

УСТАНОВКА 8. «КЛИЕНТЫ — ИДИОТЫ»

Время от времени я слышу, как в кулуарах продавцы отзываются о некоторых своих клиентах как о недалеких простачках, которые ничего не соображают в продукте или не могут принять решение, поскольку им не хватает технических знаний или опыта.

В одном отделе продаж я наблюдал, как продавцы с раздражением обсуждали наплыв клиентов-новичков во время маркетинговой акции. Их раздражало не количество запросов, а необходимость тратить время на «глупые и очевидные» вопросы. Некоторые даже потешались, цитируя эти вопросы коллегам.

А вот как это проявляется в реальной работе с клиентами:

Однажды мы с командой Clientbridge внедряли стандарты продаж розничных продуктов в одном банке. Наш проект состоял из трех этапов: первый этап обучения, контроль применения стандартов методом тайного покупателя и второй этап обучения с корректировками.

Мы провели первый этап и поехали тайным покупателем по отделениям банка. Мои коллеги поехали в регионы, в которых проводил обучение я, а я поехал в регионы, где проводили обучение они. Такая механика была выбрана специально, чтобы участники тренингов не узнали в тайных покупателях тренера, который их обучал.

Мне досталась Сибирь. Я прилетел в Новосибирск, арендовал автомобиль и поехал по отделениям банка. В первый день я объехал ключевые отделения в этом городе, а на следующий день отправился в Барнаул, чтобы посетить отделения еще и в Алтайском крае. Одно из отделений банка, которое мне нужно было посетить, располагалось по пути из Новосибирска в Барнаул, и чтобы туда попасть, мне нужно было сделать приличный крюк. Я приехал в это отделение, нашел сотрудника, который проходил первый этап обучения (у меня было

его фото), он как раз был свободен. Согласно легенде тайного покупателя, я должен был попросить проконсультировать меня по банковским вкладам, а сотрудник должен был пройти по технологии, которую мы передавали банку.

Я подошел к сотруднику и сказал, что хочу открыть вклад.

— Какой вклад вы хотите открыть? — спросил меня работник банка.

— Я пока не знаю, какой именно вклад, — ответил я. — Может, вы мне подскажете, какой лучше?

Сотрудник взял со стола информационный буклет по вкладам, не глядя протянул его мне и сказал:

— Вот тут все вклады, выбирайте и подходите.

Я попытался задать какой-то вопрос, на что получил безразличный взгляд и ответ:

— Я же вам все уже сказал, вот здесь вся информация. Сначала прочтите, а потом подходите.

Наше общение длилось меньше минуты. И я почувствовал разочарование. Ведь ради этой консультации я специально проехал около 50 километров! Но ничего поделать было нельзя. Этот сотрудник в общении со мной по какой-то причине не применил предложенную технологию экспертных продаж и выбрал отработать «на минималках». Ощущение, когда «сливают» клиента, который пока не знает, чего хочет, я запомнил хорошо.

Что здесь не так? В таких разговорах, к сожалению, проявляется вредная для продаж установка «Клиенты — идиоты» или «Клиенты ничего не понимают». Разумеется, нет ничего плохого в том, чтобы выпустить пар после трудного разговора с клиентом. Но сделать это можно разными способами, а относиться всем коллективом к клиентам как к неразумным существам — не лучшая идея.

Такое поведение — признак того, что продавец может выпадать из роли экспертного партнера, который помогает клиенту правильно раскрыть его же запрос, четко сформулировать потребность, предложить несколько вариантов решений, проконсультировать по каждому из них и помочь принять хорошее решение. Вместо этого продавец занимает позицию надменного эксперта, который вместо работы над задачей оценивает самого клиента. А эта позиция неизбежно проявляется в интонации, выборе слов и общем отношении к клиенту.

Более того, когда продавец внутренне считает клиента некомпетентным, то перестает задавать уточняющие вопросы и начинает решать за клиента. «Зачем спрашивать, если он все равно ничего не понимает?» — рассуждает такой менеджер и предлагает решение, исходя из собственных представлений о том, что нужно клиенту. В результате клиент получает решение, которое продавец посчитал правильным. Но клиенту кажется, что продавец навязывает ему это решение и срезает углы, не желая вникать в ситуацию. В результате он не доверяет этому решению.

Если вы часто слышите подобные разговоры в своем отделе продаж, то знайте: время от времени клиенты в общении с вашими менеджерами могут чувствовать себя идиотами. Люди довольно легко считывают подобное отношение. Фраза продавца *«Иван Иванович, ну я же вам только что это объяснил»*, сказанная с легким раздражением, может навредить вашей компании сильнее, чем высокая цена вашего товара. В общем, подобная установка может быть не очень полезна вашему бизнесу.

Как повлиять на эту установку?

Если вы заметили проявление этой установки в своей команде, то важно действовать на двух уровнях.

1. *Пресекайте публичное обсуждение клиентов в унижительном тоне.* Необязательно делать это жестко, но обозначьте четкую границу: «Коллеги, я понимаю, что иногда бывают сложные разговоры, но давайте не забывать о том, что клиенты приходят за профессиональным решением их задач. Если бы они могли сделать это сами, то обязательно бы так и сделали. Но они хотят заплатить деньги профессионалам. Профессионалы здесь — мы, и клиент должен знать, что сделал верный выбор».
2. *Обучайте команду работать с такими клиентами.* Когда вы видите, что сотруднику трудно найти общий язык клиентом, поскольку тот не является экспертом и не способен принять решение, предложите алгоритм работы в таких ситуациях. Сделайте дополнение к стандартам продаж для работы с такими запросами. Помогите продавцу увидеть, что проблема не в клиенте, а в способе коммуникации с ним.

На что стоит заменить установку «Клиенты — идиоты»

- «Клиенты не обязаны быть экспертами в нашем продукте. За это они платят нам».
- «Хорошо, что есть клиенты, которые ценят нашу помощь».
- «Если клиент задает “странные” вопросы — это сигнал, что я недостаточно хорошо объяснил или не учел его контекст».
- «Моя работа — переводить сложное на понятный клиенту язык, а не оценивать его уровень знаний».

УСТАНОВКА 9. «Я БЫ СЕБЕ ЭТО НЕ КУПИЛ»

Поговорим еще об одной установке, которая строится на том, что продавец додумывает за клиента. Он примеряет предложение на себя, свои доходы и стиль жизни и делает вывод: «Я бы себе такое не купил. Значит, и клиент вряд ли купит». В его картине мира продукт оказывается «слишком дорогим», «слишком премиальным» или «слишком избыточным» для клиентов.

В продажах существует такой прием, я называю его «свой парень». Продавец на минуту выходит из роли сотрудника компании и как бы по-дружески сообщает клиенту ценную информацию «для своих». Это должно расположить клиента к менеджеру и повлиять на его выбор. Если этот прием используется время от времени и осознанно, то никаких проблем. Трудности начинаются, когда он превращается в рабочую стратегию и продавец забывает, что его задача — решать задачи клиента, а не подтверждать его сомнения или собственные установки.

Во-первых, менеджер перестает слышать клиента и подбирать ему подходящее решение. Во-вторых, он начинает реже предлагать более дорогие решения, стесняется полной стоимости еще до того, как клиент высказал свое мнение. В итоге клиент получает «обрезанное» предложение, а компания теряет прибыль.

Вместо исследования потребностей клиента менеджер начинает проецировать на него свои убеждения «Если это дорого для меня, то и для клиента это тоже дорого». Или «Если мне не нравится этот бренд, то и клиенту он тоже не подойдет».

Как проявляется эта установка

- Менеджер не предлагает (или делает это крайне редко) более дорогие и более ценные пакеты, дополнительные

возможности или услуги. Делает «как для себя», а не «как лучше для клиента».

- Обесценивает в глазах клиента премиальные продукты компании: «Вам это и не нужно. Вам будет достаточно и более простого решения».
- Преимущественно предлагает клиентам одну-две линейки или один бренд, который нравится лично ему. Остальные продукты он предлагает редко или вообще не предлагает.
- Во внутренних обсуждениях критически высказывается о продуктах компании: «Я вообще не знаю, кто это купит», «Надо быть сумасшедшим, чтобы платить за это столько».

В чем причина этой установки. Причины кроются в двух когнитивных искажениях: ошибке проекции и предвзятости подтверждения.

- *Ошибка проекции.* Продавец неосознанно переносит на клиента свою картину мира: мысли, чувства, опыт, страхи, отношение к деньгам. Он полагает, что другие люди видят мир так же, как он, испытывают те же эмоции и имеют те же намерения, что и он. И если лично для него сумма в 700 000 рублей за изделие или услугу — это приличные деньги, то ему может быть трудно представить, что для владельца бизнеса со среднемесячным доходом в несколько миллионов рублей это несущественные затраты на решение его задачи.
- *Предвзятость подтверждения.* Это когнитивное искажение, при котором человек склонен искать, интерпретировать и запоминать информацию так, чтобы она подтверждала уже существующие убеждения. Он ищет доказательства своей точки зрения и игнорирует информацию, которая ее опровергает. Другими словами, человек склонен в фактах видеть лишь то, что не противоречит его убеждениям.

Допустим, менеджер услышал от клиентов: «У вас дороже, чем у конкурентов» или «Эти опции мне не нужны, не хочу переплачивать, предложите что-то попроще». После этого его мозг начинает особенно хорошо подмечать все похожие ситуации, а успешные примеры как будто «отфильтровывает». После этого отказы по цене запоминаются лучше, а сделки по полной стоимости воспринимаются как исключение или везение. Постепенно формируется внутренняя «статистика», не имеющая ничего общего с реальностью, но внутренне она воспринимается довольно убедительно.

Как РОП может скорректировать эту установку. Людям бывает трудно обходить эти когнитивные искажения, ведь в большинстве случаев они действительно полезны.

Поделюсь личным опытом. Однажды я услышал фразу, которая до сих пор помогает мне в этих ситуациях:

- когда я начинаю додумывать или решать за другого человека;
- когда мне хочется «настоятельно порекомендовать» продукт, который нравится лично мне, или наоборот — раскритиковать какой-то продукт;
- когда я начинаю всерьез рассуждать «да кто вообще это покупает».

Фраза звучит так:

Если вам не нравится реклама, значит, вы не ее целевая аудитория.

Она для меня означает, что у каждого продукта есть своя аудитория. И если этот продукт не подходит лично мне, то обязательно понравится и принесет пользу другому.

Вот рекомендации для РОПа, который увидел проявления этой установки у своей команды.

1. *Учите сотрудников отделять собственное мнение от потребностей клиента.* Напоминайте, что они — не клиенты, а экспертные продавцы. И их задача — не переносить собственные установки на клиента и уж тем более не решать за него, а помогать ему делать верный выбор, опираясь на тщательное исследование его потребностей и задач.
2. *Обучайте экспертным продажам.* Внедряйте в работу ясные стандарты «распаковки» запроса клиентов, которые будут содержать ключевые вопросы о бюджете, особенностях задачи и ситуации клиента. Это повысит качество консультирования и поможет сотрудникам меньше опираться на личные предпочтения и больше фокусироваться на клиенте.
3. *Проводите обучение по всем продуктовым линейкам и брендам.* Думаю, вы знаете, что продавцы продают то, что знают и чему доверяют. Если менеджер не знает какой-то продукт, то будет избегать его продавать. Поэтому задача РОПа — не допускать пробелов в знаниях по продуктам. Если вы дилеры, то привлечите к такому обучению производителей, которые поставляют вам свою продукцию. Обычно они охотно проводят подобное обучение. Я и сам часто выступаю как внешний тренер для компаний, которые хотят обучить своих дистрибьюторов и дилеров.
4. *Обучайте продавать дорогие продукты.* Нет ничего сложного в том, чтобы продавать премиальные продукты клиентам, которые способны их купить. Научите свою команду особенностям работы с состоятельными клиентами и проведите обучение продажам дорогих продуктов.

На что стоит заменить установку «Я бы себе это не купил»?

- «Я не мой клиент. (Я не обязательно похож на своего клиента.)»
- «Лучше спросить, чем додумать».
- «Моя работа — помогать клиентам выбирать лучшее решение под их задачи, а не под мои предпочтения».
- «Клиент платит не за то, что подошло бы мне, а за то, что решит его задачу».