



## КАК БЫТЬ СТРОГИМ... ИЛИ КОНЦЕПЦИЯ ЕЖА

Темпы изменений на сегодняшний день таковы, что развитие качеств персонала, обеспечивающих выживаемость организации, должно превратиться в предмет постоянной заботы руководителей и четко выраженную цель управления. На сегодняшний день самым неожиданным изменением в организациях является изменение в составе управленческой функции. Всего несколько лет назад самой серьезной представлялась проблема управления активами, на сегодняшний день это проблема управления людьми.

Новое понимание организации в Европе уже привело к переосмыслению роли менеджера в организации. Управляющим необходимы также и иные навыки: способность работать в условиях неопределенности, умение отбирать правильных людей, умение не командовать подчиненными, а грамотно направлять их действия. Не приказывать, а влиять. Не работать с матрицами компетенций, а работать неформально с живыми людьми, учитывая эмоциональный контекст общения.

Не секрет, что оконный рынок сегодня страдает от нехватки специалистов. И дело не только в мастерах по замерам или монтажниках, а именно в тех самых менеджерах, с которыми клиент встречается в первую очередь при визите в офис или контакте по телефону.

Принимая нового сотрудника на работу, на какие факторы его успешности вы обращаете внимание в первую очередь? На высшее образование? Опыт работы в окнах? Умение работать в программах по расчету стоимости окна? А как насчет делового этикета? Доброжелательной манеры общения? Умения сохранять контакт глаз? И способности не растеряться в стрессовых обстоятельствах?

Зачастую эти достоинства увидеть сложно, а значит, о них просто забывают или относят на второй план.

Однако оконный бизнес, как это ни парадоксально, относится к сфере услуг. Мы оказываем клиентам услугу, консультируя их, замеряя их окна, изготавливая продукт по их заказу и, наконец, устанавливая его у них дома. Уважаемые господа управленцы, отправляясь за покупками в супермаркет, бутик модной одеж-

ды, мебельный салон или открывая счет в банке, какое качество услуги вы рассчитываете при этом получить? Правильно, высокое по умолчанию. И очень грустно, когда ваши ожидания не совпадают с действительностью. Почему же тогда оконный сектор так часто сегодня пренебрегает клиентоориентированной политикой?

На нашем тренинге один из участников, узнав о том, что на этапе установления контакта необходимо выяснить имя посетителя/звонящего, недоуменно спросил: Имя?! Вы что, серьезно? В нашем городе никто так не делает...» Вот именно. Никто. Но если так не делает никто, почему бы вам не быть первыми? Такая редкая удача найти еще не занятую нишу и успеть занять ее первыми.

Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому», анализируя опыт успешных компаний, приводит в пример эссе Исаяи Берлина, в котором он поделил мир на «ежей» и «лис»: «лиса» знает много разного, «еж» знает что-то одно, но очень важное. «Лиса» может изобрести миллион стратегий, но не может справиться с «ежом», который знает лишь один способ защиты. Он сворачивается в клубок.

Берлин поделил людей на две группы: одни стремятся к нескольким целям одновременно и видят мир во всей его сложности. Они «разбрасываются, пытаясь добиться сразу многого, – говорит Берлин, – их мышление не объединено концепцией и видением». «Ежи», со своей стороны, упрощают мир, сводя его к простой, организующей идее, принципу или концепции, которая связывает воедино все их действия. Для «ежа» все, что не вписывается в его собственную концепцию, не имеет значения. Создатели великих компаний были в той или иной степени «ежами».

Ваша компания никогда не проиграет, если в основе вашей концепции «ежа» будет лежать качественный сервис, а все, что не соответствует ей, будет отвергнуто. Качественный сервис и сфера услуг – понятия просто неразделимые.

«Но, – скажете вы, – многие компании вкладывают серьезные деньги в улучшение качества обслуживания. Почему тогда эти инвестиции приносят минимальную прибыль, если приносят вообще?» Все просто: качественный сервис становится конкурентным преимуществом только тогда, когда влияет на принятие решения о покупке, и клиенты способны заметить улучшение.

На своих тренингах мы учим менеджеров продавать окна «дорого». В сознании большинства менеджеров, как это ни грустно, цена остается единственным критерием клиента для совершения покупки. Многие бьются над вопросом: «Как сделать так, чтобы дорогостоящее окно не воспринималось клиентом как дорогое?»

Ответ прост: «Если ценность продукта превысит его цену». Хорошее обслуживание повышает воспринимаемую стоимость окна. Если клиент считает, что ценность продукта выросла без соответствующего повышения цены, его лояльность возрастает, поэтому не всегда нужно снижать цену, чтобы добиться решения клиента о покупке.

Обслуживание, чуткое к потребностям клиентов, – это добавленная стоимость продукта, достигаемая вам практически даром. Оперативный расчет стоимости изделия, сопровождение сделки, доставка и монтаж окна, помощь клиенту в решении проблем, индивидуальный подход к каждому заказчику – чтобы осуществить все это, нужно лишь перенаправить усилия, которые все равно будут потрачены. Поэтому они практически бесплатны.

Проверьте себя и своих сотрудников по короткому, но очень наглядному тесту. Как вы и ваша команда воспринимаете сервис?

- 1) КС – это то, на что клиент не имеет права, но что мы можем дать ему как подарок.
- 2) КС – это внимание к взаимодействию с клиентом только в случае возникновения проблем (не чини, пока не сломалось).
- 3) КС – дать клиенту больше, чем он ожидает, но в чем, вероятно, нуждается.

Если вы согласны с третьим пунктом и практикуете его, значит, у вас все шансы стать лидером оконного рынка, если вы еще им не стали. Если выбрали второй – что ж, возможно ваша служба рекламаций несет чрезмерную нагрузку. Если первый, то, скорее всего количество повторных обращений к вам или обращений по рекомендациям очень невелико.

В продаже окна, как и любого другого продукта, скрыто еще две составляющих. Продавая окно, менеджер вместе с этим должен «продавать» и компанию как эксперта оконного рынка с работающей системой сервиса, и «себя» как специалиста этой компании, который лично позаботится, чтобы все обязательства перед клиентом были выполнены в срок и в полном объеме.

Вопрос о продаже компании как эксперта вызывает у многих участников наших тренингов недоумение – зачем это вообще нужно? Но я задаю встречный вопрос: «А почему вы не идете покупать парфюм на рынок?» На лицах улыбки – очевидная вещь.

Описанный выше подход к взаимодействию с клиентом при продаже способствует установлению одного важного фактора, без которого осуществить ее очень сложно. Речь идет о доверии. Не секрет, что у нас, в России, изначально нет базового доверия к людям. Помните сказки: «Вершки и корешки», «Лисица и Журавль», «Лиса и Волк», «Колобок» и многие другие? Лиса обманывает журавля, а он тем же платит лисице, колобок обманывает медведя и волка, но лиса оказывается хитрее колобка и так практически в каждой сказке. Недоверие таится в нашем подсознании, и избавиться от него очень сложно.

Лучше всего не бороться с недоверием, а продемонстрировать такой подход к взаимодействию с клиентом, который естественным образом вызовет у него уважение и доверие к компании. Соблюдение элементарных правил продажи, простые и эффективные приемы установления контакта, малого разговора, правильной презентации себя, своей компании и продукции обязательно вызовут у клиента интерес и заставят задержаться у вас подольше, а значит, ваши шансы на продажу значительно возрастут. Так грустно при этом, заходя в некоторые офисы, слышать банальное «Вы что-то хотели?» или устрашающее «Вы окна хотите заказать?» Не удивлюсь, если на последний вопрос клиент ответит, что ошибся дверью, и спешно ретируется.

Итак, где же нам, уважаемые господа управленцы, набрать сегодня виртуозов продаж, легких и непринужденных в общении, которые грамотно узнают об основных потребностях посетителя, предложат ему именно то, что нужно, и расскажут о достоинствах продукта с позиции ценности, а не цены? Как нам, уважаемые руководители, сделать сервис конкурентным преимуществом компании, а сотрудников его горячими приверженцами?

Джон Шоул в своей знаменитой книге «Качественный сервис как конкурентное преимущество» говорит следующее:

**«Способность компании зарабатывать деньги зависит от впечатления, которое все ее сотрудники производят на клиентов. Это впечатление создается качеством и эффективностью товара или услуги, которые продает компания, точностью, надежностью и быстротой обслуживания, а также отношением к клиенту. Весь коллектив от генерального директора до самых низкооплачиваемых сотрудников – влияет, хоть в разной степени, на репутацию компании и формирует отношение к ней клиентов и обществу. Поэтому искусству обслуживанию следует обучать всех сотрудников, особенно тех, кто непосредственно контактирует с клиентами».**

Далее Шоул приводит классификацию сотрудников, которой, думаю, сможете воспользоваться и вы:

Тип сотрудников	Процентное соотношение в коллективе	Результативность
Класс «А»	20%	Это люди, полные жизни и страсти, заставляющие мир вертеться, открытые новым идеям и устремленные в будущее. Они способны заражать своей энергией и оптимизмом всех окружающих. Они умеют сделать работу одновременно эффективной и интересной.
Класс «В»	70%	Это сердце компании, залог ее успешной работы. Сотрудники этого класса достойны того, чтобы на их развитие потратили много сил и времени.
Класс «С»	10%	Это люди, не способные выполнять свою работу. Они скорее расслабляют, нежели вдохновляют. Они тормозят, а не ускоряют. На них нет смысла тратить время.

Первые два класса «А» и «В» – активы, в них стоит вкладывать силы, деньги и время. Игроки класса «С» – это ненужный балласт, он уничтожит вашу компанию, утянув на дно. Поэтому избавляйтесь от таких людей без сожаления.

Нанимайте людей от природы дружелюбных, внимательных, готовых помочь, подробно пропишите в их должностных инструкциях обязанности по обслуживанию клиентов. Нанимайте тех, кого можно мотивировать. Нанимайте тех, которые по настоящему любят людей, в ком от природы есть способность и склонность к обслуживанию, создавайте у них чувство значимости для компании. Не нанимайте тех, кто презирает людей или стесняется обслуживать.

Если вы хотите найти действительно ценного сотрудника, то обратите внимание и на другие характеристики, такие, как умение думать, образование (эти люди быстрее осознают необходимость высокого сервиса), коммуникативные способности, умение работать в команде, следование ценностям компании и т. п.

Существует три принципа, которые должны помочь руководителям выработать строгую, но не жесткую, кадровую политику:

- **Первый принцип:** если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать.

Один из неизменных принципов управленческой физики: ни одна компания не может наращивать свои продажи быстрее, чем растет ее способность нанимать нужных ей людей. Один из главных факторов – это способность не только найти, но и удержать нужных компании людей.

- **Второй принцип:** когда вы знаете, что вам надо менять людей, действуйте, не откладывая.

Позволять людям, чьи способности не соответствуют требованиям, оставаться в компании – нечестно по отношению к талантливым сотрудникам, поскольку они неизбежно будут чувствовать, что приходится расплачиваться за неадекватную

работу коллег. Хуже того – лучшие сотрудники начнут уходить. Однако вместо того чтобы сразу увольнять честных и способных сотрудников, которые не смогли добиться желательных результатов, важно один или два, или даже три раза попробовать их на других должностях, где они могут найти применение.

- **Третий принцип:** Сделайте так, чтобы ваши лучшие люди работали в наиболее перспективных областях, а не занимались решением ваших наибольших проблем.

Есть важное следствие этого принципа: когда вы решаете «продать» ваши проблемы, не делайте это вместе с вашими лучшими людьми. Это один из маленьких секретов преобразования организаций.

На тренингах компании «Бизнес-Креатив» менеджеры учатся не только отрабатывать эффективные навыки продажи окон, но и смотреть на процесс продажи окна с точки зрения клиента, его нужд и мотивов покупки. Это всегда приносит свои плоды. Этому нужно научить каждого специалиста. Поверьте, господа управленцы, деньги, вложенные в развитие ваших лучших сотрудников, принесут вам отдачу не меньшую, чем вложения в рекламу, а результат не замедлит сказаться: все те, кто придут к вам в офис по рекламе, найдут дружелюбное к себе отношение и профессиональную работу менеджеров-экспертов оконного рынка. Ради этого стоит стараться, не правда ли?

Галина Артамохина  
Тренер-консультант



«Бизнес-Креатив»  
www.business-kreativ.de  
artamohina@business-kreativ.de  
8-916-430-24-61

