я ошибся. Она еще не ушла», — и он уже готов сделать скидку.

Если вы как продавец пришли на встречу, а вас огорошили фразой «мы выбрали других», можете сказать: «Хорошо, это ваше решение. Я его уважаю, но раз уж я к вам пришел, давайте сравним с нашим предложением». Вы не показываете нужду, не суетитесь, не расстраиваетесь и переживаете, а спокойно предлагаете разные варианты сотрудничества, сравнивая с конкурентом и аргументируя в свою пользу. При этом показываете, что уважаете решения клиента.

Сотрите слово «*нужно*» со лба! Тогда переговоры пройдут гораздо лучше.



Глава 2.

Пять
непреложных
правил
переговоров

Прежде чем переходить к конкретным методам, разберем общие принципы, которых вам следует придерживаться во время переговоров. Считайте, ваша техника безопасности и алгоритм победы.

Правило 1. Узнайте, кто перед вами.

На самой встрече, перед тем как вообще что-то озвучивать, скажите следующее: «Давайте познакомимся», «Давайте представимся», «Давайте взаимно познакомимся» — и обменяйтесь визитками. Если оппоненты не дали свои визитки, вы можете спросить так: «Как правильно называется ваша должность?», или «Какова ваша роль в данных переговорах?».

Важно сразу узнать, кто есть кто, до того, как вы озвучите свои цели, покажете свои методы, засветите позицию. Рассказываю реальный случай. Договорился с директором завода встретиться по поводу цикла тренингов на текущий год. Изначально контактировали по телефону, долго переписывались по электронной почте. Ему все понравилось. Осталось согласовать цену. Приезжаю на переговоры. Впервые вижу этого человека. Даю свою визитку, прошу его дать свою в ответ.

— У меня нет, — говорит он.

— Хорошо. Как правильно называется ваша должность, чтобы мне понимать?

— Я пожарный.

— Подождите. У меня договоренность с директором завода...

— Да. Он мой друг. Он попросил меня подменить его на этих переговорах.

— Подождите. У директора завода одно видение нашего сотрудничества и цены, у вас другое. Это совершенно разный уровень переговоров. Понимаю, что вы его друг и он вас попросил, но давайте тогда перенесем переговоры. Я с удовольствием приеду в другое время. Если хотите, можете тоже приходить, если вы его друг и он вам доверяет. Но здесь и сейчас проводить переговоры считаю неправильным, потому что отсутствует человек, с которым мы изначально договаривались о встрече.

Еще минут пять мы мило поговорили об общих вещах, чтобы остаться в хороших отношениях. Через неделю состоялись переговоры с директором. Оказалось, что он не смог присутствовать из-за проверки из головного отделения и действительно попросил своего друга его заменить.

Теперь представьте, что было бы, если бы я засветил перед его другом свои цели и методы? Мы бы с ним поторговались, о чем-то договорились. Потом директор завода мне скажет: «Э-э-э, то был мой друг, он ничего не решает. Давай договариваться по-новому». Он уже будет знать все мои козыри, фишки, нюансы. Понимаете, почему важно узнавать в начале встречи, кто перед вами?

Один клиент рассказывал случай, когда он специально перед переговорами отправлял на встречу «засланного казачка» с микрофоном. Он деликатно обходил момент представления, говорил: «Да, здравствуйте, мы договаривались о встрече». Узнавал все нюансы, потом начинал валять дурака, говоря: «Знаете, я вообще-то из другой компании, думал что...». У тех просто нет слов, а настоящий клиент сидел, слушал и понимал, какие козыри против него будут использоваться.

Правило 2. Поймите настрой оппонента.

Нужно получить принципиальное согласие вашего оппонента вести переговоры. Вот несколько вариантов фраз, которые вам позволят это сделать.

- Я правильно понимаю, вы готовы вести переговоры по такому-то вопросу.
- Я правильно понимаю, если мы сейчас договоримся, то вы готовы заключить договор и готовы с нами сотрудничать.
- Я правильно понимаю, вы сейчас готовы озвучить все свои сомнения и возражения, с чем не согласны, чтобы мы могли найти возможности сотрудничества.

Момент получения принципиального согласия вести переговоры крайне важен. Он позволяет понять, как настроен оппонент к вам, вашей компании и предложению.

Бывает, что оппонент находится в конфликте, то есть эмоционально возбужден. В таком состоянии он воспринимает переговоры как возможность вылить на вас ушат собственных негативных эмоций. Когда вы этого не понимаете, то возникает наложение двух абсолютно разных реальностей. Вы находитесь в реальности, что ведете переговоры, а оппонент находится в реальности, что вы просто злодей, которого нужно эмоционально избить, наговорить кучу гадостей, накричаться, наораться.

Если оппонент говорит, что его готовность договариваться зависит от того, что вы предложите, значит, он не понял вашего вопроса либо хитрит. Спросите его еще раз так: «Готовы ли вы вести переговоры, чтобы найти точки соприкосновения?» —

и внимательно слушайте, что он ответит. Отражают ли его слова реальную готовность договариваться, пойти вам навстречу или он говорит о том, что просто согласен вас выслушать? Прочувствуйте разницу между готовностью договариваться и согласием просто говорить на тему.

Если же оппонент не понял, о чем вы, используйте одну из этих фраз.

- Я правильно понимаю, вы хотите договориться. Осталось предложить хорошие условия.
- Я правильно понимаю, вы готовы у нас купить, осталось предложить хорошую цену.
- Я правильно понимаю, что наш продукт вам нужен, осталось договориться о цене и условиях.
- Я правильно понимаю, вы готовы здесь и сейчас принять положительное решение, если мы предложим устраивающие вас условия.
- Я правильно понимаю, вы готовы двигаться нам навстречу, если мы тоже будем двигаться навстречу, и посмотрим, сумеем ли мы договориться.

Итак, если оппонент отвечает вам утвердительно, что готов к переговорам, значит, все в порядке. Действуем. Если он говорит что-то другое, смотрите на его эмоциональное состояние. Если он в негативе, винит вас в чем-то, обижен, то эти переговоры переходят в разряд конфликта. Если он на вас начинает давить, значит, он в состоянии жестких переговоров. В этом случае нужно применить специальные приемы и вывести оппонента на конструктив.

Правило 3. Узнайте позицию оппонента.

Позиция — то, что хочет получить оппонент. Чтобы узнать его позицию, задайте один из предложенных вопросов либо придумайте свой вариант.

- В чем ваша позиция?
- Как вы видите решение данных переговоров?
- Как вы видите идеальное развитие ситуации после переговоров?
- Какие условия вас устроят, чтобы эти переговоры прошли конструктивно?
- Можете ли вы сказать, в чем заключается ваша позиция и почему она именно такая?

Для чего нужно узнавать позицию? Например, оппонент говорит, что он хочет купить ваш продукт за 1 млн рублей, а ваш продукт стоит 1,2 млн. Значит, вы можете сразу спрогнозировать исход. Средняя сумма между тем, что хотите вы, и тем, что хочет оппонент, скорее всего, будет финальной. В данном случае это 1,1 млн.

Цена, которую желает услышать ваш оппонент, как правило, занижена от 5 до 50%, в зависимости от сферы бизнеса. Бывает, и в 2–3 раза, но редко. В основном 10–20%. Вы лучше знаете свой бизнес, возможные отклонения от цены, от условий и размера компенсаций. Поэтому, узнав позицию оппонента, скорректируйте ее в своей голове на этот поправочный коэффициент и считайте эту цифру ценой, которую на самом деле хочет получить оппонент.

Бывает, позиция оппонента неадекватна. Например, он хочет получить бесплатно или озвучивает цену в 4–6 раз ниже той, что вы можете дать. Если при этом он пытается на вас надавить, значит, он в состоянии конфликта — об этом позже — или в состоянии жестких переговоров, и поэтому валяет дурака. Рекомендую вернуть его в реальность с помощью одной из этих фраз.

- Иван Иванович, я понимаю ваше желание, но давайте вернемся к реальным цифрам.
- Иван Иванович, я понимаю ваше желание, но давайте посмотрим, что можно сделать в реальной ситуации.
- Понимаю, Иван Иванович, что у вас отличное чувство юмора. Скажите более реальные цифры, более реальные условия, на которых мы можем договориться.

Можно жестче:

Иван Иванович, если наши изначальные позиции так сильно отличаются, то мы будем долго договариваться. Давайте начнем с более близких друг другу позиций. Сделайте нам шаг навстречу. Назовите более реальные цифры.

Если вы не вернете оппонента в реальность и начнете серьезно воспринимать его неадекватные условия, то он сделает вывод, что вы неопытный новичок, и дальше будет продолжать давить, и вы не сможете договориться. Даже если вы раскусили его трюк, то не говорите ему напрямую, мол, что это вы за глупости говорите, хватит валять дурака. В этом случае конфликта не миновать.

Правило 4. Выскажите свою позицию, если спрашивают, или умолчите.

Стоит ли высказывать оппоненту вашу позицию, зависит от ситуации. Если скажете, то он сам назовет среднее между тем, что хочет он, и тем, что хотите вы, чтобы прикинуть для себя, устроит ли вас это.

По возможности старайтесь умолчать о своей позиции. Это дает преимущество. Если оппонент не интересуется позицией, значит, он не понимает важности этой информации. Значит, переговоры будут легкими. Это первый признак новичка.

Второй признак — все силы вкладывать в первые два хода, поэтому переговоры с новичками излишне эмоциональны. Они быстро выдыхаются, тогда как настоящий переговорщик — не спринтер, который стремится победить быстро, он марафонец, готовый к длительному забегу. Он не торопится, он умеет ждать.

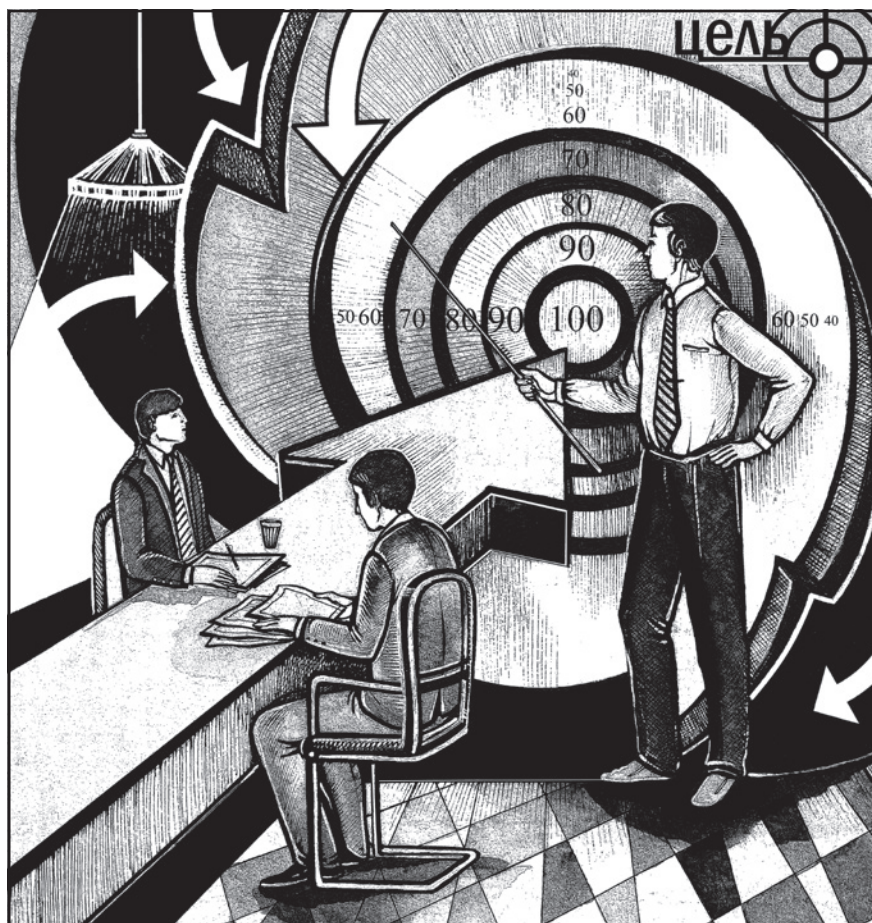
Правило 5. Конспектируйте ход переговоров.

Не начинайте переговоры, если у вас нет листа и ручки. Это золотое правило. Как альпинист, достигнув определенной высоты, вбивает в скалу крюк, в него вставляет страховочный трос, чтобы в случае чего повиснуть, а не упасть вниз. Так и вы фиксируете и проговариваете все предварительные договоренности на бумаге. Например, спрашиваете: «Иван Петрович, то есть 20 тысяч? Хорошо», — записали. Или: «Иван Петрович, то есть отсрочка семь дней? Ага. Записал».

Каждое проговоренное и зафиксированное условие сотрудничества — как страховочные крюки в скале. Если оппонент решит отыграть назад, у него не получится. Вы развернете листок, на котором у вас все записано.

Не надо бояться, что оппонент скажет, что ему все равно, мол, как хочу, так и ворочу. Если он так себя повел, значит, вы не по-

гасили его конфликтный настрой либо не распознали жесткие переговоры. Человек в адекватном состоянии не отмахивается от своих слов. Более того, если оппонент говорит, что ему все равно, значит, нарушается первое правило переговоров — он не заинтересован в том, чтобы договориться. Тогда вы обманываетесь. Переговоров изначально не было.



Глава 3.

Цели
переговоров
и подводка
к цели

Постановку целей часто игнорируют, полагая, что сориентируются на самой встрече. Я сам не раз присутствовал на переговорах, когда приходит новичок и пытается симпривизировать. Пара приемов, точных методов жестких переговоров — у него взлетает адреналин, обостряется чувство вины, зашкаливают гормоны, из головы вылетает все, о чем он хотел договориться. Какая там цель? Все поплыло в его голове. Делай с ним что хочешь. Поэтому обязательно поставьте три цели предстоящих переговоров. Это ваша гарантия, что в самой стрессовой ситуации вы не растеряетесь и не забудете, зачем пришли.

Итак, ставим цели.

- Цель, с которой вы начнете переговоры.
- Цель, которой вы хотите достичь в конце переговоров.
- Цель, определяющая планку условий, ниже которой вы договариваться не будете.

Покажу на примере торга о цене аренды за квадратный метр офиса в бизнес-центре. Представьте, что я предоставляю вам аренду.

- 3000 рублей за квадратный метр — первая цель. Цена, с которой я начну переговоры.
- 2700 рублей за квадратный метр — цена, на которую я на самом деле рассчитываю. Это вторая цель.
- И ниже 2500 рублей я не буду договариваться. Это третья цель.

Итак, цели поставили, впечатление произвели, кто есть кто, узнали, принципиальное согласие вести переговоры получили, позицию оппонента узнали, готовы фиксировать. Следующий шаг — аккуратно подводить оппонента к цели. Покажу несколько методов, как это сделать. Во время подготовки к переговорам вам нужно выбрать один из них.

Метод «Завышение»

Суть в том, чтобы назвать цену изначально завышенную по сравнению с тем, что вы хотите. Это самый распространенный метод. Почему он работает? Представьте, что внутри каждого из нас есть батарейка психической энергии. У нее есть определенный лимит. Смотрите, как она расходуется во время переговоров. Например, назвал я вам цену 2700 рублей за квадратный метр. Вы торговались со мной как с продавцом и договорились на 2500. После этого устали торговаться. Ваша батарейка психической энергии села примерно за 20 минут. Вы получили скидку 200 рублей с квадрата. Если же я начну торг с 3000 рублей, то ваша психическая батарейка сядет также через 20 минут. Мы договоримся о скидке также в 200 рублей, но финальная цена в этом случае составит 2800 рублей. Это даже больше, чем изначально я хотел.

Метод «Шоковое завышение»

Этот метод подводки к цене действует иначе. Предположим, я хочу продать вам квартиру за 10 млн рублей. Вы ее уже смотрели и пришли поторговаться. Заходите ко мне в офис и говорите:

— Здравствуйте, я смотрел квартиру...

— Да-да, помню вас, — говорю я, перебивая. — Это та квартира за 70 млн.

— Нет, не она, — немного обалдев от названной суммы, отвечаете вы.

— А какую?

— Которая за 10.

— А-а-а, эту, — с еле уловимыми нотками разочарования говорю я. — Точно-точно. И как вам квартира?

После такого вступления с вами уже неудобно торговаться, потому что оппонент понимает, что вы серьезный человек, у которого есть сделки значительно крупнее данной, а он не особенный клиент, а рядовой.

Вот и весь прием «Шоковое завышение». Как будто ошибся и назвал стоимость в семь раз выше.

Если вы продаете продукт оптом, то можете завышать заказанный объем. Хотел клиент купить тысячу кирпичей, а вы ему: «А-а-а, помню вас. Вы хотели 20 тысяч кирпичей купить!».

Некоторые боятся, что этот метод может обидеть оппонента. Коллеги, это всего лишь надуманные страхи новичков. По мере чтения книги, когда у вас будут появляться подобные опасения и мысли типа «а вдруг», «а если» и тому подобное, — знайте, это у вас фантомные боли, как у инвалида без ноги, которому кажется, что она чешется. Что делать, если у вас так? Просто забейте на свои страхи, по крайней мере пока вы не наработали опыт в переговорах.

Если будете придавать домыслам слишком большое значение, то не заметите в суматохе эмоций ничего, о чем пишу в этой книге. Просто пробуйте применять все на практике, не обращая внимания на «а если» и «а вдруг». Поймите, нет там ноги. Чесаться нечему. Хотите пролечивать такие фантомные боли? Добро пожаловать на тренинг¹. Там пролечим, а сейчас просто не обращайтесь на них внимания.

Кстати, с помощью этого приема можно увеличить средний чек в два раза. Американские ученые, изучая поведенческие особенности покупателей, провели любопытный эксперимент. В зале торгового комплекса расставили разные модели телевизоров начиная с самого дешевого за 50 долларов до самого дорогого за 10 тысяч долларов, по возрастающей. Между ними стояли телевизоры за 100, 150, 300, 400, 500 и 1000. Некоторых покупателей консультанты начинали знакомить с ассортиментом со стороны меньшей цены, а других, наоборот, заводили к торговому стеллажу со стороны дорогого товара. В итоге покупатели, которые начинали с дешевых товаров, в среднем тратили 200 долларов на покупку. Те, что начинали с дорогих, чаще всего покупали телевизор за 400 долларов.

Почему такая разница? Все дело в изначальной планке стоимости товара, которая возникает в голове у покупателя. Ее задает впервые увиденная цена, с которой он будет сравнивать все последующие. Если сначала он увидел телевизор за 50 долларов, а потом дороже, то рассуждает примерно так: «Раз уж за 50 долларов работает, то за 200 долларов вообще космическая модель». Когда же покупатель начинал с цены в 10 тысяч долларов, то его ход мыслей развивается совсем иначе: «Да, это дорого, зато этот товар действительно хороший. Ну-у-у, долла-

¹ <http://www.fight-negotiations.ru>



ров за 400 я потяну. Это нормальный телевизор, а за 200 — подозрительно дешевый».

Шоковое завышение вначале задает отсчет весов «цена — качество», на которых покупатель взвешивает свой выбор. Это и есть хитрая подводка к цене.

Если вы сейчас ловите себя на мысли, что критикуете этот метод, считая, что после такой подводки клиент все равно скажет, что дорого, и уйдет, значит, вы не уловили суть, что такое переговоры. Переговоры — это завершающая, конечная, последняя стадия продажи, когда клиент уже хочет купить, но его не устраивают цена или условия. Если клиент с легкостью отказывается от сотрудничества с вами, значит, вы не продали ему цену, идею, конкурентные преимущества. Совет в этом случае один: учитесь продавать.

Метод «Героическая или слезливая история»

Вы рассказываете покупателю историю о том, как вы получали для него особенные условия — героически отстояли эту квартиру и никому не давали, либо вы зарезервировали этот товар под свой страх и риск, потому что клиент вам понравился. Либо вы поговорили с начальством о скидке и чуть было не поссорились из-за этого. И озвучиваете свою первую цель.

Помимо героического сюжета, можно использовать жалостливый, пробивающий на слезу. Особенно хорошо работает, если продавец — женщина, а покупатель — мужчина. Например, что-то случилось, что-то вы потеряли, долго восстанавливали. Признаюсь, я не мастер на слезливые истории. Если вы умеете вызывать у людей сочувствие, то однозначно лучше меня придумаете, о чем рассказать.

Этот метод создает у клиента ощущение, что он теперь не может вам отказать. В первом случае — потому что чувствует себя обязанным, что вы столько для него сделали. Во втором случае — ему по-человечески сложно вам отказать. Он захочет вас поддержать, подбодрить, а единственное, что сейчас вас может спасти, — это успешно заключенная с ним сделка.

Метод «Белая лошадь»

Этот метод основан на древней мудрости, которая описана в одной из легенд. Правда она или нет, не знаю, но звучит красиво.

Во времена татаро-монгольского ига наместник хана приезжал на захваченные территории и отбирал лучших лошадей для своего табуна. Никому не хотелось отдавать самых сильных и выносливых скакунов, на которых держалось хозяйство, поэтому люди придумали уловку — в общий табун пускали прекрасную белую лошадь, которая была слабым работником: быстро уставала и могла нести меньше груза, но при этом привлекала к себе все взгляды. Наместник хана выбирал именно ее, настолько она выделялась на общем фоне. Перетягивая внимание на себя, белая лошадь сохраняла более сильных и выносливых коней.

Как работает этот прием в переговорах?

Вы говорите: «Цена такая-то (озвучиваете цель № 1), но есть нюанс». Этот нюанс и есть «белая лошадь». Это какое-то условие, неудобное для оппонента. Вы от него можете легко отказаться, но для оппонента подаете его как важный и очень сложный нюанс.

- Цена такая-то, но для нас важно, чтобы...
- Но принципиальным условием является...
- Но есть важный нюанс, без которого никак...

Оппоненту неудобно, и он начинает торговаться, чтобы его убрать. Все его силы уходят на то, чтобы избавиться от этого условия. В конце вы легко отказываетесь от него, но оппонент уже выдохся, и тем самым вы достигаете цели № 1.

Показываю на примере. Оппонент хочет у вас купить, предположим, страховой полис, вы видите интерес в его глазах и хотите подвести к цене. Говорите: «Цена страхового полиса составляет 10 тысяч долларов, но это в случае, если вы оформляете полис сразу на себя и на супругу». На самом деле вам все равно. Это выдуманное условие. Конечно, неплохо бы сразу оформить два полиса, но это не принципиально.

— Почему так? — спрашивает клиент.

— Такие сдвоенные у нас полисы.

— Я хочу только на себя. Супруги у меня нет.

— Хорошо, сейчас подумаем, что можно сделать... — показываете всем своим видом, что решаете сложнейшую задачу, и через некоторое время радуете клиента. — Только ради вас могу сделать единичную страховку за 10 тысяч долларов.

Вы отказываетесь от «белой лошади», а клиенту больше неудобно торговаться, так как вы и так сделали ему серьезную уступку.

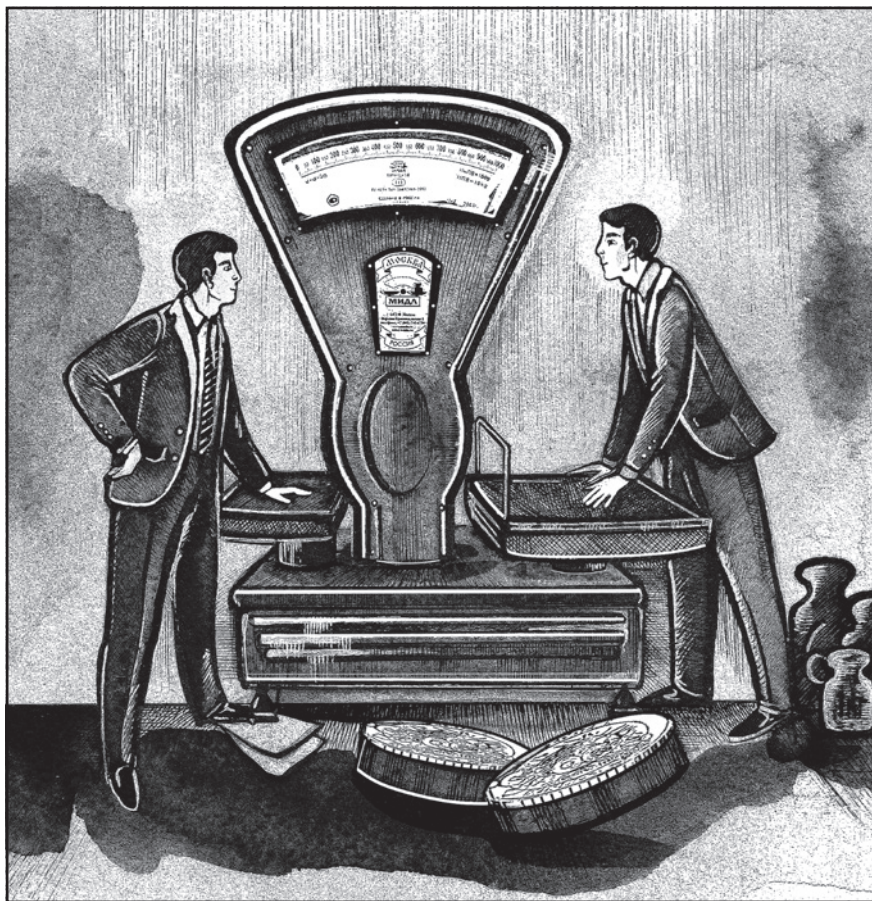
Посмотрим этот прием на примере продажи квартиры. Вы как продавец говорите: «Квартира стоит 10 млн рублей, но важным условием является предоплата 50% на этой неделе». На самом деле вам не принципиально. Предоплата может быть внесена в течение месяца. Клиенту неудобно в течение недели внести 5 млн, он начинает торговаться, силы уходят на то, чтобы снизить сумму аванса, а про скидки он уже и думать забыл.

Если вы сейчас задаете себе вопрос: «Что мешает клиенту возмутиться, мол, что за глупости, и отказаться от продукта?» — такие вопросы типичны для стадии продажи, а не переговоров. Применяйте приемы подведения к цене только после того, как удостоверитесь, что клиент заинтересован. Не спешите. Пока в его глазах нет «хочу», используйте приемы продаж и презентации.

Это то же самое, если бы вы спросили у продавца: «Почем кирпичи?», а он в ответ: «За 12 рублей, но при условии, что купишь у меня, помимо кирпича, еще и раствор для укладки, и доставка у нас за свой счет». Вы еще не заинтересованы, еще не понимаете, чем этот дорогой кирпич лучше всех остальных, а с вами уже пытаются переговоры вести об условиях сделки. Смешно! Еще раз обращаю ваше внимание: переговоры — это когда клиент уже хочет купить ваш товар.

Один клиент рассказал интересный случай, как крупный холдинг торговался с ним с помощью этого метода. Клиент поставляет дорогое горнодобывающее оборудование. Его стоимость — миллионы долларов. Поставляется в течение шести месяцев и требует страховой депозит 10% от суммы контракта, то есть поставщик обязан зафиксировать ее на банковском счете и в случае срыва сроков поставки сумма переводится на счет покупателя как компенсация. При этом в договоре жестко прописано, что цена неизменна в течение трех лет. Про-

шел год, как договор подписан. Покупатель прислал письмо: «Уважаемый поставщик, у вас страховой депозит 10%, но в связи со сложной рыночной ситуацией у нас приказ по предприятию, что страховые депозиты должны составлять не менее 30%. Вам необходимо зарезервировать 300 тысяч долларов на шесть месяцев, если хотите поставить нам оборудования на 1 млн долларов». Такое условие поставщику крайне неудобно. Эти деньги нужно где-то найти. Кредит? Перенаправлять из других пунктов расходов? Все это понимают. Значит, нюанс был специально выдуман для получения более выгодных условий или скидки. Так и оказалось. Когда мой клиент приехал на переговоры, чтобы обсудить условия, которые всех устроят, то оппонент раскрыл карты, попросив скидку на оборудование взамен на снижение депозита. Оп! В договоре прописано, что цена неизменна, и чтобы подвести к изменению цены, покупатель начал издали — с неудобного для поставщика условия.



Глава 4.

Как убедить
оппонента
в своей правоте?
Сценарий
переговоров

Это ключевая глава о переговорах. В ней мы разберем возможные сценарии, по которым вы можете выстраивать свою коммуникацию с оппонентом. Разбирая каждый из методов, вы узнаете, какие стратегии убеждения оппонента бывают, как их разрабатывать и в каких случаях применять.

Метод «Кто кому поверит»

Рассмотрим этот метод на примере переговоров о снижении арендной платы за квадратный метр в бизнес-центре. Например, сейчас вы платите 3000 рублей за квадратный метр, а хотите 2500. Это идеальный вариант и сумма, с которой вы начинаете торг. 2700 рублей за метр — для вас также приемлемо.

Ваш арендодатель уверен, что он не даст скидку. Как думаете, почему он так уверен? На каких убеждениях держится его вера? Какими аргументами он будет на вас давить в случае, если вы поднимете вопрос о снижении цены?

Начнем подготовку к переговорам с таблицы аргументов. Возьмите лист бумаги, разделите его на две колонки.

Чем может надавить оппонент	Чем можете надавить вы

Теперь напрягите воображение и логику. Запишите все возможные варианты ответов оппонента.

У вас получится примерно так.

Чем может надавить оппонент	Чем можете надавить вы
Не устраивают условия, съезжайте!	
На ваше место есть арендодатель, который может въехать	
Сейчас все дорожает, а мы не поднимаем цен	
У нас цена рублях, а многие фиксируют оплату в у. е.	
Бизнес-центр имеет хорошую проходимость, уровень, сервис	

Теперь перечислите условия, которые сможете диктовать вы.

Чем может надавить оппонент	Чем можете надавить вы
Не устраивают условия, съезжайте!	Вы можете переехать
На ваше место есть арендодатель, который может въехать	В другом бизнес-центре вам предлагают дешевле
Сейчас все дорожает, мы не поднимаем цен	Евро/доллар подскочил, мы-то в рублевой зоне — ситуация неоднозначна, все снижают цены
У нас цена рублях, а многие фиксируют оплату в у. е.	Вы регулярно платите без просрочек, четко, вы хороший арендатор, у вас большая площадь
Бизнес-центр имеет хорошую проходимость, уровень, сервис	

Так вы обрисовали основные перекрестки ваших переговоров. Только не думайте, что уже можно к делу. Получатся не переговоры, а бойня. Покажу на примере. Вот вы приходите в кабинет арендодателя и говорите:

— Иван Петрович, мы давно уже у вас снимаем офис. Сделайте нам скидку на аренду.

— О, нет, не можем. У нас цена жесткая. Если вам дорого, съезжайте. У нас на ваше место есть претенденты, — давит на вас арендодатель.

— Ну и ладно, — говорите вы, показывая свой характер. — У нас тоже есть предложение от соседнего бизнес-центра, он намного лучше и дешевле вашего.

Давление на давление дает конфликт. Обеим сторонам хотелось сохранить деловые отношения. Одному переезжать невыгодно, другому менять надежного партнера глупо.

Прежде чем применять аргументы из таблицы, будем расшатывать убеждения оппонента. Его вера, что он не даст вам скидку, держится на аргументах, как стол на ножках. Ваша задача — расшатать и заменить его ножки на свои. Вот несколько способов, как это сделать.

Это проблема, так как...

— Хорошо, съезжайте, — говорит вам оппонент.

— Это проблема, так как вам будет сложно найти арендатора на такую большую площадь, как у нас, — шатнули ножку.

Оппонент усомнился, подвис, возникла пауза. Это хороший

признак, что вам удалось подвигать аргумент оппонента. Пока он думает, ловите момент, чтобы озвучить свой аргумент.

— К тому же мы давно у вас арендуем, три года уже. Никаких проблем у вас с нами не было. Мы хороший арендодатель. Пойдите нам навстречу.

Видите, задвинули свой аргумент — не в ответ на его давление, а после того, как ослабили его уверенность в своей правоте. Как только вы замените все его аргументы своими, его вера в то, что он не может дать вам скидку, окончательно рухнет. Вместо этого возникнет вера, что скидку дать надо.

Оппонент может сказать:

— На ваше место есть другой.

— Это проблема, так как вы еще не знаете нового арендатора. Как он себя поведет, как будет платить, въедет — не въедет, начнет качать права. Вам оно надо? — распатали ножку. — А мы собираемся расширяться, возьмем те площади, которые у вас еще не выбраны.

Или, например, из тех аргументов, что были в таблице:

— Нам в другом месте предлагают дешевле. Хочу, чтобы и вы пошли навстречу. Мы же друг друга давно знаем.

Вот так получилось логически красиво подтолкнуть оппонента к ответу: «Давайте поговорим о скидке».

Так у всех. Все так делают

— Предлагаю обсудить цену за аренду. Снизить плату за квадратный метр.

— У нас отличный сервис, поэтому мы цену снизить не можем, — давит оппонент.

— Так у всех бизнес-центров вашего уровня отличный сервис. Все борются за клиента, — используете вы прием.

Шатнули. Возникла пауза. Оппонент завис на долю секунды. Вставляйте свой аргумент.

— К тому же мы с вами давно работаем вместе, хорошо друг друга знаем, отлично платим.

Об этом потом

Этот метод выручает в любой ситуации. Если не находите, что сказать, говорите: «Об этом потом». Так вы отодвигаете ножку, чтобы не мешала. Расплатитесь позже.

— Мы не можем дать скидку, так как у нас цена в рублях, а не в долларах.

— Давайте об этом потом, а сейчас обращаю внимание, что мы регулярно платим и у нас большие площади. Мы хотим, чтобы вы пошли нам навстречу.

Если бы это было так, то...

Арендодатель говорит:

— У нас цена в рублях, а не в у. е., поэтому мы не можем дать скидку.

— Если бы это было так, цена в у. е., тогда вообще не осталось бы арендаторов. Все снижают цены, и в другом биз-

нес-центре нам предложили дешевле, но мы вас ценим и любим, хотим, чтобы вы пошли нам навстречу.

Это еще лучше, это прекрасно!

Например, оппонент говорит: «Уходите отсюда, мы не заинтересованы, чтобы вы у нас арендовали».

— Это же отлично! Мы пойдем в другой бизнес-центр и там арендуем. Но вы потеряете хорошего партнера, который три года регулярно платил за большие площади, создает вам хорошую репутацию.

Или, например, он может сказать: «С вами были проблемы как с арендатором», то вот вам ответ:

— Это отлично, если бы с нами не было проблем, мы давно пришли и попросили бы скидку на аренду, раз мы такие идеальные. Поэтому мы не приходим к вам часто, а только когда наболело, — и тут же свой аргумент. — К тому же нам предлагают в другом бизнес-центре дешевле. Значит, рынок сейчас идет вниз по стоимости аренды, поэтому хотим, чтобы вы пошли нам навстречу тоже.

Как вы поняли, метод «Кто кому поверит» заключается в расшатывании убеждений оппонента и замене его аргументов на свои. Если он не идет на ваши условия, не снижает цену, не соглашается купить, отказывается заплатить штраф, то сначала дайте ему усомниться в своей правоте. Представьте, что в его голове четыре стаканчика, наполненных аргументами. Вы не сможете налить в них свой чай, пока не освободите место. Обесцените его аргументы, которые он перед вами засвечивает. Затем предложите свою убедительную причину, почему нужно с вами согласиться.

Не надо бояться, что оппонент скажет то, чего вы боитесь. Люди сильнее всего бьют тем, чего боятся сами. Если он вам говорит, что выгонит вас, значит, сам боится, что вы уйдете. Хочу, чтобы вы это четко понимали. Даже если оппонент вам скажет: «Окей, убирайтесь вон, вы нам неинтересны», скажите простую, но сильную фразу: «Иван Петрович, посмотрите шире. Если вы будете так отвечать всем арендаторам, то никого не останется. Ваш бизнес начнет терпеть убытки. Кончится все это нехорошо. Мы вас ценим и любим (далее свой аргумент), три года вам регулярно платим, площади большие. Хотим, чтобы вы пошли нам навстречу».

Однако не стоит полагать, что все переговоры будут происходить по такому сценарию. Обычно этот метод применяют, когда оппонент сильно давит на вас, казалось бы, железным, нерушимым аргументом. Устраните давление и его чрезмерную самоуверенность. Теперь вы знаете, как это сделать.

Метод приближений

Этот метод также требует подготовки. Рисуем таблицу на две колонки. В первой напишите, что вы можете предложить клиенту, начиная с самого малого, а во второй — что вы можете попросить у клиента, также начиная с самого малого.

Например, я хочу провести переговоры с клиентом о том, чтобы не платить ему штраф за нарушение сроков поставки на одну неделю в размере 100 тысяч рублей. Самое малое, что мы можем дать клиенту, — это увеличить заказ, то есть могу дать больше товара на выгодных условиях. При этом мне это точно выгодно, не факт, что это выгодно и клиенту. Для меня это меньшее, что я могу дать. На втором месте — более выгодные условия по доставке. На третьем — могу дать скидку на до-

ставку. Четвертое — скидку на товар товаром. Пятое — скидку на товар деньгами. Шестое — дать отсрочку по оплате.

Теперь подумаем, что можно попросить у клиента. Начнем с наименее интересного для нас. Закончим тем, что мы от него хотим на самом деле. Во-первых, можем попросить дать рекомендации другим компаниям. Во-вторых, увеличить заказ. В-третьих, можем пересмотреть условия отсрочки поставки товара. И наконец, мы хотим попросить клиента закрыть глаза на штраф. У нас должна получиться примерно такая таблица.

Что я могу предложить клиенту	Что я могу попросить у клиента
Увеличить заказ, то есть могу дать больше товара на выгодных условиях	Дать рекомендацию другим компаниям
Дать клиенту более выгодные условия по доставке	Увеличить заказ
Дать скидку на доставку	Пересмотреть условия отсрочки, сократить ее
Дать скидку на мой товар товаром	Попросить клиента закрыть глаза на штраф
Дать скидку на товар	Дать отсрочку

Это варианты условий, о которых мы будем договариваться. Такая подготовка позволяет предугадать разные предложения оппонента и знать, что сказать в ответ. Важно правильно использовать эту таблицу. В этом вам и поможет метод последовательных приближений.

Шаг 1. Предложите клиенту то, что имеет меньшее значение (вес) для вас, а попросите то, что имеет максимальное значение (вес) для вас.

— Уважаемый Иван Иванович, мы хотели бы дать вам увеличение заказа, то есть вы можете больше у нас заказать на выгодных условиях, а в ответ просим, чтобы вы забыли о штрафе.

Далее озвучьте 3–4 аргумента в свою пользу, объясняя, почему это предложение выгодно для клиента.

Не будем вдаваться в детали и уточнять возможные аргументы, так как многое зависит от вашей конкретной ситуации, клиента и сферы бизнеса.

Если оппонент не согласился с вами, тогда делайте второй шаг.

Шаг 2. Дайте клиенту чуть больше, а попросите чуть меньше.

Например, я предложу клиенту дать дополнительную скидку и попрошу снизить требования по штрафу и срок отсрочки:

— Иван Иванович, я понял, что наше предложение вам не очень подходит. Как насчет такого варианта: мы даем вам дополнительную скидку на следующую партию, а вас просим сократить отсрочку с двух недель до одной и дать рекомендации трем вашим партнерам, которые могли бы у нас купить.

Далее приводите убеждающие аргументы в пользу своего предложения. Если и об этом не удалось договориться, тогда делаем третий шаг, менее выгодный для вас.

Шаг 3. Дайте клиенту еще чуть больше, а попросите еще чуть меньше.

Не бойтесь дать больше, хотя помните о пределах разумного. Например, вполне уместно предоставить дополнительную отсрочку и скидку не товаром, а деньгами.

— Иван Иванович, я понимаю, что наше предложение вам не очень подходит, давайте вот такой вариант. Мы даем вам скидку и даем отсрочку еще на одну неделю, но просим... — и несколько принципиально важных для вас условий. Смотрите по ситуации. Обязательно подкрепите предложение аргументами.

Ничего страшного, если вы дадите чуть больше, чем получите сами. Зато сохраните хорошие отношения с клиентом, что, скорее всего, окупится следующими сделками. Если же пожадничаєте, то ничего, кроме негатива, в вашей жизни это не прибавит.

Это и есть суть метода последовательных приближений — от наименее выгодного для клиента, но выгодного для вас, к среднему варианту и к третьему, который выгоден для клиента и менее выгоден для вас.

Если оппонент после вашего предложения начнет на вас давить, что вообще с вами не будет работать в будущем, то используйте метод «Кто кому поверит». Обесцените его рычаг. Скажите: «Это проблема, так как вы можете потерять надежного поставщика, а перестроить производство на новый вид продукции займет время. Давайте договариваться. Вы уважаемый человек. Мы вас ценим, любим. Давайте мы предложим вам другой вариант».

Метод альтернатив

Применение этого метода требует от вас осмотрительности и подготовки. Уже из названия ясно, что мы будем просчитывать альтернативы, которые есть у клиента, если мы не договоримся с ним. Итак, рисуем таблицу.

Ваши шаги	Что и где может купить клиент, если вы не договоритесь	Что вы можете предложить клиенту и почему это выгоднее, чем его альтернатива

Давайте разберем ситуацию, например, я хочу вернуть дебиторскую задолженность. Это сумма в 1 млн рублей, и она просрочена на один месяц. Я знаю, что должник готов договариваться, готов погасить долг частично или полностью, если мы предложим хороший вариант. Он не обижен на нас. Вся подготовительная работа проделана. Максимум, что мы можем от него получить, — это возврат суммы задолженности, плюс пени, плюс моральные издержки.

Какая у клиента есть альтернатива, если он нам не выплатит? Он пойдет искать другого поставщика и, скорее всего, тоже залипнет на долге. Все это закончится испорченной репутацией. В результате ему перестанут предоставлять отсрочку.

Что мы можем ему предложить? Реструктуризацию долга. Например, разделить долг на месяц платежей, в зависимости от того, сколько нашей продукции он продал. Предположим, это первый вариант, который я хочу ему предложить.

Клиент говорит:

— Я не смогу вам вернуть долг.

— Иван Иванович, смотрите, какие у вас есть альтернативы. Если вы нам не вернете долг, мы не сможем вам отгружать товар, вы пойдете к другому поставщику, в результате там тоже

возникнет долг, потому что товар у вас плохо продается (либо какие-то другие причины). Не факт, что новый поставщик предоставит вам отсрочку. Скорее всего, несколько первых поставок он будет грузить по предоплате. Обязательно будет проверять вашу репутацию. Позвонит нам и спросит. Вы попадете в ситуацию, когда у вас не будет ни товара, ни возможности его закупить. Предлагаю остаться с нами и реструктурировать задолженность. Посмотреть, почему она у вас возникает, почему у вас не появляются деньги от продажи товара. Может, мы что-то посоветуем по сбыту. Предлагаем разбить оплату на четыре части, по 250 тысяч рублей в течение месяца. Про пени мы тогда забудем, — обозначили свои условия, далее обсуждайте детали этого предложения. Выслушайте его позицию, объяснения, встречное предложение.

Если договориться не получилось, берите в оборот вторую альтернативу, более неприятную для клиента, — обращение в суд, предупреждение службой безопасности других поставщиков, что данный клиент не платит. Все это альтернативы. Подача в суд — наиболее неприятная, особенно если в договоре прописано, что ваш оппонент несет персональную ответственность за обязательства компании.

Не стоит вываливать альтернативы одну за другой. Действуйте постепенно начиная с менее опасной. Всегда сопровождайте альтернативы своим предложением и объяснением, почему это выгодно для клиента. Может, имеет смысл сделать реструктуризацию на два месяца или часть долга погасить бартером. Может быть, вы простите 30% задолженности, примете возврат с дисконтом.

На самом деле вопросы дебиторки более сложные, решаются они хитрее. Переговоры — только часть решения этой проблемы. В одной из следующих глав мы подробно разберем, как работать с должниками.

Метод «Гипотетическая реальность»

Клиент хочет провести с вами переговоры о снижении цены на ваш товар или услугу, но вы хотите остаться на прежних ценовых позициях. Применим в этом случае метод «Гипотетическая реальность». Как он действует?

В настоящей реальности клиент хочет снизить цену, но где-то в гипотетической реальности он готов оставить цену прежней и не требовать скидку, если тому будут сопутствовать какие-то обстоятельства.

Первым шагом вытаскиваем клиента из настоящей реальности и погружаем в гипотетическую. Это делается следующими «мостиками».

- Иван Петрович, чисто гипотетически вы готовы были бы купить по нашей цене и в каком случае?
- Иван Петрович, если цену оставить без снижения, что должно произойти, чтобы вы согласились и заключили с нами договор?
- Иван Петрович, если не говорить о цене, что должно произойти, чтобы вы заключили с нами договор?
- Иван Петрович, представьте, что вы с нами заключили договор и купили наш товар без скидки. Что для этого должно произойти, чтобы вы так сделали?

Когда клиент озвучивает свои условия, которые бы позволили сохранить цену прежней, то переводите разговор на обсуждение этих условий. Ушли от обсуждения цены и уже договариваетесь о других условиях сотрудничества.

Можно вместо слова «гипотетически» использовать слово «в принципе». Это тоже метод гипотетической реальности, только в более мягком варианте.

— Иван Петрович, в принципе вы готовы наш товар купить?

— Да, готов.

— Давайте тогда оформлять договор.

Я ушел от обсуждения цены. Он вернется потом к этому вопросу, но мы можем сказать: «Но вы же сказали, что в принципе готовы купить наш товар».

Или, например, так:

— Иван Петрович, вы в принципе готовы с нами заключить договор?

— Готов.

— Хорошо. Давайте обсуждать условия, на которых вы согласны сотрудничать, помимо цены.

Есть жесткий вариант метода гипотетической реальности. Предположим, вы поставщик. Вам предъявляют претензию на бракованный товар в 100 тысяч рублей. Вы знаете, что эта претензия неоднозначна. Не факт, что виновата ваша компания. Вероятнее всего, у клиента неправильно настроен технологический процесс. Поэтому вы не хотите платить, так как проблема не в вас, а в ошибке технолога клиента. Начинаем с небольшой прелюдии:

— Иван Иванович, чтобы сэкономить ваше время, давайте гипотетически посмотрим разные варианты, как будут

развиваться события, и выберем тот, который всех устроит. Согласны?

— Да, согласен.

— Предположим, мы не будем платить вам штраф, что вы будете делать?

— Мы не будем у вас закупать.

Вы продолжаете его мысль.

— Тогда у вас остановится производство, придется долго все перенастраивать. Согласитесь, невыгодно, — в мрачных красках вы рисуете их будущее.

— Да, невыгодно.

— Предположим, что мы не будем вам больше поставлять материал. Штраф заплатим и на этом перестанем с вами работать.

— Это не вариант, нам долго перестраивать производство.

— Предположим, что мы забудем о штрафе, но будем продолжать вам поставлять.

— Тогда мы будем недовольны. Будем искать другого поставщика, чтобы заменить вас. Будем искать варианты, потому что неудовлетворенность останется.

— Я правильно понимаю, что из всех вариантов получается, что надо сделать так, чтобы вы были довольны и не искали другого поставщика, но и мы тогда не платим штраф, так как нет однозначности, что проблема в нашем продукте. Да-

вайте посмотрим, какой может быть компенсация, помимо штрафа.

Так из гипотетической реальности вышли и клиент понимает, что единственным решением будет забыть о штрафе, но компенсировать неудовлетворенность чем-то еще. Может, это будет отсрочка на другую партию, может, информирование клиента о новых образцах быстрее, чем других покупателей. Может, это рекомендация клиента вашему партнеру, который бы мог покупать у него продукцию. Вариантов много. Главное, мы ушли от выплаты штрафа.

Рассмотрим вариант переговоров о непогашенной кредиторской задолженности. Например, вы должник и по каким-то причинам не хотите отдавать долг. Метод гипотетической реальности в этом случае тоже хорошо работает. Представьте, что к вам приехал представитель продавца и говорит:

— Вы нам должны миллион рублей. Давайте договоримся, как вы погасите долг.

— Иван Иванович, давайте гипотетически посмотрим разные варианты, которые могут быть, и выберем тот, который всех устроит. Согласны?

— Да.

— Предположим, мы вообще не будем возвращать вам долг. Что вы будете делать?

— Мы подадим в суд.

— Ну, это долгий процесс. Суд, скорее всего, кончится ничем. Потребуется много документов. Не факт, что суд примет реше-

ние в вашу пользу, — накидываете ему варианты. — К тому же наше юридическое лицо, с которым у вас заключен договор, имеет уставной капитал всего 10 тысяч рублей. Оно у нас не основное, на него производятся закупки.

Рисуете ему тщетность попыток возместить убытки через суд. Больше в свою идею он не верит. Дальше говорите:

— Хорошо. Мы поняли, что подача в суд — не вариант. Как еще будете реагировать?

— Мы не будем вам поставлять.

— Хорошо, если вы не будете нам поставлять товар, у вас будет просадка по продажам. Это приведет к тому, что... — и продолжаете рисовать печальные перспективы не для его компании, а для оппонента лично. — Упадут ваши продажи, руководство будет вами недовольно, найдет вам замену. Если мы согласимся погасить долг с дисконтом? Такой вариант вас устроит?

— Да, такой вариант меня уже устроит.

— Давайте обсудим дисконт 50%, — и дальше торгуетесь по условиям.

Зачем привлекать гипотетическую реальность, если чаще всего речь идет о реальных сценариях развития ситуации? На гипотетическую реальность невозможно обидеться. Если говорить прямо, что вы так собираетесь поступать, то клиент может воспринять это эмоционально. Тогда как гипотетическая реальность — всего лишь предположительные действия и последствия.

Если оппонент начинает напрягаться, вы можете сказать ему смягчающие слова:

— Иван Иванович, вы поймите, наша общая цель сделать так, чтобы и вы, и мы остались довольны. Давайте искать точки соприкосновения.

Гипотетическая реальность хороша своей виртуальностью. Это как поединок в компьютерной игре, когда двое реальных людей управляют персонажами. Как бы вы там друг друга сильно ни избили, в реальности вы невредимы. Решайте свои разногласия в гипотетической реальности и выбирайте тот путь, который наименее болезнен для вас и оппонента.

Злоупотреблять этим методом не стоит. Он довольно жесткий, угрожающий. Также не стоит загонять оппонента в тупик, рисуя перед ним единственно правильное решение, выгодное только для вас. Оппонент на вас обидится. Конечно, он вам об этом не скажет, зато выместит обиду потом — обманет или тайком найдет другого поставщика. Ваши взаимоотношения перейдут в разряд конфликта.

После применения этого метода следите внимательно, чтобы со стороны оппонента не было яркого недовольства. Важно, чтобы каждая из сторон находилась в нейтральном положении либо в легкой неудовлетворенности. Это верный знак, что сошлись два профессионала. Когда кто-то один завершает переговоры с чувством неудовлетворенности, значит, его переговорные навыки слабее, чем у оппонента. Это неоднозначное мнение, но я его придерживаюсь. Когда же переговоры прошли между двумя профессионалами высокого уровня, то каждый из них недополучил, что хотел, но и не дал, что хотел оппонент. Если подойти к вопросу креативно, то может оказаться, что обе стороны будут довольны, потому что всегда можно найти варианты взаимных уступок.

Метод перспективы

Частично присутствует в методе гипотетической реальности и методе альтернативы, но все-таки я его выделяю в отдельный метод, так как его можно использовать и самостоятельно. Как он действует?

Вы говорите:

— Иван Иванович, в чем ваша принципиальная позиция?

— Я хочу от переговоров то и то.

— Хорошо, давайте посмотрим, чем это кончится, — и доводите его позицию до абсурдно невыгодных последствий, а затем озвучиваете свое предложение, план, как надо действовать, свою позицию и начинаете рассуждать, к чему это приведет, и доводите до позитивно хороших перспектив для вас обоих.

Рассмотрим на примере переговоров о цене на лист гипсокартона. Предположим, ваш клиент физическое лицо. Он говорит:

— Хочу купить у вашего конкурента, у него дешевле на 10%.

Для одного листа это очень большая разница, особенно если он с одного завода и одних параметров.

— Алексей Семенович, вы хотите купить гипрок у нашего конкурента на 10% дешевле? Хорошо, но как вы думаете, на чем он сэкономил? — и начинаете рассуждать о будущем, показывая, к чему может привести экономия сегодня. — Дело в том, что лист содержит внутри адсорбирующее вещество — гипс. В два слоя, с передней и задней сторон картона. Гипс набу-

хает от влаги, а когда подсыхает, то меняет размеры и может пойти волной. Компании, которые предлагают гипрок дешевле, экономят на хранении, значит, у них нарушены условия по влажности на складе. У нас был случай, когда клиент купил 100 метров гипрочного листа, сэкономил 10%, выровнял стену, положил дорогую итальянскую плитку ценой 200 долларов за квадрат. Через месяц гипрок подсох, пошел волной, и плитка покололась. Примерно 30% площади отвалилось. Считайте, на 6000 долларов у него вышло ущерба, а сэкономил при этом около 1000 рублей.

Видите, я нарисовал ему неприятную перспективу его неправильного решения.

Того же самого эффекта можно добиться проще — вопросами: «Вы узнавали, какие у них условия хранения по влажности? Знаете, к чему это может привести? Давайте я вам расскажу пример».

Короткий вариант подходит для переговоров по телефону, когда удерживать внимание сложнее, значит, на счету каждая минута.

Затем говорите:

— Я вам предлагаю взять без скидки, потому что у нас правильные условия хранения. Гарантирую, что стены не пойдут волнами через месяц, что бы вы на них ни повесили. Гипрок простоит много лет и будет вас радовать.

Стратегия этого метода проста: нарисовать плохую перспективу покупки у конкурента. Напрямую ругать, что у них точно плохие условия, не надо, если у вас нет достоверных фактов, которые можно проверить. Однако предложить свою версию,

почему там дешевле, вполне этично и правильно. Никого не ругаете, но сомнения в голову клиента закладываете.

Метод эмоциональной инерции, или восточный метод

Когда хорошее настроение, то все вокруг кажется красивым, люди добрыми, трава зеленее и небо голубее. Когда же настроение плохое, то, наоборот, видишь все несовершенства, все раздражает. Наше восприятие мира зависит от психологического состояния. Я называю это фоновым состоянием мозга. Это ненаучный термин, но для понимания сути его достаточно.

Показываю на примере. Предположим, что вы решили пойти в лес. Хороший день, солнце играет бликами на листочках, свежий воздух, рядом друзья. Вы выходите на поляну, и там ароматные белые грибы. Что хочется с ними сделать? Естественно, срезать, положить в свое лукошко и радоваться находке.

Теперь представим, что вы пошли снова в лес. Ночь, дождь, ничего не видно. Слышно, как вдалеке воют волки. Вдруг появляются какие-то люди с факелами и кричат: «Вот он! Лови его. Держи!». Вы выбегаете на ту же самую поляну, где растут те же самые большие ароматные белые грибы. Что вам хочется сделать? Убежать, спрятаться, чтобы вас не нашли. Согласитесь, собрать их даже мысли не возникает.

Видите, как в разных ситуациях мы смотрим на одни и те же вещи. Теперь представьте, что сейчас день, рядом друзья, солнце, но вы находитесь в таком состоянии, будто ночь, кругом враги и вас ловят. Несмотря на то что все спокойно, вы не заметите грибы. Будете убегать и прятаться. Ваше поведение будет казаться странным со стороны, но если ваше внутреннее

состояние — страх, обида, чувство вины, зависть и что-то еще, то вы не заметите ничего хорошего вокруг.

Фоновое состояние мозга обладает инерцией. Вы не можете мгновенно перестроиться с одного состояния на другое: из гнева — в радость, из радости — в любовь, из любви — в печаль. Такую эмоциональную инерцию стоит использовать в переговорах. Представьте, что на вашем оппоненте висит датчик, который замеряет фоновое состояние его мозга и тут же выводит данные на экран. Сначала оппонент находился в нейтральном состоянии. Вот вы сообщили ему, что произойдет задержка поставки. Его это огорчило. Точка его настроения покатила вниз. Фоновое состояние ушло в негатив. Как думаете, как он будет реагировать на то, что вы скажете далее? Правильно, что бы вы ему ни сказали, в таком состоянии он будет все воспринимать негативно. Поэтому, коллеги, сначала рассказывайте оппоненту хорошие, позитивные новости. Создавайте приятную атмосферу для того, чтобы его состояние приближалось к радости. И только когда вы вывели его в позитив, сообщайте неприятное — срыв сроков поставки, отсрочку платежа, что угодно. Конечно, его фоновое состояние начнет спускаться вниз, но не дойдет до нуля, так как изначально вы его подняли высоко-высоко. Управляя фоновым состоянием собеседника, вы проведете переговоры гораздо лучше.

Метод кранча

В переводе с английского crunch означает «хруст». Это сильная эмоциональная реакция на то, что вам сказали.

Кранч делается в начале переговоров на позицию оппонента. Это жесткий метод. Сразу предупреждаю: его можно применять, только если вы не боитесь разрушить отношения. Он может вызвать обиду, агрессию, нежелание продолжать пере-

говоры. Если вы опытный переговорщик, вы сможете потом восстановить его расположение во время этих же переговоров, но для новичка это сделать практически невозможно.

Однако в некоторых случаях без кранча не обойтись. Когда оппонент ведет себя нагло, когда он сам не боится разрушить с вами отношения, когда он, что называется, зарвался, кранч помогает вернуть его на землю.

Как делается этот метод?

Вы спрашиваете оппонента, в чем его позиция. Он ее озвучивает, и тут вы даете яркую эмоциональную реакцию, например, так: «Да вы что! Хо-хо-хо!». Или, например, региональный кранч: «Ну, это у вас в Москве, наверно, а тут в регионах не так».

Используйте невербальный кранч.

— В чем ваша позиция?

— Мы хотим, чтобы вы заплатили неустойку 1,5 млн рублей.

— Ха-ха-ха-ха-ха! Иван Петрович, ну вы даете. Конечно, я ожидал, что у вас хорошее чувство юмора, но чтобы настолько?

Либо можно просто крикнуть в разумных пределах громкости, конечно, слова: «Что?», «Сколько?», «Ого!».

Когда оппонент недостаточно опытный либо не подготовлен, кранч выбивает у него почву из-под ног. Это хорошо было показано в фильме «Невыносимая жестокость». Главный герой, которого играет Джордж Клуни, адвокат по бракоразводным процессам. На переговорах с адвокатом мужа своей клиентки наливает стакан воды и начинает пить, задав перед этим во-

прос: «На что вы претендуете?». Говоря нашим сленгом, в чем ваша позиция. Когда адвокат отвечает: «Мы хотим с клиентом отсудить 50%», — Клуни делает вид, что поперхнулся, и обрызгивает водой весь стол, адвоката и мужа, который сидит рядом, и удивленно на повышенном тоне говорит: «Сколько?». Вот это и есть кранч. В этом случае сразу и вербальный, и невербальный. Плюс физическое воздействие — обрызгивание водой. Адвокат мужа говорит: «Ок, хотя бы 30%». «Ого! Это лучше, но все равно нереально!». «Хорошо, хотя бы 20».

Кранч работает безотказно в отношении недостаточно опытного оппонента. Это позволяет быстро выбить почву у него из-под ног. Если вы показываете кранч опытному переговорщику, то вам стоит потренироваться, чтобы он не заподозрил вас в манипуляции. Если оппонент поймет, что вы с ним играете, это станет поводом для прекращения переговоров, поскольку он решит, что вы не собираетесь договариваться, а пришли развлечься.

Метод высиживания, или метод «Присесть на ухо»

Оппонента можно просто высидеть. Его терпение не безгранично. У него есть другие дела, помимо этих переговоров. У него есть другие важные задачи. Коллеги, вот как можно приблизиться к победе.

Берем пример с Вячеслава Михайловича Молотова, советского государственного деятеля и министра иностранных дел. За глаза его называли «железный зад», не только потому, что он был усидчив и склонен к кабинетной работе. Вячеслав Михайлович мог не вставать из-за стола переговоров, как говорят его соратники и оппоненты, более 12 часов.

У вас сейчас мелькнула мысль, что вас просто выгонят, если вы начнете высиживать. Скажут: «Чего вы тут сидите? Идите отсюда!». Ничего подобного. Никто вас не попросит уйти, если вы будете высиживать время интересно. Вспомните, как птицы высиживают яйца. Они их согревают. Так и вы должны греть душу оппонента, чтобы ему было интересно.

Если вы будете цепляться к каким-то мелочам, то, скорее всего, высиживание не получится, потому что оппонент попросит перенести переговоры, сказав, что ему некогда, встреча, поездка и т. д.

Продумайте заранее, о чем вы можете поговорить с оппонентом, причем постарайтесь управлять интересом оппонента по нарастающей — чем дальше, тем интереснее. Заготовьте 5–7 вопросов, один интереснее другого, которые вы можете задать оппоненту на переговорах. Эти вопросы должны относиться к делу и интриговать.

Либо второй вариант. Это могут быть разные варианты сотрудничества. Что вы можете предложить оппоненту — от пяти до десяти вариантов, отличающихся друг от друга небольшой деталью. Время переговоров затянется. Оппонент ожидал, что переговоры займут час, а вот они уже длятся 2–3 часа. Ему становится неудобно, потому что понимает, что вы правы, понимает, что вы говорите по делу, о важном, понимает, что невозможно отлучиться надолго или уйти заняться другими делами, но это не значит, что он не может выйти в туалет. Это, конечно, идеальная ситуация — если вы его еще и в туалет не отпустите, но в реальности такое маловероятно. Пусть ходит. Надолго он не сможет отлучаться, потому что переговоры — важный момент.

При затягивании переговоров у него подвисают другие дела, ему начинают звонить на мобильный телефон, он не может от-

ветить подробно, у него срываются какие-то там сроки, встречи и т. д. И самое главное, он просто физически и психически устает. Так как был не готов к таким затяжным переговорам. Его психика начинает ему говорить: «Согласись», — и он идет вам навстречу. Как только он начинает уступать, надо еще высиживать немножко. Еще чуть-чуть — и он согласится на все, что вы ему предлагаете.

Перестаем высиживать, когда оппонент начинает сильно нервничать. Говорим комплименты, сглаживаем, улыбаемся. Если это не помогает, высиживание прекращаем. Фиксируем договоренности, закрепляем рукопожатием — и до свидания.

По телефону высиживание делается точно так же. На сленге это называется «присесть на ухо». Вы звоните оппоненту, начинаете ему что-то рассказывать. Также разные варианты или интригующие вопросы, один за другим. Какие-то важные моменты. Он ожидал, что звонок будет короткий, на 3–5 минут, но вот проходит 30–40 минут, а он не может трубку повесить. У него начинают гореть дела. Он начинает срывать встречи, следующие моменты в расписании. Поскольку вы говорите о важных вопросах, он не может вас послать.

Вот так действует метод высиживания. И Молотов хорошо им пользовался. Кстати, этот деятель дольше всех возглавлял министерство иностранных дел — 13 лет. Общий страж на руководящих постах 36 лет. Высидел свою карьеру. Есть чему поучиться.

Если кто-то боится, что вас пошлют и бросят трубку, значит, друзья, вы находитесь не на том этапе. Может быть, вы до сих пор общаетесь с секретарем? Или, может быть, вы думаете, что это первый разговор с клиентом? Он говорит: «Ничего не надо» — и кидает трубку. Тогда учитесь продавать. Переговоры — это финишная стадия продажи. Клиент уже заинтересо-

ван. Он хочет с вами работать, поэтому не может бросить трубку. Он хочет. Это одно из условий переговоров.

Я почему так сильно на этом акцентирую внимание — потому что часто среди читателей и среди участников тренингов есть люди, которые забывают, на каком этапе они находятся. И почему-то им начинают в голову идти страхи, связанные с преодолением секретаря, с первым разговором с лицом, принимающим решение, когда еще никакого интереса нет к вашему продукту, товару или услуге. В результате все эти кошмары переводят на настоящий момент переговоров.

Метод дискомфорта

Метод высиживания тоже действует за счет создания дискомфорта у оппонента. Само высиживание вводит человека в дискомфорт, но можно ввести в дискомфорт по-другому. Это делается, когда вы хотите быстро получить результат. Или когда вы не хотите особо вести переговоры с этим человеком. Хотите, чтобы он поскорее закончил.

Самый простой вариант дискомфорта — поймать человека в неудобной для него обстановке и там начать вести переговоры. Поймать в коридоре, на бегу, на ходу. Где-то случайно пересеклись, и начали переговоры. Если он вовлекся и начал их вести, то он, скорее всего, проиграет, так как ситуация невыгодна для него — дискомфорт. Он спешит, а вы ведете переговоры неспешно.

Второй вариант. Можно искусственно создать дискомфортную среду. Например, слишком холодно в кабинете. У нас есть один клиент, который занимается финансовой деятельностью. Когда к нему приходит клиент, с которым неудобно вести пере-

говоры по тем или иным причинам, он делает следующий ход: ставит кондиционер на 17 градусов, то есть сильно охлаждает кабинет. При этом он одет в обычный пиджак, но под рубашкой у него термобелье. Ему не холодно. Когда приходит оппонент, переговоры дольше 10 минут не идут, потому что холодно, даже пальцы мерзнут.

Есть клиент, который, наоборот, нагревает воздух, когда понимает, что в оппоненте не заинтересован, но не ключевой, когда оппонент слабее или новичок, включает обогреватели, становится жарко и душно. Приходит переговорщик в костюме, при галстуке. Ему жарко, но он сидит, потеет, пиджак снять стесняется, рубашка уже мокрая в подмышках. На просьбу проветрить и открыть окно хозяин кабинета отказывается, так как говорит, что ему душно, нельзя, простудится.

Был случай из моей практики, когда один из директоров рассказывал, что у него есть специальная табуретка со стальным сиденьем в 5–6 миллиметров, были такие в Советском Союзе. Казалось, что он теплый на ощупь, но когда на нем сидишь, металл забирает тепло из тела, рассеивает его по помещению, и сидеть становится холодно. Я сам на такой табуретке посидел, чтобы проверить. Через пять минут начинаешь мерзнуть. Вроде бы вокруг тепло, а ты чуть ли не зубами стучишь.

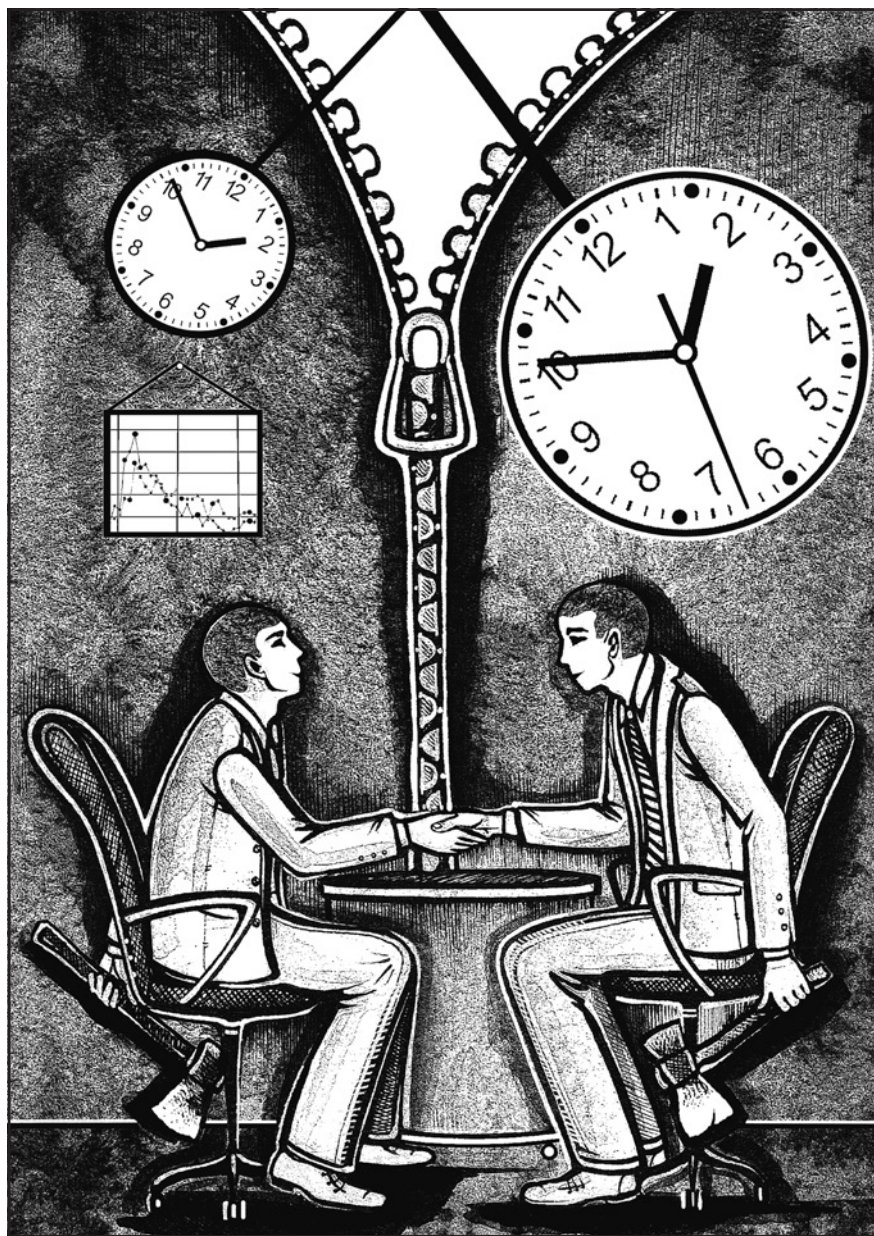
Например, был такой еще случай, связанный с запахом. Сейчас есть специфические, неприятные запахи, которые считаются духами. Вы можете взять такой специфический аромат, например, жженую резину. Если вы распылите такой запах в кабинете, то переговоры будут очень короткие, это делается в том случае, когда вы не особо заинтересованы их вести или оппонент не так опытен, чтобы перенести встречу на другое время в другое место.

Также вызвать дискомфорт можно освещением — темно или слишком ярко. Некоторые используют голос. Большой стол — на одном конце сидите вы, на другом — оппонент. Ему плохо слышно. Переспрашивать неудобно. Это тоже вызывает напряжение и неудобство.

Может быть психологический дискомфорт, когда вас больше — 5–6 против одного. Оппоненту надо будет с шестерыми людьми общаться. Если усложнять еще больше ситуацию, то оппонента можно попросить стоять и рассказывать. Это тоже будет неприятно.

К психологическому дискомфорту отнес бы еще прием «дохлая рыба». Когда вы хотите показать незаинтересованность в переговорах, вместо мужского крепкого рукопожатия кидаете ему «дохлую рыбу» — расслабленную руку. Это выбивает из равновесия. Тогда он понимает незначимость его как собеседника на данных переговорах.

Сразу предупрежу. Все эти дискомфорта создаются в том случае, если ваша позиция сильнее, либо когда оппонент недостаточно опытен, чтобы распознать прием, использовать контрприем и отыграть ситуацию.



Глава 5.

Что делать, если
переговоры
стали жесткими?

Изначально не хотел писать главу про жесткие переговоры, так как слишком много в них нюансов, но все же обойти их стороной невозможно. Приемы прессинга и жесткие приемы лучше всего узнавать на живом тренинге, так как важно эмоциональное участие. В книге при всем желании не передать интонацию, мимику и жесты — именно они создают нужное напряжение, характерное для жестких переговоров. Здесь же мы с вами разберем несколько методов и контрприемов, чтобы вы смогли как-то выкрутить ситуацию, если ваш оппонент на встрече начал жестить. Предупрежден — значит, вооружен.

Чем же отличаются жесткие переговоры от обычных? Не обязательно, что они сопровождаются криком. Наоборот, повышенный тон — это очень редкий случай. Может, жесткий отказ? Нет, это просто отказ по какой-то причине.

Главная особенность жестких переговоров заключается в том, что клиент ведет себя не так, как вы предполагали. Он не придерживается типичного сценария с возражениями, сомнениями, торгом, ожиданием, что сейчас вы будете его убеждать. Его поведение непредсказуемо. Его реакция вызывает у вас всплеск адреналина. Пульс учащается. Над вами верх берет животный инстинкт самосохранения: вам хочется убежать, либо напасть, либо впасть в ступор. Если вы краснеете в такие моменты, считайте, вам крупно повезло. Это природная реакция прилива крови к мозгу. Это значит, что в стрессовой ситуации вы начинаете думать лучше. Это дано от природы. Есть люди, которые белеют от страха и волнения. У них шансов «спастись» гораздо меньше. У них отлив крови от головы, в момент опасности он тупеет. В продажах таким людям тяжело. Клиент сказал: «Ничего не купим». Он раз — и белый. Ничего сказать не может. Только истерический смешок. Еще момент и — бах! — упал в обморок.

Жесткие переговоры — это когда клиент специально выводит вас из равновесия, чтобы вы начали нервничать.

Он вас немножечко задел за живое, добился всплеска адреналина — у вас все вылетело из памяти. Какие там преимущества? Что там у него просить? Белый лист в голове. После этого он начинает адекватные переговоры, а вам сказать нечего. Если вы немножечко в себя пришли, он вас опять — хоп! — вывел из себя и опять ведет нормальные переговоры об условиях сделки. Вот так это и делается.

Если ваш оппонент профессионал, то он после такого прессинга вас еще и похвалит как следует: «Вы так держались, Леонид. Молодец! Я бы хотел у вас больше скидку получить!». Делает это он для того, чтобы вы сделали то, о чем сейчас с ним договорились. Если вас просто отжать и выгнать, то вы потом поймете его силовой прием и откажетесь от договоренностей. Поэтому вас хвалят. Потом вы приходите к руководителю и говорите: «Такой, блин, клиент сложный. Я тут Родину спас!», а самого отжали по полной программе. И вы реально для этого клиента начинаете стараться изо всех сил, напрягать всех на его счет, несмотря на то что он заплатил очень мало.

Давайте рассмотрим несколько самых распространенных приемов, с которыми вы можете встретиться.

Давление статусом

Если вам на переговорах четко дают понять, что вы «человек маленький», значит, оппонент использует жесткий прием. Если у вас еще самооценка обычно скачет, то от такого диалога

уверенность в себе и целесообразности контакта точно пошатнется. Например, так:

— Кристина, а вы кто по должности?

— Менеджер по продажам.

— А что таких маленьких менеджеров присылают к коммерческому директору? Вы что, нас не уважаете, что ли?

И уже менеджеру неловко. Его пыл угасает.

Интерпретация

Все люди разные, каждый понимает происходящее вокруг на свой лад. Когда клиент реагирует на ваши слова и предложения так, что вам становится не по себе, присмотритесь, может, он это делает специально? Например:

— Почему у вас такая цена?

Менеджер что-то там ответит.

— Ну, это вранье, понятно. А как по правде?

Менеджер еще что-то скажет.

— Это вы так обманываете остальных. Нам-то вы можете сказать, в чем дело?

Или:

— Этому вас на тренинге учили. Можете без продавалова?

Оппонент будет уводить в негатив все, что бы ни сказал менеджер. В такие моменты он даже не вспомнит о своем предложении, ничего не попросит у клиента вместо скидки, потому что в голове будет сигналить только одна фраза: «Сейчас он бросит трубку!» — если переговоры по телефону, или «Сейчас сделка сорвется!» — если переговоры личные.

Именно этого эффекта и добивается клиент. Не бойтесь! Именно этот страх и есть сила жестких переговоров, чтобы вам казалось, что клиент сейчас трубку бросит и надо быстро какие-то цифры из себя ему кинуть. Все это чушь собачья. Можете совершенно спокойно говорить в своем привычном режиме, по ранее заготовленному плану. Правда, для этого придется сделать над собой усилие. Страшно же! Вы думаете, что сейчас еще одно слово скажете, и он вас точно пошлет куда подальше. Именно эту мысль в голове и надо преодолеть. Эту мысль оппонент создает у вас специально. Даже если он кинет трубку! Ничего ужасного, перезвоните.

Многие менеджеры боятся даже такой ситуации, когда клиент во время разговора с ними кричит на кого-то другого рядом, а потом вдруг начинает так же резко говорить с вами. Начинают сразу сжиматься. Начинают бояться озвучить свою цель № 1, потому что клиент только что кого-то послал. Не факт, что он только что на кого-то на самом деле ругался. Просто его обучили этому жесткому приему. Он сидит и ржет, потому что играет с вами, а вы паритесь: «О, как страшно!». Понимаете?

На моем канале YouTube есть несколько отрывков с живых тренингов по переговорам. По ссылке в QR-коде смотрите на еще один прием, как оппонент может выбить вас из равновесия.
http://youtu.be/emX6hEHZa_c



Слом диалога

Оппонент начинает засыпать вас обвинительными вопросами: «Почему ваша техподдержка не снимает трубку? Почему у вас проблемы с документами? Обещали, что этого не будет, а сделали. Обещали почасовое тестирование, а оказалось, не каждый час проводите». Под таким напором обвинений менеджер оправдывается, сам того не замечая. Через 2–3 минуты он начинает себя чувствовать виноватым. Именно в этот момент клиент просит лучшую цену.

Когда такое сильное давление, что вам хочется просто взять и уйти, а особенно когда клиент сам говорит, что не собирается с вами работать, — это уже кульминация жестких переговоров. Если вы ушли, значит, проиграли. Это неправильная модель поведения, так как вы пришли продать. Если вы давно работаете с этим клиентом и понимаете, что он сейчас блефует, то можете себе позволить уйти, потому что у вас еще куча клиентов, вы знаете, что этот клиент так себя ведет, что он сам через 10 минут вам перезвонит.

Новичкам уходить запрещается. Ребята, надо не разворачиваться, а действовать по своему плану, делать предложение, убалтывать, перечислять преимущества. Вам клиент не перезвонит, он вас еще не знает.

Когда на вас кричат, обвиняют, это неприятно слушать. В этом весь прием! Если бы слушать было приятно, то у вас вырабатывался бы не адреналин, а эндорфин. Знаете, почему неприятно? Потому что вы это воспринимаете на себя как на личность. Но личность вы после 18:00, после того как ушли с работы. До 18:00 вы — менеджер. У вас должна быть эффективная модель поведения — обидели, кричали, не со-

гласны — это все реакции личности, они никакого отношения к работе не имеют. Давление на переговорах клиент направляет не на вас лично, а на менеджера компании, в которой вы работаете, чтобы получить условия лучше. Это его работа.

Если в момент прессовки вы у него спросите: «Вы лично против меня что-то имеете?», он скажет: «Что вы? Сдурели, что ли? Нет, конечно». Если на вас орут, то вы не обижайтесь, а продолжайте продавать, потому что вам платят не за эмоции, а за то, что вы принесли контракт. Это ваша работа. Но если у вас куча клиентов, которые все время на вас орут, то вы можете прийти к начальнику и сказать: «Слушайте, тут такая работа, оказывается, тяжелая. Может, обсудим молоко за вредность работы?».

Кстати, у вас не будет много клиентов, которые орут. Это скорее исключение. Могут немножко поддавливать. Но если уж встретился совсем какой-то зверь, пусть вам наливают за него стакан молока и дают горсть витаминов.

Запомните хорошенько: вашу личность на работе не затрагивают. Клиент работает с вами как с менеджером. Глупо обижаться. Ваша должность — это как ботинок. Сегодня одна модель, а завтра — поменяли. Идете, раз собака напала на ваш ботинок, а вы обиделись на собаку, она лает. Что за глупость! Вот человек начинает ваш ботинок критиковать, с ним разговаривать. Подумаете, что странный он какой-то, — и говорите свою цену. Держите оборону.

Посмотрите, как в реальной ситуации клиент может давить обвинениями: http://youtu.be/w-OMV0vX_zY



Полный повтор

Для этого приема нужен помощник, который будет играть менеджера из компании конкурента. Он слушает все, что предлагает менеджер, делает пометки, и потом просто говорит условия количественно лучше, дешевле, быстрее и т. д. Какая у вас цена? Сколько лет вы на рынке? Какой у вас выделенный объем под нас? На какой срок сможете зафиксировать цену? Когда менеджер ответил на все вопросы, клиенту вдруг звонят и говорят, что пришел менеджер другой компании (помощник). Его приглашают присоединиться к переговорам. Вот ему задают те же самые типовые вопросы. Он объявляет условия лучше. Получается, первое предложение вообще не конкурентно. У первого менеджера — ступор, потому что на его глазах все происходит. Вот реальный конкурент, который предлагает лучшие условия. Бывает, вместо помощника показывают счет от компании-конкурента. Это более слабый вариант, но та же самая игра.

Правильная модель поведения — не вестись на этот блеф. Попросите поговорить с клиентом наедине и лично обсудите с ним все условия, не сдавая позиции. Будьте спокойны. Показывайте свои преимущества.



В этом видео вы можете посмотреть, как мы оттачивали этот прием на тренинге: <http://youtu.be/03RmDvW2Im4>

Контрприем. Снижаем давление

Задача контрприема не убедить клиента — на это есть креативный торг, работа с возражениями, преимущества. Задача контрприема в том, чтобы вернуть диалог в конструктивное русло. Чтобы оппонент перестал жестить и начал нормаль-



Рисунок 4.1. Контрприем гасит давление оппонента, поэтому с каждым разом его удары слабее и вскоре сходят на нет.

но общаться. Контрприемы гасят давление. Уменьшают его с каждым разом.

Ваша задача — погасить давление и сделать это не оппозиционно типа: «Не надо со мной таким тоном разговаривать! Что вы на меня орете!». Так не получится, только усугубите конфликт. Погасить надо корректно, дипломатично, чтобы ему не хотелось давить, чтобы ему было неудобно давить.

Исключения бывают. Например, вам попался неадекватный человек. Это редкость. Большинство гасятся и потом нормально общаются. Вы думаете, что он неадекватный, потому что он на вас наехал. Он не неадекватный, он профессиональный, раз прием применяет. Если же вы его успокаиваете, а он все равно

жестит, тогда что-то не так. Либо настроения сегодня нет. Может, что-то случилось.

В этом случае можете сказать ему такую фразу: «Чувствую, у нас с вами сегодня был тяжелый день». После нее клиент, скорее всего, не перестанет давить, но следующий удар уже будет слабее. Ему будет неудобно, потому что вы ответили спокойно, по-человечески, даже с участием к его проблемам.

Покажу очень простой и эффективный прием под названием «затуп». Представьте, что клиент надавил на вас, чтобы вы дрогнули, а вы в этот момент говорите ему фразу: «В смысле?». Он хотел, чтобы вы испугались, а вы тупой. И он начинает вам объяснять, почему вам должно быть страшно. Но когда объясняешь, почему должно быть страшно, то уже не страшно. Это как анекдот объяснять. Его давление снижается. Когда давление снизилось, вы говорите фразу, суть которой в том, что вы знаете, что нужно клиенту, и задвигаете свое предложение. Вы продолжаете гнуть свою линию. Если он еще раз надавит, вы опять: «В смысле?».

Еще у этого приема есть плюсы. Например, клиент может начать на вас злиться. Вдруг не выдержит и скажет: «Ты че, тупой, что ли?». Заметьте, он злится на вас, а не на компанию. Убрали мишень от компании. Если что, всегда можно сменить менеджера. Для компании это не потеря. Это первый плюс. Вторым плюсом в том, что менеджера менять не придется. Вы имеете право быть тупым. Это не запрещено законом. А ему будет стыдно, что он разозлился на вас. Чувство вины — один из основных якорей. Вы потом сыграете на том, что ему стыдно и неудобно перед вами лично. Значит, согласится купить за более высокую цену. Видите, наоборот, хорошо, что он на вас разозлился. Попался в ловушку.

Отбиваться проще, чем давить

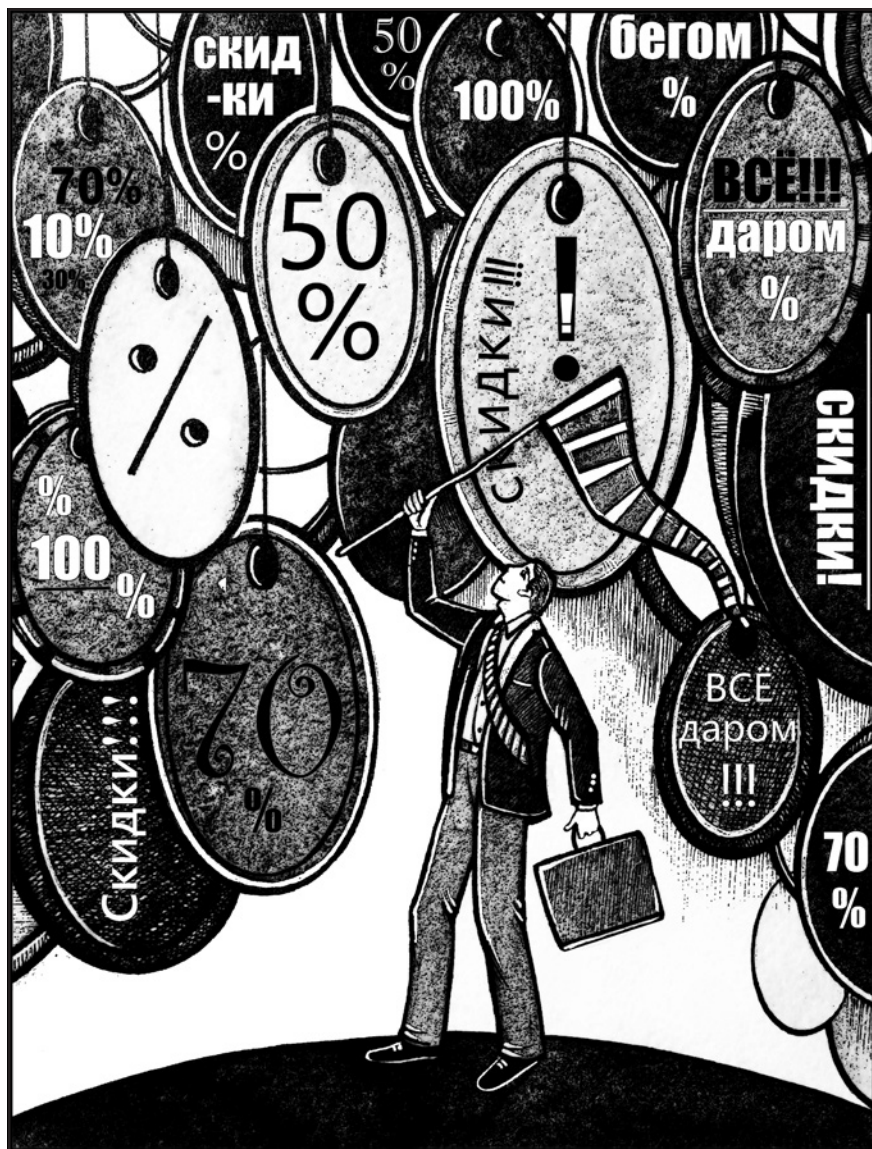
На самом деле отбиваться всегда проще, чем давить. Давить трудно с непривычки. Все-таки людей с тираническими наклонностями крайне мало. К тому же когда давишь на незнакомого человека, то зачастую не можешь предугадать его реакцию на прессинг. А вдруг он окажется неадекватным? Нападет? Или, если это девушка, расплачется?

Для менеджера жесткие переговоры проходят просто, когда он знает контрприемы. Когда же начинает серьезно воспринимать, вникать в причины давления, бывает крайне неприятно. Потом еще мучаешься несколько дней от такой неудачи.

Сложность или простота переговоров зависит от того, сколько энергии вы тратите. Причем это не какая-то мистическая энергия, это аденозинтрифосфат (АТФ) — универсальный источник энергии для всех биохимических процессов, протекающих в живых системах. Его вырабатывается определенное количество в день. Его не вколоть, не съесть. Сколько выработалось, столько выработалось.

Если вы знаете приемы, значит, едете со скоростью 60 км/ч на четвертой передаче. Когда вы не знаете инструментов, то пытаетесь ехать 60 км/ч на первой передаче. Движок горит, машина дымит. Устали, а скорость 40 км/ч.

Используйте свою энергию рационально. Помните про приемы. Не поддавайтесь эмоциональному воздействию. Тогда к концу дня у вас останутся силы и на семью, и на друзей, и на хобби.



Глава 6.

Как
договариваться
о скидках?

Всегда ли можно договориться о скидках? На этот вопрос нет однозначного «да» или «нет». Каждого отдельного оппонента надо испытывать на предмет скидок, нельзя ему верить на слово, если он сразу отказывается.

Основная задача продавца — создать иллюзию перед покупателем, что цена не может двигаться в меньшую сторону. Создается такая иллюзия по-разному. Оппонент может утверждать, что это жесткий прайс, или что цена уже со скидкой. Эта иллюзия легко может сбить вас с пути к своей цели. Сейчас будем учиться разрушать иллюзии, но прежде хочу, чтобы вы усвоили одно правило:

применять приемы нужно до тех пор,
пока вам не дадут скидку.

То есть их не нужно пытаться применять и потом на середине пути сдаться. Мол, не получилось, куплю без скидки. Нет. Вы должны настойчиво идти к снижению цены, показывая оппоненту, что без уступки с его стороны не согласитесь. Если, конечно, ваш оппонент не блефует и у него действительно нет возможности дать цену ниже.

Принцип получения скидки таков: используем первый метод, смотрим на реакцию оппонента; если скидку не дали, то используем следующий метод, потом еще один, наращивая силу импульса. Оппонент начнет отбиваться иллюзиями. Не верьте в них. Пропускайте мимо ушей и создавайте новый импульс вам уступить.

Метод изъяна

Это простой метод, которым вы, вероятно, могли пользоваться при покупке вещей в магазине. Находите в товаре небольшой

изъян и просите дать за это скидку. Только будьте аккуратны: сильно критикуя товар или услугу, вы можете обидеть оппонента. В общем, не перестарайтесь. Найдите минус в условиях оппонента и просите за неудобство, которое вам он доставит, соизмеримую скидку.

Метод «Деньги в руках»

Этот метод может сработать с новичком в переговорах и продажах. Например, вы договариваетесь о снижении цены, об условиях контракта. Вот уже готовы подписать договор и оплатить счет, как вдруг резко меняете свои планы. Продавец, который уже мысленно потратил комиссию, которую получит с ваших денег, хочет всеми силами вас удержать. Он готов на скидку ради этого. Если ваш резкий разворот не создал нужного импульса у оппонента, то говорите: «Дороговато все-таки» — и отодвигаете от себя договор, отказываясь подписывать, давая четко понять причину отказа.

Метод «Много-мало»

Перед тем как идти на переговоры, помимо товара, который вам нужен, выберите из ассортимента оппонента самое дорогое предложение. Вам не придется это покупать, но с его помощью вы получите скидку на товар подешевле, ради чего и затеваете этот трюк.

На встрече обсуждаете перспективы приобретения этого дорогого предложения, но в определенный момент, ближе к завершению переговоров, идете на попятную со словами: «Знаете, мне еще нужно обсудить это с финансовым директором, чтобы оптимальным образом вам выплатить эту сумму. Но прямо

сейчас готов взять у вас вот это, — называете товар, изначально тот, который вы хотели купить. — Скидку на него сделаете?».

Оппонент согласится, так как понимает, что если вас сейчас обидит, то вы можете отказаться от той крупной сделки. Вам дадут скидку, чтобы закрепить хорошие деловые отношения и чтобы вы вернулись.

Метод «Видел дешевле»

Во время переговоров говорите, что их конкуренты предлагают дешевле на 10%. Может, и они дадут скидку? При использовании этого метода помните, что если вы хотите получить скидку 5%, то говорите, что у конкурентов дешевле на 10%. Если хотите скидку 10%, то говорите, что конкуренты скинули вам 15–20%.

Метод «Ограниченный бюджет»

Ссылайтесь на запланированный бюджет, мол, не можете потратить больше выделенной суммы. Аргумент железный. Если вы ведете переговоры от лица крупной компании с огромным документооборотом и штатом бухгалтеров, то этот метод работает идеально. Все обжигались о бюрократию и понимают, что либо они согласятся на вашу сумму и дадут скидку, либо лишатся сделки.

Если же оппонент говорит, что не может пойти на уступки, спросите, с кем вам стоит поговорить в компании, чтобы получить такую скидку. Высока вероятность, что оппонент переведет вопрос о вашей сделке на уровень выше, то есть передаст его на рассмотрение руководства.

Метод «Резерв»

Перед тем как использовать этот прием на переговорах, вам нужно выяснить основных конкурентов вашего оппонента и выбрать самого крепкого из них. Приходите на переговоры, обсуждаете сотрудничество и во время торга говорите: «Знаете, мы предварительно договорились о такой же поставке с такой-то компанией (называете конкурента). Они нам сделали скидку 15%. Сможете мне тоже сделать скидку, я тогда закажу у вас. Хочу с вами работать».

Если он не сможет дать 15%, то 5% даст точно. Ему хочется переманить клиента конкурента, раз они делят рынок, то это порой единственный способ зарабатывать больше. Более того, у каждого продавца или человека, который идет на переговоры, всегда есть резерв, в рамках которого можно дать скидку, но не всем подряд. Когда вы начинаете действовать правильным образом, то он делает вывод, что вы как раз тот исключительный случай, вы не «все подряд».

Метод «Там пошли навстречу»

Этот метод похож на метод «Резерв», но отличается неопределенностью в величине скидки. Вы говорите: «Знаете, мы договорились уже с такой-то компанией на точно такие же условия, точно такой же товар, но они пошли нам навстречу и уступили в цене. Вы можете дать нам скидку?». И слушайте, что скажет оппонент.

Метод «Благодарность»

Этот метод заключается в предложении дать развернутый положительный отзыв о компании оппонента и лично ему как

представителю компании за то, что он сейчас даст вам скидку. Однако, прежде чем это предлагать, похвалите его как дальновидного человека, отличного продавца. Похвалите его умение рассказать о своем продукте.

Метод «Отговаривающий партнер»

Берете с собой на переговоры коллегу и разыгрываете с ним доброго и злого полицейских. Коллега критикует предложение оппонента, а вы, наоборот, убеждаете его в том, что оно очень выгодное, и почему вам надо соглашаться. Ваш оппонент наблюдает за вашим обсуждением, уже негласно принимает вашу сторону, и тут вы спрашиваете: «А скидку дадите?». На фоне вашего критикующего партнера вы для него уважаемый друг и соратник, поэтому скидку даст с чистым сердцем и легкостью.

Метод «Я вам помощь, вы мне скидку»

Ваш оппонент тоже живой человек со своими потребностями, проблемами и желаниями. Вы можете предложить свою помощь в решении какого-то вопроса за скидку на товар. Либо можете предложить ему взаимную скидку на ваши товары.

Метод «Прощу за скидку»

Этот метод отлично работает, если ваш оппонент как-то перед вами провинился и у него есть вышестоящее руководство, которое может за это наказать. Например, не выполнил свое обещание или дезориентировал изначально в чем-то. Просите скидку за возмещение ущерба.

Метод «Суперсовет»

Если вы умудренный жизнью человек, дайте вашему оппоненту «золотой» профессиональный совет или ценную информацию касательно потенциальных клиентов взамен на скидку.

Метод «Пять негативных покупателей»

Этот метод применяется при переговорах по телефону. Для его реализации вам потребуется пять сообщников. С перерывом в 1–2 дня им нужно будет звонить вашему будущему оппоненту, интересоваться одним и тем же предложением, говорить о куче недостатков товара и сильно занижать цену. Причем все ваши сообщники должны по-разному вести переговоры, чтобы оппонент не заподозрил уловку. Так в течение двух недель у оппонента сложится иллюзия, что его предложение сильно завышено по цене и вообще неидеально. И тут шестым по счету появляется вы и называете самую крупную цену из всех ранее услышанных. Вас он просто не сможет упустить. Согласится продать товар за ту цену, за которую вы хотите. И будет в душе радоваться крайне выгодной сделке.

Метод «Рекомендация»

Скажите оппоненту, что вы обратились к нему по рекомендации одного крупного клиента, который пообещал скидку. Если оппонент спросит, кто порекомендовал, можете ответить уклончиво: «Я не хотел бы говорить». Оппоненту будет неловко настаивать по этическим соображениям и чтобы ненароком не обидеть своего крупного клиента.

Ни в коем случае не пытайтесь уговаривать оппонента. Тогда у него сложится ощущение, что вам надо больше, чем ему. Именно поэтому важно после применения каждого метода делать паузу и смотреть на его реакцию.

Несмотря на простоту методов, многие боятся просить скидку, почему-то считая, что торговаться выше их достоинства, либо им мешает желание нравиться оппоненту. Друзья, преодолите эти барьеры. Вы можете быть замечательными деловыми партнерами, уважать друг друга как профессионалы, но вам не обязательно нравиться друг другу. Вот это правила и ценности мира больших денег.

Страх поторговаться воспитали в нас с детства. Капитализм в нашей стране достаточно молод, а советская культура оставила свой отпечаток. Отнеситесь к этому страху как к вредной привычке, которую вы хотите изменить.

Более того, скидки — это инструмент для того, чтобы стать богаче. Хочу показать вам маленький эксперимент, который я проводил на тренинге. В группе было 30 человек. Мы взяли за аксиому, что существует три стратегии продаж.

- Минимальная цена без торга.
- Максимальная цена без торга.
- Средняя цена, полученная в результате торга.

Мы решили просчитать, какая стратегия принесет в итоге больше прибыли. Я начал предлагать участникам гипотетический товар, для которого 10 000 рублей — минимальная цена и 15 000 рублей — максимальная цена. Себестоимость этого товара составляла 8000 рублей. Это закупка, доставка, налоги,

зарплата, офис и т. д. Участники в свою очередь голосовали, на какую бы цену они согласились. Вот что в итоге у нас получилось.

За минимальную цену без торга согласились все без исключения участники. Мы провели небольшие математические вычисления, чтобы понять, сколько денег принесла эта стратегия компании.

$10\,000 \text{ рублей} \times 30 \text{ продаж} = 300\,000 \text{ рублей}$ —
выручка компании.

$8\,000 \text{ рублей} \times 30 \text{ единиц товара} = 240\,000 \text{ рублей}$ —
себестоимость проданного товара.

$300\,000 - 240\,000 = \mathbf{60\,000 \text{ рублей}}$ —
чистая прибыль компании.

За максимальную цену была готова купить лишь шестая часть группы. Остальные наотрез отказались.

$15\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} = 75\,000 \text{ рублей}$ —
выручка компании.

$8000 \text{ рублей} \times 5 \text{ единиц товара} = 40\,000 \text{ рублей}$ —
себестоимость проданного товара.

$75\,000 - 40\,000 = \mathbf{35\,000 \text{ рублей}}$ — чистая прибыль компании.

Количество потенциальных покупателей этого же товара по ценам с торгом оказалось разным. Для ровности счета мы сошлись на том, что на каждую ценовую позицию пришлось бы по пять продаж. Благодаря гибкой ценовой политике нам бы удалось договориться со всеми покупателями.

IV. Как договориться обо всем на свете с клиентами, партнерами, конкурентами?

$15\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} + 14\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} +$
 $13\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} + 12\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} +$
 $11\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} + 10\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} =$
375 000 рублей.

$8\,000 \text{ рублей} \times 30 \text{ единиц товара} = 240\,000 \text{ рублей}$ —
себестоимость проданного товара.

$375\,000 - 240\,000 = \mathbf{135\,000 \text{ рублей}}$ —
чистая прибыль компании.

Когда мы посчитали чистую прибыль компании от продаж, то участники очень удивились. Никто не ожидал, что результаты будут отличаться так сильно. Цифры не врут. Торговаться выгодно всем. Когда вы просите скидку, то оппонент понимает, что даже если сделает вам уступку, то не проиграет. Помните об этом эксперименте. Торгуйтесь с удовольствием, когда просите скидку вы или когда скидку просят у вас.



Глава 7.

Конфликты. Как
не превратиться
во врагов?

Что делать, если ваш оппонент настроен по отношению к вам агрессивно? В этой главе мы с вами поговорим о возможных причинах конфликтов и научимся возвращать оппонента из враждебного настроя к конструктивному деловому общению.

Чтобы понять суть конфликтов, поиграем в игру «Проводник». Представьте, что вы с друзьями или семьей поехали в небольшое путешествие на поезде. Ехать вам пару суток, но вы купили дорогие билеты в вагон повышенной комфортности. Обошлись они вам, к примеру, в 40 тысяч рублей. Дорого. Вот вы заходите в свое купе, садитесь на свое место и понимаете, что постельное белье сырое. Невозможно на нем сидеть. Пока поезд стоит — объявили небольшую задержку отправления, — вы идете к проводнику и рассказываете о проблеме. На что он вам отвечает: «Да, я сейчас подойду, не волнуйтесь». И не подходит. Через 10 минут вы идете еще раз напомнить про свое белье. Вам снова в ответ: «Да-да, сейчас». И опять не подходит. Вы уже начинаете заводиться: «Что такое! Сколько можно говорить!», а вам снова равнодушно: «Подождите, сейчас». Вы пошли жаловаться начальнику поезда, мол, так и так, проблема есть, а проводник ничего не предпринимает. В ответ: «Да, сейчас разберемся. Сейчас к вам подойдут». И никто не подходит! Вы вне себя от злости. Уверенно идете в купе проводника, начинаете ругаться, а он вас — хоп! — электрошоком. Очнулись со связанными руками и ногами.

Что вы думаете по поводу проводника? Его действий? Почему он так с вами поступил?

Согласитесь, объективно проводник не прав. Он должен был сразу отреагировать на вашу просьбу, а вместо этого продолжил сидеть в своем купе. Что это? Лень? Недостаточная компетенция? Пассажир в этом случае, конечно, прав. Еще и пострадал. Может спокойно подавать в суд на возмещение морального ущерба и выигрывает.

Теперь представьте, что вы проводник. Вы сидите у себя в купе. Вдруг по внутренней связи начальник поезда сообщает, что в транспорте бомба. Сотрудники органов уже проверяют. Пассажирам говорить нельзя, чтобы не было паники. Из купе выходить нельзя. Среди пассажиров есть провокатор. Если кто-то будет излишне настойчиво проявлять интерес к вам, придумывая разные причины, не исключено, что это он. Можете применить средство самозащиты в виде электрошока.

И тут к вам в купе заходит пассажир с просьбой поменять белье, так как оно сырое. Он настойчив и даже агрессивен. Что вы будете делать в этом случае? Да-да, будете говорить, что скоро подойдете. Если кто-то будет излишне настойчив к вам, то не исключено, что подумаете, что это провокатор, и примете все необходимые меры.

Оказывается, проводник не лодырь, не хам, не грубиян. Он молодец, так как стойко выполняет свою задачу. Уже 20 лет как тут работает, а сейчас жизнь пассажирам спасает. Понимаете?

У каждого свое видение реальности. В этом и заключается причина конфликта. Мы видим ситуации с разных сторон, но не видим сути.

Существует несколько причин, по которым мы конфликтуем друг с другом. Давайте разберем их по порядку.

Додумывание

Представьте, что вы едете в общественном транспорте. Заходит мужчина с двумя маленькими детьми. Садится в дальний угол и смотрит в окно. Дети начинают бегать по вагону, залезать на сиденья с ногами, виснуть на поручнях, кричать,

ссориться, кому-то из пассажиров даже стали пинать сумку. Просто ужасное поведение. Отец не обращает на них никакого внимания. Первой лопнуло терпение у женщины лет 50, которая сама уже вырастила пару детей, и у нее свое представление о нормах воспитания. Вот она подходит к нему и говорит: «Мужчина, утихомирьте своих детей. Что вы за отец такой, если их не воспитываете!». Согласитесь, она права. Дети ведут себя по-хулигански. Разве можно так себя вести в общественном месте? Тут мужчина, будто очнувшись, говорит: «Знаете, мы только что из больницы. У них умерла мама. Я не знаю, что делать...».

Это он ей еще правду сказал, а мог возмутиться претензии, обидеться и в таком состоянии среагировать куда агрессивней. Тогда точно возник бы конфликт, а правды никто бы и не узнал.

Суть обычно спрятана. Бывает, обе стороны или одна ее не видят. И если происходящее не совпадает с нашими ожиданиями, мы начинаем додумывать причины неадекватного поведения другого человека. И страшнее врага, чем наша фантазия, в этой ситуации нет.

Чужая вина

Если вы когда-нибудь жили в панельных домах, то звук стального шарика, который катится по полу у соседей сверху, вам знаком. Когда я рассказываю на тренингах об этом конфликте, то многие подтверждают, что сумасшедшие соседи со странным увлечением, катать шарики по полу, не раз выводили их из себя, чуть не до драки.

Расскажу подробнее на случай, если этот звук вам не знаком. Представьте, уже стемнело, вы ложитесь спать, и вдруг

слышите, как падает стальной шарик и долго-долго катится через всю комнату. Раз, два, три... До двух ночи. Уснуть под такие звуки практически невозможно. На следующую ночь все повторяется. На третью ночь вы решили положить конец такому нахальству и поднялись на этаж выше, чтобы наконец прекратить этот беспредел. Стучите рьяно в дверь, ее открывает обалдевший от вашей наглости заспанный сосед. Обвиняете его в катании шариков, он не понимает, что за претензии такие. Вообще у них ковролин, по нему ничто катиться не может. Они давно спят. Но вы не верите. Вы же своими ушами слышали эти шарики и начинаете доказывать свою правоту.

На самом деле никто ничего не катает. Звук издает вовсе не шарик, а арматура внутри бетонных блоков потолочного перекрытия. Днем дом нагревается, вечером остужается. Металл сужается и издает тот самый ненавистный звук.

Ладно если соседи сверху попадают адекватные. А если там сидит мужик с тяжелой работой или выпил человек? Не понял, что происходит. Ответил сгоряча. Вы на него. Конфликт. Драка.

Люди любят обвинять всех вокруг в своих проблемах. Многие конфликты возникают на этой почве. Не вникнул в суть, повесил ярлык вины на первого подозреваемого, и сразу качать права.

Коварные мотивы

Это типичный конфликт между директором и подчиненным. И касается он денег. Платит директор оклад плюс комиссию или премию. Оклад вам кажется маленьким, поэтому вы хотите поговорить с шефом о его повышении. Директор, в свою очередь, смотрит новости, видит, что в стране происходит,

понимает, что сотрудник придет к нему и попросит повысить оклад, иначе уволится, заблокирует все базы клиентов, сворует контакты. Сидит и ждет этого. А вы боитесь с ним говорить про повышение, потому что думаете, что он начнет на вас кричать, уволит в конце концов, и вы работу не найдете. То есть еще до разговора друг с другом накрутили, напугали самих себя. Вопрос о повышении оклада в этой ситуации похож на искру в газовой камере. Взрыв неизбежен. Один: «Какая зарплата? Что?». Другой: «Как? Я на вас столько работаю!».

Ярлык

Этот тип конфликтов известен вам лучше всего. Он возникает, когда вы просите скидку и ждете, что оппонент начнет на вас нападать. Он, в свою очередь, ждет, что вы как заказчик хотите все получить за три рубля, а лучше бесплатно. И как только вы произносите слово «скидка», то это действует как детонатор. То же самое с жалобами. Стоит вам сказать, что вы пожалуетесь вышестоящему начальству, — конфликт обеспечен.

Все описанные типы конфликтов можно решить методом зеркала. Вот так выглядит конфликтная ситуация (см. рис. 4.2).

Представьте, что между вами и оппонентом расположено два зеркала. Каждый из вас смотрит на отражение своих страхов в зеркале и накручивает сам себя. Причина конфликта в том, что вы просто друг друга не видите. И тем более не видите настоящую причину размолвки, которая находится между зеркалами. Что делать в этом случае? Разбить зеркала! Делаете это в три шага.

1. Вы говорите: «Я расскажу тебе, как я вижу ситуацию. Потом ты мне расскажешь, как видишь ее ты. Уверен, есть недопонимание».

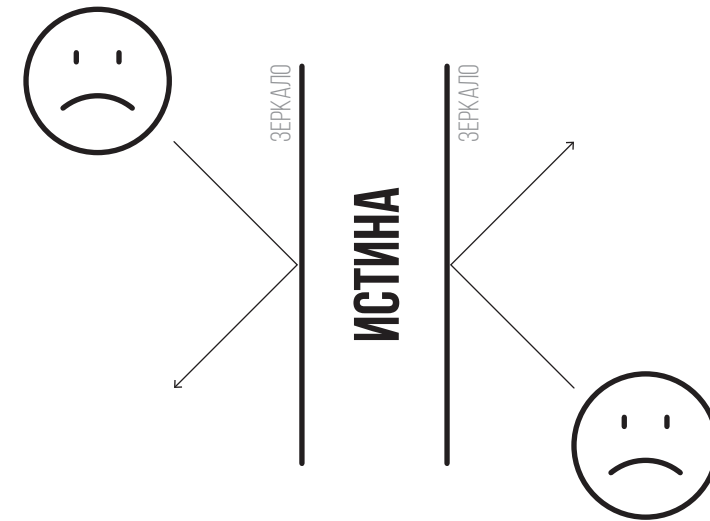


Рисунок 4.2. Причины всех конфликтов в том, что мы видим в спорной ситуации лишь свои интересы. Подумайте, в чем заключается боль вашего оппонента, и доберетесь до истины.

2. После того как получили согласие оппонента, увидели готовность вас выслушать, рассказываете свое видение ситуации. При этом вы не употребляете в своем рассказе никаких грубых или негативных слов. Никаких эмоциональных выпадов. Никаких обобщений, типа «ты как всегда». Никаких обвинений и ругательств. Рассказываете лаконично, с уважением и достоинством.
3. Просите высказать точку зрения оппонента. Иногда его приходится раскачивать. Это можно сделать так:
 - Ты, наверное, думаешь... — и озвучиваете его страхи.

- Извиниться за неправильное понимание или на случай обиды.
- Сказать про общую цель переговоров.
- Призвать к рациональности и логическому мышлению.

Если оппонент не дает вам высказаться или не принимает в расчет ваши слова, значит, зеркало с его стороны не разбилось. Он уверен, что вы пришли не поговорить, а покачать права. Он думает, что вы пришли с ним ругаться. Он видит свой страх в зеркале.

Главное, на начальном этапе, когда вы высказываете свое видение ситуации, нужно понять его позицию. Либо он настроен сохранить отношения дружескими и готов пойти навстречу. Либо его позиция — обмануть, тогда этот человек изначально усугубляет ситуацию. Не зеркало затуманило ему разум, он прекрасно все понимает и специально усиливает конфликт.

Метод проекции

Он применяется сразу после того, как погасили конфликт. Следующая наша задача — убедить оппонента в том, что нам выгодно. Для этого выполняем пять шагов.

1. Спрашиваем оппонента, в чем его позиция или как он видит решение ситуации.
2. Говорите: «Вот так будут развиваться события».
3. Доводите до абсурда невыгодные перспективы его позиции.

4. Предлагаете свое решение.

5. Говорите: «Вот как будут развиваться события...».

Давайте разберем на примере, как и что вы должны говорить по этой схеме. Представьте, что я продавец багетной мастерской. Приходит покупатель и говорит, что в другом месте дешевле. Я бы ему ответил так:

— Понимаю вашу позицию, что там дешевле. Думаете, что я вас сейчас буду убеждать купить у нас? Втюхивать вам, лишь бы продать? Это приведет к тому, что вы не будете мне доверять как эксперту, несмотря на то что я уже 15 лет в этом бизнесе. Вы просто не услышите мои слова. Не услышите преимущества. Все пропустите мимо ушей, думая, что я хочу вам впарить. В результате пойдете в другую мастерскую. Купите там дешевый багет, который вас устроит, он сломается. Все потому, что вы будете думать, что я вам продаю. Предлагаю другое решение. Представьте, что я не продавец, а консультант, который не зависит от продаж. У меня фиксированный оклад, у меня нет комиссии с вашей покупки. Моя задача — грамотно проконсультировать. Я вам расскажу все про багеты. Вы сами станете экспертом. Только потом примете решение. Захотите купить у нас, купите у нас. Захотите дешевле, пожалуйста. Вас никто не ограничивает.

Такая речь меняет отношение клиента к вам. Он начинает вас воспринимать иначе.

Кстати, перед началом тренинга я точно так же рассказываю о предстоящем обучении, так как одни люди приходят просто посмотреть, другие покривляться, третьи — отсидеться. Такое отношение часто возникает из-за того, что за их участие заплатила компания. Когда даешь правильную установку в самом начале, то возникает правильное отношение и к обучению.

Мышление win-win

Мой метод win-win отличается от тех, что рассказывают другие тренеры. В их интерпретации это стратегия переговоров, когда обе стороны остаются в выигрыше. Согласно моей теории, мышление win-win подразумевает два типа времени.

Здесь и сейчас	Там и потом
Прав — не прав Добро — зло Дорого — дешево Белое — черное	Выгода Перспектива Получит Научится Освоит

Когда вы общаетесь с клиентом, с которым есть или назревает конфликт, вы находитесь во времени «здесь и сейчас». Ваш диалог строится на основе противоположностей. Например, ваш оппонент не возвращает долг. Значит, он не прав, а вы правы. Клиент говорит, что у вас дорого, там дешевле. В «здесь и сейчас» вы никогда не договоритесь. Переходите в «там и потом». Отчасти этот метод похож на проекцию в будущее, только более кратко.

При объяснении «там и потом» отлично работают экономические обоснования решения. Если вы говорите с должником, то постройте свой монолог так:

— Олег, ты попросил у меня 50 тысяч. Я тебе дал. Ты у других просил, они тебе не дали. Было такое? То есть я тот человек, который может одолжить тебе крупную сумму. Правильно? Скажи, может быть, что через какое-то время тебе понадобится еще большая сумма? 100, 200, 500 тысяч? Кто знает, как

жизнь повернется? Если ты мне сегодня отдашь долг, то в будущем можешь на меня рассчитывать, потому что я знаю, что ты держишь слово. Но если сегодня не отдашь, в будущем на меня не рассчитывай.

Видите, как я перевел разговор в «там и потом».

Казалось бы, простые методы, но если их не знаешь, то при возникновении конфликта можешь ступешаться, растеряться и просто не знать, как действовать. Они помогут вам выкрутить ситуацию к конструктивному диалогу, без обид и обвинений.

Бывают ситуации, когда оппонент специально создает конфликт. Обычно это происходит, когда у одной из сторон большой силовой ресурс либо у оппонента цель — победить вас психологически.



Глава 8.

Как завершить
переговоры,
чтобы клиент
не отыграл
назад?

Часто бывает так, что переговоры провели успешно, договорились выгодно, а потом оппонент начинает отыгрывать назад со словами: «не помню», «мы договаривались о другом», «я вас не так понял» и т. д. Чтобы не было таких сюрпризов в конце, научитесь завершать переговоры правильно.

Знаю несколько причин, по которым оппонент может пойти на попятную и отрицать ваши договоренности. Может, оппонент действительно забыл или не так понял. Это часто встречается у новичков. Вроде бы договорились, ударили по рукам, но каждый понял по-своему. Наш мозг помнит выборочно только то, что ему выгодно, а невыгодные предложения он старается забыть. Часто оппонент искренне верит, что вы не обсуждали это на переговорах, потому что ему это невыгодно и его мозг забыл. Либо ваш оппонент был слабее вас, и вы продавили его на переговорах. Потом он это осознал и не хочет выполнять обязательств, потому что считает договоренность нечестной. Поэтому, коллеги, всегда завершайте переговоры правильно, чтобы у вас не возникало подобных ситуаций.

Самый лучший вариант завершения переговоров — это подписанный протокол. В конце переговоров вы берете чистый лист бумаги формата А4, туда выписываете все договоренности, ставите дату, подписи — вы и оппонент, ксерокопию оставляете оппоненту, оригинал себе. Если такой формальный подход не пройдет по каким-то причинам, оппонент не захочет или вы предполагаете, что он откажется, напряжется из-за этого, тогда просто проговорите вслух договоренности. Выделите на это 3–5 минут в конце встречи.

Если возможности проговорить не было, переговоры резко завершились, пришлите оппоненту письмо со всеми договоренностями. «Уважаемый Иван Иванович, благодарю за возможность провести переговоры сегодня. Отправляю вам наши

договоренности, прошу подтвердить, все ли верно». Можно хитрее: «Прошу подтвердить получение письма». Не спрашивая, все ли верно, не давая ему возможности оспорить.

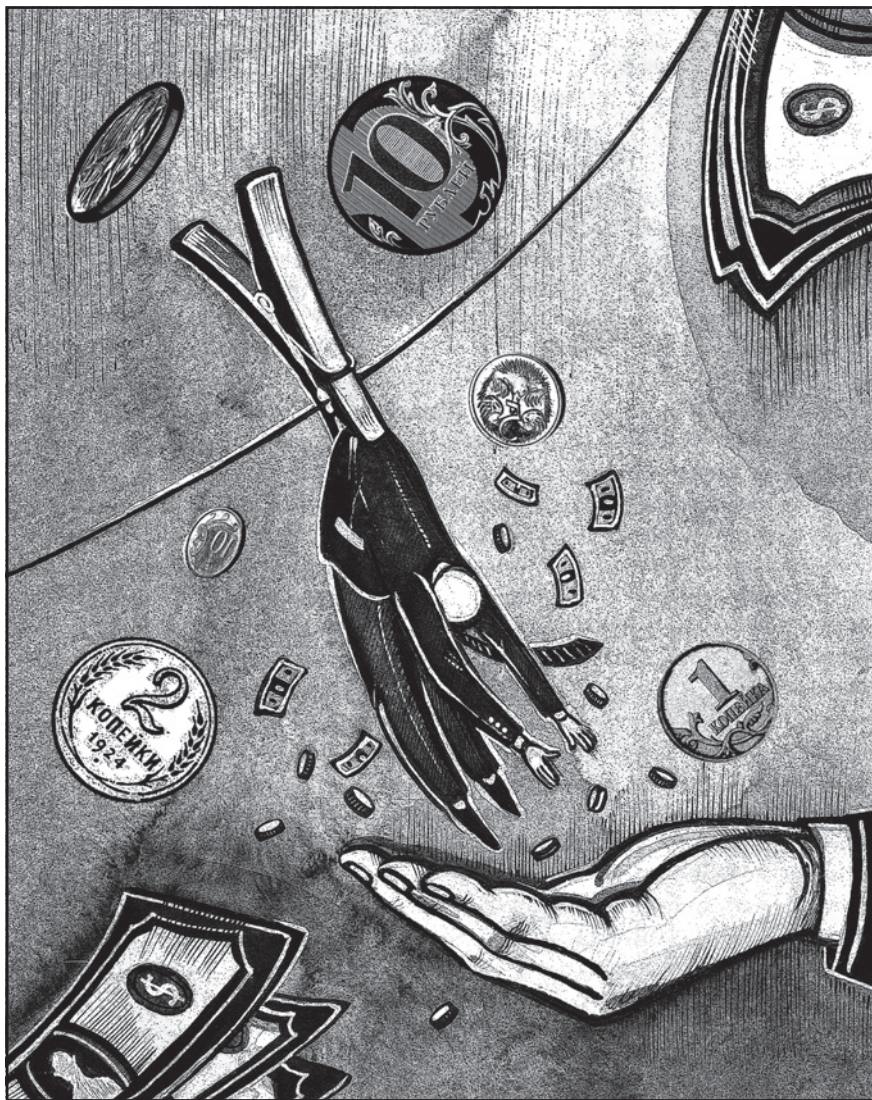
Чтобы сделка успешно завершилась, оппоненту необходимо еще раз взвесить все «за» и «против». Помогите ему в этой сложной аналитической работе. Еще раз красочно и коротко опишите его выгоды от сотрудничества с вами.

Если вы чувствуете, что вы оппонента продавили, он может дать задний ход, то нужно проговорить в конце встречи: «Иван Иванович, вопрос непростой, вы согласились на такие условия, они для вас могут быть непростые, вы уверены, что вы сможете их выполнить? Давайте посмотрим, не будет ли здесь сложностей». На первый взгляд, может показаться, что таким завершением вы портите ситуацию. Будто сами даете возможность отыграть назад. На самом деле такой подход верный. Если вы прогнули оппонента, значит, вы не договорились. Когда он поймет, что к чему, то начнет от вас прятаться — не отвечать на звонки и письма. Поэтому спросите его сразу, уверен ли он, что не даст по тормозам. «Давайте посмотрим, все ли получится». «Давайте найдем варианты, чтобы все получилось». Это нужно, чтобы оппонент успокоился, убедился, что дал согласие по доброй воле, а не под вашим давлением. Поверьте, это лучше, чем потом сорванная сделка от того, что он больше не выходит с вами на связь.

Помимо подведения итогов переговоров, важно завершать их на позитивной ноте. Расскажите короткую историю на отвлеченную тему, чтобы разрядить деловую обстановку. Сделайте комплимент. Подумайте об этом заранее. Может, в кабинете

есть какие-то интересные вещи, признаки хобби. Может, у него классные часы, очки. Может, у него необычная точка зрения, или вы читали его статью.

Завершайте на позитиве. Наш мозг всегда запоминает отчетливее то, что было в начале и конце. Если хотите запомниться с хорошей стороны, то в конце переговоров самое время для любезности.



Глава 9.

Переговоры
о дебиторской
задолженности

Дебиторская задолженность — это сумма долгов, причиняющаяся предприятию со стороны других предприятий или граждан. Она возникает в случае, когда товар или услуга проданы, а деньги не получены. Предположим, что вы отгрузили товар клиенту или оказали услугу 1 декабря. По договору клиент должен вам заплатить в течение 10 дней, значит, крайний срок — 10 декабря. По факту он оплатил счет только 20 декабря. В период с 10 по 20 декабря у вас была просроченная дебиторская задолженность.

Почему клиент стремится платить после отгрузки товара? Давайте разберем на простом примере.

Представьте, что вы нашли волшебную коробочку. С одной стороны вы можете в нее загружать купюру, а с другой стороны она вам выдает другую денежную купюру. Если вы загружаете 1000 рублей, то коробочка вам выгружает 1200 рублей. То есть прирост 20% на вложенные деньги.

Что вы будете делать? Естественно, будете стараться пропустить через эту коробочку как можно больше денег, потому что это выгодно. Где вы будете брать эти деньги? Предположим, что те деньги, которые вышли из коробочки, вы не можете использовать второй раз. Безусловно, сначала вы отправите туда всю свою наличность. Потом постараетесь взять кредиты у знакомых, потому что, например, кредиты в банке стоят определенный процент, а кредиты у знакомых можно взять без переплаты. Логично? Вы именно так и будете делать.

Эта коробочка — бизнес вашего клиента. Он инвестирует в бизнес определенную сумму, например, на закупку товара, потом продает этот товар либо производит из него какой-то другой товар, продает и получает прибыль. В данном случае 20% — это тот прирост инвестированных денег, которые клиент вкладывает в бизнес.

Естественно, всю имеющуюся наличность, те оборотные средства, которые у него есть, он использует в первую очередь. Во вторую очередь он будет кредитоваться за ваш счет — попросит у вас товар с отсрочкой. Это как кредит без процентов. Только когда он возьмет у всех поставщиков, таких же, как вы, товары с максимальной отсрочкой, он будет брать кредиты в банке.

Желание и возможность заработать больше — это первая причина, почему возникает дебиторская задолженность.

Вторая причина — его клиенты тоже платят ему с отсрочкой по той же причине.

Видите, он не заинтересован в том, чтобы возвращать вам деньги быстро. Именно поэтому любой бизнес без исключения будет настаивать на том, чтобы платить вам как поставщику с максимальной отсрочкой.

Вашему бизнесу, как и бизнесу клиента, нужно закупать или производить товар, выплачивать зарплату сотрудникам. Проблемы возникают, когда ваши потребности в этих деньгах пересекаются между собой.

Предположим, вы закупаете товар 1-го числа, причем вы должны за него заплатить в течение пяти дней. А ваш клиент должен за него заплатить вам только 10-го числа. Этот промежуток времени, когда вы должны заплатить поставщику, но еще не получили денег от клиента, называется кассовый разрыв. У вас не хватает денег. Чтобы покрыть этот разрыв, вы берете кредит. Это увеличение себестоимости товара. Таким образом, получается, что вы заключили данную сделку на менее выгодных условиях, потому что из вашей прибыли вычитается тот процент по кредиту, который вам пришлось взять.

Если происходит задержка платежа, например, на 30 дней, то есть клиент заплатит 10-го числа следующего месяца — у вас будет огромный кассовый разрыв. Если мы возьмем кредит с годовой ставкой 24% в год, что в месяц составляет 2%, то такой краткосрочный кредит на 30 дней может стоить не 2–25%, а 4–5%, то есть с вашего миллиона вы заплатите еще 40 тысяч рублей.

Теперь давайте рассмотрим ситуацию, когда ваша чистая прибыль от данной сделки составляет 10%. Казалось бы, что такое 40 тысяч рублей по сравнению с миллионом — ничего страшного. Если ваша чистая прибыль 10% за вычетом закупки, транспорта, накладных расходов, налогов, зарплат, то, получается, с 1 миллиона вы зарабатываете 100 тысяч рублей. Если у вас дебиторская задолженность, то вы снижаете вашу чистую прибыль почти вдвое. А это стабильность вашей компании, а это уверенность в завтрашнем дне, что ваше руководство будет довольным, выплатит вам премии, вместо того чтобы ходить злым или грустным без денег.

Поэтому, коллеги, дебиторская задолженность — это крайне серьезная вещь, и нужно к ней подходить взвешенно. Она может свести на нет все ваши усилия по работе, загрузке, отправке, доставке... Еще есть риски, что продукт может быть некачественным. Клиент может быть чем-то недоволен. Предъявит вам штрафные санкции, и на выходе получится, что вы сводите всю прибыль практически к нулю.

Инструмент увеличения оборотов

Не надо думать, что дебиторская задолженность — это зло. Это инструмент, который вы можете использовать, чтобы стать богаче. Как это делается? Вот есть ваша компания, и вот есть рынок, кото-

рый может приобрести ваш товар или услугу. Предположим, вы продаете вот в этот сегмент рынка, и ваша общая выручка составляет 10 млн долларов в год. Стоит вопрос увеличения продаж. Вы стараетесь продавать в другие сегменты рынка, но там есть конкуренты и их предложения подходят в этот сегмент рынка лучше. Ваш набор качеств товара, условия оплаты, имидж компании, надежность составляют в целом уникальное торговое предложение, которое идеально попало именно в этот сегмент рынка. Сегмент рынка — это фактически замок, а уникальное предложение — ключ. Открыли сегмент — и туда легко продаете.

Как только вы хотите захватить больший сегмент рынка, другой, вам нужно уникальное предложение менять. Поменять качество товара крайне сложно. Поменять имидж компании тоже непросто. Самый легкий путь — поменять условия, на которых вы поставляете товар. Так и отсрочка платежа. Вы видите, что с отсрочкой ваш товар готов покупать больший сегмент рынка. Вы можете поднять немного стоимость, например, на 6%, и попадать в этот новый сегмент рынка. Клиенты будут брать у вас товар на таких условиях, потому что для них отсрочка более приоритетна, чем разница в цене. В результате у вас накапливается запланированная дебиторская задолженность. Вы ее гасите в соответствии с графиком.

Дебиторка — отличный инструмент для увеличения объема продаж. Вы можете увеличить продажи еще на 10 млн долларов в год в качестве дебиторской задолженности клиентов. Открыли для себя новый рынок и увеличили объем продаж в два раза. При этом ничего не потеряли, потому что увеличили стоимость с учетом средств, которые вы кредитуете клиенту за отсрочку.

Дебиторская задолженность — это просто инструмент. Он не плохой и не хороший. Проблемы возникают, когда менед-

жер не контролирует дебиторскую задолженность и она становится неуправляемой, превращается в просроченную.

Относитесь к дебиторке как к инструменту, который позволяет вам создавать новые уникальные торговые предложения для рынка, но при этом держите постоянно руку на пульсе, чтобы дебиторская задолженность была вам подконтрольной.

Почему клиент становится должником?

Давайте посмотрим, как выглядит ситуация со стороны клиента. У него есть разные поставщики, разные услуги, которые он приобретает, есть выплаты налогов, выплаты по аренде, зарплаты. Предположим, что у клиента накопились следующие платежи:

- 100 тысяч — аренда,
- 200 тысяч — зарплата сотрудникам,
- 100 тысяч — это налоги,
- платежи по поставщикам:
- 50 тысяч для ООО «А»,
- 70 тысяч — ООО «Б»,
- 65 тысяч — ООО «С»,
- 55 тысяч — для ООО «Д».

Общая сумма платежей: 640 тысяч рублей. Суммарно на счете у него есть 550 тысяч рублей. Возникает тот самый кассовый

разрыв, о котором мы говорили ранее. Клиенту нужно оплатить больше, чем у него есть на счете.

За аренду он должен платить обязательно, иначе его выгонят. Зарплату, безусловно, должен выплатить. Налоги — тоже обязательный платеж. Итого у нас платежей на 400 тысяч. Остаток — 150 тысяч рублей. Их и оплатим поставщикам.

Кому будем платить? Предположим, клиент А и клиент Б ведут себя крайне настойчиво. Они регулярно звонят, поддерживают личный контакт, интересуются, как идут дела, постоянно между делом спрашивают про платежи, все ли в порядке. Соответственно, обязательно заплатим А и Б.

150 тысяч — 50 тысяч — 70 тысяч = 30 тысяч рублей для оплаты счетов клиентов С и Д.

Почему клиентам А и Б мы оплатили безоговорочно? Потому что мы знаем, что если мы не оплатим, они будут нам постоянно звонить.

Мы видим, что клиент С и клиент Д вообще никак не интересуются платежом. Время идет, а менеджеры С и Д не звонят, что называется на жаргоне, не чешутся. И генеральный директор компании говорит: «Давайте оплатим им позже, раз для них это не так принципиально». Более того, он может решить вообще не выплатить эти 30 тысяч, а сохранить их на счете.

Проходит время, 10–20–30 дней. Менеджер клиента вдруг просыпается и начинает звонить: «Как же так! Вы не оплатили счет!».

Помните, коллеги, в голове директора есть определенная психологическая планка. Фактически это как перейти ба-

рьер и совершить преступление. Если человек переступил эту планку, то ему потом легче ее перешагнуть второй, третий и все последующие разы. Если он всегда вам платил и ни разу не просрочил дебиторку, то у него планка на уровне нуля. Он знает, что вам нужно платить в срок. Мы увидели это с клиентами А и Б. С клиентами С и Д эта планка у него повысилась. Он знает, что может им не платить. Психологически он понимает, что клиенту С он может не платить долго, а клиенту Д может вообще не платить. Если психологическая планка «платить — не платить» один раз скакнула в голове у клиента, то вернуть его в нормальное русло платежей крайне сложно.

Абсолютный контроль

Основная задача при работе с дебиторской задолженностью — это профилактика, то есть правильная работа еще до того, как возникла задержка платежей. Если возникла просрочка и долгое время висит, то вернуть долг практически невозможно.

Помните про волшебную коробочку, у клиента всегда есть необходимость в кредитовании. И он будет это делать за ваш счет, если вы психологически не установили в его голове планку, что он не может вам не платить. Если же психологическая планка пройдена, то заставить его платить вовремя будет крайне сложно. Даже если вы решите ему угрожать судом или службой безопасности — это не поможет. Пока будет идти суд, он успеет пять раз перерегистрировать юридическое лицо. Не факт, что суд примет ваши документы, так, в них могут быть неточности. Не факт, что суд признает вашу правоту, потому что у клиента начинаются отговорки, связанные с качеством вашего товара, что он его не продал в том объеме, в котором хотел, хотя вы убеждали, что он хорошо продается. Всегда можно придумать, как оправдать свой долг, обвинив вас во всех грехах, подтверждая

свое право не платить. Это философия оправдания собственного преступления. И на это «преступление» сподвигли его именно вы. Своим бездействием и равнодушием, когда нужно было звонить, спрашивать, интересоваться. Нужно было строго соблюдать точку прохождения дебиторской задолженности и не превращать в просроченную. Это основной залог успеха.

Вот-вот должны оплатить

Какой инструмент применять, чтобы делать профилактику просроченной дебиторской задолженности? Сокращенно этот инструмент можно назвать ЗЗП — звонок, звонок, письмо. Использовать его нужно четко, ориентируясь по времени до даты платежа.

Допустим, вы отгрузили товар 1-го числа, 10-го числа у вас должна пройти оплата. Что вы должны сделать?

1. Позвонить клиенту 5-го числа под любым предлогом. «Дошел ли груз? Все ли в порядке? Как приняли? Есть ли вопросы?».
2. Позвонить клиенту 9-го числа: «Забыл вас спросить вот о чем...». И говорите про товар, добавочную услугу или следующий заказ. В конце разговора вы спрашиваете насчет оплаты.
3. Написать письмо на электронную почту 10-го числа, в день оплаты. Не надо писать письмо по типу «Напоминаем вам, оплата сегодня». Это грубо. Клиент к тому же может спокойно оплатить, а вы таким письмом настроите его против себя. Поблагодарите его за своевременную оплату счета номер такого-то от такого-то числа, которая должна пройти сегодня.

Еще раз:

1-го числа вы отгрузили товар,

5-го числа звоните по выдуманному поводу и говорите:

— Олег Семеныч! Как товар? Все ли разгрузили-распаковали-включили? Как вам услуга? Как идет динамика развития? Как пользуетесь? Звоню спросить, есть ли вопросы, чтобы я мог на них ответить.

Поговорили... и задаете вопрос напоследок.

— Кстати, забыл спросить, у нас 10-го должна пройти оплата. Все ли в порядке со счетом? Дошел ли он?

9-го числа, накануне оплаты, звоните снова и говорите:

— Олег Семенович, забыл у вас спросить в прошлый раз. Вам документы привезти в оригинале курьером или отправить по электронке сначала?

— Давайте курьером, вполне нормально.

— Завтра у нас должна пройти оплата. Все ли документы на оплату у вас есть?

— Да, есть.

10-е число, время оплаты.

Вспоминаем картинку, когда генеральный директор решает, кому заплатить. Клиенту А, Б, С, Д? Он понимает, что если вам не заплатить, вы будете звонить, вы не оставите его в покое.

Вам это важно. Значит, надо заплатить в первую очередь. Если вы ему не звонили, то у него психологически возникает ощущение, что можно не платить, потому что это для вас неважно и ничего критичного не произойдет.

Напоминание про оплату должно быть мягким, но четким. Ни в коем случае не надо просить, не надо стесняться. Вы возвращаете себе свои деньги. Вы просто их не ощущаете как свои. Если бы ваша зарплата выплачивалась вам, только если клиент полностью погасил дебиторку, в том числе фиксированная часть оклада, то вы бы это ощутили мгновенно. Ваша компания это чувствует на себе.

Если в процессе разговора 5-го числа вы получаете неопределенные ответы, вам не говорят конкретики, а отделиваются общими фразами, то уже тогда вы можете начать бить тревогу.

Начинать действовать надо сразу, если разговор с клиентом строится по следующей формуле:

КОНКРЕТИКА × ОБЩИЕ СЛОВА =
НИ О ЧЕМ

Общие слова — это ноль. Мы сейчас умножаем на ноль. Как только вы слышите общие слова, вы должны задавать уточняющие вопросы. Например:

— Как насчет оплаты 10-го числа? Все ли документы на месте?

— Вроде бы все.

Это общие слова. Вы должны немедленно задать уточняющий вопрос.

— Иван Петрович, вы сказали «вроде бы». Может быть, каких-то документов нет?

— Да нет, все есть.

— Но вы сказали «вроде бы». Есть сомнения по поводу оплаты 10-го?

— Да, у нас есть сложности. Мы не получили еще деньги от нашего покупателя.

— Скажите, а как это может сказаться на нас?

— Мы вам заплатим позже.

— Насколько позже?

— Точно не знаю.

— Иван Петрович, я предлагаю встретиться, чтобы обсудить вопрос оплаты задолженности в срок. Если есть объективные причины, то согласовать график платежей.

То есть вы начинаете еще 5-го числа контролировать ситуацию. Еще во время первого звонка. Если клиент отвечает конкретно и четко, у вас не возникает ощущения, что есть общие слова, значит, разговор состоялся. Нет необходимости бить тревогу и начинать выяснять.

Ваша задача — создать у клиента ощущение, что если вам не заплатить, вы будете копать дальше и отвертеться общими фразами не получится. У него есть определенный объем работы, он должен его делать. Постоянно звонящий и отвле-

кающий менеджер ему не особо нужен, поэтому он думает, что лучше вам заплатить вовремя.

Я бы назвал все эти вопросы «копанием». Когда вы копаете под клиента, он может начать нервничать. Чтобы этого избежать, добавьте комплименты, чтобы он понял, что вы несмотря ни на что его уважаете и цените отношения с ним. Это своего рода игра, когда вы, с одной стороны, создаете ему дискомфорт, чтобы он запомнил, что вам надо платить в первую очередь, а с другой стороны, ему не на что обидеться. Ведь вы постоянно сглаживаете углы комплиментами.

Запомните, если в ответе есть общие слова — его ответ ни о чем и нужно начинать копать:

- Что вы имеете в виду?
- А вот вы сейчас сказали так, позвольте, уточню.
- Иван Петрович, я вас очень уважаю как клиента, позвольте, уточню.
- Вы сказали «возможно, оплатим»? Что значит «возможно»? Есть ли какие-то сомнения?

Перед тем как звонить клиенту по поводу оплаты, готовьтесь заранее. Напишите минимум пять предлогов, не связанных с оплатой, по которым вы можете позвонить клиенту и поинтересоваться и, между прочим, уточнить про деньги. Затем напишите, как вы перейдете к вопросу об оплате. Как намекнете про своевременность платежа? Какой мостик вы перекинете? Напишите такие фразы, с помощью которых вы можете перейти к разговору про оплату 10-го числа.

Во всем виновата бухгалтерия

Если ваш оппонент при объяснении отсрочки платежа ссылается на бухгалтерию, вышестоящее руководство, генерального директора, то выход один: расширяйте свой круг общения. Копайте сразу в нескольких направлениях. Вот так:

— Иван Петрович, добрый день. Мы вам отгрузили товар. Хотел спросить, есть ли вопросы? Все ли в порядке?

— Да, все в порядке, все нормально.

— Все ли документы пришли?

— Да, пришли.

— Отправили ли вы наши экземпляры?

— Да, конечно.

— Как вам товар? Все устраивает?

— Да, все хорошо.

— Иван Петрович, скажите, у нас 10-го числа должна пройти оплата. Все ли документы есть в бухгалтерии? Будет оплата?

— Ну, это отвечаю не я, а бухгалтер, — это общие слова.

— Иван Петрович, скажите, пожалуйста, вы сами уточните у бухгалтера про оплату или лучше мне с ним поговорить?

— Бухгалтера не надо спрашивать. Я сам спрошу.

— А когда вы уточните?

— Я могу это сделать сегодня.

— Когда мне вам позвонить, чтобы узнать точно?

— Позвоните мне через пару часов.

Через два часа звоните, как условились.

— Иван Петрович, здравствуйте, это снова я. Уточнили ли вы у бухгалтерии? Что она ответила?

— Бухгалтер сказала, что пока нет информации, потому что мы ждем деньги от нашего клиента.

— Иван Петрович, может так случиться, что 10-го числа оплата может не пройти?

— Да, возможно.

— Крайне уважаю вашу компанию и вас как профессионала. С вами приятно работать, но поймите меня правильно, от этого зависит моя зарплата и прибыль нашей компании. Я предлагаю согласовать этот вопрос. Давайте переговорю с вашей бухгалтерией, чтобы прояснить ситуацию.

— Я сам это сделаю.

— Могу ли я быть уверен, что после разговора с бухгалтерией нас поставят в более высокую очередность платежей?

— Ну, хотите, поговорите сами.

Или он отвечает:

— Не надо с ними говорить, я не хочу, чтобы вы прыгали через мою голову.

Примените военную хитрость, скажите:

— Иван Петрович, наша политика компании такова, что наш руководитель обязан знакомиться с бухгалтерией клиента. Это наша практика, поэтому не удивляйтесь, если директор будет звонить вашему бухгалтеру. Как, кстати, ее зовут?

Оппонент понимает, что вы не можете запретить бухгалтеру или вышестоящему руководителю звонить в бухгалтерию клиента. Вы любезно предупреждаете Ивана Петровича, который отвечает за закупки, об этом прямо. Ему ничего не остается сделать, кроме как смириться.

После чего сами звоните в бухгалтерию, спрашиваете главного бухгалтера, знакомитесь с ней. Говорите комплименты и спрашиваете про оплату 10-го. Вы получите более чистую картинку происходящего. Бухгалтер будет знать, что вас этот вопрос волнует, что вы будете звонить и ей, если оплата не пройдет.

Главное, коллеги, не передавите. Не надо сухо или угрожающим тоном общаться. Проявляйте уважение, говорите комплименты, стройте фразы с эпитетами — лучший, замечательный, профессионал, уважаемый. При этом проясняйте ситуацию, получая конкретные ответы.

Возможно, придется выйти на связь с вышестоящим руководством. Когда дело дойдет до очередности платежей, поверьте мне, вы будете в категории приоритетных клиентов, потому что

никто не хочет, чтобы вы потом звонили, расспрашивали, что случилось. Тем более у вас к моменту возникновения дебиторки уже установлен личный контакт и с бухгалтером, и с генеральным директором.

У кого-то из вас может закрасться страх, что если вы будете так делать, то клиент не оплатит вообще. Он поставит вас в очередь платежей еще ниже, раз вы так его достаете. Коллеги, рекомендую немедленно поднять свою самооценку. Поднять ценность продукта и компании в своей голове, потому что вы продаете достойный продукт. Вы не милостыню просите, вы не деньги кляните, вы не нищий, который сидит с протянутой рукой. Вы законно, вежливо, с комплиментами выясняете свое право на деньги. Именно за это вам и платят зарплату, а не за то, что вы боитесь что-то спросить. Если думаете, что оппонент может обидеться, то вы еще больше провоцируете клиента не платить вам. Если вы разговариваете с решающим лицом, как трус, боитесь даже рот открыть, чтобы попросить свои деньги, вы формируете представление о своей компании, которой можно не платить.

Если вы все сделали, но клиент счет так и не оплатил?

Вы сделали первый звонок, второй, отправили письмо с благодарностью за своевременную оплату счета сегодня. Все равно вам не оплатили. Вы звоните клиенту. Скорее всего, вы слышите такой ответ:

Первый вариант: «Мы уже заплатили».

— Иван Петрович, я могу узнать номер платежки и дату проведения платежа или получить копию? Мы не получили денег.

— Да, я это я сделаю. (Это общие слова.)

— Когда вы можете это сделать? (Уточняющий вопрос.)

— Сегодня. (Это тоже ни о чем.)

— До какого времени?

— До шести.

— Давайте я вам позвоню через два часа, и вы скажете, удалось ли это сделать.

— Через два часа мало.

— Во сколько я могу вам позвонить?

— Давайте в шесть.

— А во сколько у вас заканчивается рабочий день?

— В шесть.

— Если я позвоню вам в шесть, вас уже может не оказаться на месте. Я могу поговорить еще с кем-то? Например, напрямую с бухгалтерией, чтобы вас не отвлекать от более важной работы.

Второй вариант: «Я скоро оплачу».

Обязательно попросите акт сверки или гарантийное письмо, потому что если клиент не оплатит, то ситуация затянется, потом даже акт сверки будет получить невозможно. Особенно если дело дойдет до суда. Потом вам никто никаких документов не даст, по-

тому что любой юрист в этой ситуации посоветует не обмениваться документами и не вести неофициальную переписку.

Попросите написать в письме конкретную дату платежа либо график погашения задолженности. Если он не может назвать конкретную дату, выясняете, кто может это сделать. Снова подключайте бухгалтерию или генерального директора.

Третий вариант: «Нет денег, нам не оплатил наш клиент, поэтому мы не можем оплатить вам. Сначала оплатим другие счета, более приоритетные, потом ваши».

Попросите акт сверки. Спросите про причины отсутствия денег. Получите конкретную информацию. Если клиент не может дать конкретику, не исключено, что он вас обманывает. Если он вас обманывает, то надо переходить к более серьезным инструментам, чем расспрос.

Если выясняется, что компания готовится к закрытию, то немедленно подавайте иск в суд, чтобы быть первыми. Да, такие факты можно выяснить, только если быть очень дотошным. Либо приостановите поставки. Это имеет смысл делать, если компания маленькая. Если компания крупная и вы зависите от нее серьезнее, то оптимальный вариант — это провести личную встречу с клиентом. Тогда можно решить ситуацию без приостановления поставок. Возможно, им просто нужен товарный кредит. Либо нужна отсрочка на больший срок. Если клиент стратегический и терять его нельзя, то пойдите ему навстречу.

Четвертый вариант: «Вы поставили нам некачественные товары».

Просите подтверждающие документы, уточните про прием товара и экспертизу, которая подтверждает слова клиента, и назначайте личную встречу, чтобы обсудить инцидент.

Методы воздействия на должника

Психологические — это те приемы, которые мы уже разобрали. Напоминание по телефону, письменное напоминание, личные переговоры. ЗЗП, копания, расширение круга общения.

Психологическое воздействие на обычного клиента, каких, как правило, много, самое эффективное. Оно дает 50% результата, а личные переговоры дополняют еще 50%. Если мы говорим про обманщиков, конечно, степень воздействия на них мала, но и обманщиков мало. Их стоит вычислять на этапе заключения договора, а не получения платежа.

Экономические — это угроза финансовых потерь за счет испорченной репутации. Неплатежи могут сказаться на имидже клиента, и другие поставщики будут ему меньше доверять. Мир тесен. Люди общаются между собой. Службы безопасности других компаний могут обращаться к вам за рекомендациями относительно данного клиента. Во время личных переговоров вы можете упомянуть этот факт.

Также к экономическим методам воздействия относятся:

- начисление штрафов, пеней и требование их выплатить,
- приостановка поставок.

Учтите, что, приостановив поставки, вы рискуете получить две проблемы вместо одной — товар перестали отгружать и дебиторка висит. Поэтому всегда проводите личные переговоры прежде, чем приостанавливать поставки.

Юридические — это угроза или фактическое обращение в суд,

к судебным приставам, вмешательство государственных органов либо уголовное преследование по факту мошеннических действий.

Вы будете удивлены, но факт подачи иска в суд имеет крайне малую результативность. Если вы посмотрите, то для обычного клиента, который не является злостным обманщиком или мошенником, вероятность того, что это даст результат, 25%. Для обманщика — и то 10%.

Судебное разбирательство — это долго и хлопотно. Все документы, по которым происходили отгрузка или оказание услуги, должны быть полностью юридически грамотны. Как правило, у многих компаний в них бывает большое количество ошибок.

Судебные приставы — безусловно, это хороший метод воздействия, тем более на обычного клиента. На обманщика он имеет не очень высокую степень воздействия — около 20%, потому что обманщик к этому готов. Возможно, на его юридическом лице не числится никаких средств. Вам нечего будет с него взять.

Вмешательство государственных органов либо возбуждение уголовного дела по факту мошенничества — это мощный инструмент, но рекомендую вам прибегать к нему крайне редко. Во-первых, это тоже сказывается на вашей репутации и имидже. Во-вторых, это всегда палка о двух концах — неизвестно, каким из этих концов она попадет в вас. К тому же это достаточно сложно и дорого с точки зрения затрат времени. Часто эта овчинка не стоит выделки.

Психологические методы не приводят к ухудшению отношений, потому что, как вы помните, они сглажены комплиментами, эпитетами и поддержанием психологического уважи-

тельного тона клиента. Экономические методы вызывают осложнения отношений, потому что разговоры об имиджевых потерях, штрафах, пени, безусловно, настраивают клиента против вас. Если же вы обращаетесь в суд, то в большинстве случаев это стопроцентная потеря клиента. За редким исключением: в особенно крупных компаниях сотрудники сами рекомендуют обращаться в суд, потому что так устроена их бюрократическая система, что без решения суда они не платят. В этом случае вашим деловым отношениям ничего не грозит.

Пользуйтесь психологическими методами и на личных переговорах только в крайнем случае переходите к экономическим. Используйте методы убеждения, связанные с компанией и расширением круга общения. Создавайте дискомфорт из-за того, что выясняете конкретику, при этом сглаживаете углы комплиментами. Действуйте своевременно, тогда не придется рвать волосы из-за долгов компании по вашей вине.

Часть V

**Как раскрыть потенциал
управленца и построить
сильную команду?**

Гордиться красным дипломом института управления, при этом смертельно бояться подчиненных. Быть умным, дипломатичным и справедливым, но не заслужить авторитета у окружающих. Годами восседать в кресле руководителя и не быть лидером. В мире бизнеса хватает парадоксов и несоответствий, как должно быть и как есть на самом деле. В управлении, пожалуй, их больше всего.

Занимать руководящую должность и вести людей за собой — разные понятия, характеры, образы мышления и жизни. В этой книге мы поговорим о том, как стать проницательным, уважаемым и дальновидным руководителем, зная несколько основных, но не очевидных принципов.

Прочитав эту книгу, вы научитесь лучше разбираться в себе и своих сотрудниках, научитесь управлять даже теми людьми, которые вам не обязаны подчиняться.

Уверен, что эти знания помогут вам пересмотреть свои управленческие привычки, освободиться от изматывающей текучки и направить силы на развитие себя и бизнеса.

В основе этой книги лежит программа моего тренинга «Эффективное управление. Игра по вашим правилам. 87 профессиональных секретов успеха». Если хотите узнать больше о методах и инструментах, если решите проработать навыки на практике под моим руководством, приходите на тренинг. Все подробности можете узнать на www.superboss.ru.





Глава 1.

Способны ли
вы управлять
людьми?

Помимо желания руководить важно обладать умением — брать неопределенность будущего на себя. Если вы не боитесь и готовы отвечать за завтрашний день не только свой, но и других, то вы можете руководить.

В основе управления лежит инстинкт выживания. Если люди будут верить, что, следуя вашему примеру или совету, они смогут выжить и преуспеть, тогда без замешательства пойдут за вами.

На тренингах я провожу игру под названием «Остров», которая отлично показывает, как люди выбирают себе лидера. Предлагаю и вам в нее поиграть.

Представьте, что вы летели на международном рейсе, и вдруг произошла авиакатастрофа, самолет упал в море. Все пассажиры остались живы и выбрались на необитаемый остров. Это случилось около 15:00. Примерно через четыре часа сядет солнце, а пока стоит жара под 40 градусов. Вы огляделись и обнаружили, что песчаный пляж занимает небольшой участок острова, он весь покрыт непроходимыми джунглями. Вдалеке видна высокая гора, до нее добираться не меньше девяти часов (см. рис. 5.1). Что вы предпримете, чтобы спастись? Продумайте ваш план действий до того, как читать дальше.

Наконец люди потихоньку начали приходить в себя от шока и стали думать, как спастись. Вам нужно воспользоваться этой ситуацией и взять власть в свои руки. Что вы скажете людям, чтобы они пошли за вами?

Продолжим развивать события. Допустим, вы выступили с вдохновляющей речью, но лишь треть людей согласилась на ваше предложение. Еще несколько активистов, как вы, озвучили свои варианты действий, но и они набрали не больше

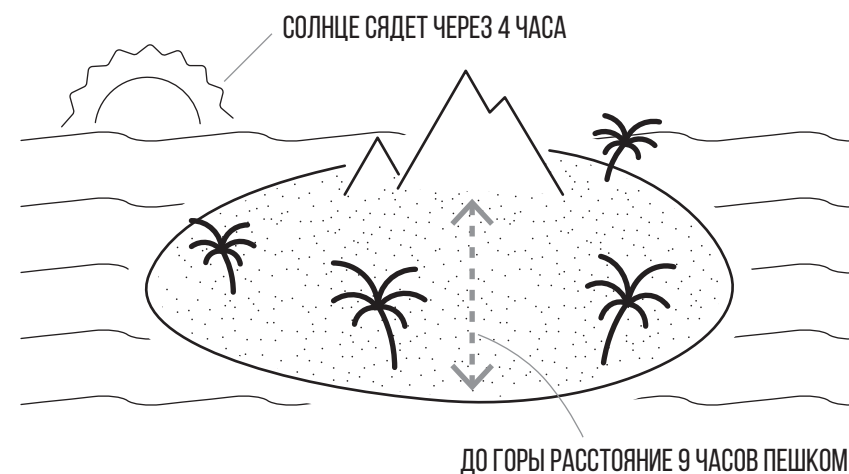


Рисунок 5.1. План острова.

трети голосов. Что делать в этой ситуации? Время идет, солнце скоро сядет, а у вас нет ни огня, ни еды, ни крыши над головой. Все вещи затонули вместе с самолетом.

Тут право слова взял еще один человек.

— Я все же настаиваю, чтобы мы начали действовать так, как я говорю. Я биолог по образованию и знаю, что можно, а что нельзя есть в джунглях. Со мной вы не отравитесь и, если повезет, мы найдем съедобные плоды. Кто согласен?

Руки подняли также треть людей.

— Хорошо. Пойдем со мной, — продолжил говорить этот человек. — Я помогу вам, если кому-то потребуется врач. Я проходил курс первой медицинской помощи и стажировался в скорой. Кто пойдет со мной?

Количество голосов прибавилось.

— Спасибо. Знаете, мне уже приходилось выживать в джунглях. Я знаю, что нас ждет, если мы сейчас будем медлить. Я знаю, к чему нужно быть готовым и как себя обезопасить.

Еще добавилось несколько рук.

— Я не говорил вам раньше, но я уже был на этом острове. Нас выбрасывало сюда с разрушенного корабля. Я знаю его географию и знаю, как будут действовать спасательные службы в этом регионе.

Большинство людей подняли руки.

— Отлично. Все, кто поднял руки, собирайтесь, пойдём. Те, кто не проголосовал, — оставайтесь здесь. Мы вас не возьмем с собой. Нам не нужны конфликты. Либо вы поддерживаете большинство, либо выживаете сами.

В этот момент все единогласно выбирают этого человека, потому что он не только знает, как выжить самому и всем пассажирам, но подчиняет своей власти даже конкурирующих с ним людей.

Точно по таким же принципам работает человеческая психика в обычных жизненных ситуациях, когда встает выбор, за кем идти. Если вы дадите людям понять, что, сотрудничая с вами, они не пропадут, а, наоборот, добьются успеха и процветания, то они сами захотят вам подчиняться. Вам останется спокойно управлять.



Глава 2.

Какой вы
руководитель?

Вспомните всех руководителей, которые у вас были. Кто-то вдохновлял вас своим примером, кто-то разочаровывал, кто-то жестко контролировал и отчитывал, кто-то не обращал на вас внимания, кто-то в вас верил, а кто-то не доверял, кто-то ставил сложные задачи, кто-то оставлял вам только рутинный функционал. Как бы вы их ни оценивали, все они — руководители, но с разными стилями управления. Отличаются они друг от друга особенностями характера и способностями, заложенными природой. В этой главе мы разберем, какие бывают типы руководителей и какой тип управления подойдет вам.

Начнем с определения психотипа вашей личности с помощью теста. Он состоит из восьми блоков. Отвечайте на вопросы «да» или «нет». Если сомневаетесь, как ответить, то вспоминайте, какое поведение для вас характерно в большинстве случаев. Старайтесь отвечать быстро.

Блок 1

1. Вы впечатлительный человек? ☐
2. Бывает, что вас охватывает паника? ☐
3. Вы любите «приврать для красного словца», приукрасить истории, которые рассказываете? ☐
4. Вы предпочитаете не ссориться с другими людьми? ☐
5. У вас большие глаза? ☐
6. Вам нравится зеленый цвет? ☐
7. Вы тщательно следите за внешним видом и хорошо одеваетесь? ☐

8. Вы умеете замечать и ценить красоту? ☐

9. «У страха глаза велики». Это про вас? ☐

Блок 2

1. У вас широкое телосложение или, наоборот, вы худощавый человек? ☐
2. Вам сложно объяснять, поэтому предпочитаете все делать сами? ☐
3. У вас хорошо получается мастерить что-то руками? ☐
4. Вы можете долго выполнять рутинную работу? ☐
5. Вы любите заниматься спортом? ☐
6. Вы часто не понимаете чужих шуток? ☐
7. Вы спокойный человек? ☐
8. У вас крепкое здоровье? ☐
9. Вы любите большие автомобили типа джип? ☐

Блок 3

1. По-вашему, честность — самое главное качество человека? ☐
2. Вы любите, чтобы во всем был порядок? ☐

3. Вы что-нибудь коллекционируете? ☐

4. Вам нравится разбираться в таблицах, схемах, инфографике? ☐

5. Вы всегда доводите дела до конца? ☐

6. Вам нравится жить по правилам? ☐

7. Вы любите читать в туалете? ☐

8. Вы всегда держите слово? ☐

9. Вам всегда очень сложно сделать выбор между двумя равнозначными альтернативами? ☐

Блок 4

1. Вы любите спорить? ☐

2. Бывает, что вы самоутверждаетесь, принижая других людей? ☐

3. Вы любите учить знакомых, как надо жить? ☐

4. Вам нравится красный цвет? ☐

5. Вы хулиганили в школе? ☐

6. Вы за свободный график работы? ☐

7. Получив желаемое, вы теряете к нему интерес? ☐

8. Вам постоянно нужно что-то новое? ☐

9. Вы любите соревноваться? ☐

Блок 5

1. У вас сильная интуиция? ☐

2. Вы увлекаетесь психологией? ☐

3. Вы хорошо чувствуете мотивы людей? ☐

4. Иногда чихание доставляет настоящее удовольствие? ☐

5. Вас раздражает неприятный запах? ☐

6. У вас острый, порой ядовитый юмор? ☐

7. У вас неразборчивый почерк? ☐

8. Вам не нужна роскошь, вам достаточно обычного комфорта? ☐

9. Вы не любите приглашать гостей домой и сами не любите ходить в гости? ☐

Блок 6

1. Вы экономный человек? ☐

2. У вас рыжий цвет волос? ☐

3. Вы любите, когда всего побольше и подешевле? ☐

4. Когда вы обижены, вы не хотите, чтобы к вам прикасались?
- ☐
5. Вы не любите выкидывать вещи и храните их, так как считаете, что они вам еще пригодятся?
- ☐
6. Вы любите халяву?
- ☐
7. Вы хорошо умеете просчитывать свою выгоду?
- ☐
8. Вам сложно держать слово?
- ☐
9. Вы способны выкрутиться из самой сложной ситуации?
- ☐

Блок 7

1. Вы любите находиться в тишине?
- ☐
2. Вы любите качественную музыку?
- ☐
3. После полуночи вам всегда приходят лучшие идеи?
- ☐
4. Любите быть в одиночестве?
- ☐
5. Вас раздражают люди, которые много говорят?
- ☐
6. Вы играете на музыкальном инструменте?
- ☐
7. Вы говорите негромко и медленно?
- ☐
8. Вы левша?
- ☐
9. Вы меланхолик?
- ☐

Блок 8

1. Вы много говорите?
- ☐
2. Вы часто перебиваете собеседника?
- ☐
3. Вам всегда хочется высказать свое мнение?
- ☐
4. Вы любите вкусно поесть?
- ☐
5. Вы хорошо готовите?
- ☐
6. Вы курите не из-за никотиновой зависимости, а потому что вам нравится сам процесс?
- ☐
7. У вас крупный и размашистый подчерк?
- ☐
8. Вы любите яркие цвета в одежде?
- ☐
9. Вам легко даются иностранные языки?
- ☐

Подсчитайте количество положительных ответов в блоках и впишите их в таблицу ниже. Чем их больше, тем ярче в вас выражены качества определенного психотипа и стиля управления.

Блок	Тип управления	Количество положительных ответов
1	Зрительный тип Руководитель-друг	
2	Мышечный тип Руководитель-диктатор	
3	Анальный тип Руководитель-командир	

Блок	Тип управления	Количество положительных ответов
4	Уретральный тип Руководитель-атаман	
5	Обонятельный тип Руководитель-харизматик	
6	Кожный тип Руководитель-манипулятор	
7	Аудиальный тип Руководитель-эксперт	
8	Оральный тип	

Блок 1. Зрительный тип. Руководитель-друг

Вы стараетесь дружить с подчиненными, боитесь испортить с ними отношения. Поэтому часто просите выполнять задачи, вместо того чтобы их ставить. Вы эффективны в отношениях с лояльными профессионалами, поэтому обычно перекладываете ответственность на подчиненных, чтобы не испортить с ними отношения. Вы не знаете, что делать с деструктивными сотрудниками.

Ваша фирма — «кружок по интересам». Ваш коллектив не больше десяти человек. Подчиненные — яркие профессионалы, которые, благодаря вашей дружеской дипломатии, не ссорятся и не разбегаются. Вы умеете договариваться так, чтобы все оставались довольны. В этом ваш огромный плюс.

Есть и минус. Вы не сможете заставить работать тех сотрудников, которые ленятся или все делают абы как. Чем больше их в вашем коллективе, тем быстрее в фирме начнется разброд и шатание.

Если представить такого руководителя спортивным тренером, то у него отлично получится работать с именитыми спортсменами, когда к каждому нужно найти свой подход, при этом добиться слаженной работы всей команды.

Блок 2. Мышечный тип. Руководитель-диктатор

Вы силовой лидер, у вас четкий контроль и постановка задач. Убеждены, что у сотрудников не должно быть своего мнения. Сотрудники — винтики, а фирма — механизм. У вас все расписано по правилам и регламентам. На любой случай найдется инструкция. Например, вот такая ситуация вполне естественна для руководителя-диктатора.

Проходит директор мимо курилки. Видит, два сотрудника сидят, болтают. Решил отчитать, чтобы пошли работать.

- Ты, — говорит одному. — Почему куришь в это время?
- По инструкции разрешено.
- А-а-а, по инструкции... тогда кури. А ты почему здесь сидишь и не куришь?
- Я не курю.
- Чего тогда сидишь? Перерыв разрешен только тем, кто курит. Иди, работай.

Такой руководитель способен построить огромные масштабируемые структуры. В этом его плюс. Минус диктатора в том, что он абсолютно не гуманен к сотрудникам. Ему безразлична личность человека.

Спортивный тренер-диктатор будет действовать так. Есть десять спортсменов, которые должны к концу года жать от груди 100 кг, а пока их максимальный показатель — 40 кг. Представьте, начало тренировки. Тренер говорит: «В этом месяце жмем по 40, на следующий месяц — 50, потом — 60, потом — 70, так до ста». Вдруг кто-то отвечает: «Тренер, а я уже жму сто!». «Мне все равно, — говорит тренер, — делаем так, как я сказал. В этом месяце все жмем по 40. И точка. Нам нужны не личности, а члены коллектива».

Блок 3. Анальный тип. Руководитель-командир

Вы стараетесь быть справедливым со всеми — и с сотрудниками, и с вышестоящим руководством. Слуга царю, отец солдатам. Вы тщательно анализируете, прежде чем принять решение. Управляете по правилам, но не по жестким регламентам, как диктатор, а по своим, человеческим.

У командира фирма — «взвод». Он старается каждого сотрудника загрузить максимально и потом справедливо с ним рассчитаться — и финансово, и организационно. У всех сотрудников есть свое нормальное рабочее место, хорошая техника, может, даже фирменный автомобиль.

Командир справедлив до глубины души. Однако часто слишком заикливается на деталях. Например, рассуждает так: «Сегодня я задержал сотрудника после работы на полчаса. Надо как-то компенсировать. Мне ему разрешить завтра попозже прийти? Или заплатить за эти полчаса? Или он и так отпросится потом, вот тогда и компенсирую?».

Сложности у командира только с подчиненными некорректного поведения. Он видит только два способа взаимодействия —

либо по-человечески общаться, либо «застрелить», то есть уволить.

Если командир тренер по спорту, то управляет он так: «В этом месяце все жмут по 40 кг. Те, кто жмет по 100, им помогают, а я помогаю лично им улучшать результаты».

Блок 4. Уретральный тип. Руководитель-атаман

Вы сверхоперативны. Все делаете быстро, не особо анализируя проблемы. Часто принимаете решения интуитивно. Если у вас спросить, почему так действовать правильно, вы можете сказать «потому что», и с вашей стороны это будет исчерпывающий ответ.

Умеете сплотить людей для разовой работы. Хорошо воодушевляете, однако импульсивны и не терпите алгоритмы.

Ваши сотрудники слишком инфантильны. Они советуются с вами по любому поводу: как лучше поставить стол в офисе, у кого лучше заказать кофе, и прочие мелочи. Когда атамана нет в офисе, никто не работает. Кот на печку — мыши в пляс. Поэтому фирма у него называется «детский сад».

На примере спортивного тренера достигать цели атаман будет так. В январе поставлена задача жать 100 кг от груди к декабрю. На дворе октябрь, никто ничего до сих пор не жал. Все хулиганили, пили и тратили деньги. Вот забегает атаман и с криками на втором русском языке, а порой и с рукоприкладством заставляет всех сдать норматив за два месяца. Все испугались, поверили, что это возможно, и побежали делать. Жмут, стараются. Норматив сдали, получили премию, разделили — и снова бездельничать.

Блок 5. Обонятельный тип. Руководитель-харизматик

Харизма — это природная власть над людьми. Это что-то мистическое. Можно сказать, животный магнетизм. Когда разговариваешь с харизматиком, впадаешь в состояние ступора. Тебе ставят задачу, но ты не можешь сопротивляться, потому что именно в эту секунду критическая оценка отключена.

Если вы харизматик, значит, в вашей компании развит культ личности. Все сотрудники в вас влюблены. Фирма условно называется «секта». Вы верите в счастливую звезду и любите вызывать восхищение.

Из неявных, но существенных минусов — вы готовы все делать сами, даже если не уверены, что осилите.

У вас отлично развита интуиция. Можете взять пачку счетов на подпись и вытащить именно тот, в котором есть ошибка. Или, например, вы кому-то что-то пожелали, оно — раз! — и сбылось. Или случайно оговорились, а на самом деле это оказалось правдой.

Как действует харизматик, если он спортивный тренер? Представьте зал. Спортсмены лежат на скамьях, жмут штангу от груди, кто сколько может. Заходит тренер, окидывает зал взглядом — и все сразу начинают стараться сильнее, жать больше, чем могут. «Сам тренер к нам пришел». Вот он на кого-то посмотрел. Тот начинает сразу навешивать больше блинчиков на штангу. «Сам тренер на меня посмотрел».

Руководитель-харизматик эффективен в небольших группах, так как его влияние снижается на расстоянии. Хорошо управ-

ляет максимум 20 подчиненными. Однако если поддерживать коллектив фотографиями и видеообращениями, то власть можно транслировать на гораздо большую аудиторию.

Блок 6. Кожный тип. Руководитель-манипулятор

Вы отлично играете на эмоциях, страхе, вине, стыде, обиде, патриотизме. Ваш принцип — «разделяй и властвуй». Вы всегда выделяете фаворитов и аутсайдеров и постоянно меняете их местами. Любите слухи и интриги. Обожаете ссорить и мирить сотрудников.

Часто ваши подчиненные одурачены: могут получать мало, но при этом размышлять, что скоро акции компании будут продаваться на Нью-Йоркской бирже и что шеф обещал подарить им по одной.

Один из моих хороших друзей работал у манипулятора и рассказывал, что как-то на свой день рождения ему пришлось ехать в магазин в час ночи, чтобы купить скрепки корпоративного цвета, при этом он искренне считал, что это нормально, и называл свою работу мечтой.

Фирма манипулятора называется «соковыжималка», так как сотрудники после увольнения выжаты, как лимоны. Манипулятор не гуманный руководитель, но очень эффективный. Он способен вклиниться на любой высококонкурентный рынок и там создать прибыльный бизнес.

Тренер-манипулятор будет все время сталкивать спортсменов между собой, чтобы они чувствовали друг в друге сильных конкурентов и благодаря этому стремились делать больше, чем могут.

Блок 7. Аудиальный тип. Руководитель-эксперт

Вы живете на работе и заиклены на своей профессиональной квалификации. Сотрудники вас не интересуют в принципе. Вы считаете, что взаимодействие с ними — пустая трата времени. Вы не считаете нужным их контролировать или чему-то учить, потому что уверены, что они, как и вы, помешаны на работе, значит, сами разберутся и все сделают как надо.

Вы способны работать за десятерых. Остальные люди вам нужны, чтобы не было скучно, чтобы в чем-то разгрузить и немного облегчить работу. Вы самый важный сотрудник своей фирмы. Она похожа на лабораторию.

Спортивный тренер-эксперт будет выглядеть так. Сорок спортсменов тренируются, жмут 40–50 кг от груди. Вдруг заходит огромный качок, который жмет 200 кг от груди, и просто начинает тренироваться сам, не обращая ни на кого внимания. Качок не дает никаких рекомендаций и советов. Остальные смотрят и пытаются что-то повторить.

Блок 8. Оральный тип



Пока я не провел параллелей между этим психотипом и особенностями управления. Дорогие читатели, предоставляю эту возможность вам. Буду рад и благодарен вашим письмам на эту тему. Мой адрес trener@salestrening.ru.

Если коротко, то человек орального психотипа любит говорить. Конечно, умение говорить важно для руководителя, но не обязательно, чтобы он любил это делать.

Кстати, обо всех психотипах я подробно рассказываю в книге «Состояние эффективности». Почитайте и узнаете, какими талантами и особенностями они обладают.

Какой тип руководителя в каком бизнесе сможет реализоваться?

Если вы друг, то сможете реализоваться в бизнесе, где нужно сплотить амбициозных профессионалов для совместной работы с помощью дипломатии, чтобы они вместе работали и не разбежались.

Если вы диктатор, сможете строить огромные сети, масштабируемые структуры. Вы там, где нужен рост.

Если вы командир, сможете руководить там, где требуется максимальная эффективность людей и отсутствие текучки. Под вашим началом любой бизнес может быть успешным, но не рассчитывайте построить огромную корпорацию. Вам лучше оставаться руководителем местного уровня.

Атаман — антикризисный менеджер. Вы нужны в сложных ситуациях, чтобы вывести компанию на победную прямую.

Харизматик эффективен практически в любом бизнесе, но его бизнес слабо масштабируем.

Манипулятор способен вклиниваться в высококонкурентную среду и строить там бизнес еще более конкурентный, за счет умения «выжимать» сотрудников.

Прерогатива эксперта — создавать гениальные товары. Он может лет десять разрабатывать проект или товар, запустить его и потом спокойно пожинать плоды.



Глава 3.

Как создать
сильную
команду?

Вы — мозг бизнеса, а ваши сотрудники — нервная система. Давайте посмотрим, как создавать сильную команду, чтобы она четко шла по намеченному вами плану и безупречно выполняла свои задачи.

В подборе людей рекомендую использовать систему психотипов, по которой вы определили свой тип управления. Для каждой должности требуется определенный набор качеств. Только если у сотрудника есть необходимые таланты, тогда он будет работать с удовольствием. В этой главе рассмотрим, какими должны быть сотрудники типовых должностей.

На руководящие позиции подбирайте людей по типам управления, которые мы разобрали в прошлой главе. Выбирайте тип в соответствии с уровнем должности.

- Генеральный директор — баланс нескольких типов, желательно всех.
- Директор по развитию — диктатор.
- Исполнительный директор — атаман.
- Начальник отдела — командир.
- Директор по персоналу — харизматик.
- Финансовый директор — манипулятор.
- Директор по маркетингу и связям с общественностью — друг.
- Начальник IT-отдела — эксперт.

Менеджер по продажам должен обладать обязательно двумя ярко выраженными типами — оральным и уретральным. Оральный, потому что менеджер должен уметь общаться с клиентом. Если у него не будет способностей орального психотипа, то успешной коммуникации не получится, он будет отстреливаться от клиентов, отвечать кратко — «да», «нет», «там написано», «возможно» — вместо того чтобы убалтывать.

Для менеджера по продажам обязателен уретральный тип, тогда он будет завершать сделки, чтобы самоутвердиться. В противном случае окажется болтуном без выполнения плана.

Если вам особенно повезло и у вашего менеджера присутствует дополнительно зрительный тип, то этот человек будет отлично продавать сложные товары и услуги. Зрительные люди обладают хорошим воображением, что позволяет вкусно и понятно описывать даже то, что клиент не может потрогать и проверить.

Если присутствует кожный тип, то возьмите этого человека на разовые продажи. Долгосрочные отношения с клиентом у кожника не строятся. Сегодня продал — хорошо, а завтра — будь что будет.

Если присутствует мышечный тип, то из менеджера получится отличный торговый представитель. Он будет прилежно встречаться, вручать сувенирную продукцию, демообразцы, ездить в командировки.

Если дополнительно присутствует анальный тип, то такой продавец будет отлично работать с тендерами, торговыми сетями, где требуются четкая аналитика, работа с документами и таблицами.

Брать на должность продавца людей с ярко выраженными звуковым и обонятельным типом точно не стоит. Они не продадут ни на копейку, зато их таланты могут пригодиться в другом.

Руководителем отдела продаж хорошо работает анально-уретральный типаж. Способности анального психотипа позволяют доводить дела до конца, прилежно вести отчетность и быть ответственным за результаты всего отдела. Уретральный психотип дает яркие лидерские качества. Если он еще умеет сам хорошо продавать, то вам крупно повезло. Это редкость. Часто у него средний уровень продаж, при этом хорошие административные навыки.

Финансовый директор должен хитро, но честно распорядиться деньгами, чтобы сократить налоговые платежи. Эти способности дают кожный и анальный психотип. Сочетание довольно противоречивое, поэтому редкое. Часто финансовый директор рыжеволосый с пергаментно-белой кожей. Он никогда ничего не обещает, а если дал слово, то умрет, но сделает. Обычно выкручивается: «Я даю слово, но с большим количеством оговорок» или «Я всегда держу слово, поэтому его никогда не даю».

Бухгалтер должен быть анально-мышечным. Он сможет безэмоционально ворочать таблицами и большим объемом информации. Благодаря мышечным способностям сможет справиться с любой рутинной. Обычно это тихая полная женщина, которая сидит и спокойно работает. Бухгалтер должен быть немногословным, то есть без признаков орального типа. Иначе вместо заполнения таблиц и выполнения расчетов будет болтать и всех отвлекать. Нежелателен для бухгалтера ярко выраженный зрительный тип. Это чревато постоянными паническими атаками — любое письмо из налоговой будет приравниваться к концу света.

Главный бухгалтер — это, как правило, худенькая энергичная дама, которая никого не оставит в покое, если нет первичной документации. Анальный психотип дает ей аккуратность в делах и ответственность, а вот уретральный позволяет держать всех в ежовых рукавицах.

Закупщик должен обладать двумя обязательными чертами характера — любовью к тишине и умением анализировать большие объемы информации. Эти способности ему дадут звуковой и анальный психотипы. Любовь к тишине обеспечит грамотную работу с продавцами, которые будут настырно его в чем-то убеждать. Он предпочтет делать выводы сам и вовремя остановит убалтывание: «Пришлите, я сам все посмотрю» или «Нет, мы выбрали других, потому что я сравнил по пяти пунктам». Ни в коем случае не берите в закупщики козников — они будут воровать и брать откаты.

Дизайнер должен быть однозначно зрительным. Он воспринимает мир в виде образов, мыслит картинками. Если вам нужно создавать эффектные визуальные объекты, то никто не сделает это лучше него.

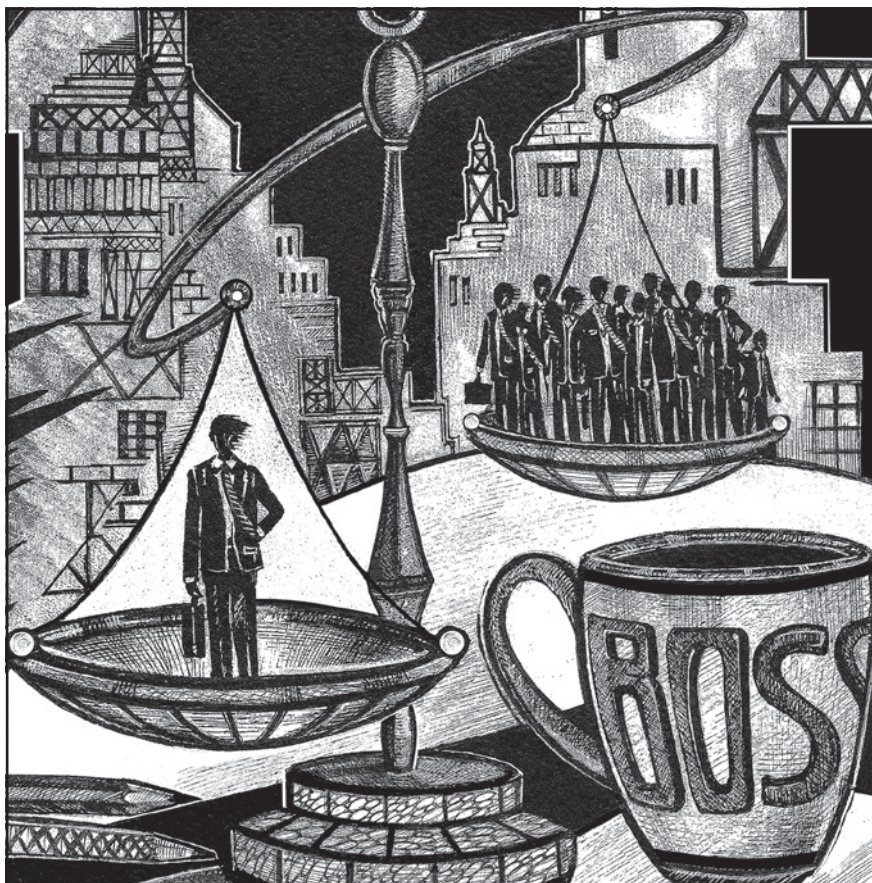
Маркетологи-аналитики, как и сотрудники IT-отдела, должны быть анально-звуковыми. **Пиарщики** — орально-уретральными. **Сотрудники отдела персонала** не смогут без способностей обонятельного типажа — им нужно уметь чувствовать людей. **Специалисты в производство** все должны быть мышечными, чтобы качественно работать руками.

Думаю, остальные должности вы сможете разложить по психотипам сами и набрать в команду людей, у которых есть predisposition к вашей должности от рождения. Таким образом вы построите команду в согласии с природой, и в будущем будет меньше сложностей с мотивацией персонала.

V. Как раскрыть потенциал управленца и построить сильную команду?

Когда же вы набираете команду, опираясь на другие факторы, например опыт, образование, то легко ошибиться. Несомненно, все это важно, но вторично. Часто люди получают образование по воле и выбору родителей. Если у них нет нужных талантов и душевной расположенности, то они не будут получать удовольствие от работы. Менять и переучивать человека бессмысленно и невозможно. Типажи не меняются с возрастом, потому что так проросли нейроны при формировании мозга эмбриона в чреве мамы.

Протестируйте ваших сотрудников на соответствие психотипа и должности. Все ли на своем месте.



Глава 4.

Почему люди
хотят у вас
работать?

Отношение сотрудников к работе определяет успешность отдела и компании в целом. Именно оно определяет, что и как делает сотрудник. Если работа для него — способ саморазвития и самореализации, то эффективность будет высокой. Если отношение к работодателю как к угнетателю и врагу, эффективность низкая. Хотя это может быть один и тот же сотрудник.

По отношению к работе сотрудников можно разделить на четыре типа: звезда, корпоративный черт, человек в кепке и амеба. Поговорим о каждом по очереди.

Первый типаж — звезда

Данный сотрудник отличается высокой эффективностью. Работает за пятерых, дает отличные результаты. Знает себе цену, поэтому, бывает, зазнается, но это не вызывает проблем. Правда, в том случае, если вы нашли к нему свой подход.

Первое, что нужно понимать о таком сотруднике, что он работает в компании не больше трех лет, потом уходит по причине достигнутого потолка. Если хотите сохранить звезду, то нужно совместно с ним выработать:

- его личный финансовый план и персональную мотивацию,
- индивидуальный план профессионального и/или карьерного развития.

Обычно руководители слепы по отношению к звездам. Когда вдруг подходит сотрудник и говорит об индивидуальной системе мотивации, аргументируя своей эффективностью и жаждой роста, часто остается не понятым. Руководитель опасается,

не повлечет ли это негативных последствий. Вдруг придут все остальные сотрудники и скажут: «Мы тоже так хотим! Почему это он любимчик?». Не бойтесь таких ситуаций, так как персонал легко поставить на место, сказав: «Когда будете работать за пятерых, как эта звезда, тогда и поговорим про вашу мотивацию. Чего ж вы растерялись?».

Звезда реально работает за пятерых, а то и больше. При этом вам кажется, что ей все легко дается, не вдаваясь в то, каких трудов ей стоит достижение таких результатов. Когда я работал по найму, я всегда был звездой — и стабильно прощался с компанией через два года, потому что перерастал свой функционал и чувствовал себя недооцененным. Всегда подходил и говорил с руководителем про индивидуальную мотивацию и никогда не получал понимания. Если бы я сейчас работал по найму, то приносил бы огромный доход своей компании. Однако мои руководители не разглядели такой перспективы, поэтому я работаю на себя.

Когда я продавал измерительное оборудование, то пришел к своему руководителю и сказал: «Я продам за этот год на сумму в 1 млн долларов. Давайте договоримся о премии, если я достигну этого плана продаж». Это была крайне амбициозная цифра, потому что основной оборот компания делала на дешевых приборах, тогда как дорогие установки продавались очень редко. Сотрудники компании посмеялись, мол, вот Филиппов зазнайка и выскочка. Директор отнесся к моему предложению скептически. Сейчас, будучи бизнес-тренером в области управления, я понимаю, что не поддержать сотрудника, который искренне хочет заработать для тебя денег, а ты в ответ тычешь в него своим скепсисом — край дилетантизма в менеджменте. Сотрудникам, которые дают стабильно результат, необходимо давать шанс для еще большего роста. Через год, подсчитав объем продаж, который я тогда сделал, оказалось, что сумма

перевалила за миллион долларов. Никто не знал, чего мне это стоило! Бессонные ночи, постоянное чтение книг по продажам и переговорам, самотренировка. Ни на какие курсы и тренинги меня не отправляли, потому что руководство не верило в мой успех, не хотело в меня инвестировать. Когда же я показал, что достиг своей цели, то у начальства возникла проблема выплатить мне оговоренную премию. Им стало жалко! Что ж, так они потеряли ценного сотрудника.

Коллеги, не забывайте, звезда стоит тех денег, которые хочет зарабатывать. Ее результаты получены не халявой или везением, как может показаться со стороны. Это плод огромного труда. Звезды должны быть оценены по заслугам, иначе вы их потеряете, либо вас ждут серьезные управленческие проблемы. Какие именно, расскажу чуть позже.

Итак, для того, чтобы звезда как можно дольше приносила пользу вашей компании, согласуйте с ней план карьерного и профессионального роста. На какие тренинги и выставки вы ее направите, какую должность она займет через три года, если будет добиваться поставленных целей. Даже если у вас пока нет этой должности, ничего страшного. Вы ведь взяли звезду, чтобы было развитие. Так и скажите: «Будет рост — будет должность». Только не давите на нее своим административным превосходством и никаких намеков на поощрение за личную выслугу. Это убьет у звезды желание на вас работать.

Нужны ли звезды в коллективе, если с ними столько проблем? Это зависит от этапа развития вашей компании.

Первый этап — рост. Звезды нужны, от них зависит ваша динамика развития, прирост новых клиентов, контрактов и прибыли.

Второй этап — стабилизация. Нужны инструкции, и четкие бизнес-процессы, и результат, получаемый понятным путем. На этом этапе звезды опасны для бизнеса, так как если решаются уйти, то заменить их будет крайне сложно. Посчитайте сами. Если сотрудник выполнял объем работы за пятерых, то вам придется взять на его место пять сотрудников. Посчитайте траты на оклады.

Третий этап — умирание фирмы. Звезда нужна, чтобы влить в фирму новую жизнь. Когда падает спрос на услуги компании и доходы снижаются, только звезда может вывести вас к росту.

Что же делать со звездой на этапе стабилизации бизнеса? Не спешите увольнять, поскольку это важный специалист, которого вы не сможете потом взять с рынка, когда он снова вам потребуется. Назначайте звезд на новые направления, пусть развивают инновационные продукты, соседние регионы, чтобы фирма продолжала развиваться, а значит, жила дольше. Изначально на этапе становления, когда все начинает стабилизироваться, сразу задавайте ей новое направление, не ждите, когда она превратится в корпоративного черта.

Второй типаж — корпоративный черт

Это недооцененная звезда. Несмотря на вашу слепоту по отношению к ее карьере, она осталась в вашей фирме и теперь пытается компенсировать недополученные деньги и карьерный рост вашими нервами. То есть это вредная, с ужасным поведением звезда.

Корпоративный черт работает много и эффективно, но он абсолютно нелоялен. Спорит, кривляется, даже кидает вам какие-то вызовы или обвинения. Распускает нелояльные анекдо-

ты, сплетни и слухи. Вы давно хотите его уволить, но не можете, потому что он сложно заменим.

Если сотрудник стал корпоративным чертом в вашей компании, то есть три способа решения этой проблемы.

1. Дайте ему, что он хочет и заслуживает:

- карьерный рост. Сделайте его своим помощником, официально или неофициально,
- индивидуальная мотивация, финансовая и нефинансовая,
- индивидуальный план профессионального развития — семинары, тренинги, курсы.

2. Проведите воспитательные меры. Об этом мы будем говорить в главе «Как управлять сложными сотрудниками».

3. Замените. Любого человека можно заменить. Разбейте всю его работу на этапы и посмотрите, что может контролировать лично он, что могут взять на себя другие сотрудники. Для начала снимите с него часть функционала, взяв ему помощника. Шаг за шагом снижайте его значимость в вашей компании.

Если вы взяли корпоративного черта с рынка труда, то подумайте дважды, прежде чем его оставить. Если новичок уже на испытательном сроке проявляет себя как продуктивный, но не лояльный к вам сотрудник, отказывайтесь от него, так как вам придется расплачиваться за то, что ему не дал прошлый работодатель. Поговорите с ним открыто об этой проблеме. Если беседа никак не повлияет на его поведение, прощайтесь с чистой совестью.

Звезд в коллективе должно быть примерно 10% от общего числа сотрудников. Столько же корпоративных чертей. Остальные 80% должны составлять сотрудники типа «человек на своем месте».

Третий типаж — работник в кепке (человек на своем месте)

Этого сотрудника устраивает работа в офисе — с 9:00 до 18:00. Он не живет работой. Для него важнее семья, дети, хобби. При этом он дает стабильные средние результаты. Именно так выглядит идеальный, надежный сотрудник, легко управляемый и финансово непритязательный. Старайтесь, чтобы таких людей в вашей компании было большинство.

Конечно, идея набрать команду звезд, которые будут на вас работать и сами развивать бизнес, соблазнительна, однако будьте готовы впоследствии поделить с ними управление. Когда они придут и скажут: «Отдай нам 50% или 80% компании», вы отдадите, потому что без них бизнес перестанет существовать.

Если в вашей компании звезда — основной сотрудник, значит, у вас слабо разработаны бизнес-процессы либо плохой товар, раз только звезда может его вытянуть. Улучшайте свой бизнес, чтобы ваши товары мог продавать работник в кепке и давал устойчивую прибыль, достаточную для развития фирмы. Вот ваша основная задача.

Если говорить о стратегии отношений с человеком на своем месте, то они должны быть отстраненно деловыми. Платите

ему так, как договорились. Если что-то ему пообещали, обязательно сделайте.

Четвертый типаж — амeba (вроде все устраивает)

Если звезду и корпоративного черта легко отличить друг от друга, то работника в кепке и амebu можно перепутать в два счета. При этом работник в кепке — ценный сотрудник, а амeba — злостный вредитель.

Как вычислить сотрудника-амebu?

1. Пилообразное выполнение плана — то пусто, то густо, то делает, то не делает, то всплеск, то просадка.

2. Постоянные личные проблемы. Что-то сломалось, надо отлучиться, то форс-мажор, то заболел. Тысяча и одна причина потратить рабочее время на свои нужды.

3. Вы как руководитель в отношении сотрудника находитесь во внутреннем состоянии ожидания скорого успеха: «Вот-вот начнется. Надо дать шанс. Еще немного потерпеть. Ай, блин, опять у него что-то...».

4. Вы как руководитель находитесь в состоянии сложного выбора, уволить или оставить.

Как-то я видел коллектив, который полностью состоит из амeb в уважаемой компании, которая уже больше 20 лет оказывает дизайнерские услуги в Петербурге. Я приехал к ним провести мастер-класс для отдела продаж. Начал показывать инструменты, объяснять, как надо продавать, как договариваться с клиентом, на что было заявлено: «Мы не хотим ничего учить,

нам некогда. У всех есть личные проблемы. Еще свое время тратить на заучивание этого материала!». Весь коллектив считал, что низкие показатели продаж их не касаются. Они ждут волшебную таблетку, мол, именно за нее они мне заплатили.

Я говорю: «Друзья, надо работать, чтобы быть лучше конкурентов. Инструменты, которые я вам даю, это ваша работа, которую вы обязаны выполнять».

Слышу в ответ: «Нет, дайте нам таблетку. Если клиент возражает, значит, это не наш клиент. Мы что, должны напрягаться? Мы что, должны куда-то звонить? Это они пусть нам звонят».

Когда я поговорил с руководителем отдела продаж, ситуация проявилась. Звезды не выдержали окружения амeb. Все уволились. Лучшие показатели у сотрудников, которые за годы в этой компании наработали себе базу. Они возомнили себя звездами и позволяют себе опаздывать на два часа, потому что работают там 15 лет. Вот и все. Им и так хорошо. Конечно, они ничему не хотят учиться.

Это типичный амебиоз. Руководство говорит: «Мы не можем новых сотрудников нанять. Они увольняются через месяц». Конечно, увольняются, потому что видят, что здесь ничего не сделать. Нет потенциала, не у кого учиться и не за кем идти. Компания тупо едет на бренде. Собственник не видит того, что творится, так как уже устал и все пустил на самотек. В таком коллективе даже нормальные сотрудники превращаются в амeb, чувствуют себя расслабленно, творят, что хотят и, главное, не дают нужного результата. Дни такой компании, как понимаете, сочтены. Клиенты потихоньку откалываются, новые — не появляются. Вместо того чтобы взглянуть на ситуацию со стороны, осознать проблемы и найти решения, собственник продолжает автоматически вариться в ежедневных заботах, не желая ни во что вникать.

Что же делать с амёбами? Им требуется хитрое лечение. Рассказываю подробно:

1. Вызываем амёбу к себе в кабинет и говорим: «Даю тебе три месяца. За это время ты должен начать стабильно делать план. Я тебе в этом помогу». Не надо говорить про увольнение, если не сделает, потому что тогда амёба начнет сразу искать другую работу.

2. Ищите замену. Даем задачу менеджеру по персоналу подбирать кандидатов.

3. Смотрим, как амёба начала работать. Если через месяц плообразный результат прекратился, если сотрудник перестал злоупотреблять отлучками с работы, значит, пошел процесс превращения амёбы в работника в кепке. Можете отказывать кандидатам и снимать вакансию.

4. Если же амёба продолжает жить как раньше, то не нужно ждать три месяца. Нашли нормального кандидата, вызываете амёбу на ковер и говорите: «Уважаемый, вижу, что наш разговор никак на вас не подействовал. Вы так и не начали стабильно работать, поэтому мы с вами прощаемся. Передавайте дела новому сотруднику». Финиш.

Пролечивать амёбиоз надо регулярно. Если вовремя не пролечить, то фирма начинает превращаться в ленивое вязкое болото. Занимайтесь профилактикой. Вводите показатели личной эффективности. Самый субъективный показатель лучше никакого. Это может быть присуждение баллов, очков морали. Когда сотрудник видит, что уходит в минус, не догоняет остальных, то начинает напрягаться и понимает, что в случае форс-мажора уволят именно его. Это подталкивает к действиям. Кстати, получение регулярной обратной связи по результатам работы тоже дает хороший профилактический эффект.

Резюмируем.

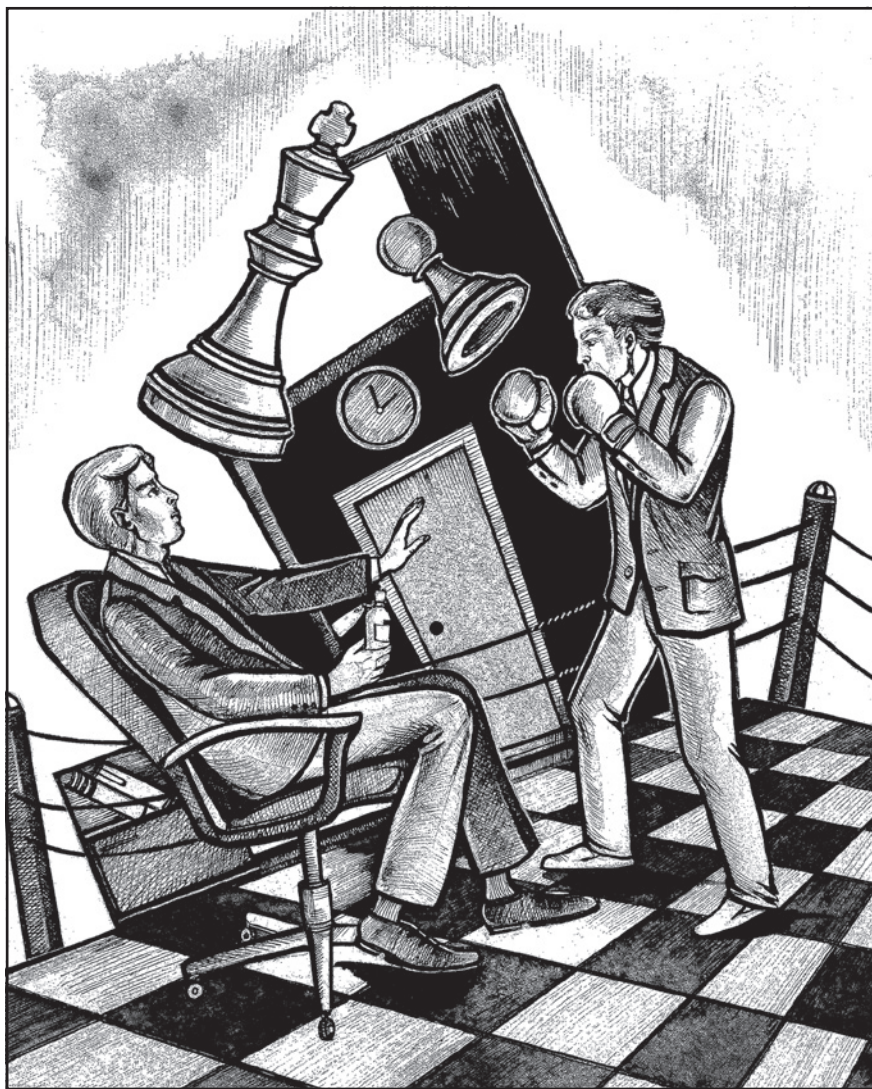
Чтобы ваши сотрудники вели компанию к процветанию, вы должны делать следующее:

1. Звезд всячески поощрять, хранить и беречь.

2. Чертей воспитывать.

3. Работников в кепке тестировать на симптомы амёбиоза.

4. Амёб прорабатывать. Если этого не делать, они заразят нормальных работников, усилят чертей, превратят коллектив в болото и вынудят звезд уволиться.



Глава 5.

Как управлять
сложными
сотрудниками?

Если вдруг ценный сотрудник начал вести себя совершенно отвратительно, это явный признак, что под вашим руководством закатилась звезда и что на одного корпоративного черта стало больше. Сложный сотрудник — это и есть тот самый корпоративный черт, о котором мы говорили ранее.

Скорее всего, он не раз подходил к вам по поводу индивидуальной мотивации или хотел обсудить с вами перспективы карьерного роста, но не получил понимания. Это привело к тому, что он перестал видеть в вас достойного руководителя. Поскольку он прикипел к коллективу или действительно любит свою работу, начинает хоть как-то компенсировать недополученное внимание и деньги — вашими нервами. Он опаздывает, качает права, становится борцом за справедливость, некорректно шутит на ваш счет, особенно это проявляется, когда вы ставите ему задачу. Например, может позволить себе отвечать так:

- «Если смогу, сделаю»,
- «А почему я?»»,
- «А поручите эту задачу кому-нибудь другому»,
- «Это не входит в мои обязанности»,
- «Если я буду делать это, то не успею выполнить другую работу»,
- «Вы мне этого не говорили».

Может сопротивляться без слов, всем своим видом. Например, гримасничать в ответ, демонстративно не обращать на вас внимания, не слушать, что вы ему говорите. Либо может повторять окончания ваших фраз, будто высмеивая их.

Может сопротивляться пассивно. Например, соглашаться с вами, но при этом ничего не сделать. Проходит время, задача не выполнена. Потом вы спрашиваете: «Почему?» и слышите в ответ: «Там такая ситуация сложная. А что вы хотели? Никто бы не смог это сделать!». Совсем обнаглевший черт может прямо в лоб заявить: «Ставьте реальные задачи, буду выполнять».

Согласитесь, неприятный тип. Однако ответственность за его поведение лежит в первую очередь на вас. Это вы так выстроили с ним отношения, что он стал практически неуправляемым.

Откуда берутся такие ужасные модели поведения? Из предыдущего опыта этого человека. Бывает, что они подсмотрены у родителей или у других людей, которые когда-то произвели на него впечатление. Подобные модели заложены в каждом из нас, в большей или меньшей степени. Все мы умеем капризничать, ссориться, ругаться, злиться, даже строить козни и мстить, когда нас задевают за живое.

Чтобы лучше прочувствовать и понять мотивы и причины деструктивного поведения корпоративного черта, давайте немного пофантазируем. Представьте, что вы оказались на боксерском ринге. В одном углу — вы, в другом — ваш прекрасный вежливый подчиненный. Вы его цените и уважаете как профессионала и человека. У него на руках боксерские перчатки, а у вас в руках пробирка с лекарством, которое ему жизненно необходимо. Он настроен решительно, так как четко понимает — либо он отберет у вас пробирку, либо умрет. Как он себя поведет? Останется ли он таким же уважительным и обходительным с вами? Нет, конечно. Он будет сражаться изо всех сил, будет нападать, искать слабые места и целиться именно в них. В ответ вы искренне удивляетесь такому агрессивному поведению и неожиданной перемене: «Ничего себе. Я, оказывается,

совсем не знаю этого человека. Думал, он хороший, добрый отзывчивый, лояльный, а он оказывается вот какой. Может так хладнокровно бить».

Нелояльность и агрессия включается в голове сотрудника, как программа. В моей книге «Состояние эффективности» я подробно описываю процесс, как это происходит. У каждого из нас есть набор разных мини-Я, которые включаются разными внешними раздражителями. Что послужило внешним раздражителем, который включил в хорошем сотруднике корпоративного черта? Вспоминайте ситуации, которые могли стать причиной потери веры в вас как в руководителя. Когда он перестал видеть в вас лидера, за которым хочется идти? Он видит в вас врага, который недоплачивает, недооценивает, недопонимает. Так как он сам сильная личность (сложные сотрудники всегда сильные люди), не видит другого выхода, как идти за собой. Поэтому он начинает вам сопротивляться.

Фактически сотрудник не ведает, что творит, так как им в тот момент управляют инстинктивные программы выживания. У него нет абсолютной уверенности в своих действиях и решениях, он пытается спровоцировать вас, чтобы получить обратную связь, в зависимости от которой поймет, что делать дальше — либо снова в вас поверить, либо окончательно разочароваться. Помимо некорректного поведения по отношению к вам, корпоративные черты негативно влияют на остальных сотрудников, пошатывая ваш авторитет.

Кроме сложностей в отношениях с руководителем на нелояльность поведения влияют проблемы в личной жизни сотрудника. Я выделяю два типа деструктивного поведения, в зависимости от пола.

Гнездование. Это сотрудник-женщина за 35 лет. В личной жизни одинока, дома свить гнездо не может, поэтому вьет его на работе. Ведет себя так, будто самая важная. Сам факт, что она приходит в офис, воспринимает как одолжение, так как «за эти деньги люди не работают». Она всячески отгораживается от выполнения задач, сначала от дополнительных, делегированных, потом даже от обязательных. Она так выстраивает отношения с окружающими, что им приходится просить ее выполнять работу. Она чувствует себя на рабочем месте королевой, будто ей все должны. Надевает свою корону и смотрит свысока.

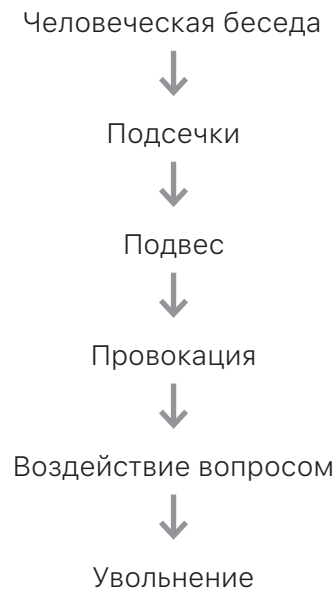
Обычно гнезда вьются тройками. Главная гнездуня — сотрудница постарше, у нее две фрейлины — молодые девчонки, которые берут с нее пример. Этот корпоративный кластер резко снижает результативность работы, при этом его сложно разрушить. Если это отдел продаж, то они в один голос начинают вам рассказывать басни, что не работают методики, не работают активные продажи, что нужно давать больше рекламы или пора снижать цену. Поскольку они все делают сообща, поддерживают друг друга, то умело сопротивляются вашим решениям, если они ведут к нарушению их спокойствия и им, не дай Бог, придется работать. Так и сидят в своем гнезде. Все у них подконтрольно. Самые они главные и важные.

Перцевание свойственно для сотрудников-мужчин, когда начинают с вами мериться силами и компетенциями. «А че я? Я занят», — говорит он вам. Ощущение, что он забывает, что вы начальник, и ведет себя, будто вы соседский пацан с улицы.

Итак, что же делать со сложными сотрудниками? Большинство руководителей знают только крайности воздействия на таких людей и ставят ультиматум — либо по-человечески общаемся, либо увольнение. Однако подобные резкие решения — не вы-

ход. Так можно всех неугодных уволить. Кто тогда работать будет? На дохлой кляче поле не вспашешь. Если вы неправильно выстраиваете отношения, то все сотрудники скоро станут неуправляемыми. В меньшей или большей степени все начнут качать права, если вы не знаете, как их поставить на место.

Существует поэтапный сценарий укрощения. Выглядит он так:



Начинать воздействие на сложного сотрудника нужно сверху вниз, не нарушая последовательности применения инструментов. Это важно, так как на каждом следующем этапе усиливается психологическое давление. Увеличивать давление стоит постепенно, без рывков. Не сработало на одном уровне — идем дальше. Сработало — возвращаемся к началу.

В основе этой схемы изложен процесс воспитания, говоря иначе, постановка определенных условных рефлексов. Помните эксперименты доктора Павлова с собаками? Лампочка зажига-

ется — начинает выделяться желудочный сок. С сотрудниками стоит работать по той же схеме. Вам нужно поставить правильные условные рефлекс, чтобы он не спорил, адекватно с вами общался и четко выполнял свою работу. Негативное поведение, борьбу за справедливость, обиды, демонстративные опоздания, нелояльность — все это можно устранить с помощью воспитания.

Как происходит постановка условного рефлекса? Правильное поведение — подкрепляем похвалой, неправильное — подкрепляем негативной реакцией. Для правильной выработки условного рефлекса нужно максимально сократить время между поведением и воздействием. Как только сотрудник что-то неправильно сделал, то не терпим, не ждем месяц, а сразу даем обратную связь.

Воспитание всегда начинаем с человеческой беседы.

Человеческая беседа

Вы объясняете сотруднику, как видите ситуацию вы, а потом просите сказать, как он видит ситуацию:

— Иван, вот вам задача.

— А почему я должен делать? Я не хочу.

— Давайте сначала я скажу, как вижу ситуацию, потом вы скажете свое видение. Я вижу так. Я вас позвал. Вы мой сотрудник. Эта задача входит в ваши обязанности. Вы говорите, что не хотите ее выполнять. Ваше поведение мне непонятно. Как вы видите ситуацию? Может быть, я что-то не вижу.

Слушаете, что скажет он. Если он молчит, покачайте его:

— Расскажите, как вы видите ситуацию. Я не хочу с вами спорить, наказывать или усугублять ситуацию. Хочу только прояснить.

Озвучьте его страхи:

— Вы, наверно, опасаетесь, что ситуация зайдет в тупик, если мы начнем это разбирать. Давайте проясним.

Второй способ пошатать человека — это сказать про общую цель:

— Иван, у нас с вами общая цель — сделать так, чтобы компания получала прибыль. Я вам ставлю задачу, а вы спорите. Поясните.

Как вы видите, так уже создается легкий психологический нажим.

Разберем на конкретном примере. Допустим, вы идете в курилку, слышите, что сотрудник рассказывает некорректную шутку в адрес компании. Тут же зовете его к себе. Он зашел. Вы ему:

— Иван, давайте сначала я вам расскажу ситуацию, потом вы. Слышал шутку в адрес компании. Поясните, как вы видите ситуацию.

Молчит.

— Вы, наверное, думаете, что я хочу поспорить с вами или вас наказать. Нет. Я просто хочу понять. У нас с вами общая цель — продуктивная работа с 9:00 до 18:00, чтобы компания получила

прибыль, чтобы и вы, и я смогли получить достойную зарплату. Как вы видите эту ситуацию, которая сейчас произошла?

Ни в коем случае не надо срываться на крик и оскорбления. Всегда обращаетесь уважительно, на «вы».

Даже если сотрудник начинает вам что-то говорить в ответ, продолжайте реагировать по сценарию. В этом случае не нужно докапываться до истины. Задача — выработать удобное для вас поведение, беспрекословное выполнение задач и никаких споров. Если сотрудник отклоняется от той модели поведения, которая вам нужна, дайте ему об этом знать.

Подсечка

Использовать подсечки стоит в случаях, когда сотрудник делает дерзкие выпады в ваш адрес. Психологическое давление на этом этапе усиливается.

Для правильного применения подсечки вам нужно сделать голос тише, наклонить подбородок чуть ниже линии горизонта, смотреть сотруднику прямо в глаза.

Подсечка шутки

— Олег, вот задача.

— Попробую. Если смогу, сделаю. Как пойдет.

— Это вы сейчас пошутили? Я не понял.

Держите паузу. Возникло нужное нам давление.

Подсечка гримасы

Вызвали Олега, поставили задачу. В ответ он начинает глубоко выдыхать, закатывать глаза.

— Вы сейчас что-то показали, я не понял. Поясните.

Пауза. Давление.

Подсечка шутки напоследок

— Олег, вот задача.

Кивает головой, выходит из кабинета и, уже закрывая за собой дверь, говорит:

— Если смогу, сделаю, — и уходит.

— Олег, вернитесь.

Если он не услышал ваши слова, звоните и говорите, чтобы вернулся. Когда он снова заходит в ваш кабинет, вы говорите:

— Садитесь.

Он садится. Уже в этот момент он чувствует, что вы его прихватили:

— Олег, когда вы выходили, вы что-то сказали. Я не понял. Поясните.

Возникает более серьезное давление по сравнению с человеческой беседой.

Подсечка шантажа

Бывает, сотрудник отвечает так:

— Если я буду выполнять эту задачу, то не успею выполнить другие задачи.

Подсечка:

— Олег, мне показалось, что вы меня шантажируете. Сделаю вид, что я этого не заметил. Если еще раз такое повторится, то я сделаю выводы.

Концовка должна быть всегда разная: «сделаю выводы», «задумаюсь», «дам делу ход», «присмотрюсь к вам», «запишу минус», «посоветуюсь на ваш счет». При этом она должна быть неопределенной. Если вы напрямую скажете об увольнении, а это конкретная угроза, то ваш сотрудник воспримет ее буквально и начнет действовать — искать новую работу. Поэтому следите за тем, чтобы была расплывчатая неоднозначность, именно она дает психологическое напряжение, которое нам и нужно, чтобы выработать рефлекс.

Подсечка перевода стрелки

Это могут быть вопросы: «Кто сказал, что это надо делать», «Почему я», «Где написано, что я должен это делать».

Тогда вы говорите так:

— Олег, вот вам задача.

— А почему я?

— Это я, как руководитель, решаю, кто будет выполнять. Вам задача понятна?

Или так:

— Кто сказал, что это нужно делать?

— Вы, наверное, подумали, что я с вами советуюсь, Олег. Вы ошиблись. Я ставлю вам задачу. Ясно?

Подсечка вопросов с наездом

— Олег, вот задача.

— И что?!

— Если у вас есть вопрос, задайте так, чтобы это был вопрос. Пока я не понял, что это было.

Подсечка паузой

Это самая простая подсечка.

— Олег, вот задача.

— Почему я?

Пауза три секунды. Смотрите ему в глаза.

— Идите работать.

Эта пауза заставляет его нервничать и создает то самое легкое психологическое напряжение, которое нужно для коррекции поведения.

Подсечка позы

Когда сотрудник пришел к вам и развалился в кресле, не надо ему говорить: «Сядьте ровно». Он скажет: «Я ровно сижу». Он будет спорить с вами. Скажите так: «Возьмите ручку и записывайте». Он тогда будет вынужден сесть ровно. Если он скажет «Я запомню», вы: «Это мне решать, ручку возьмите». Подсекли второй раз.

Подсечка болтологии

Вы ему задаете вопрос, а сотрудник начинает говорить обо всем подряд, но не о деле. Вы говорите:

— Олег, давайте договоримся. Если вы на мой вопрос будете давать пространные ответы, то я присмотрюсь к вам более внимательно.

Или:

- то я запишу вам минус,
- то я посоветуюсь на ваш счет,
- то я сделаю выводы.

Подсечка торга

Сотрудник торгуется, хотя эта работа входит в его обязанности. Смотрите, как получается:

— Олег, вот задача.

— А что мне за это будет?

— Мне показалось, что вы со мной торгуетесь. Сделаю вид, что я этого не заметил. Если еще раз такое повторится, то я задумаюсь на ваш счет.

Эту длинную конечную фразу можно заменить на трехсекундную паузу и отчетливо, твердо сказать: «Идите, работайте». Появляется ощутимое психологическое давление и тревожные мысли в голове сотрудника, что он сделал что-то не так. Начинает сомневаться в себе, значит, лучше подчиняется.

Подсечка оскорбления других

Если сотрудник говорит, что не он виноват, это другой отдел, и начинает грубо отзываться о других сотрудниках, это также нужно пресечь.

— Мне показалось, что вы поднимаете себя за счет опускания других. Сделаю вид, что я этого не заметил. Повторится, сделаю выводы.

Эти подсечки нужно применить раза 3–4, после чего сотрудник начинает общаться нормально. После того как вам удалось восстановить субординацию, обязательно похвалите. Сама подсечка вызывает напряжение, но потом-то его поведение скорректировалось. Нужно закрепить правильное поведение. Иначе воспитательная мера потеряет смысл, сотрудник выйдет от вас демотивированным. Этого допускать нельзя. Например:

— Олег, вот вам задача. Нужно обзвонить дополнительно двадцать клиентов в таком-то регионе, чтобы получить представление о потенциале региона.

— А почему я?

Начинаем с человеческой беседы:

— Олег, я поставил вам задачу. Вместо того чтобы ее принять, вы начинаете спорить. Вот так я вижу ситуацию. Мне она неприятна. Как вы видите ситуацию? Расскажите мне.

Легкое давление создал.

Если на этом этапе он говорит:

— Нет, я все понял. Но недопонял задачу.

— Ок, что вы недопоняли? Расскажите.

Прояснили. Потом говорите:

— Олег, вы молодец. Я знал, что могу на вас положиться. Вы хороший сотрудник, спасибо, что у нас работаете. Действуйте.

Похвала обязательна. Скажите, что он написал отличный отчет, что у него отличный вкус в одежде, может, у него классный пиджак. Любая похвала, даже не относящаяся напрямую к работе, в конце обязательна, чтобы сотрудник вышел от вас окрыленным.

Подвес

Если подсечки не помогли, то сотрудника нужно подвесить в режим ожидания и неопределенности без похвалы на денек–два. Можно и дольше, но это будет уже жестковато.

Мягкий подвес делается так:

— Олег, я вижу, что вы задачу выполнять не хотите. Завтра подойдете ко мне в 16:00, и мы поговорим об этом.

До завтра он будет мучиться догадками, что же произойдет в 16:00.

Говорит:

— Я хочу сейчас узнать.

— Завтра в 16:00 узнаете.

— Нет, сейчас.

— Это я, как руководитель, решу, когда узнавать. Завтра в 16:00.

Почему именно завтра? Он придет домой. Там у него семья, дети, ипотека, кредит — и это все на него нахлынет. Потеря работы, поиск новой... Логичный вопрос: «Зачем я так выпендривался перед руководителем?». Он должен побыть со своим поведением наедине. Переварить произошедшее. Возможно, сегодня вы зря повздорили. Конфликту нужно разрядиться, а вам обоим остыть. Пауза до завтра многое расставит на свои места.

Если ваш подчиненный менее пуглив, то есть зрительный психотип у него выражен меньше, то примените более **жесткий подвес**:

— Олег, я вижу, что вы не будете выполнять задачу, подойдете завтра в 16:00. Я пока присмотрюсь к вашей работе.

Последняя фраза о том, что вы будете к нему присматриваться, дает еще большую неопределенность и напряжение. Сотрудник начинает нервничать.

И если ваш сотрудник ничего не боится и продолжает дерзить, то используйте **совсем жесткий подвес**:

— Иван, я вижу, что вы не хотите выполнять эту задачу, подойдите завтра в 16:00, поговорим об этом. Пока работайте.

Фраза «пока работайте» давит на психику очень сильно, запуская в голове сотрудника самые неприятные сценарии развития конфликта.

Сразу хочу предупредить, лучше всего эти все инструменты осваивать на живом тренинге, потому что текст не позволяет увидеть и прочувствовать интонацию, взгляд, мимику. Если вы опытный руководитель, то быстро схватите суть. Если вы начинающий, то рекомендую прийти на тренинг.

В большинстве случаев этих приемов достаточно, чтобы на следующий день сотрудник начал делать то, чему сопротивлялся вчера. В 80% случаев поведение исправляется. Как только заметите перемены, подойдете и похвалите за это. Закрепите условный рефлекс:

— Олег, вижу, что вы выполняете эту задачу. Молодец. Я знал, что могу на вас положиться.

Если же ни беседа, ни подсечки, ни подвесы не помогли, пора усиливать давление с помощью следующего инструмента под названием «**воздействие вопросом**». Однако объяснять его здесь я не буду, и вот почему. У меня был случай, когда пришлось спасать компанию клиента от руководителя одного из отделов. В выходные прошел корпоративный тренинг для крупной лизинговой компании, а в понедельник, часов в 11:00, звонок от директора по персоналу по причине того, что шесть сотрудников написали коллективное заявление об увольнении.

Оказалось, что наломал дров участник, который вчера ушел с середины тренинга, не дослушав материал до конца, мол, все понял, возникли срочные дела. Когда я приехал в компанию, чтобы разобраться с этим делом, начал с разговора с ним:

— Что случилось? Что именно вы сделали?

— Вы знаете, мы в течение года не общались с сотрудниками. Мы сильно повздорили и практически не разговаривали друг с другом. Сегодня они, как обычно, опаздывали — кто на полчаса, кто на час. Я решил положить этому конец и каждого проработал по пять минут по методу «Воздействие вопросом». Хотят уволиться теперь...

— Почему вы не начали с обычной человеческой беседы?

— Потому что на них может подействовать только сильный инструмент. Они никогда не слушают, что я говорю.

Естественно, сотрудники в шоке. Такая резкая перемена в поведении руководителя для них явный признак сумасшествия. Уверяю, если бы он начал воспитание даже с человеческой беседы, то они тоже были бы в шоке, но легком, который бы благотворно повлиял на ситуацию. Если же на сотрудника, который привык к попустительству начальства, сразу начать давить максимально сильно, конечно, он не выдержит. Это будет больше похоже на вымещение злости, нежели на поведение авторитетного и умного управленца.

Кстати, с помощью воспитания вы можете из любого, даже очень сложного сотрудника сделать нормального полноценного сильного члена команды. Вам потребуется на это терпение и ежедневные шаги, чтобы по чуть-чуть корректировать его поведение и в итоге выработать в нем правильные рефлексy —

не опаздывать, выполнять задачи качественно и быстро, вовремя сдавать отчеты, активно участвовать в общественной жизни коллектива. Главное, воздействовать понемногу и незаметно.

В среднем на воспитание сотрудника потребуется от трех до шести месяцев. По моему опыту, самый короткий срок для корректировки поведения — один месяц, при условии, что вы будете регулярно с ним работать и постоянно давать обратную связь, чтобы он не убежал.

Если вы хотите моментальных изменений, то у меня к вам вопрос: с чего вдруг вы решили, что другие люди должны быстро поменять отношение к вам и работе, если вы долгое время не давали им обратную связь? Невозможно сделать культурного человека из дикаря за одну неделю. Невозможно научить носить штаны, кушать ложкой и мыть руки. Кстати, в дикарей своих сотрудников превращаете именно вы, закрывая глаза на их поведение. Признайте свою ошибку и начните работать с сотрудниками уже с завтрашнего дня.

Есть еще один важный момент. Насколько сильно можно давить на сотрудника психологически? Ответ: давите так сильно, как сильно умеете хвалить. Не умеете хвалить, значит, не имеете права давить. Без положительного подкрепления вы загоните сотрудника в депрессию, демотивируете и подтолкнете к увольнению. Если же способны воодушевлять и хвалить так, что крылья вырастают, можете давить сильно — ничего страшного не произойдет.



Глава 6.

Как принимать
верные решения?

Как вы обычно принимаете сложные решения? Скорее всего, тщательно обдумываете. Рассматриваете ту или иную возможность, взвешиваете все обстоятельства, прогнозируете последствия и делаете выбор в пользу варианта, который наиболее реалистичен. Все в этом методе хорошо, кроме одной погрешности — человеческий мозг обожает все усложнять, показывая порой последствия, которых и быть не может, и на это требуется слишком много времени.

Предлагаю простой и действенный способ анализа ситуации и принятия решений, которым пользуюсь сам. Он позволяет задать себе правильные вопросы, учесть самые важные моменты и, главное, сократить время на раздумья.

Итак, давайте решим какую-нибудь вашу проблему. Выберите спорную ситуацию. Возьмите лист бумаги, начертите две линии — вертикальную и горизонтальную оси. Вертикальная будет означать, что дает ситуация, горизонтальная — что вы отдаете. Делаем условную разметку, по которой мы будем определять субъективно величину отданного и полученного — много, мало. Как будет выглядеть матрица, показано на рисунке 5.2.

В зависимости от того, в какую часть графика попадет ваше решение, действуем так:

- если много отдаете и мало получаете, отказывайтесь от решения;
- если много получаете и мало отдаете, то делаете выбор в пользу этого варианта;
- если много отдаете и много получаете, подумайте, как отдавать меньше;

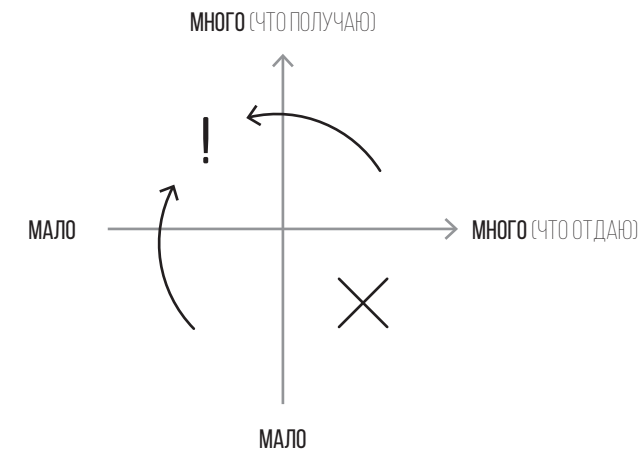


Рисунок 5.2. Матрица принятия решения.

- если мало отдаете и мало получаете, подумайте, как получить больше в этой ситуации.

Давайте рассмотрим, как работает матричный метод на примерах.

Задача 1. Наем сотрудника

Порой возникают ситуации, когда после конкурса на новую должность есть несколько достойных претендентов. У каждого из них свои достоинства и недостатки. Кого выбрать?

Посмотрите внимательно на рисунок 5.3. Например, один из кандидатов выставляет зарплатные требования выше, чем другие, но при этом обладает всеми необходимыми компетенциями и характеристиками. Другой кандидат рассчитывает

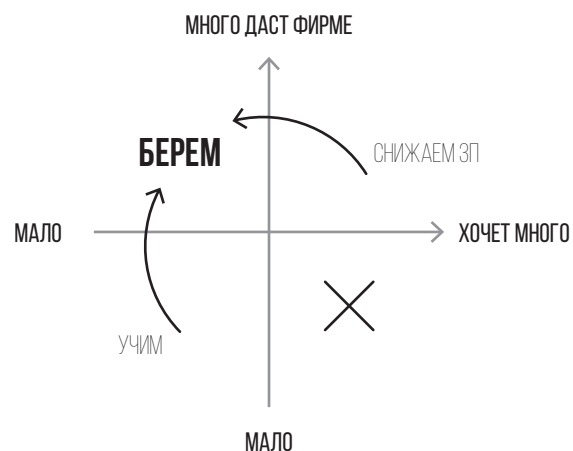


Рисунок 5.3. Матрица для найма сотрудников.

на меньший уровень зарплаты, но ему не хватает, например, практики или каких-то знаний. При этом по типу темперамента вам подходят оба. Кого выбрать? С первым поговорите о снижении зарплатных ожиданий, второго проверьте на обучаемость. Берите того, кто переместится в левый верхний квадрат.

Задача 2. Увольнение

Замена сотрудника всегда обходится дорого для компании. Поиск нового специалиста, обучение, адаптация... Это время и деньги, а работу нужно делать уже сегодня. Сколько «голых» окладов придется выплатить, пока новичок не начнет приносить компании доход! Однако держаться за старого сотрудника также неверно, если его бездействие и конфликтность тянут

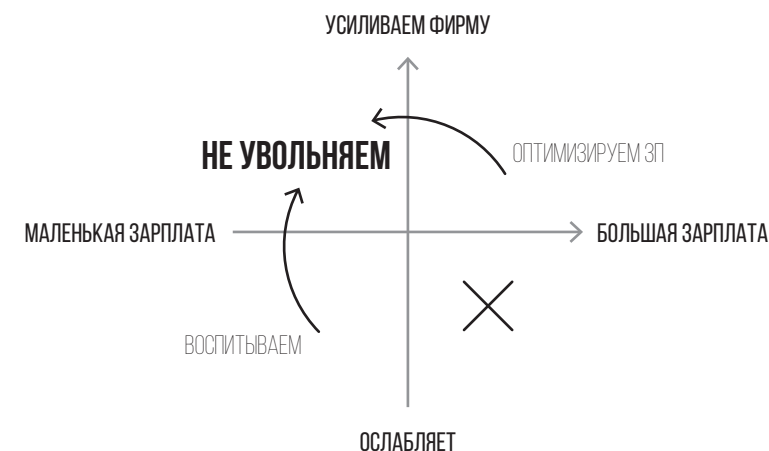


Рисунок 5.4. Матрица для увольнения сотрудника.

из компании ресурсы. Анализируем ситуацию с помощью матрицы на рисунке 5.4.

Если сотрудник усиливает фирму, но дорого вам обходится, думайте, как перестроить его зарплату, чтобы платить меньше. Если у сотрудника маленькая зарплата, и он стал менее результативен, то воспитываем его.

Задача 3. Приобретение чего-либо для компании

Матричный метод также подходит для принятия финансовых решений, например покупки чего-либо для компании. Составляем такую матрицу и анализируем на степень дороговизны и необходимости (см. рис. 5.5).

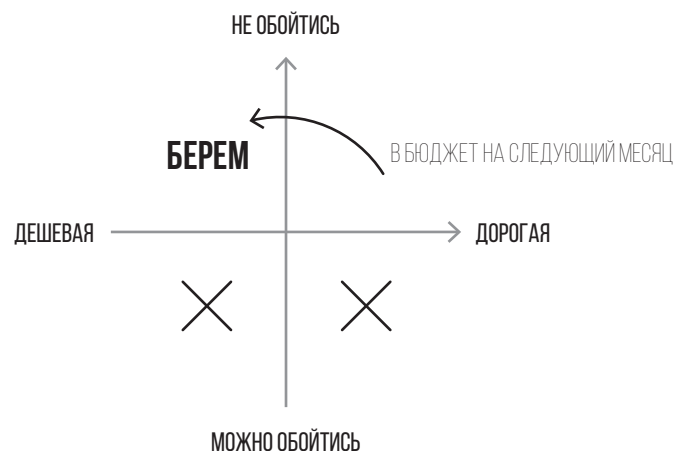


Рисунок 5.5. Матрица для приобретения чего-либо для компании.

Задача 4. Расширение бизнеса

Если у вас появилась любопытная идея для расширения бизнеса, но еще остались сомнения, снова поможет матрица (см. рис. 5.6).

Для анализа идеи посмотрите на ее целесообразность с финансовой точки зрения. Оцените вашу идею по двум параметрам: скорости окупаемости и стоимости реализации.

Если реализация идеи обходится дорого, но, по вашим прогнозам, должна быстро окупиться, то оптимизируем ее так, чтобы сократить на нее расходы ресурсов. И, наоборот, если на реализацию требуется мало ваших денег, времени и трудозатрат, но процесс получения дохода сложный и продолжительный — думайте над ускорением окупаемости.

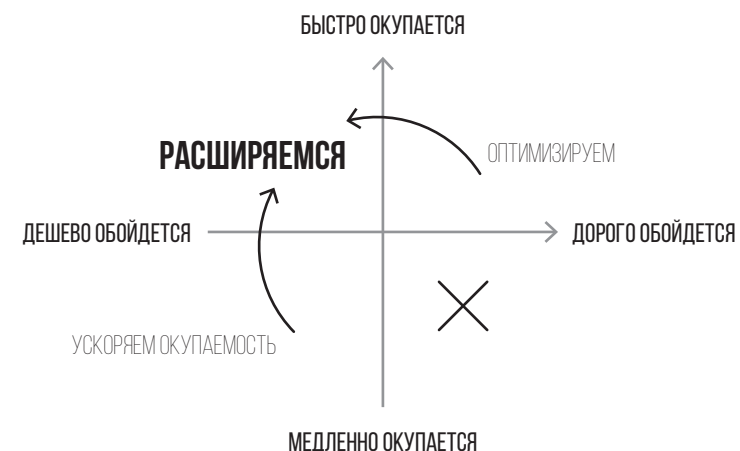


Рисунок 5.6. Матрица для расширения бизнеса.

Задача 5. Закрытые направления бизнеса

Когда встает вопрос о закрытии направления бизнеса, принимать решение сложно, так как оно тянет за собой ряд неприятных последствий, в том числе сокращение персонала. В то же время можно прогадать и закрыть перспективное направление, которое может успешно работать, если заменить некоторых сотрудников. Чертим матрицу и принимаем правильное решение (см. рис. 5.7).

Матричный метод упрощает жизнь руководителя. Однако он не заменяет анализа рисков и возможностей, анализа инвестиционных прогнозов, тем более анализа данных о рынке и конкурентах. Но если мы говорим про некие базовые принципы принятия быстрых и верных решений, то матрицы — настоящая находка. Составив матрицу один раз, можно использовать ее многократно в похожих ситуациях.

V. Как раскрыть потенциал управленца и построить сильную команду?



Рисунок 5.7. Матрица для закрытия направления бизнеса.



Попробуйте составить матрицы для своих сложных решений.
Если у вас появятся оригинальные примеры, присылайте их
мне на почту trener@salestrening.ru. Буду благодарен.



Глава 7.

Инерция.
Как эмоции
влияют
на качество
решений?

Чем выше эмоциональная инерция, тем менее эффективны управленческие решения. Давайте разберем, что это такое, на примере.

Подходит к вам сотрудник и говорит:

— Иван Иванович, я сегодня заключил крупную сделку, это принесет фирме большую прибыль.

— Отлично, — говорите вы.

Эта новость поднимает вам настроение. И уже вы готовы заниматься своими делами дальше, как сотрудник продолжает:

— Иван Иванович, можно я сегодня на часик пораньше уйду?

— Конечно, ведь ты такой договор заключил. Иди.

В данном случае решение отпустить сотрудника без выяснения причины является эмоционально инертным, оно вызвано радостной новостью о заключении договора. Когда вы принимаете решения под воздействием настроения, это и есть эмоциональная инерция. То есть когда вы находитесь в приподнятом настроении и вас попросят о чем-то другом, невыгодном для вас, то, скорее всего, вы согласитесь, потому что находитесь под впечатлением позитивной хорошей новости.

И наоборот. Если сотрудник вас чем-то расстроил, вы на него разозлились. Например, опоздал и не предупредил. Потом он достигает цели, дает результат, предлагает золотую идею, но вы на него еще злитесь и не можете дать ему положительную обратную связь, подкрепление. Вы нахмуренный и раздраженный по отношению к нему. Поэтому он делает вывод, что делать хорошие дела для фирмы бессмысленно, все равно



Рисунок 5.8. Эмоциональная инерция как способ манипуляции.

не оценят. «Неужели опоздание так важно, что это важнее того, что я заключил крупный контракт? Неужели шеф такой мелочный? Неужели шеф такой недалекий? Неужели меня здесь настолько не ценят, что не хвалят за контракт на крупную сумму, а продолжают раздражаться из-за утреннего опоздания?» — накручивает себе сотрудник.

Если вы хотите принимать качественные решения, то эмоциональной инерции быть не должно. Ваш ответ на просьбу уйти пораньше после хорошей новости должен быть таким:

— Конечно, нет. Рабочий день у нас до шести. Хочешь пораньше, скажи почему, чтобы я понимал, куда и зачем тебе надо. Отпрашиваешься после хорошей новости, я уже начал подозревать, что ты пытаешься мной манипулировать.

Так вы показали ему, кто руководитель.

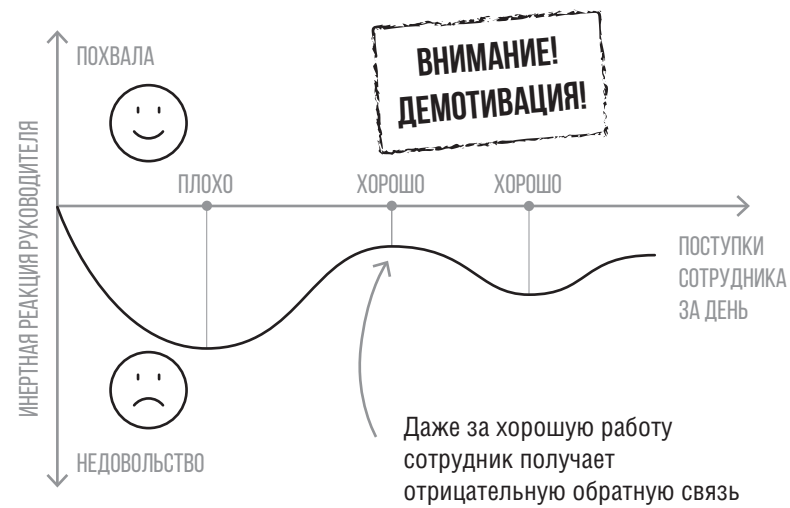


Рисунок 5.9. Демотивирующая реакция руководителя.

Когда вы эмоционально инертны, то не вы управляете, а вами. Сотрудники не дураки. Быстро поймут, что вас можно так вот радовать, а потом просить все что хочешь. Или достаточно опоздать, и в этот день можно ничего не делать для компании. Отслеживайте за собой эмоциональную инерцию, чтобы она не размывала вашу управленческую репутацию.



Глава 8.

Сепаратизм.
Друг или враг?

У одного нашего клиента, дистрибьютора продуктов питания, сепаратизм случился после смены главного бухгалтера, которая переехала в Москву в связи с работой супруга. Конечно, всем было горестно отпускать хорошего специалиста, она выстроила настолько правильные взаимоотношения между бухгалтерией и всеми остальными отделами компании, что документация не вызывала у сотрудников напряжения и сложностей. Бухгалтерия была очень хорошо интегрирована в компанию.

После долгих поисков подходящего специалиста должность главного бухгалтера заняла женщина под сорок, которая, по сравнению с ее предшественницей, стала вести себя с точностью до наоборот. У нее все окружающие специально делают так, чтобы бухгалтерии было хуже, глупые, не знают азов документооборота. И это их проблемы. Функция бухгалтерии — выполнять свою первостепенную работу, а не учить и помогать неумехам. Пускай сами разбираются. Через некоторое время все ее подчиненные, другие бухгалтера, начали думать так же. В итоге через полгода возникла огромная проблема — бухгалтерия стала сильнейшим демотивирующим фактором для каждого сотрудника компании. Даже генеральный директор начал воспринимать бухгалтерию как нечто напрягающее. Все началось с нового бухгалтера, которая в силу предыдущего опыта либо в силу своего характера и деструктивных установок начала сепарироваться от компании — сначала сама, потом весь отдел.

Сепаратизм — это стремление отделиться, обособиться. Это естественное и легко объяснимое явление. Связано оно с фундаментальным законом физики, по которому развивается все во Вселенной, — законом возрастания энтропии. Суть этого закона в том, что любая система без внешнего воздействия стремится к хаосу. Проще говоря, без внешнего управления любая

фирма, коллектив, система людей стремится к разногласиям, разбивке на небольшие группы, конфликтам и ссорам, снижению исполнительской дисциплины, снижению корпоративной культуры, невыполнению задач. Не это ли хаос? Сепаратизм и есть стремление к хаосу.

Сепаратизм в компании выглядит так. Начальники отделов сначала настраивают себя против компании, потом своих сотрудников. В результате много сил уходит не на достижение цели компании, не на продажи, чтобы стать лидерами рынка, выполнить стратегию и т. д., а на войну с другими отделами. Это проявляется в затягивании сроков выполнения задач, чтобы насолить другим. Пересылка почты идет на большое количество адресов сотрудников, в том числе начальника, чтобы все были в курсе, и превращается в лавину переписки, лишних объяснений, действий.

На корпоративных тренингах я показываю интересную игру, которая реально демонстрирует, каков уровень сепаратизма в компании. Участники скидываются по 1000 или 5000 рублей, в зависимости от уровня личных доходов. На группу в 15–20 человек получается приличная сумма.

Дальше я говорю: «У вас есть 30 минут, чтобы договориться, кому из вас эта сумма достанется. Есть условие, что эту сумму нельзя потратить на благотворительность, не должно быть жребия, никаких обещаний раздать деньги обратно. Нельзя проставляться, приглашать всех в ресторан. Победитель заслуженно забирает деньги себе. Если вы не договариваетесь единогласно, кому отдать деньги, то они уходят в шредер и не достаются никому».

Игра вызывает массу эмоций и восторгов. Чего только не придумывают участники для победы. В этих спорах и убеждениях

сразу видно, кто самый сильный сепаратист.

Кстати, существует даже выигрышная стратегия. Она логичная и простая. Всего в три шага. Я рассказываю ее на открытом тренинге по лидерству.

В большинстве случаев группа договаривается и спасает деньги. Некоторые победители, к сожалению, нарушают правила и пытаются раздать деньги обратно, но я настаиваю, чтобы оставили себе, чтобы каждый участник лучше прочувствовал потерю. Это дает хороший терапевтический эффект.

Реже люди не договариваются, и деньги улетают в шредер. Представьте, какие эмоции испытывают участники, когда видят, как купюры измельчаются на мелкие кусочки и не достаются никому, потому что каждый поставил свои интересы выше других.

После уничтожения денег участники тренинга начинают раскаиваться, сожалеть о потере. Иногда это провоцирует людей на ссору, что показывает, насколько сильно распространился сепаратизм в коллективе.

Как в этой игре, сепаратизм неминуемо ведет к потере денег и в вашей фирме, поэтому руководителю необходимо его жестко пресекать при первых еле заметных веяниях, обычно проявляющихся во фразах «это не наша работа», «это не наша вина», «это все другой отдел». Никакого разделения не должно быть. Фирма — это единый организм, единое тело.

Сепаратизм в вашей фирме — это то же самое, как если бы ваша правая рука поняла вдруг, что живет самостоятельно и больше не обязана вам подчиняться. Во время совещаний

она тянется вверх, когда вы предпочли бы промолчать. Когда вы едете на машине, она крутит руль влево, тогда как вам надо направо. С такими выходками вас не только с работы уволят, но и лишат водительских прав, от вас уйдет жена или муж, потому что вы перестаете быть надежным человеком, так как хотите одно, а делаете другое. Если рука продолжает вести себя не согласованно с вами, то вы вскоре прослышите идиотом, от вас отвернутся все друзья, соседи и знакомые. От всех этих расстройств, вы в конце концов заболеете, организм ослабнет, а вслед за ним и взбунтовавшаяся рука. И вот тогда-то она и поймет, что без вас она — ничто. Именно вы дали ей силу, точность действий и энергию для жизни. В итоге сепарированная рука жалеет о содеянном. То же самое с вашим бизнесом. Не позволяйте сотрудникам играть в сепаратизм. Все будут об этом жалеть.

Как надо воздействовать на сотрудников, если у них возникло желание отделиться?

1. Пресекать.
2. Наказывать, например, с помощью урезания или лишения премирования.
3. Увольнять показательно, жестко, строго.

Как начинается сепаратизм?

Начальники двух отделов повздорили. Один подвел другого. Возможно, это произошло случайно. Возможно, специально. Вместо того чтобы конструктивно поговорить и найти точки взаимодействия, понять причину инцидента, чтобы больше он не возникал, один из начальников, которого подвели, решает

сепарироваться. Потому что это проще. Проще отмахнуться, навешать ярлыки, что они враги, что они специально вредят. Это проще, чем конструктивно решить сложный напряженный вопрос.

Как бы ни был уверен один из начальников, что его подвели намеренно, часто это оказывается стечением обстоятельств. Требуется достаточное мужество и смелость, чтобы об этом поговорить. Придется напрячь силу воли, чтобы держаться принципа решать сложности, а не уходить от них. Наш мозг всегда выбирает сценарий действий, на который потребуется меньше энергии. Навешивать ярлыки и сепарироваться — часто рефлекторная реакция, которую стоит отслеживать и устранять. Если вы считаете кого-то виноватым, проще залезть в окоп и сражаться, чем пойти на компромисс и провести дипломатические переговоры о перемирии. Немного одумавшись, может, и заметите, что такое поведение импульсивно детское. Признаться в своей слабости сложно себе и тем более другим, поэтому настраиваешь против соперника своих сотрудников, чтобы не выглядеть дураком и слабаком в их глазах, всеми силами скрываешь, что не способен договориться по сложному вопросу. Так происходит сепарация всего отдела. Все из-за неумения решать конфликты. Хотя делается это просто.

Шаг первый. Вы подходите к человеку и говорите: «Олег, давай расскажу, как я вижу ситуацию, потом ты расскажешь, как ты видишь. Уверен, мы не поняли друг друга».

Шаг второй. Вы рассказываете ситуацию со своей точки зрения. Например: «Олег, ты сделал так-то, в результате получилось то, и сейчас я вынужден это решать». Самое главное не используйте в своем рассказе такие слова, как «постоянно», «вечно», «специально». Никаких раздражающих слов «подста-

вил», «подвел», «обманул». Без повышенного эмоционального тона. Иначе ваш оппонент закроется и не захочет обсудить с вами этот случай.

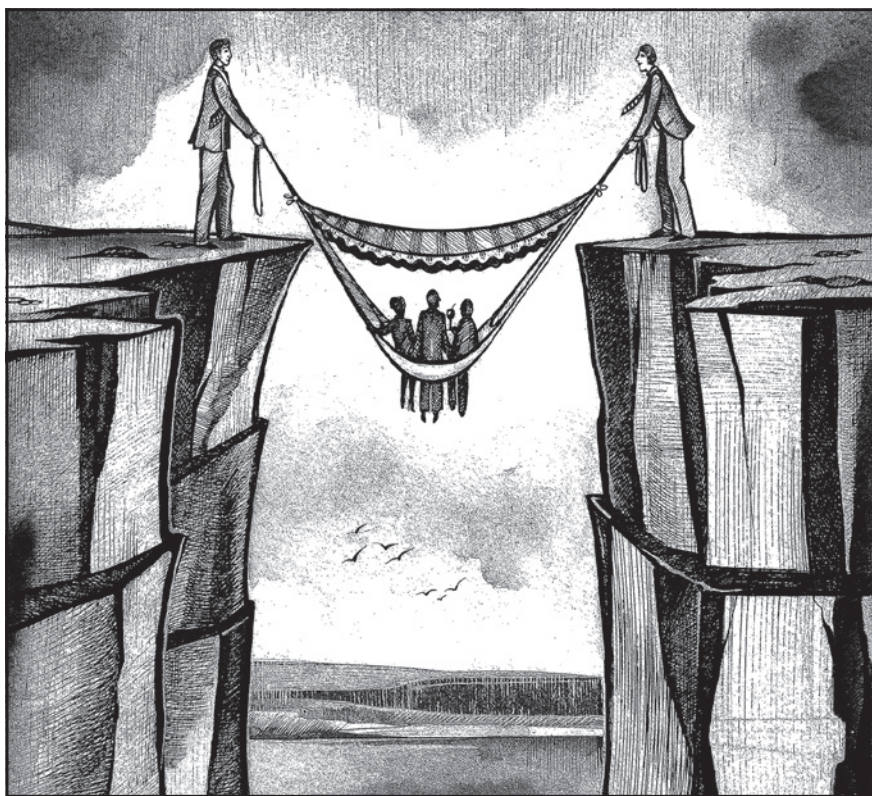
Шаг третий. Попросите оппонента рассказать ситуацию, как он ее видит. Если между вами доверительная атмосфера, значит, вы узнаете причины конфликта. Если он не идет на контакт, то «покачайте» его немного.

1. Озвучьте опасения. «Олег, ты, наверное, думаешь, что я хочу тебя обвинить, хочу рассориться. Это не так. Я хочу прояснить ситуацию, чтобы понять, что делать, чтобы она не повторилась».
2. Скажите про общую цель. Например: «У нас с тобой одна цель, такая-то, давай открыто обсудим эту ситуацию».
3. Извинитесь. «Олег, извини, если я вдруг сказал что-то не так, если наш разговор тебя напрягает, давай все равно обсудим, потому что это очень важно».

Когда вы отделяетесь из-за личного отношения или внутреннего конфликта, то вы сразу превращаетесь в крайне деструктивного сотрудника и тем более руководителя. При этом вы снижаете эффективность и вашего оппонента. Это похоже на жестокую расправу с пленниками, которая практиковалась в африканских племенах. Одному из пленников говорили: «Вот тебе острая палка. Видишь, впереди тебя цель. Если ты в нее попадешь, то мы тебя отпустим». Ему завязывали глаза, мишень убирала, а напротив ставили пленника из его же племени, чаще родственника или друга, которому ставили такое же условие освобождения. В итоге они начинали биться, воспринимая друг друга за врага, хотя таковыми не являлись. Заканчивалась игра смертью одного из борцов. Второй же, узнавая,

что убил своего близкого человека, испытывал такие страдания, что сходил с ума.

Мораль проста: не делайте из друзей, партнеров, коллег врагов только потому, что обстоятельства создали конфликтную ситуацию. Будьте выше! Проясняйте все непонимания. Разговаривайте друг с другом. Идите на компромиссы, если нужно. Берите на себя ответственность за происходящее в вашей жизни и компании, а не надейтесь, что все само собой разрешится. Вы руководитель. Умейте руководить и собой.



Глава 9.

Почему одни
компании
большие,
а другие
маленькие?

В этой главе мы рассмотрим три ключевых фактора успеха в бизнесе. Хочу, чтобы вы отчетливо их поняли и всегда вспоминали перед тем, как планировать продажи, разрабатывать систему развития компании и сотрудников.

Штырь веры

В основе этого фактора успеха лежит простой вопрос: с чего начинается бизнес? Кто-то скажет: «Со стартового капитала». Кто-то заявит, что важны идеи для собственного бизнеса. Вероятно, будет множество других мнений на этот счет.

Мой ответ — бизнес начинается с веры основателя, что на определенном деле можно заработать.

Представьте молодого человека, который однажды искренне поверил, что, продавая такой-то товар, он сможет неплохо заработать. Как он в это поверил? Вариантов много. Может, у кого-то подглядел. Может, работал по найму по этому направлению. Может, провидение. Мы наверняка утверждать не можем.

Попробовал, и у него, скорее всего, ничего не получилось. Он столкнулся со сложными клиентами, возражениями. Однако его вера в дело не угасла. Он пробовал снова и снова. В конце концов все получилось. Результат подкрепил веру, и наш герой открыл бизнес.

Нанял менеджера по продажам и сказал ему: «Иди, продавай! На этом можно хорошо зарабатывать!». Однако пока наемный сотрудник не верит в этот продукт. Озарения у него, как у шефа, не было. Побегал по клиентам. Они ему отказали один за другим — так он убедился, что заработать на этом продукте нельзя.

Происходит первый важнейший конфликт веры. Приходит сотрудник к директору и говорит: «На этом продукте заработать нельзя». А директор в ответ: «Заработать можно». Победит тот, у кого вера крепче.

Мораль: хотите иметь успешный бизнес, сделайте так, чтобы сотрудник поверил в реальность достижения цели, которую вы ставите. Убедите его, что ваш продукт нужен рынку, что добиться поставленных показателей реально, что пробиться к конкретному клиенту реально. Это называется заразить сотрудника верой.

У каждого сотрудника должен быть по отношению к продукту и вашему бизнесу штырь веры. Создать его — ваша задача. Прокачайте его как специалиста, покажите на своем примере, как добились успеха, помогите ему продавать лучше и больше.

После того как вам удалось решить первый конфликт веры, бизнес начнет расти. Вы наймете второго менеджера, в помощники первому. История будет развиваться по спирали. Этот менеджер также побеждает по клиентам, убедится, что товар никому не нужен. Придет к руководителю и скажет, что продавать невозможно. А руководитель уже знает эту задачку. Снова конфликт вер. Берет сотрудника в свои руки и убеждает в обратном. Тот поверил и пошел к клиенту. Клиент ему: «Да нам это не надо». А тот в ответ: «Как же не надо!» — и убеждает его в том, что клиент без этого товара жить не может. «Давай. Действуй. Покупай. Нужно тебе это, я знаю. Потом спасибо скажешь».

Вот и получается, если у генерального директора штырь веры крепкий, то и бизнес у него огромный, потому что его вера доходит через сотрудников до каждого клиента. Его веры хватает на огромный штат персонала, поэтому и компания крупная.

Каждый новичок будет проверять вашу веру в бизнес на стойкость. Стоит вам усомниться, как ваша компания начнет сжиматься. Нанятые сотрудники без вашего энтузиазма ничего не будут делать. Сядут на пятые точки и будут жаловаться на маленькую зарплату и ненужность продукта. Когда деньги кончатся, бизнес обанкротится.

Укрепляйте вашу веру в мечту, в цель, в себя, в товар, чтобы никто не смог выбить вас из седла.

Доверие между сотрудниками

Это второй фактор успеха, который позволит увеличить эффективность вашего бизнеса в несколько десятков раз.

Предположим, к вам обратился ваш друг с просьбой одолжить у вас 500 рублей. Как быстро вы дадите ему денег? Практически сразу. Обсудите какой-то момент, в течение минуты достанете бумажник и вручите купюру.

А если к вам обратится незнакомый человек с такой же просьбой? Вы решите одолжить ему деньги, но тогда обсуждение деталей займет гораздо больше времени — два часа, чтобы понять, для чего они ему, не обманет ли, а вернет ли, а договор, а расписку, а залог. Итого два часа. Разница в 120 раз!

То же самое происходит в вашей компании. Между вашими сотрудниками, между отделами, между руководителями и подчиненными есть взаимодействие. Если между ними есть доверие, как с другом, то задача решается в сотни раз быстрее.

Если вы умеете создавать доверие между сотрудниками, то вы можете ускорить бизнес-процессы в десятки раз, ничего не ме-

няя. Без новых регламентов. Без инноваций. Ничего не оптимизируя. Это как ускорение химических реакций при нагреве. Ваш бизнес становится эффективнее.

Как создать такие отношения в коллективе? Только своим примером! Вы задаете стандарты взаимоотношений в коллективе. Подчиненные, как дети с родителей, берут с вас пример. Если вы открыто показываете, что цените их как специалистов и как людей, так и они начинают относиться друг к другу и к вам.

Поэтому воспитайте в себе замечательную привычку — хвалить сотрудников просто за то, что они есть. Делайте это регулярно. Без причины. Хвалить желательно с физическим контактом. Похлопать по плечу при рукопожатии, стукнуться кулачком в кулачок, дать пять. Делайте это с утра, задавая тем самым настроение дня.

Помните, что сотруднику не нужно заслуживать вашу похвалу. Если вы сейчас думаете, что так сотрудники расслабятся и начнут хуже работать, знайте, все это домыслы. Это проблемы внутри вашей головы. Людям нравится внимание и хорошее отношение. Это не расслабляет, а наоборот, задает тонус. Если вы все время будете держать сотрудников в ежовых рукавицах, они возненавидят работу в офисе, когда вы рядом. Зато доброе хорошее отношение между вами приведет к снижению ссор и недопонимания.

Это создает доверие между вами, будто вы друзья. Я называю это явление трастом, от английского слова trust, что значит «доверять», «полагаться».

Результат создания траста замечен уже через две недели. В коллективе устанавливается дружелюбная атмосфера, меньше конфликтов, вы более сплочены, у всех сотрудников повышается мотивация к работе.

Командное бессознательное

Третий фактор успеха более сложный для воплощения в реальность и требует времени. Уделите и ему внимание.

В военных фильмах часто можно слышать фразу: «Оружие — это продолжение тебя». Когда из него стреляешь, должен чувствовать пистолет, как собственную руку. Это не осознание, не понимание, не теория и не логика. Это внутреннее ощущение, будто он стал частью тела. Это так же, как перчатки для боксера, лошадь для наездника, автомобиль для гонщика. Энергетика человека как-то включает этот предмет в себя. Эту связь хорошо показали в фильме «Аватар», когда главный герой подключался косичкой к животному и уже мог управлять им силой намерения, мыслями, а не приказами.

К чему я это рассказываю? Вы и ваша команда — единое целое. Это достоверный факт. Когда почувствуете членов вашей команды продолжением себя, тогда создадите единое коллективное бессознательное. Только достигнув синергии со своими подчиненными, вы станете полноценным руководителем.

Однако для этого вам нужно научиться не бояться сотрудников. Подпустить их к себе ближе. Свободно давать обратную связь. Тем более не бояться, что сотрудник уйдет. Это то же самое, когда человек боится, что вдруг ноги и руки перестанут его слушаться. Хотя это глупо. Уверен, что такой страх однажды приходил в детстве, только в бессознательном возрасте, вы, скорее всего, не помните.

Управленец внутри вас растет так же, как ребенок. Сначала он боится, что его руки и ноги, то есть сотрудники, не будут слушаться. Когда вы начнете плотно взаимодействовать с кол-

лективом, когда приобретете опыт, вскоре почувствуете, что сотрудники — продолжение вас. Вы будете их знать, как свои пять пальцев. Вы начнете с полуслова понимать друг друга. Вы сможете дотянуться до какой-то задачи с помощью сотрудника и выполнить ее.

Это ощущение важно поймать и поддерживать. Тогда ваша команда действительно будет крепким единым целым. Ваше настроение будет тут же отражаться на настроении сотрудников. Если вы ошибетесь, то и сотрудники начнут ошибаться. Если у сотрудников что-то случилось, то вы внутренне это почувствуете, хотя находитесь на расстоянии.

Это идеал, к которому нужно стремиться. Это вершина мастерства управления, до которой необходимо добраться, преодолевая все сложности, и обосноваться там, чтобы все время находиться в таком состоянии с командой. Тогда любые цели для вас станут достижимыми.



Глава 10.

Как проводить
совещания,
чтобы они
не мешали
работать?

Представим типичное понедельничное утро в офисе. Отдохнувшие и готовые к новым достижениям сотрудники идут на оперативное совещание, чтобы доложить руководителю о текущих делах. Вот все расселись в зале переговоров.

— Все по плану, — говорит первый отдел.

— У нас тоже дела идут хорошо, — подтверждает второй.

— И у нас без изменений, работаем.

— А у нас проблема с бухгалтерией, — говорит менеджер отдела логистики, глядя на главного бухгалтера, которая как раз сидит диагонально напротив.

— Это у нас проблема с логистами! — отвечает бухгалтерия.

И понеслось...

Начали обсуждать проблему. Отделы, у которых все хорошо, сидят и слушают, вместо того чтобы работать. Начинают звонить телефоны то у одного, то у другого. Дела стоят на месте. Вскоре все устают, начинают отвлекаться, внимание рассеивается. Все раздражены. Возникает еще несколько споров «крест-накрест», подтверждая правило, что люди всегда спорят с теми, кто сидит напротив по диагонали.

Вот уже полтора часа прошло вместо планируемых десяти минут. Проблемы не решены. Сотрудники измотаны ссорами. Никаких результатов. Никакого оптимизма и настроения на победу. Так выглядит проблема многих совещаний. Почему так происходит? Как проводить совещания, чтобы они никому не мешали работать, а выполняли свою главную функцию.

Социологи проводили интересный эксперимент, который показал, сколько требуется времени на решение простой бизнес-задачи. Например, как распределить выручку в 100 рублей между тремя участниками, если их вклад в дело такой-то и такой. Логика решения проста: оценить величину вклада каждого участника, небольшие арифметические вычисления — и готово.

Один человек справился с этой задачей за одну минуту. Два человека решали ее четыре минуты, так как между ними возникли разногласия в оценках вклада участников в дело. Три человека решали эту же задачу 16 минут. Четыре человека справились за 64 минуты. Пять людей решали ее четыре часа. Подумайте только, время на решение задачи увеличилось в 240 раз!

При этом большая часть времени уходила на споры, обсуждение незначительных нюансов, выяснение каких-то отношений и путаницу в понятиях, потому что чем больше людей, тем больше новых терминов, непонимания, путаницы и обид. Чем больше группа, тем сильнее накал страстей и слов не по делу. Грубо говоря, огромная часть времени ушла на ерунду. Энергия рассеялась в космос бесцельно и никого не согрела.

Этот эксперимент доказал факт: чем больше людей, тем дольше вы будете совещаться по одному и тому же вопросу. Поэтому берите на вооружение следующие правила.

Правило № 1: чем меньше участников, тем лучше. Если сомневаетесь, нужен ли сотрудник на совещании, значит, обойдитесь без него. Не берите с собой людей на совещание «до кучи», «на всякий случай», «чтобы были в курсе».

Правило № 2: одно совещание — одна цель. В зависимости от того, зачем вам это совещание, выбирайте его формат:

- Мозговой штурм — для поиска новых идей и решений.
- Принять решение — для выбора одного из нескольких, выработанных на мозговом штурме решений. Оно проводится уже с другим числом участников и в другое время, потому что после мозгового штурма людям нужен отдых, чтобы все осознать и суметь по-другому взглянуть на предложенные идеи.
- Информационное совещание — для обмена информацией с сотрудниками. Или вы им что-то сообщаете, или они вам докладывают.
- Мотивационное. Вы заряжаете сотрудников, мотивируете на достижение цели, выполнение плана, и так далее.

Не смешивайте типы совещаний между собой, иначе вы будете халатно растрачивать время сотрудников, а вы им за него платите. Если вы собрались в понедельник, чтобы узнать обстановку, то спросите всех по очереди, выслушайте и отпустите. Если есть споры, ссоры и конфликты, то не впутывайте в них весь коллектив. Отметили себе, что есть такая-то проблема, назначили новое совещание для ее решения.

Кажется, если вы дробите совещание на несколько, то это потребует от вас больше времени? Наоборот. Вы будете действовать целенаправленно. Решать проблемы точно. Не будет разговоров на отвлеченные темы. Не будет взаимных обвинений. Не будет попыток перетягивания одеяла. Для проведения совещаний вам хватит и 30 минут, а не двух часов, как раньше.

Кстати, если вы хорошо проводите совещания, то ваши сотрудники их не любят. Если же ваши сотрудники идут на совещания с охотой и радостью, кофеек себе наливают перед тем, как

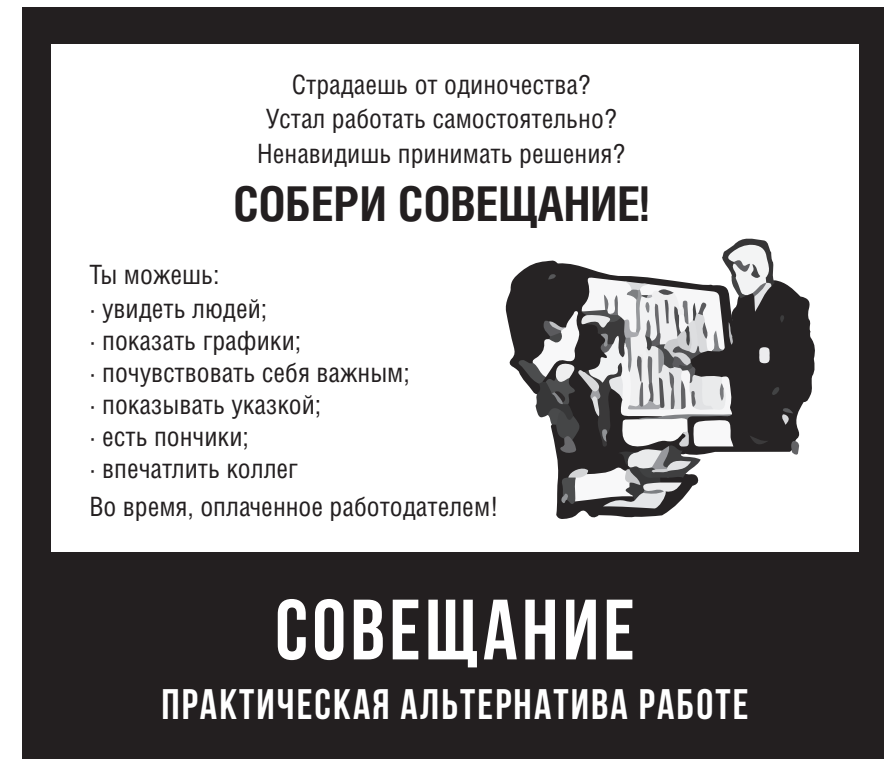


Рисунок 5.10. Пресекайте такое отношение сотрудников к совещаниям.

идти в переговорную, то это плохие совещания. Бейте тревогу. Значит, они воспринимают их как практическую альтернативу работе, как на рисунке 5.10.

Совещание для выработки решения лучше проводить в группе до 20 человек. Совещание для принятия решения — до 10 участников. Информационные и мотивационные совещания — без ограничения. Хоть на тысячу. Зависит от того, как хорошо вы умеете воздействовать на аудиторию голосом и получать от нее информацию.

Регламенты совещаний

Мозговой штурм. Цель — выработать как можно больше возможных вариантов решения задачи. Например, вам нужно сократить издержки. Вам хватит 10 минут, чтобы собрать все идеи, которые есть в головах у участников.

Сначала группа будет зажата, так как левое полушарие мозга, отвечающее за креатив, не активировано. Вам надо раскрепостить группу. Раскрыть ее творческий потенциал. Если идеи не идут, не пытайтесь установить «обязаловку», спрашивая варианты у каждого участника по очереди. Коллеги будут отстреливаться, лишь бы что-то сказать. Интересных решений не дожидетесь.

Подстегните креатив с помощью глупостей. Предложите абсурдные, смешные варианты сокращения издержек. Предположим, не пить воду в офисе, запретить кофе. Ну или всем ходить голыми. Когда подчиненные увидят, что вы можете себе позволить говорить глупости, значит, и они могут говорить глупости. Это не опасно. Их творческое мышление понемножку раскрывается, и начинают поступать оригинальные, смешные и крайне ценные идеи.

Записывайте все, что предлагает группа, и следите, чтобы никто раньше времени не начал оценивать, критиковать и делать недовольные физиономии. Если кто-то не может удержаться от оценки и критиканства, сделайте замечание либо удалите сотрудника с совещания, потому что он его срыгает. Любое недовольство закрывает двери для творчества. После того как у вас появился солидный список идей, пора отсеять глупые, смешные, неподходящие, нереальные. Ничего не выбираем, просто убираем лишнее.

Итого, совещание заняло не больше 30 минут.

Принятие решений. Его можно провести сразу после мозгового штурма либо с 10-минутной передышкой.

Сократите группу до 10 человек максимум. Проводите небольшую дискуссию, чтобы обсудить плюсы и минусы вариантов, их целесообразность и возможность. Затем начинаете голосование либо методом поднятия руки, либо анонимно с помощью бумажек, по старинке, либо можете создать голосование в соц-сети и увидеть отклик там.

Помимо голосования можно оценить решения по параметрам. Чертите таблицу, в которой первый столбец — название параметра, второй — первая идея, третий — вторая идея, и так далее. Определяете несколько параметров, например: затратность, время реализации, человеческие ресурсы и прочее. Оценивайте каждую идею, присваивая баллы от 0 до 10. Чем выгоднее, тем выше балл. Если вы оцениваете затраты на воплощение идеи, то 0 будет значить дорого, а 10 — дешево. Если оцениваете реальность достижения, то 0 баллов — вряд ли сможете сделать, 10 — точно сделаете. Какая идея наберет больше баллов, та и побеждает.

Существует много разных методов анализа решений, но самые практичные и оперативные именно голосование и оценка по параметрам. Метод симуляции также хорош, когда совместным обсуждением просчитываются последствия решения. Если вам необходимо точно составить картинку будущего, то будьте готовы потратить на это несколько часов, так как такой формат требует глубокого вникания и рассуждений.

Информационное совещание. Сначала вы говорите, что хотели всем сказать, потом каждый перед вами отчитывается, что

хотел сказать он. Если возникает спор или непонимание между отделами, записываете и разбираете позже на другом совещании. Записали, поместили, информацией обменялись. Все!

Мотивационное совещание самое сложное. Это театральное шоу, мини-спектакль, в котором главный герой, то есть вы. Оно вдохновляет, заряжает зрителей на достижение результата. Как поставить такой мини-спектакль для своего коллектива?

Сценарий 1. Метод прокрикивания

Многие назовут этот метод негуманным, скажут, что его использовать нельзя, однако, если говорить о результативности, то, пожалуй, он наиболее действенный. В чем его суть? В течение 3–5 минут вы оказываете сильное психологическое давление, с повышением голоса, но без перехода на личные оскорбления. Если вам приходилось работать в производстве, то знаете, что такой тип совещания часто сопровождается матом, криком, ударом кулака по столу. Можно, например, употреблять такие фразы: «Сколько можно?», «До какой степени?», «Засиделись!», «Как это понимать?», «Да что это такое?».

После чего делаете паузу в 5–10 секунд, затем говорите поддерживающие фразы: «Давайте посмотрим, что можно сделать», «Я в вас верю», «Давайте вместе стараться», «Мы одна команда». Выводите ситуацию на позитив.

Этот метод работает безотказно, потому что, когда вы повышаете голос, то у людей включается по отношению к вам позиция ребенка. Вы как родитель сначала ругаете, потом хвалите, высказывая свои пожелания, как все должно быть сделано, а сотрудники, как дети, стараются соответствовать ожиданиям старшего и оправдать ваши надежды.

Сценарий 2. Метод шока

В первой части совещания вы вводите участников в шок страшными последствиями, которые будут происходить в дальнейшем. Это не угрозы, это описание реальной проблемы, с которой они столкнутся вскоре. При этом важно, чтобы угроза исходила от внешних обстоятельств, а не от вас, иначе люди убегут из вашей компании. Это как история с экономическим кризисом, когда люди неохотно меняют место работы, потому что непонятно, что происходит на рынке.

После того как все сотрудники шокированы, делаете паузу в 5–10 секунд и рассказываете, каким видите выход из этой ситуации. Вы говорите, что надо сделать первое, второе, третье и четвертое. Например, выучить скрипты продаж, сходить на тренинг, применять в работе, увеличить количество звонков. То есть ставите им те задачи, на которое хотели вдохновить. Их будет мотивировать сама мысль, что своими активными действиями они спасают компанию от краха.

Сценарий 3. Внешний враг

Придумайте внешнего врага. Это может быть один человек или группа людей, компания или сообщество. Даже мистический враг может помочь. Страшаете сотрудников внешним врагом в течение 5–10 минут, пауза, и говорите, что с этим делать.

Как видите, все эти сценарии имеют один каркас:

- Изменение состояния участников группы в шок, испуг, инфантильность.

- Выведение на позитивный исход ситуации, если будет сделано то и то.

Это похоже на прыжок с трамплина. Чтобы высоко прыгнуть, нужно сильно разогнаться. Первая часть — это разгон. Вторая — прыжок. Работа вдохновленных сотрудников — полет.

Сценарий 4. Секретный рецепт

Этот сценарий немного отличается от предыдущих. Его можно разделить на три основные части.

1. Героический рассказ о секрете или легенда о том, как вы получили этот секрет. Может быть, это какое-то откровение во сне. Может быть, вы поднимались на какую-то гору, и на вас снизошло озарение. Или, может, вы ударились головой, и тут вам открылось видение. Может, конкурент вам что-то сказал, потому что кто-то с кем-то что-то не поделил. Может быть, ваш друг, который работал в крупной госкомпании, подсказал определенные ходы и т. д. Может, сотрудник Института мозга человека поделился с вами информацией, потому что вы в студенчестве дружили.

2. Расскажите, как этот секрет поможет в работе компании.

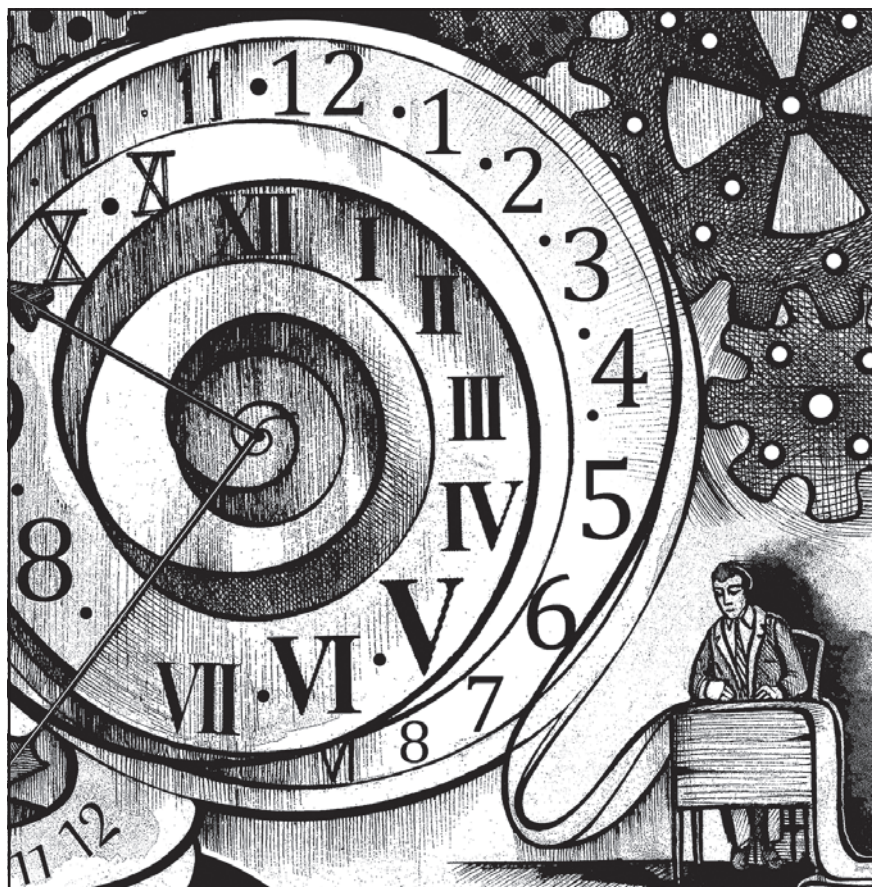
3. Опишите светлое будущее, которое ожидает всех участников после введения этого суперсекрета в работу.

Конечно, можно придумать более сложные сценарии мотивационных совещаний. Пробуйте. Суть их построения, думаю, уловима. Однако рекомендую больше внимания уделять не сюжетной линии, а вашему исполнению. Проведение мотивационных совещаний требует актерского мастерства, воздействия

голосом, мимикой, жестикой. Оно требует репетиции. Обязательно перед тем, как проводить такое совещание, хорошенько потренируйтесь. Иначе фальшивая игра распознается в два счета. Тогда вместо подчиняющей инфантильности получите обиды, вместо шока — панику, а вымышленный враг окажется не таким страшным, как собственный начальник.

Представьте профессионального актера, который играет разгневанного начальника. Это будет стрессовое, но красивое зрелище. Представьте кричащего человека на улице. Мы просто посчитаем его невоспитанным хамом и постараемся скорей унести оттуда ноги.

Равняйтесь на профессиональную игру актера в театре. Используйте только правильную лексику, мимику и жесты. Тогда люди будут чувствовать воздействие, но не оскорбление. Хамство же бьет ниже человеческого достоинства. Разделяйте эту грань.



Глава 11.

Делегирование
и тайм-
менеджмент.
Как все
успевать?

Научитесь управлять собой так, чтобы время стало вашим помощником. Освободитесь от текучки по максимуму для обдумывания и поиска новых идей для развития себя, сотрудников и компании. Освободитесь от спешки, страхов и суеты, чтобы спокойно наблюдать за происходящим вокруг и замечать новые возможности. Освободите время для по-настоящему великих дел. Как это сделать? Расскажу вам пять основных правил тайм-менеджмента, которыми пользуюсь сам уже много лет.

Правило № 1. Если для выполнения дела требуется меньше минуты, сделайте его прямо сейчас. Не надо его записывать в ежедневник, откладывать, планировать — сделай и забудь.

Правило № 2. Записывайте все задачи. Ничего не держите в голове. Не загружайте голову лишними мыслями о делах и идеях, которые нельзя забыть. Незаметно они крадут ваши силы.

Правило № 3. Ставьте себе напоминания о делах на телефоне, в почтовике, наклейте стикеры на рабочем столе. Даже если задачи будут дублироваться. Сегодня вы в офисе, а завтра на встречах, лучше всегда иметь доступ к списку задач, независимо от места нахождения.

Правило № 4. Делегируйте все, что можно делегировать. Даже если вам кажется, что вы делегировали все, это неправда. Большинство дел мы выполняем на автомате, не замечая, сколько они отнимают времени.

Чтобы обнаружить эти дела, проведем несложный эксперимент. Купите маленький блокнот и в течение месяца записывайте дела, которые требуют вашего времени. Дублировать записи не надо, можно ставить рядом с ними галочку, что вы

сделали его несколько раз. Записывайте все дела, в том числе личные — оплатил квартплату, сходил в магазин, забрал ребенка из школы, проверил дневник. Через месяц вы удивитесь, у вас будет 50–60 разных дел. Тогда у вас сложится объективная картина, что еще можно делегировать.

Затем сортируем полученный список по группам:

1. Автоматизация. Сюда отправляем все дела, которые можно автоматизировать. Это различные закупки, ежемесячные оплаты. Вместо утомительных походов по магазинам используйте интернет-шоппинг с доставкой на дом или в офис. Это сократит время в разы. Сейчас очень многое можно сделать в режиме онлайн, даже заказать продукты для приготовления еды дома, нарезанные специально для какого-то рецепта. Достаточно распаковать и забросить в кастрюлю.

2. Делегирование сотрудникам. Что невозможно автоматизировать, смотрим, кому делегировать. Выбираем сотрудника, которого хотим развить. Когда будете ставить задачу, обязательно объясните, что это делегированная задача для развития, чтобы он научился выполнять эту работу и смог впоследствии полностью взять на себя.

Делегируете вы не для того, чтобы потом играть в компьютерные игры, а для оптимизации бизнес-процессов, улучшения финансовых показателей, стратегии бизнеса, обучения персонала. Тогда у вашего подчиненного появится свой подчиненный, которому он сможет делегировать задачи. Пойдет набор персонала, появятся новые карьерные позиции, фирма начнет расти.

3. Делаете сами. Это самые ответственные задачи, которые невозможно никому поручить.

Поговорим подробнее про умение делегировать. Это очень важно для руководителя, однако многие испытывают сложности при передаче дел подчиненным. Почему так?

Будучи руководителем, вы, скорее всего, убеждены, что делаете все быстрее и лучше, чем сотрудник. Открою секрет, это правда. Вы действительно сделаете работу быстрее и правильнее, чем ваш сотрудник. Но делегировать полномочия все-таки нужно.

Представьте, что ваш ребенок идет в первый класс и вы решили каждый день отводить его в школу и забирать оттуда. Утром вы отвозите его на машине в школу, днем встречаете и везете его домой. И вы уверены, что это лучшее решение. В какой-то момент какие-то обстоятельства не позволяют вам встретить ребенка, и вам нужно сказать ему, чтобы он пришел домой сам. И вдруг вы осознаете, что не учили ребенка правилам безопасности: тому, как правильно переходить дорогу, тому, что нельзя разговаривать с незнакомыми людьми, тому, что нужно держаться подальше от собак; не прорабатывали с ним безопасный маршрут. Время, которое вы могли потратить на то, чтобы подготовить ребенка к самостоятельному походу в школу и из школы домой, упущено. А значит, могут возникнуть проблемы.

То же самое и в работе. Предположим, вы не делегируете какую-то задачу своим сотрудникам, но рано или поздно вышестоящее руководство нагрузит вас другими задачами — стратегическими, текущими, оперативными, — и у вас уже не будет времени на то, чтобы продолжать заниматься решением той первоначальной задачи. Вы вынуждены будете передать ее сотруднику, а тот окажется к ней не готов. Поэтому запомните правило: делегировать задачу надо тогда, когда вы еще не перегружены, чтобы у вас была возможность научить сотрудника, скорректировать его работу, подстраховать его.

Чем делегирование отличается от постановки задачи? Задача ставится в рамках должностных обязанностей сотрудника, а делегируется задача сверх должностных обязанностей. То есть вы делегируете сотруднику то, что он, в общем-то, делать не должен. Это ваша работа, но вы ее делегируете, чтобы развить сотрудника, воспитать своего заместителя и помощника. Если сотрудник говорит вам: «Зачем вы ставите мне эту задачу? Ведь это не входит в мои должностные обязанности». — «А потому, дружок, что я ее тебе делегирую». Но шутки шутками, но факт остается фактом.

Многие думают, что при делегировании руководитель перекладывает ответственность за решение задачи на подчиненного. Это не так. Делегирование — это способ не сбросить с себя ответственность, а поделиться ею. Поясню. Ваш подчиненный отвечает перед вами. Но вы также продолжаете отвечать за эту задачу перед вашим руководителем. Вы поделились ответственностью.

Представьте ракету, которая отрывается от земли. Чтобы выйти в космос, она должна выбросить струю пламени: так создается реактивная тяга, и ракета летит вверх. Ракета — это вы, а пламя, вылетающее из ее сопла и создающее реактивную тягу, — делегируемые задачи. Вы отталкиваетесь от них, чтобы заниматься развитием компании, ее отдела, направления.

Что такое развитие? Это улучшение финансовых показателей, повышение компетенции персонала, совершенствование бизнес-процессов. Если вы не делегируете задачи, у вас нет времени на развитие, вы постоянно заняты текушкой. В итоге получается следующее. Если вы генеральный директор и в вашем ежедневнике не запланировано время на развитие компании, она будет развиваться спонтанно, но не проактивно. Если вы генеральный директор и планируете развитие, а ваш топ-ме-

менеджер — нет, то вы тоже будете топтаться на одном месте, потому что топ-менеджеры в основном занимаются текучкой. Если и вы, как генеральный директор, и ваш топ-менеджер выделяете время на развитие, а руководители среднего звена этого не делают, то развития опять-таки не получится. Потому что именно менеджеры среднего звена — тот каркас, на который надо опираться, развивая компанию. И только когда они также занимаются развитием, компания будет идти вперед.

Когда вы не делегируете свои дела, у вас не находится сил и времени на выполнение задач, делегированных вам. Причем вы должны их выполнять сами, потому что они помогут вам подняться выше своего уровня. В противном случае вы потеряете интерес к работе и ваш руководитель будет вами недоволен.

Чтобы начать делегировать полномочия, вы должны научиться брать на себя ответственность за своего подчиненного. А значит, быть готовым к тому, что подчиненный может выполнить задачу хуже вас. Вы готовы нести за это ответственность? Скажите: «Да». Ваш сотрудник может запороть задачу. Вы готовы нести за это ответственность? Скажите: «Да, готов». Себе скажите: «Да, я готов». Ваш руководитель вправе вас за это наказать, не выплатить вам премию, даже уволить вас, потому что вы не выполнили эту важную задачу, так как ваш сотрудник вас подвел. Скажите, что и за это готовы нести ответственность. Только тогда, когда вы будете готовы нести эту ответственность за другого человека, за вашего сотрудника, вы начнете ему делегировать какую-то часть своей нагрузки. До этого момента остается недоверие, отсутствие контакта с сотрудником — и это путь в никуда. Вы будете белкой в колесе. И закончится все тем, что вы просто «выгорите».

Что можно и что нельзя делегировать? Можно делегировать управление специальными направлениями, в которых испол-

нитель разбирается лучше вас. Можно делегировать выполнение первичных, подготовительных работ, посещение мероприятий информационного характера, рутинные задачи, задачи, связанные с развитием самого сотрудника.

Нельзя делегировать задачи с высоким риском для компании или отдела, принятие решений в критических ситуациях, выбор способа мотивации команды и оценку результатов, достигнутых другими сотрудниками.

Если у вас остались какие-то вопросы по делегированию полномочий, напишите мне на почту trener@salestrener.ru. А сейчас продолжаем оптимизировать использование времени.



Правило № 5. Повысьте свою эффективность. Рекомендую обязательно развить у себя два навыка — скорочтение и десятипальцевую слепую печать.

Скорочтение вы можете освоить с помощью специальной программы для телефона. Она построена в виде игры и позволяет в течение полугода поднять скорость чтения в два раза, через год в 3–4 раза. Зависит от вашей предрасположенности. Тренироваться надо по 15–20 минут каждый день.

Стандартный человек может прочитать книгу в 200 страниц примерно за два дня, читая по 3–4 часа в день. Освоив скорочтение, вы сможете за час прочитать книгу в 600 страниц. Это крутой результат. Кто-то за три часа прочитает. Это тоже круто. Согласитесь, это в разы быстрее, чем вы читаете сейчас.

Многие считают, что скорочтение снижает качество понимания информации, мол, галопом по Европам. Прочитал — ничего не понял и не запомнил. Это грубое заблуждение. Изначально качество чтения у людей очень низкое, пото-

му что чтение — приобретенный навык. Например, бегать по джунглям — естественный, а чтение — нет.

Когда мы читаем, делаем много ошибок, например проговариваем слова внутри себя, постоянно возвращаемся зрительно к началу строки, начинаем перечитывать абзацы, когда сбиваемся.

К тому же у нас очень узкое поле зрения. Если вы посмотрите в центр страницы, то вы сможете прочитать максимум четыре слова в строчке, по одному вверх и вниз. Скорочтение при тренировке позволяет расширить поле зрения. Глядя в центр, вы сможете увидеть практически весь лист целиком. Перестаете возвращаться к началу строчки. Быстро схватываете суть. Вот в чем дело. Поэтому материал усваивается лучше.

Для чего вам скорочтение? Чтобы быстрее читать письма от сотрудников и клиентов. Плюс для вашего саморазвития требуется читать бизнес-литературу. Для руководителя именно книга — основной источник развития. Все остальные источники — тренинги, видео, семинары, лекции — дополнительные. Есть много отличных авторов, которые уже умерли, но их книги ценны. Владея скорочтением, найти время на книжку не будет проблемой.

Слепая печать не только сэкономит ваше время, но и сохранит здоровье. Когда ваши глаза бегают с клавиатуры на монитор и обратно, перенапрягаются мышцы глаз и шеи, что приводит к переутомлению, ухудшению зрения, даже к головным болям.

Для овладения этим навыком вам потребуется месяц ежедневной тренировки по 15–20 минут. Ваша скорость печати повысится в 2–3 раза, примерно до 300–450 знаков в минуту. Отвечать на письма будете мгновенно.

Правило № 6. Ведите здоровый образ жизни, чтобы меньше болеть и меньше уставать. В прошлом году наша компания Vertex выпустила документальный фильм о том, как следить за своим здоровьем, чтобы работать без отпусков, без болезней, в динамичном темпе, по 12 часов в день много лет подряд. Называется этот фильм «БизнесФармакология»¹. Рекомендую к просмотру. Фильм состоит из нескольких эпизодов, в которых я, врачи и доктора наук рассказывают, как фармакологическая и аппаратная медицина позволяет укрепить здоровье и поднять уровень концентрации современного человека.

Хочу поделиться советами, как обезопасить себя и своих коллег от инфекционных и вирусных заболеваний.

1. Обязательно поставьте в офисе антисептический гель для рук. Установите правило, чтобы сотрудники первым делом после прихода на работу дезинфицировали руки. Представьте, пришел сотрудник и уже кушает печенюшку. Заходит его коллега из метро или из трамвая, где он держался за поручень, и здоровается с ним за руку. Первый сотрудник продолжает этой же рукой есть печенье. К вечеру температура подскочила, глаза покраснели, насморк — грипп, ОРВИ, ОРЗ.

Все почему-то боятся заразиться воздушно-капельным путем, тогда как наибольшая вероятность заражения существует при попадании вируса на слизистую носа и в рот. Когда вы руками потрогали больного, куда он чихал и кашлял, потом в рот себе занесли. Антисептик решает эту проблему.

Более того, вы можете побрызгать пульверизатором-антисептиком коврик у входной двери. Сотрудник пришел, про-

1 www.vertex-global.ru/bizfarm



тер ноги — все, вирус дальше не пойдет. Это обязательные вещи.

2. В период эпидемий обязательно включайте в офисе прибор для кварцевания. Он прогоняет воздух сквозь себя и убивает микробы.

3. Если сотрудник заболел — сразу отпускайте его домой, чтобы скорее начал лечиться. Не ждите, что он сейчас примет порошок от гриппа и выздоровеет. Если сотрудника никак не отпустить, дайте ему марлевую повязку и антисептик. Как только он встает из-за стола, пусть тут же обеззараживает руки.

4. Для профилактики любых болезней закаливание холодной водой, физические нагрузки, баня и массаж.

Подытожим. Половину времени вы сэкономили с помощью делегирования и автоматизации. Остальные затраты времени сократили с помощью навыков скорочтения и слепой печати. Стали меньше болеть, меньше уставать, меньше отвлекаться на болезни сотрудников. Итого: освободили 95% времени.

Не думайте, что теперь вам будет нечем заняться. Вы не почувствуете этого освобождения, потому что появятся блестящие идеи, которые вы начнете реализовывать.

Направляя свои силы и время на получение новых знаний и навыков, вы станете настолько эффективны, что сможете сравниться только с другими директорами. Сотрудники будут удивляться, как вам удастся так легко выполнить то, над чем они сидят весь день. Вы сами будете в шоке.

Вы настолько оторветесь от рядового сотрудника и от конку-

рентов, что когда у вас возникает возможность сравнить свою продуктивность, то удивитесь собственному опережению.

Этим не нужно кичиться и зазнаваться. Просто идите дальше.



Глава 12.

Управление
впечатлением.
Как вас
воспринимают
сотрудники?

Поговорим об имидже не для клиента, а для сотрудников. Содержание работы вы транслируете с помощью логики, а вот подчиняете благодаря умению выглядеть и говорить. Чем точнее ваш невербальный посыл руководителя подчиненному, тем легче он будет принимать ваши задачи и меньше сопротивляться.

Меньше сопротивления — больше будет сделано. Больше сделано — быстрее рост компании.

Дома, с друзьями вы можете быть тем, кем вы являетесь на самом деле. Руководители тоже люди. Как любой менеджер, вы ездите в командировки, можете ходить в трусах по гостиничному номеру, сидеть перед телевизором и крошить чипсы себе на пузо. У вас также бывают страхи и нервные перенапряжения. Это никого не интересует, кроме вашего ближайшего окружения — жены, детей, друзей. Для всех остальных, с кем вы связаны вопросами бизнеса, у вас должен быть разработан определенный имидж.

Вспомните сказку про Урфина Джюса и его деревянных солдат. Генералов стругали отдельно, чтобы солдаты не видели, что генералы созданы из того же дерева. Иначе они просто не будут подчиняться. Будут прекрасно понимать на логическом уровне, но не подчиняться.

Вы будете потрясены, когда на своем примере увидите, насколько сильно ваш имидж повышает управляемость окружающих людей. Или наоборот, отступление от имиджа разрушает эту управляемость, и возникают проблемы — сопротивление, ссоры, споры и прочее. Наверняка каждый из вас чувствовал на себе, как меняется отношение людей к вам, когда вы одеты с иголочки, а когда позволили себе быть неопрятным. При наличии правильного имиджа многие управленческие проблемы снимаются.

Вы можете формировать любой имидж в зависимости от того, какой компанией или отделом вы руководите. Давайте разберем на двух примерах принцип построения эталона руководителя в разных сферах бизнеса.

Вариант № 1. Директор креативного агентства, которое занимается рекламой в Интернете.

В вашей компании работают высокопрофессиональные сотрудники. Они могли бы работать самостоятельно и зарабатывать больше, чем у вас. Однако остаются с вами. Каким должен быть имидж руководителя, чтобы уверенные в себе, яркие, самодостаточные, интересные люди подчинялись?

Начнем с кабинета и офиса. Для начала вам нужно показать, что являетесь серьезным специалистом, не уступающим в знаниях. Безусловно, вы можете хуже разбираться в узких областях, в которых ваши сотрудники — основные носители компетенции, но вы не менее грамотны. Поэтому в вашем кабинете должны висеть дипломы, сертификаты, награды. Все, что подчеркивает ваш уровень профессионализма.

Поскольку рекламная деятельность подразумевает креативность, то не забудьте это подчеркнуть. Придумайте интересное оформление для своих дипломов. Обыграйте их так, будто вам было легко их получить. Возможно, это хитрые рамки или нетипичное расположение на потолке или на полу. Сделайте стеклянный пол с подсветкой, и разместите все дипломы там, демонстрируя всем, что вы выше этого.

Представьте впечатление человека, который приходит к вам в кабинет. Что он подумает о вас как хозяине этого пространства? Видит, что вы серьезный специалист, который живет легко и полноценно.

Офис должен отражать идеи, которые несет в себе компания. Сложность проектов, уникальность и грамотность специалистов, которые у вас работают. Как это обыграть? Нужно создать такую атмосферу, чтобы сотрудники чувствовали себя по-домашнему комфортно. Мягкие кресла, журнальные столики. Может, мягкие игрушки, элементы хобби, музыкальные инструменты. Можете даже велосипед поставить. Создайте впечатление домашности.

Ваш внешний вид имеет первостепенное значение. Не стоит придерживаться классических предпочтений в моде. Рекомендуемый стиль «смарт кэжуал». Свободные рубашки, креативные пиджаки, джинсы, интересные сочетания цветов. Обязательны аксессуары. Подчеркивайте свой статус дорогими аксессуарами, если на вас простая одежда. И наоборот, если на вас дорогая брендовая одежда, то можете использовать недорогие простые аксессуары.

Манера говорить оживляет ваш образ. Вам необходимо опираться на терминологию, на ключевые имена и события из вашей отрасли. Вам не подойдет жаргонный язык, так как ваши сотрудники высокообразованные люди.

Вариант № 2. Директор компании, которая оказывает аудиторские услуги.

Аудит — дело серьезное, требующее рутинной сложной работы. Полное соответствие правилам. С высоким уровнем ответственности и напряжения.

Ваши сотрудники в основном женщины с образованием бухгалтера. Работают в тишине, сосредоточенно, с бумагами и таблицами.

Кабинет должен выглядеть консервативно и строго, подчеркивая внимательность и ответственность, с которыми нужно выполнять работу. Покажите, что ваша работа очень важная и нужная, а не просто рутинная, от которой все устали. Это ключевая, основная, архиважная работа.

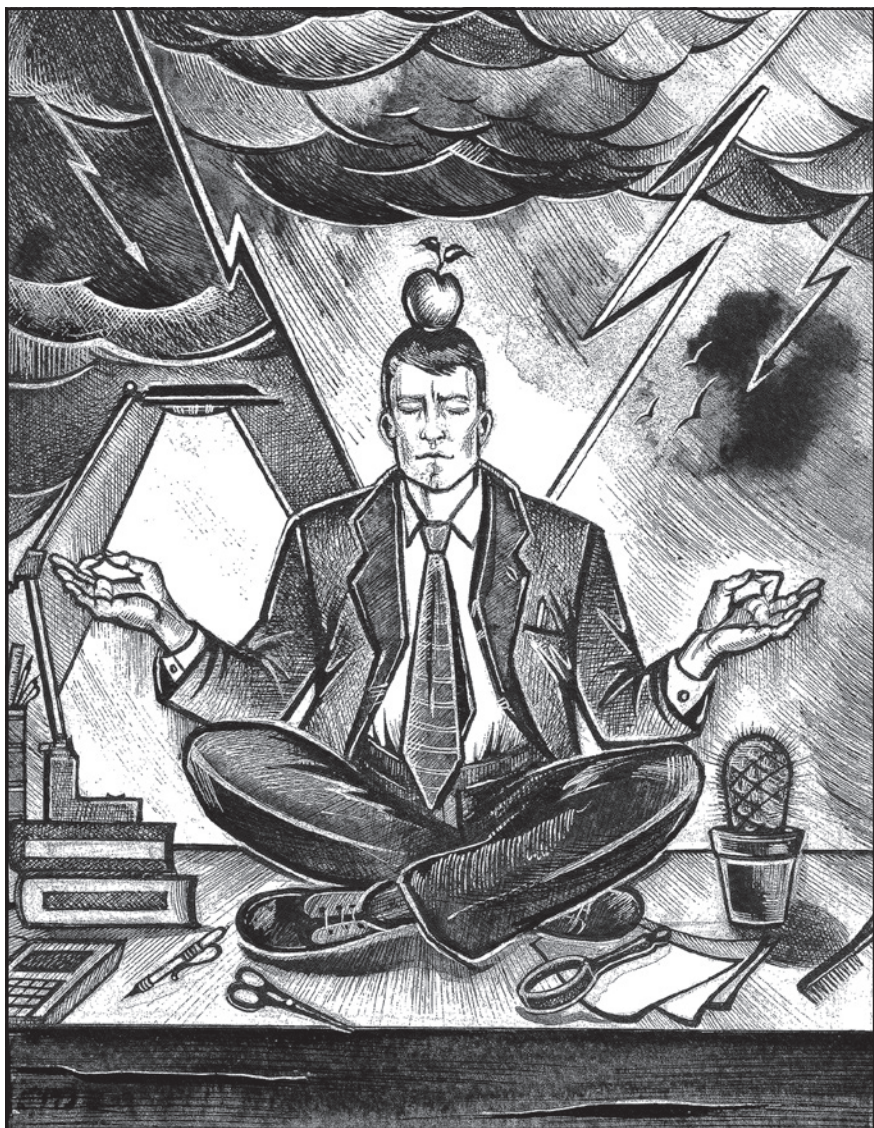
Строгость — значит, никаких ярких цветов. Только деловые решения. Монотонность. Классическая офисная мебель. Стеклые столы. Узкие, но удобные кресла. Минимализм.

Безусловно, на стене дипломы и почетные награды. Везде, на каждом рабочем месте. Чтобы подчеркнуть страсть к порядку, можно разделить кабинет, как и весь офис, на цветовые сектора по отделам. Зеленые папки, зеленые полки, зеленые ручки в одном отделе. Желтые — в другом, красные — в третьем. Сразу видно, что в вашей компании работают ответственные педанты.

Внешний вид также должен быть строгим и консервативным. Костюмы классических цветов. Аксессуары классических брендов, которые доказали свою стабильность. Вам не нужен креатив и современные модные течения. Стабильная классика — вот что подчеркнет ваши приоритеты.

Манера говорить должна соответствовать сфере бизнеса. Говорите отчетливо с профессиональной терминологией. Никаких свободных выражений. Сухие фразы. Только по делу.

Чем точнее вы разработаете свой имидж руководителя, тем более убедительны будете при постановке задач. Настолько хорошо вас будут слушаться подчиненные. Покажите себя в выгодном свете.



Глава 13.

Антистресс.
Как радоваться
сверхнагрузкам?

Чем выше в горы, тем труднее дышать. Чем выше статус и ответственность, тем больше стрессовых факторов. Давайте разберем в этой главе, что такое стрессоустойчивость, и как ее укреплять.

Часто стрессоустойчивость путают с самообладанием, полагая, что это умение держать себя в руках. Это не так. Стрессоустойчивость — это способность выдерживать давление стрессовых факторов и переносить без последствий для организма высокие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

Представьте, что на ваше тело и мозг регулярно и монотонно действует раздражитель. Например, какая-то неопределенность. Вы ждете важного решения. Если ответ будет положительным, значит, у вас в руках великая победа. Если отрицательным, не миновать серьезных проблем. При этом вы не можете получить ответ немедленно. Вам приходится ждать. Такое ожидание является стрессовым фактором. Проходит время и ваш организм начинает реагировать на этот стрессовый фактор следующим образом.

Первая фаза стресса. Мобилизация жизненных сил

Вы мобилизуетесь. Организм включает программу повышения жизненных сил, чтобы этот стрессовый фактор сбросить. Вас переполняет энергия. Вас просто разрывает от энергии. Ощущение, что все легко получается, вы такой весь ловкий и быстрый. Это первая фаза воздействия стресса на организм.

Вторая фаза стресса. Снижение аппетита

Вы насыщаетесь малым количеством пищи. Перекусили и уже наелись. При этом состояние отличное, будто открылось второе дыхание. Дело в том, что организм намеренно снижает ваш аппетит, чтобы вы скорее избавились от стрессового фактора. Когда мы кушаем, то успокаиваемся. Снижается активность, повышается сонливость. Кровь уходит к желудку для переваривания. Когда на горизонте враг — стрессовый фактор, организм не может позволить себе успокоиться и отдохнуть.

Третья фаза стресса. Бессонница

Мысли вертятся в голове полночи, либо вы проснулись в пять утра, будто выпалились, хотя обычно спите до восьми. Организм сокращает цикл сна, чтобы освободить время для борьбы со стрессовым фактором.

Четвертая фаза стресса. Апатия

Если фактор продолжает действовать, наступает **фаза апатии**. Снижается интерес к происходящему. Подступает равнодушие ко всему и депрессия. Это ведет к снижению иммунитета, значит, к инфекционным и онкологическим заболеваниям.

Состояние, когда стрессовые факторы действуют, а ваше тело описанных выше реакций не выдает, то есть вы спокойно кушаете, спите, полноценно живете, и есть стрессоустойчивость.

Далеко не все люди устойчивы к стрессу, хотя любят писать об этом в резюме. Большинство послушно реагирует на стресс.

Причем часто под пресс загоняют себя сами. Вот несколько факторов и вредных привычек в работе, которые давят на психику.

1. Привычка держать дела в голове

Боязнь что-то забыть вызывает микростресс, который день за днем разрушает ваше спокойствие, эффективность и здоровье. Рецепт прост — записывайте все. Освобождайте голову для новых мыслей, вместо того чтобы вертеться вокруг того, что никак нельзя забыть. Это точно снизит ваш уровень суетливости.

2. Неопределенность

Получится — не получится? Сделаю — не сделаю? Успею — не успею? Делать — не делать? Нанимать — не нанимать? Чем кончится? Что делать, если вас мучает неопределенность?

Внесите ясность и перестаньте терзать себя сомнениями. Если не уверены в своих силах, значит, у вас проблемы с самодисциплиной или вы слишком много на себя берете. Профессионал всегда знает, в какие сроки и какой объем он сможет выполнить. Лучше делать десять дел ежедневно, чем сегодня 50, а потом неделю ничего, так как нет сил.

Если неопределенность внес другой человек, то звоните, встречайтесь, узнавайте, задавайте вопросы, чтобы вам стало понятно уже сейчас. Если прояснить ситуацию невозможно, то отвлекитесь на что-то приятное. Пообедайте, выпейте чаю с шоколадкой, позвоните родственникам, посмотрите юмористические сюжеты. В общем, переключитесь на позитив.

Умение отключать влияние стресса на организм хорошо тренирует упражнение из раджа-йоги, которое учит контролировать

мысли. Усилием воли вы перестаете думать о том, что является стрессовым фактором, а спокойно переключаетесь на другую работу. В этом здорово помогает медитация. Она тренирует умение концентрироваться и укрепляют силу воли. Согласитесь, чтобы не впускать в голову мысли в течение хотя бы десяти минут, требуется выдержка.

3. Незавершенные дела

Когда есть важное дело, а вы никак не можете за него взяться. Когда дел скопилось больше, чем вы можете выполнить. Даже когда поступили неправильно или некрасиво. Например, вы кому-то нагрубили, а нужно было проявить дипломатичность. Вам что-то сказали неприятное, а вы промолчали. Момент уже упущен, но в голове так и вертятся дерзкие и красивые ответы — надо было вот так сказать да вот так сделать. Это тянет из вас силы.

- a. Подведите черту под ситуацией, которая не дает покоя. Осмыслите. Сделайте вывод. Закончите этот сюжет в голове, поклонитесь и опустите занавес. Ощутите всю бессмысленность перетирания неприятных переживаний. Если виноваты, позвоните, извинитесь. Если обижены, простите. Как видите, все просто.
- b. Если у вас так много дел, что вы не успеваете их завершить, сделайте ревизию. Завершайте, что вам обязательно нужно выполнить. Делегируйте, что можно делегировать. Забудьте то, что можно не делать.
- c. Если никак не можете завершить или даже начать какое-то важное дело, то проявите силу воли. Выделите конкретное время на ее решение. Поставьте себе ультиматум, что для вас не существует ничего в мире, пока не завершите

дело. Концентрироваться на неприятной задаче сложно первые 10 минут, а потом мозг настраивается на нужный лад, и работа идет. Тяжело, но идет. Представьте, какое вы почувствуете облегчение на душе, когда невыполненное дело перестанет на вас давить.

4. Информационный перегруз

Постоянно меняющиеся условия на рынке, поток задач от вышестоящего руководства, поток вопросов от подчиненных, встречи, звонки, переговоры... Множество задач, на которые нужно переключаться без промедления. Это вызывает информационный перегруз. Признак такого стресса — желание тишины.

Как снизить уровень информационной нагрузки?

- a. Не смотрим и не читаем новости. Их подача построена так, чтобы вызывать эмоции, чаще всего негативные.
- b. Не следим за курсом евро и доллара, если, конечно, ваш продукт не связан с валютой.
- c. Никакой тяжелой музыки. Только расслабляющая, классика и звуки природы.
- d. Регулярные физические нагрузки. Они отлично разгружают голову.
- e. Термическая разгрузка тела в бане или сауне.
- f. Мышечное расслабление с помощью массажа.
- g. Смотрим какой-нибудь «тупнячок» — фильм с абсолютно

глупым сюжетом — «Грифины», «Симпсоны», «Южный парк». Даже «Смешарики» подойдут. Либо посмотрите советские фильмы, которые уже смотрели, — они вас переключат на добрую волну. Это отвлекает внимание от проблем, и мозг разгружается.

- h. Сон — лучшее лекарство от стресса. Если высыпаетесь, то лучше себя чувствуете.

Здесь я описал базовые вещи, которыми пользуюсь сам. Если вы начнете их применять, то уже скоро заметите, что стали нервничать реже, а стрессовые ситуации переживаете спокойнее.

Еще одна причина для стресса — страх

Вы слышали миф о Минотавре, ужасном чудовище в лабиринте. Если человек туда зайдет, то живым уже не выйдет. Заблудится, и Минотавр его настигнет.

Считаю, это аналогия жизни. Стены лабиринта — события, люди или вещи, которым вы придаете значение. Как только вы понимаете, как важны они для вас, так сразу они превращаются в стену, закрывающую вас от мира. Если вы придаете излишнюю значимость работе, деньгам, какому-то событию или человеку, то стена за стеной строите свой лабиринт. Минотавр — это ваш страх потерять то, что имеет для вас значение. Вы бегаєте от него всю жизнь.

Освобождайтесь от лабиринта. Учитесь видеть мир таким, какой он есть на самом деле, а не через призму своих страстей. Научитесь правильно расставлять приоритеты, чтобы ваша жизнь не проходила в суе и закончилась сожалением, что вы не можете забрать с собой все, что вам так дорого. Сохраняйте

внутреннюю независимость. Не стройте лабиринтов вокруг себя.

Кстати, трудоголизм, знакомый многим, одна из стен лабиринта. Из-за нее вы откладываете на потом увлечения, отдых, впечатления — всю жизнь. Нет, вы уверены, что вам надо разгрести все дела и только тогда можно насладиться жизнью. Это неправильно. Дела никогда не закончатся, и к старости поймете, что жизни вы так и не видели. Печально. От вас не останется ничего, только скудная память потомков в первом поколении да надгробный камень. Не откладывайте. Живите полной жизнью каждое мгновение.



Глава 14. Нечто большее,
чем жажда
власти и денег

Достичь больших высот в жизни можно в единственном случае, если вы сможете дать этому миру что-то по-настоящему ценное. Когда люди увидят, что вам небезразличны беды других и вы готовы им помогать, что вы живете ради более высоких целей, нежели деньги, тогда они подчинятся вам добровольно и с удовольствием. Это мое глубокое убеждение.

Деньги служат наградой за то, что вы улучшаете мир. Если будете эгоистично гнаться за материальными благами и властью, у вас ничего не получится. Если будете гнаться за идеей дать людям что-то новое, ценное и нужное, тогда успех, деньги, благополучие — все придет естественным путем.

Самое простое, что вы можете делать, — отдавать часть дохода на благотворительность. Начните помогать детскому дому, дому малютки, больным, церкви. Не обязательно принимать физическое участие в процессе. Достаточно помочь финансово.

Помогайте именно людям, а не животным. Поверьте, многим приходится хуже, чем животным на улице.

Благотворительность воспитывает в вас правильное отношение к деньгам. Когда вы отдаете свои заработанные деньги, причем сумму, которую вам жалко отдать, у вас происходит внутренняя борьба между скупостью и щедростью.

Естественно, не стоит выделять астрономические суммы — это неоправданные траты.

Если же вы отдаете слишком мало, значит, вы подчинились деньгам, они взяли над вами верх. Не вы управляете ими, а они — вами.

Отдайте столько, чтобы вам было жалко. Это правильная мера. Чем богаче вы становитесь, тем более ощутимой становится эта сумма.

Для чего это нужно делать? Чтобы не забывать, что деньги — лишь средство для достижения целей. Все, чего вы добились, вы не заберете с собой на тот свет. Единственное, что вы сможете взять с собой, — опыт, впечатления, переживания.

Остаться вы сможете только в памяти людей. Занимаясь благотворительностью, вы сеете зерна, которые дадут урожай после вашего ухода.

Подумайте над моими словами. Начните делиться вашими деньгами с теми, кому они сейчас необходимы.

Конечно, можно возразить, мол, эти деньги все равно разворуют. Уважаемые, суть не в том, разворуют их или нет, а в том, что вы их отдаете по собственному желанию на благое дело. Даже малая доля, которую кто-то получит от вашего вклада, может спасти от отчаяния, помочь вылечиться, выжить. Вот для чего это нужно делать.

Часть VI

**Каким будет бизнес
будущего?**

Сегодняшний бизнес можно разделить на три достаточно четких направления. Первое — это бизнесмены, которые ведут дела хаотично, как получается, не особо что-то структурируют. Как-то идет дело потихоньку, ну и большего не надо. Второе направление составляют бизнесмены, которые считают предпринимательство чем-то типа средневекового рабства. Взяли сотрудника, закрепили его трудовым договором, забрали трудовую книжку, поставили четкие регламенты и отчетность, зажали в рамки. Задача этими рамками выжимать результат. Третье направление наиболее прогрессивное. Его особенность в том, что весь бизнес строится на высокой вовлеченности сотрудника. Для него создаются все условия, и он сам старается реализоваться и раскрыть свой потенциал. Сотрудник воспринимается как партнер, который идет с тобой по пути. Ему действительно интересно, он счастлив на работе.

Тренды будущего

Если говорить про тренд в бизнесе на 5–10 лет, то он очень сильно связан с техническим прогрессом, а именно с глобальным развитием Интернета и развитием средств производства. Современный человек, если он достаточно сообразительный и обладает ресурсами, может вести дела практически из любой точки планеты, где бы ни находился. Если посмотрим далеко вперед, то можно сказать, что понятие гражданства будет размыто, а вот термин «гражданин мира» зазвучит более сильно. Будет еще больше удаленных сотрудников и больше компаний без привязки к конкретной территории.

Развитие средства производства тоже изменит подход к ведению бизнеса. Если до сегодняшнего дня был бизнес средств производства, то есть капиталист мог диктовать свои условия работникам, потому что основной ресурс производства мате-

риальных вещей был в его владении. Теперь же с развитием 3D-технологий и других новшеств, упрощающих производство, практически любой желающий может создать все, что угодно, практически в домашних условиях. Это приведет к тому, что миром начнут править люди, у которых есть идеи, потому что все идет к тому, что воплотить идею в жизнь становится все легче, а вот придумать идею — это настоящая ценность. Впереди нас ждет век людей, которых ценят за то, что они умеют думать, а не за то, что они когда-то что-то прихватили и плотно на этом сидят. Это радует. Мне кажется, это изначально правильное отношение к человеку.

Ключевые компетенции

Думаю, что ключевой компетенцией бизнесмена будущего станет именно возможность генерировать идеи, полезные для общества, — не как заработать, как урвать, как кого-то перехитрить, создать пирамиду, а как создать что-то действительно нужное и ценное для людей.

И сейчас много идей, которые так и остаются идеями, потому что содержат внутри противоречия. Задача изобретательского мышления — эти противоречия разрешить. Это когда бизнесмен придумывает интересную фишку, которая у многих конкурентов вызывает вау-эффект и сожаление, что они сами до этого не додумались.

Государство и бизнес

Думаю, границы между государством и крупным бизнесом будут еще больше размываться. Крупные транснациональные корпорации — уже отчасти похожи на маленькие государ-

ства со своими президентами, советом директоров, детскими садами, школами, спортзалами, больницами, базами отдыха и службой безопасности.

Единственное полномочие, которое остается исключительно за государством, — законодательство. Однако не стоит забывать, что законы пишут люди, значит, подвержены влиянию извне. Поэтому все больше законы будут размываться, негласно передавая крупным корпорациям больше свободы и ответственности. Не удивлюсь, если через много лет корпорациям разрешат усыновлять детей, чтобы воспитывать будущих сотрудников. На данный момент такая перспектива кажется чем-то чудовищным, неэтичным. Только не будем отрицать способность человека привыкать ко всему. Вспомните концепцию Окно Овертона, которая утверждает, что всего шесть шагов нас отделяют от того, что сегодня нам кажется ужасным, до понимания, как мы раньше без этого жили. Всего шесть шагов, чтобы принять как должное самые неэтичные аморальные вещи. Поэтому не стоит кричать с пеной у рта про мораль и этику. Это самообман. Если смотреть на тенденции развития общества и бизнеса, то все идет к тому, что я говорю. Если вам это не нравится, нужно что-то предпринимать.

Ресурсы и потребности

Производство всегда отталкивается от потребностей человека. Крупные корпорации их вполне успешно удовлетворяют. Например, надо чистить зубы, но для начала надо людей приучить к этому. Также их надо приучить носить штаны определенной марки и мыться конкретными шампунями, а также стирать белье, есть, лечить, учить. Этим и занимаются корпорации.

К сожалению, часто страдает моральная сторона потребления. Убежден, что крупные игроки бизнеса делают все возможное, чтобы максимально продать, а не максимально улучшить жизнь людей. Возьмем фастфуд. Отличный способ обогатиться. Кормим людей вредным, чтобы они чаще болели, чтобы покупали лекарства и ходили в платные клиники, потом они умирают, их надо хоронить, потом на тему утраты пишутся душещипательные песни, снимаются клипы и фильмы, которые тоже продаются. Все ведет к обогащению корпораций, а не улучшению жизни людей. Накормите сначала правильно, пропишите вместо пилюль профилактику. Система корпорации вторична. Бизнес вторичен. В основе всего лежит человек как ценность. Если мы загоняем бизнес вперед, то начинаем злоупотреблять.

Мне кажется, что крупные корпорации убивают человечество, чтобы делать на этом деньги. Развязывают войны, чтобы создать определенный предсказуемый тренд. Например, всплеск рождаемости после войны. Все четко заранее прогнозируемо, когда какой товар нужно производить и продавать — сегодня подгузники, завтра ранцы. Без тренда корпорация не сможет прогнозировать зарабатывать деньги, потому что люди все хотят разного. Создание этого тренда абсолютно аморальная вещь.

Честность и ответственность

Основа честного бизнеса лежит в сознании каждого потребителя, а не только в законодательстве. Если ужесточить требования к бизнесу, то придумают новые способы обойти их и откупиться. Все равно это ляжет на плечи потребителя.

Проблема в том, что личности не могут объединяться в эффективные группы. Если бы у нас было общее коллективное бес-

сознательное, и мы, все 7 млрд человек, могли бы мыслить как одно целое, тогда никто не мог бы нас обмануть, потому что мы могли бы за одну секунду понять, что перед нами мошенник.

Личность всегда индивидуальна, отдельна от группы. Поэтому уверен, что путь к честному бизнесу лежит через чувство ответственности каждого человека за общество в целом.

Должно мыслить как человечество. Чувствовать ответственность за семью, за коллектив, за компанию, в которой работаешь. Тогда ситуация хоть немного, но начнет меняться.

Человечество будет иметь такое будущее, которое оно заслуживает. Если мы будем грызть друг друга, то в результате получим те апокалиптические темы, которыми нас пугают фантастические фильмы. Если же будем более внимательны друг к другу, воспитывать сознательность, будем исходить из нужд группы людей, человечества в целом, тогда мы сможем сдерживать натиск негативного будущего. Не думаю, что будущее будет радужным, но уверен, в наших руках сделать так, чтобы оно не было отвратительно страшным, как рисует депрессивное воображение.

Конкуренция идей и товаров

Сейчас конкуренция как таковая отсутствует. Возьмем, к примеру, шоколадные батончики Mars, Baunty, Snickers, Twix и другие. Кажется, что это все разные производители, но нет — один концерн. Какой бы батончик ни выбрал, деньги идут в один карман. В будущем консолидации корпорации будут еще больше, поэтому конкурировать будут не столько продукты, сколько идеи. Например, идея здорового образа жизни может потеснить фастфуд и шоколадные фабрики, идея защиты

экологии прижмет городские автомобили с помощью популяризации велосипедов.

В конкуренции идей на первый план опять же выходит личность — лидер, который эту идею придумал и материализовал.

Распределение и рынок труда

Думаю, что будет не столько конкуренция между работниками внутри компании, сколько конкуренция на рынке труда за получение рабочего места.

Сейчас в крупных, преимущественно иностранных компаниях наблюдаем четкое разделение труда, когда каждый сотрудник выполняет одну определенную функцию, а в остальные процессы даже не вникает. После того как специалист поработает в такой компании, эйчары подтвердят, ему всегда сложно найти работу в российских компаниях. Потому что наши работодатели хотят, чтобы сотрудник умел и то, и это, еще пятое и десятое.

Многих это смущает, что в иностранной компании все так хорошо, а у нас... Считаю отсутствие четкого разделения труда плюсом с точки зрения сотрудника. Если его круг умений и ответственности шире, значит, он более незаменим, чем тот работник, который привык выполнять только один тип задач. Многофункциональность позволяет прокачать не только профессиональные, но и личностные качества.

Считаю, что в будущем на первое место выйдет личность, а не разделение труда и конкуренция за рабочее место. Потому что даже сейчас личность может конкурировать с компанией. Например, недавно видел в соцсетях человека, который сам из-

дал свою книгу по кулинарии и сам продает ее за 3000 рублей. При этом весь издательский процесс выполнил сам. То есть он сам как личность поборолся за внимание клиентов самых крупных издательств нашей страны. По факту он забрал часть их рынка, потому что клиент купил книгу у него, а не у издательства. Значимость личности в борьбе за потребителя выходит на первое место.

Цикличность идей

Давайте вспомним Советский Союз. У всех были квадратные черные трусы, у всех одинаковые лыжи, одинаковые портфели. По факту весь мир сейчас такой же Советский Союз. Разнообразия нет. Везде продается одно и то же. Посмотрите, одинаковые батончики, одинаковые гамбургеры, одинаковые автомобили, одни и те же марки одежды. Одинаковые магазины в любом крупном городе. Более того, заходишь в магазин в чужой стране, а там товар так же выложен, как у тебя в торговом центре за углом дома. По факту мы все сейчас снова носим одинаковые черные трусы в виде одинаковых вещей из массмаркета.

Сейчас набирает силы хэндмейд и узко сегментированное производство. Предприимчивые люди возвращают красивые вещи прошлого, модифицируют, вносят свое видение — и получают новую продуктовую линейку. Именно вещи несерийного производства делают нашу повседневность интереснее и красивее. За такие вещи не жалко заплатить больше, потому что они приносят больше радости, чем китайская подделка. Считаю, что именно несерийное производство будет иметь большую значимость в ближайшем будущем.

Часть VII

Как стать человеком с большой буквы? Откровенная история о бизнесе и жизни

Родом я из небольшого города Апатиты Мурманской области. Это город за полярным кругом, где полгода — ночь и полгода — день.

Я был послушным и впечатлительным ребенком, которому многое давалось довольно легко. Поначалу я не ценил свои способности, потому что мне казалось, что все так могут, но вскоре заметил, что далеко не у всех получается так, как у меня. Помню случай: в начальных классах мы писали в прописях, и я очень хорошо выполнил домашнее задание. Учительница не поверила мне, сказав, что за меня работу сделала мама. Мне было крайне обидно. Позже я пришел к выводу, что необходимо перестать стесняться своих хороших результатов.

Мама у меня кассир Сбербанка. Она проработала около 40 лет на одном месте. Отца я не помню, потому что он умер до моего рождения. Зато помню отчима, который был хорошим и сильным человеком, принимал активное участие в моем воспитании. Он работал на производстве минеральных удобрений, а по вечерам занимался тяжелой атлетикой.

Поскольку мама и отчим много работали, то я практически всегда был предоставлен самому себе. Я был самостоятельным: решал, как учиться, что делать, что не делать. У меня не проверяли дневник, не стояли над душой, чтобы я выполнял домашнее задание, поэтому я занимался только тем, что мне было интересно. Часто вместо уроков хотелось поиграть в футбол, побегать с друзьями во дворе. Я не был отличником, но мне особенно хорошо давались физика и математика. А вот физкультуру я никогда не любил. Еще меня интересовали химия, география, история. У нас была замечательная классная руководительница, учительница истории. Она сформировала интерес не только к своему, но и к другим предметам. Придумывала много заданий для самостоятельной работы.

Помню, когда я впервые «сделал» деньги. Мне было 12 лет. Тогда зарплата моей мамы была около 120 рублей. Среди моих сверстников была популярна игра в фантики от жвачек. Фантики собирали в кучку, били по ним ладошками и пытались перевернуть: перевернул — фантики твои, нет — бьет другой. У каждого импортного фантика была своя цена в фантиках от российских жвачек. На один иностранный складывалось несколько десятков русских. Помню, как-то мне в школе предложили купить иностранный фантик за три рубля. Это была большая сумма для школьника. Тогда меня осенила мысль, что фантики, которых у меня скопилось очень много, можно продать. Я посчитал: если я продам свои редкие фантики по три рубля (что было бы сложно сделать по причине высокой цены), то смогу заработать 36 рублей. Тогда я поменял всю свою коллекцию на огромное количество дешевых фантиков: у меня была полная коробка из-под обуви. В течение полугода я продавал их по 10 копеек. И в итоге суммарно заработал 300 рублей. Это мамина квартальная зарплата! Деньги я тратил медленно, около двух лет: купил аккумулятор, вольтметр, еще что-то из техники. Потом в комиссионном магазине за сумасшедшие деньги купил магнитофон, который мог проигрывать кассеты и ловить радиоволны. Кстати, он до сих пор «живой». Еще на эти деньги мама купила мне кое-что к школе.

В детстве я не посещал никаких кружков, потому что мне было непонятно, зачем это делать. Меня записывали в секцию по бегу на лыжах, в секцию строительства моделей самолетов и другие. Все они казались мне абсолютно бессмысленными, поэтому я всегда сам находил себе занятия.

Я был закрытым ребенком. И сейчас я закрытый человек. У меня было много комплексов. Когда приходилось драться, мне казалось, что я слабее, хотя на самом деле это было не так.

При этом я всегда стремился к власти. Хотел быть лидером, вожаком в любой группе.

Когда мне было 18 лет, произошло интересное событие. Меня сбил автобус, и я впал в кому на неделю. Я не помню, что было с той стороны. Тишина. Будто я куда-то упал. Мне показалось, что прошла вечность — и я упал обратно, открыл глаза. Выписали меня быстро.

Оттуда я вернулся совершенно другим человеком. В голове произошло какое-то просветление: словно я проснулся и понял правила игры этого мира. Изменилось отношение ко всему, в том числе и к себе. Все заметили, что я стал другим. Мне стало ясно, что мои друзья вовсе мне не друзья, и чтобы что-то получить, надо поступать определенным образом. Я понял, как получить от человека то, что хочешь. Поменялись ценности. Вся моя закомплексованность исчезла. Кто-то сдернул покров. Если раньше мне казалось, что у меня скованы руки и что-то мешает мне вдохнуть полной грудью, то после этого случая все подобное исчезло. Я понял, что могу практически все, что нет ограничений, кроме тех, которые ставил себе сам. Воображение нарисовало прекрасные картины моего будущего, и я начал претворять их в жизнь.

Следом за личностями

Я поступил в Политехнический университет. Одна из школ нашего города договорилась с пятью вузами, что вступительные экзамены можно сдать прямо в школе. Я поступил во все вузы. Это было не так сложно, как казалось. Выбрал Политех, потому что на меня произвело мощное впечатление выступление декана факультета ядерной физики Валерия Федосеевича Космача — яркой и сильной личности. И я пошел на этот

факультет, который был не особо популярен в то время. До сих пор считаю, что в жизни надо идти за личностями. Тогда все будет хорошо.

Практически с первого курса я занимался бизнесом. Торговал, промышленял мелким производством, работал менеджером по продажам, оказывая посреднические услуги. В это время я сделал для себя много выводов. Один из самых важных: ничего страшного, если что-то не получается. Это лишь опыт. Надо идти дальше. Любой опыт делает тебя сильнее. Успех — плохой учитель, потому что он не заставляет развиваться. Лучший учитель — поражение. Поэтому надо постоянно держать себя в дискомфорте. Надо ставить себе более высокие цели. Если ты начинаешь испытывать комфорт, то надо бежать от него, как от смерти.

Совмещать учебу и бизнес было несложно. Большую часть учебных заданий, примерно 2/3, я выполнял сам, но некоторые были настолько неинтересны, что мне не хотелось убивать на них время, поэтому я находил альтернативные пути решения. Мне всегда нравились предметы, которые вели сильные личности. Причем мне всегда был интересен не столько сам предмет, сколько философия жизни преподавателя, его искренняя вера в то, чем он занимается, глубина понимания материала и умение объяснить суть сложных вещей на пальцах. Например, преподаватель квантовой физики Энвер Абдурахманович Чобан: мне кажется, это единственный человек, который до конца понимал, что такое квантовая физика. Несомненно, это физик Карпов, который научил мыслить, сказав, что единственное, чему учат в высшем учебном заведении, — это сосредоточенно думать по шесть–восемь часов в день над решением задачи, тогда как обычный человек не может концентрироваться больше 25 минут.

Умнее других

Многие люди заблуждаются, думая, что быть успешным в бизнесе — значит учиться бизнесу. На самом деле для успеха в бизнесе надо быть глубоким человеком, иметь хорошие личные качества, уметь думать, достигать цели, не сдаваться, быть настойчивым, способным сказать страху «нет». Это никак не связано с наличием экономического образования. Оно нужно тогда, когда ты понимаешь, что финансовые потоки растут, а ты не знаешь, как ими управлять без знания менеджмента, финансов, управления. Этому можно научиться благодаря книгам или получить дополнительное образование. Важнее — быть умнее других, умнее конкурентов, тогда рынок будет сливаться к вам, как реки в океан.

Среди попыток ведения бизнеса были и неудачные. Одно время я занимался озеленением загородных домов, но отказался от этого бизнеса, хотя он приносил неплохие деньги. Дело в том, что, занимаясь этим, становишься похож на прораба, а мне не очень хотелось так выглядеть. Я понял, что деньги можно делать и другим способом. Если ты делаешь только «легкие» деньги и при этом меняешься в нежелательную для себя сторону, значит, ты глуп, потому что не можешь найти более сложное решение, чтобы делать деньги и оставаться самим собой.

Все мои попытки предпринимательства приносили определенный доход, но я отказывался от них, потому что они не давали морального удовлетворения, либо доход был слишком мал.

В конечном итоге я окончил университет и пошел работать по найму в компанию, которая занималась разработками систем радиационного анализа и обнаружения взрывчатки в вещах ручной клади. Это направление было созвучно теме моего

диплома: «Использование рентгенодифракционного анализа для обнаружения взрывчатых веществ». Этой темой я заинтересовался случайно, прочитав увлекательную статью на английском языке. На тот момент, еще работая в Центральном исследовательском институте робототехники и технической кибернетики, я предложил руководству института открыть исследовательский проект. Так, будучи студентом пятого курса, я получил институтский грант на 250 тысяч рублей. Это была огромная поддержка для кафедры ядерной физики. После этого я стал там как родной. У меня получился хороший диплом.

Компания-работодатель занималась похожими вещами. Там я стал руководителем отдела по исследованиям и разработкам. Кажется, что это не было связано с продажами, но на самом деле это не так. Фактически я продавал идею того, чем занимался. В результате у меня вместе с коллегами получилось продать идею аэропорту Пулково: они поставили установку для тестирования. Она до сих пор стоит на втором этаже. Позже я ездил в США, в Калифорнию, чтобы продать патент на эту установку как один из авторов. Тогда для этого мы вывозили ее образец в 15 ящиках по 100–150 килограммов. После 11 сентября 2001 года был ажиотаж вокруг оборудования для обнаружения взрывчатки. В итоге патент был продан.

Проработав в этой компании около трех лет, я ушел, потому что мне хотелось попробовать делать что-то свое. Тогда я открыл собственный бизнес по ремонту и отделке квартир. Это было в корне неправильно, потому что ремонт не является моей компетенцией. Дело я открыл вместе с двумя одноклассниками. Один из них «кинул» нас через два месяца, пообещав контракты с военными и не сдержав обещания. Второй меня обманывал, воруя деньги из кассы. Говорил, что платит работникам одну сумму, а сам давал им другую, изначально завышая стоимость подрядных работ, на оплату которых утекали

деньги приводимых мною клиентов. Я доверял людям, поэтому до последнего не предполагал, что столкнусь с элементарным воровством. Когда это вскрылось, я понял, что больше не хочу заниматься ремонтом. Компания просуществовала полтора года. Все деньги, которые мы заработали, ушли в никуда. Ничего не осталось. Говорят, что первый бизнес должен обанкротиться. Главное, выйти с минимальными долгами. Это и получилось. Но я сделал для себя много выводов, получил навыки в продажах, найме персонала, переговорах.

Наука продаж

Дальше я пошел работать в компанию, занимавшуюся продажей металлообрабатывающих станков. Начал с должности менеджера по продажам и закончил через три года коммерческим директором. По сути, мы продавали мини-заводы. Я занимался линиями по распилке и сверловке металлоконструкций. Продавал порядка 15 линий общей стоимостью около миллиона евро. Самый крупный контракт на 50 миллионов евро, в заключении которого я принимал активное участие, — на целый завод по производству колесных пар и осей для вагонов.

Тогда я впервые начал обучать людей. В компании было много региональных филиалов, 17 офисов. Три-четыре раза в год компания собирала менеджеров по продажам, и я проводил обучение, причем мы обсуждали не только технические вопросы, связанные с товаром, но и методики продаж. Тогда я задумался о том, что продажи — это настоящая наука.

Обучать людей у меня получалось легко, с хорошей отдачей от группы. Я сам постоянно продавал, поэтому понимал, как работает механизм успешной сделки. Я предлагал практические советы, а не лил абстрактную воду, что предпочитают

делать многие тренеры без опыта. Мои тренинги давали хороший рост продаж.

Затем я решил попробовать тренировать не только менеджеров своей компании. На тот момент у меня была хорошая по тем временам зарплата — 80 тысяч рублей. Я создал сайт, на котором разместил информацию о себе как о бизнес-тренере. Мне начали поступать звонки. Надо было определяться: продолжать работать в компании руководителем отдела реализации или делать собственный бизнес, занимаясь тренингами. Казалось, что это можно совместить. Но каждый бизнес требует времени, и если в университете его еще можно было найти, то здесь — уже нет.

Миллион из туалета

Свой первый миллион рублей я сделал из туалета. Получилось это так. Я не мог говорить о тренингах по телефону, находясь в офисе, где сидели все менеджеры и я как руководитель. Надо было вести переговоры с клиентами. Надо было их обзванивать. Тогда во время обеденного перерыва за 20 минут я обедал, потом заходил в мужской туалет и оттуда звонил. У нас был приличный бизнес-центр, поэтому у меня была вполне комфортная «переговорная». Свои первые контракты я получил именно там. Я продал 12 тренингов за два месяца.

Окончательное решение заниматься тренингами пришло после того, как первый же мой клиент заплатил мне 80 тысяч рублей за два дня. Тогда я понял, что тренинги мне принесут одновременно и больше денег, и возможность развития, поскольку в компании я уже реализовался как продавец и руководитель. Хотелось попробовать сделать что-то свое. Это стремление к самостоятельности и независимости, видимо, идет с детства. Тогда я занялся созданием компании Vertex.

Вершина успеха

Я зарегистрировал Vertex в 2007 году. Первый год компания существовала параллельно с моей работой по найму. Висела на нулевой отчетности.

Ключевые моменты развития компании связаны с персоналом и клиентами. Для бизнеса с нуля самый сложный этап — переход от одного сотрудника к двум-трем. Первая трудность — принять первого сотрудника. Надо, чтобы он поверил в тебя как в личность, потому что ему одиноко сидеть в офисе, когда ты на встречах и тренингах. Он начинает задавать себе вопросы: «Что я здесь делаю? Где все?». Люди верили в меня, но не справлялись с одиночеством. Это приводило к увольнениям. Только третий по счету менеджер начал стабильно работать в компании. Потом еще один зацепился. Потом я нанял еще троих.

Второй важный момент в истории Vertex связан с собственниками. Изначально у компании было два владельца. Сейчас я один. В какой-то момент мой партнер сказал: «Достаточно денег. Не надо дальше расти. Хватит того, чтобы бизнес остался на уровне частной практики. Один тренер, одно направление, один помощник». Я ответил: «Нет! Надо, чтобы бизнес рос». непонимание, куда направлять заработанные деньги — в развитие компании или на личные цели, — один из кризисов, который переживает бизнес, когда развивается под началом двух и более собственников. Первый спорный момент — кто больше делает, как делить деньги — можно пройти. А второй — куда деньги девать, оставлять в бизнесе или вынимать — непреодолим. Я был сторонником того, чтобы у директора была зарплата. Она может увеличиваться, но должна быть именно зарплатой. Нельзя снимать все деньги. Их нужно инвестиро-

вать в бизнес, только тогда он будет расти. В итоге я выкупил вторую долю и стал единственным собственником.

Был и третий ключевой момент — появление знаковых клиентов, таких как Сбербанк, «Газпром нефть», Coca-Cola, «Альянс». Любой новый клиент — всегда праздник, но знаковый клиент — это праздник вдвойне.

Огромная пахота

Залог успеха Vertex — это интенсивная работа, как, впрочем, и в других видах бизнеса. Делай сегодня то, что другие не хотят, и завтра будешь жить так, как другие не могут. Компания Vertex в первую очередь — огромная пахота. Когда у нас начинают работать новые сотрудники, после первых трех месяцев им кажется, что прошло несколько лет. Это нормальное ощущение. Именно оно позволяет лидировать на рынке и много платить.

Следующий важный момент: у каждого сотрудника должна быть «зона личной собственности», в которую ты никогда не лезешь. Это тоже один из секретов успеха. Возьмем, к примеру, съемную квартиру: жилец никогда не будет делать там ремонт, не будет покупать туда дорогую мебель. Но как только он приобретает свою квартиру, ему сразу хочется ее обставить, вложить туда душу. Ты можешь требовать результата, но не имеешь права единолично определять методы выполнения. Нельзя вмешиваться в то, как выглядит рабочее место, и в то, что человек делает в конкретную секунду. И нужно всегда держать слово, что бы ни случилось. Тогда возникает ощущение личной собственности, несмотря на то что человек — не собственник бизнеса. И это не принципиально. Понятие собственности в России размыто. Любой бизнес можно отнять, наличие доли в нем не гарантирует того, что ты собственник.



Собственник — это состояние души. Это внутреннее эмоциональное ощущение, не связанное с юридической стороной вопроса. Если ты можешь добиться такого ощущения у сотрудников, тогда они вкладывают в работу душу. Как это сделать, можно узнать на нашем тренинге по управлению (информация на сайте www.vertexglobal.ru).

Личности в офисе

Все сотрудники Vertex — люди непростые, пусть даже со стороны это не всегда очевидно. Все они — люди с историей. Каждый индивидуален. Основное правило компании — сотрудник должен быть яркой личностью. Не должно быть «машин». Потому что только настоящая личность с глубокой душой и сильным духом может задавать направление и вдыхать жизнь в механическое тело бизнеса. Человек — не шестеренка, он вкладывает в дело свой дух. Нам нужны личности, а не члены коллектива.

Многие сотрудники пришли сами. Я их не искал. А некоторых все же пришлось. Когда в мое поле зрения попадает интересный человек, для него всегда можно придумать вакансию и создать фронт работ, на котором он может приносить доход себе и компании.

Крупные организации считают, что не могут позволить себе иметь личность на каждом рабочем месте. Но я думаю, просто не хотят. Если бы они все же сделали это, то стали бы действительно лидерами рынка, такими как Apple и General Electric. В крупных компаниях механизировано множество должностей, заменяющих членов коллектива. Это, собственно, и стало причиной моего ухода из компании, которая занималась продажей станков. В какой-то момент там стало тесно. Хотелось большего, а мне говорили — достаточно.

Мотивация сотрудников у нас индивидуальна для каждого. Технология ее разработки — мое внутреннее ощущение. Я считаю, что человек будет вкладывать душу в работу в двух случаях. Во-первых, если он понимает то, что делает. Это у него никогда не отнимут. Во-вторых, необходимо, чтобы человек получал максимально возможное удовольствие от работы. Если вы испытываете лень или скуку, вы занимаетесь не своим делом. Если вы не уделяете достаточно времени сотруднику, то можете упустить момент, когда он перестает получать удовольствие от работы: значит, что-то неправильно делаете как руководитель. И тогда вы теряете сотрудника. Причины всех проблем с персоналом всегда в руководителе. Нет проблемных сотрудников. Есть недалекие руководители.

Когда человек получает удовольствие от того, что делает, он стремится к получению еще большего. Надо давать такую возможность, и она приведет к профессиональному росту сотрудника. Бывает, что он начинает искать удовольствие на стороне, значит, бизнес теряет эффективность. Главное, не завести ситуацию в тупик, когда, не получая удовольствия, сотрудник ставит крест на карьере и начинает работать только ради зарплаты. Он уже не будет выкладываться. Считаю настоящим преступлением со стороны руководителя, когда он не может дать сотруднику возможности реализоваться, а рассматривает его как биологическую добавку к бездушной машине бизнеса. Персонал — душа любого бизнеса. Именно люди делают деньги. Деньги не делают деньги. И бизнес не делает сам себя. Люди делают бизнес. Бизнес — это в первую очередь люди.

Комплекс уникальности

У Vertex нет прямых конкурентов. Есть косвенная конкуренция за бюджет клиента, так как он ограничен. Стратегия Vertex —

предоставление комплексных результативных услуг. Мы работаем по таким направлениям, как бизнес-тренинги, коучинг, создание видео, а также дополнительно стратегический консалтинг. Это настолько разные бизнесы, что удерживать их в зоне рентабельности в рамках одной компании невероятно сложно. Но так как мы всегда делаем ставку на личность, то каждое направление вырастает изнутри каждого сотрудника, который его возглавляет. Когда во главе направления стоит успешная личность, оно процветает. Поэтому мы можем предоставлять комплекс услуг. Многие используют другой философский подход к бизнесу: они затачивают бизнес под одно направление, например тренинги. В результате тренеры вырастают, воруют базу и уходят. У нас такого никогда не было. Ни разу никто не воровал базу, никто не уходил к конкурентам или во фриланс. Потому что человек у нас — независимая личность, которая полностью реализуется, имея для этого все возможности. Сейчас мы являемся лидерами рынка по результативности. Думаю, по финансовому обороту Vertex — № 1 среди консалтинговых компаний в Северо-Западном регионе.

Благодаря набору наших компетенций нам легко получать новых клиентов. Мы можем постучать в дверь клиента по поводу любого из наших направлений, а потом предложить все остальное. Многие этого не могут сделать.

Конкурировать за тренинговый бюджет клиента легко, потому что мы всегда обеспечиваем результат. По факту обучение менеджеров по продажам — инвестиция, которая окупается быстрее всего. Мы можем легко это доказать, показав мастер-класс или предоставив отзывы наших клиентов. У нас даже есть свои рекорды: один из менеджеров увеличил продажи за месяц с 1 млн до 9,5 млн рублей. Конечно, это был не новичок, а менеджер среднего уровня. Рекорд в корпоративных продажах был установлен в компании, занимающейся постав-

кой в сети технических продуктов. Она увеличила продажи с 1 млрд до 3,2 млрд рублей за полгода. Это колоссальный рост! Естественно, мы провели для них порядка пяти тренингов плюс стратегический консалтинг: и для руководителей, и для сотрудников, и для дистрибуции, и для субдилеров.

Точки контакта

Для имиджевого продвижения Vertex важны точки контакта, любое взаимодействие с клиентом: общение по телефону, сайт, визит менеджера. Таких точек должно быть много, причем каждая из них должна быть качественной. Это задача нашей маркетинговой политики: увеличение числа точек контакта, наращивание сотрудничества после каждого взаимодействия.

Думаю, я достаточно авторитарный руководитель. Вместе с этим я уважительно, на равных общаюсь с каждым сотрудником. Особенно если он показывает результат. Тогда возникает внутреннее доверие, которое перерастает в хорошие личные отношения. У меня следующие принципы управления:

- сотрудник должен иметь все полномочия в рамках своей должности;
- я никогда не должен лезть в сферу ответственности сотрудника;
- я всегда должен держать слово;
- я должен помогать сотруднику, если он буксует;
- у сотрудника должна быть возможность максимального заработка.

Сотруднику никогда не должно быть достаточно. Я сам стремлюсь к максимуму. Другие видят, что я не останавливаюсь и не прекращаю работать, занимаясь личными делами или куда-то уехав. Каждый повторяет мое поведение. Как говорится, и целого мира мало.

Факторы успеха

Важнейший фактор моего успеха — личности. Это люди, помогавшие мне расти. Судьба на каждом этапе жизни дарила мне наставника, дававшего мне знания для следующего шага. Это люди, которых я уважаю и для которых готов сделать многое в ответ. То же самое я стараюсь проецировать на коллег. Не считаю, что кто-то работает на меня, что это мой бизнес. Важно, что мы работаем вместе, идем, пока нам по пути. У каждого сотрудника свой полноценный бизнес, своя зона ответственности, как бы это ни было оформлено юридически. Двигаться вперед может заставить только личная воля и вера в то, что ты получишь то, что хочешь.

Второй фактор моего успеха — постоянное саморазвитие. Дома у меня все завалено книгами, видеокурсами. Иногда думаю, как бы выглядел рай, в который я хотел бы попасть. Это библиотека, где я могу иметь доступ ко всем существующим знаниям.

Чтобы понять, какую книгу читать, надо понять принцип горы. Представьте, стоит гора с одной вершиной. Многие люди идут к этой вершине с разных сторон и описывают свой путь в собственной книге. Но они всегда говорят одно и то же, только разными словами, потому что поднимались на одну вершину. У книг всегда есть первоисточник. Его и надо читать. Смотрите, на кого ссылаются авторы. Начните читать книгу со списка использованной литературы. Если первоисточник непонятен, надо

брать другие книги об этом же. Это как в спорте. Есть базовые упражнения, такие как становая тяга, жим штанги над головой, «свободные веса» с гириями. Их надо выполнять, если хочешь набрать вес и форму. Все остальное — для шлифовки. Многие люди начинают с тренажеров, так же как со второсортных книг.

Сейчас удивительное время: многие люди, которые написали книги-первоисточники, живы, например Филип Котлер, Джим Кэмп, Ицхак Адизес, Берт Хеллингер. Вы должны приложить все усилия, чтобы познакомиться с ними. Ищите контакты с первоисточниками, как с книгами, так и их авторами. Это стоит любых денег. Тогда вы можете получить философию жизни выдающихся людей из первых уст. Много и российских авторов, с которыми можно познакомиться лично. Не обходите вниманием и интересных бизнесменов.

Естественно, саморазвитие — не только чтение, но и самоанализ, трудоемкий процесс изменения и улучшения себя. Ежедневно в конце дня 15 минут я уделяю анализу допущенных ошибок во избежание их повторения — и так уже много лет.

Огромное значение для успеха имеет здоровье. С большими нагрузками без хорошего самочувствия не справиться. Думаю, я могу дать фору даже опытному врачу по части особенностей работы мозга, поддержания здоровой физической и умственной формы. Для хорошего тонуса мне нужны:

- занятия йогой (практикую уже около 20 лет);
- сбалансированное питание;
- чистая вода;
- хорошие витамины;

- правильное дыхание.

Как вы могли заметить, я и не вспоминаю про отдых. Мне не от чего отдыхать, потому что я занимаюсь любимой работой. Это и есть философия, которую многие не понимают. Когда вы делаете то, от чего получаете настоящее удовольствие, можете ли вы от этого устать? Хотите ли вы отдохнуть от удовольствия? Нет! Многие люди хотят отдыхать, потому что занимаются не своим делом, потому что они плохо себя знают. Еще древние говорили, что самая большая победа — это победа над собой. Я победил себя в 18 лет, когда умер и вернулся. Поэтому у меня нет необходимости в отдыхе. Я, конечно, сплю, ем, смотрю телевизор. Но все мои действия имеют какой-то смысл.

Для успеха бизнеса важен, во-первых, личный вклад, во-вторых, вклад команды, в-третьих, воля Бога. Я глубоко верующий человек. Бог — это серьезно. Вера — очень важный момент жизни, поэтому надо не гордиться, а благодарить за то, что имеешь. Гордость означает, что твое эго зажралось и скоро начнется падение. Должно благодарить Бога и стремиться к большему, но ни в коем случае не гордиться. Гордость равна глупости. У меня несколько принципов жизни:

- зарабатывай сам и дай заработать другим;
- делай больше, чем другие, и успех не заставит себя ждать;
- будь искренен с людьми, и они начнут к тебе тянуться;
- будь честным, и тогда люди будут тебе верить;
- держи слово, и тогда ты будешь успешен;
- надо быть Человеком с большой буквы;

- не надо малодушничать. Любой страх — это малодушие. Неверие в себя — малодушие. Надо быть человеком, который верит в себя и других. Верит в свою команду, в то, чем он занимается, верит в Бога.

Человек может находиться в состоянии счастья, не только когда радуется, но даже когда страдает. Мы творим свою судьбу сами. Имеем то, что является результатом наших предыдущих действий. Счастье — не в конечной цели. Как только она будет достигнута, ты будешь недоволен, потому что тебе либо захочется большего, либо расслабишься и начнешь деградировать. Полагаю, абсолютного счастья не существует. Это иллюзия для тех, кто занимается не своим делом. У них есть ощущение внутренней неудовлетворенности, и, чтобы появилась надежда, подсознание рисует им иллюзию того, что для счастья чего-то не хватает. Я же уверен, что счастье — в действии, счастье — в пути.



Sales-детонатор

Как добиться взрывного роста продаж

Суть sales-философии Сергея Филиппова заключается в том, что продажи — это не столько процесс и результат, сколько способ мышления; не столько наука, сколько искусство. Овладеть им читателю поможет представленная в книге методика.



Команда чемпионов продаж

Данная книга о том, как подбирать сотрудников не на один день или два месяца, а надолго. Как мотивировать их и превратить разнородных людей с разными судьбами и опытом работы в единую команду, приносящую прибыль и вам и себе самим.



Прокачай в себе управленца

Как стать проницательным, уважаемым и дальновидным руководителем? В этой книге собраны приёмы пятнадцатилетнего опыта управления автора и методы, проверенные сотнями клиентов, партнёров консалтинговой компании Vertex.





Быть бизнес-лидером

О детстве, юности, взрослении, мечтах и судьбоносных случайностях, влияющих на выбор жизненного пути, в книге Сергея Филиппова рассказывают 16 современных российских бизнес-лидеров, деятельность которых не только успешна, но и значима для экономики страны в целом.



Состояние эффективности

Необычные методы самосовершенствования

Кто на самом деле управляет вашей жизнью? Вы сами или внешние обстоятельства? Автор предлагает инструменты, с помощью которых вы сможете научиться управлять тем, что с вами происходит, лучше понимать себя и окружающих, выстраивать конструктивные отношения, эффективно руководить и больше зарабатывать.



Эволюция Внутреннего Состояния

Важный аспект профессионального успеха — внутренняя свобода, которая определяет рамки достижений. Эта книга поможет изменить себя, избавит от страхов, раскроет потенциал. Каждое упражнение, которое вы найдете здесь, позволит найти новые, неизвестные ранее стороны вашей личности.

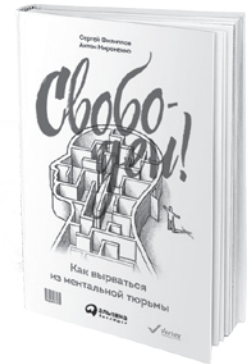


Свободен!

Как вырваться из ментальной тюрьмы

Если вы хотите узнать, как получать от жизни все самое лучшее, как наслаждаться каждым днем, как самому строить свою судьбу, то эта книга вас непременно увлечет. Эта книга — протест рутинному режиму и серости будней.

Написана в соавторстве с Антоном Мироненко.



Иллюзия жизни

21 история коучинга

В этой книге авторы — Сергей Филиппов и Антон Мироненко — рассказывают 21 историю коучинга, которые были в их практике, как удалось добиться ясности в головах людей разного положения и статуса, благодаря методикам терапевтического коучинга, бизнес-коучинга и гипнотерапии.



Сергей Филиппов

СИСТЕМА ФИЛИППОВА

Результативный бизнес

Ответственный редактор: Екатерина Чупина

Корректор: Юлия Теплова

Дизайнер-верстальщик: Ярослав Эолин

Иллюстратор: Диана Кузнецова

Подготовлено в печать ООО «Вертекс»

193079, Санкт-Петербург, ул. Новоселов, д. 8А

Тел. (812) 645–79–29

www.vertexglobal.ru

trener@salestrening.ru

Подписано в печать 17.11.2016. Формат 70 × 100/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Объем печ. л. Тираж 1000 экз. Заказ №

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»,

Филиал «Ульяновский Дом печати»

432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.

