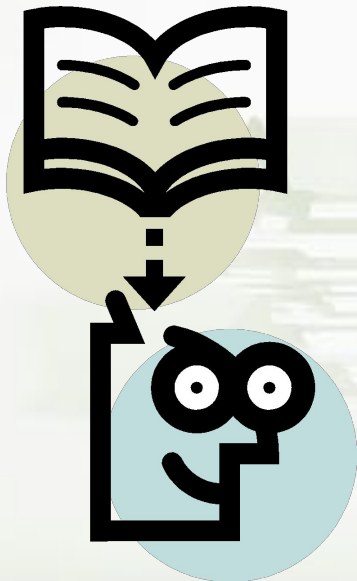


# УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ КЛИЕНТУРЫ



Курносков П.И., Бурнашев А.И.

Руководство фирмы должно стремиться к тому, чтобы нормы поведения работников ориентировали бы их на уважение запросов клиентов. Это формирует такой интересный социально-психологический феномен, как «*клиентурный*» тип поведения работников.

Он возникает на определенной фазе развития фирмы, когда она перемещается от сбытовой ориентации к конъюнктурной и от конъюнктурной – к маркетинговой.

Особенно он характерен для маркетинговой ориентации поведения: «Учитываю ли я запросы клиентов? Формирую ли я их запросы? Насколько я могу понимать их покупательский выбор? Отслеживаю ли я свое поведение? Всегда ли добиваюсь успеха?». Давайте выясним, каким должно и может быть поведение работников в «горячих точках», т.е. там, где и происходят их непосредственные встречи с клиентами.

- «...Будем брать за основу то, что в человеке всегда борются два начала: рациональное и эмоциональное. Это важно учитывать, когда вы имеете дело с клиентом. Когда клиент входит в ваш офис, необходимо прежде всего создать атмосферу радушия, заботы и доброжелательности. Здесь важны профессионализм, такт и вежливость ваших сотрудников, особенно тех, кто первый встречает клиента.
- Если вы встретите клиента приветливой улыбкой, предложите чашку кофе или чая, зададите несколько нейтральных вопросов, то вы сформируете определенный позитивный настрой, покажете, что в вашей фирме рады видеть клиентов. Кроме того, это даст вам время оценить вашего партнера и выбрать нужное направление беседы.
- Очень важную роль играет и то, что вы скажете о вашей фирме, как ее представите, сошлетесь ли на авторитетные коммерческие организации, которые имеют дело с фирмой, или умолчите.
- ...Затем необходимо предоставить клиенту возможность посмотреть, попробовать, пощупать товар, который его интересует. Не забывайте, что клиент всегда взвешивает цену и пользу товара. Важно ориентировать его на пользу товара и делать на это упор в разговоре так, чтобы у клиента создалось впечатление о его исключительности и незаменимости.

- Если у товара есть «минусы», то надо обязательно обсудить их с клиентом: он должен убедиться, что вы предлагаете товар честно и не пытаетесь его «впихнуть». Но не стоит увлекаться недостатками товара. Важно сконцентрировать свои усилия на подчеркивании его положительных качеств: «Безусловно, цена не маленькая, но посмотрите, какое качество этого комплекта, а какой рисунок! Он может быть прекрасным подарком, да и каждому приятно спать на таком белье. К тому же качество ткани высокое, а красители устойчивы. Это позволит долго пользоваться этим комплектом, не опасаясь регулярной стирки в машине и кипячения».
- Самый щекотливый вопрос – это цены. Ценовая политика вашей фирмы должна быть дифференцирована. Например, система скидок (для постоянных клиентов, сезонные скидки, за количество товара и др.). Но лучше вначале предложить клиенту ваш вариант цены: а вдруг он окажется приемлемым? Если клиент не готов, выглядит разочарованным или категорически возражает, то можно смягчить условия, дать ему понять, что вы входите в его положение.
- Если клиента волнует долгий срок поставки, а для вас это единственно возможный вариант, попытайтесь найти иные средства (например, поставка морем занимает больше времени, но она значительно дешевле самолета; контрактная поставка займет больше времени, но зато клиент получит в точности то, что желает).
- Финал переговоров очень важен. Если клиент после всего, что вы ему предложили, будет колебаться, то предложите ему пробную партию: он сам опробует товар на рынке, исследует спрос и может убедиться в ваших деловых качествах, честности и надежности»

В этом пространном описании поведения работников фирмы по отношению к клиенту — оптовому покупателю товара важно выделить главное: стремление понять клиента и договориться с ним на взаимовыгодной основе.

Структура такого притягательного «*клиентурного*» поведения хорошо представлена в ситуации: «Как привлечь клиента?»... «Для того чтобы привлечь клиента, необходимо:

- учитывать состав и однородность покупателей;
- предлагать товары по ценам меньшим, чем у конкурентов;
- продавать товары в удобных для клиентов расфасовках, в комплектах и наборах;
- вводить оригинальные сервисные услуги;
- тщательно продумать справочно-информационную политику (инструкции, описания, схемы, адреса и телефоны гарантийных мастерских и фирм, деятельность которых связана с приобретаемым товаром (например, если клиенты покупают стройматериалы, лаки, краски, то адреса и телефоны строительно-ремонтных фирм);
- обеспечить дизайн торгового помещения, соответствующий образу товара;
- делать скидки постоянным покупателям и оптовикам;
- использовать образность товара (например, продаваемую одежду можно представлять на манекенах, на специальных объемных вешалках, комплектуя одежду аксессуарами типа кашне, шарфов, перчаток, платков, ремней, шляп и т.п. соответствующей цветовой гаммы);
- ввести новые формы торговли (например, выездная торговля, участие в ярмарках, торговля по заказам и т.п.);
- постоянно расширять ассортимент, обновляя товары;
- требовать соблюдения соответствующих норм поведения от работников фирмы (постоянный поиск нового, изучение запросов клиентов и их корректировка);
- быть «открытыми» для клиентов»



Однако в фирме может встречаться и такое поведение, которое представлено в ситуациях «Как оттолкнуть клиента?». Оно по своей сути оказывается **антиклиентурным**.

Если вы хотите оттолкнуть клиента, то сохраняйте ассортимент товара неизменным, не давайте клиенту никаких гарантий. Ваши продавцы должны быть некомпетентными, а товары – иметь неприглядный вид (например, мятая одежда, невыглаженный набор «скатерть – салфетки»). Вы не должны заботиться об образности товара. В вашем торговом зале – теснота, скученность. У вас нет постпродажных сервисных услуг (сборки мебели, навески полок, наладки компьютеров, доставки габаритных грузов по адресу и др.). Вы держите цены, не хотите лавировать ими. Вы не учитываете запросы потребителей и инфраструктуру региона, в котором продаете товары (например, в торговую сеть Академгородка завозите импортные товары и хотите продать их подороже тем, у кого низкие доходы). Вы торгуете в неудобное время». Эти ситуации могут быть двоякого рода.

В первом случае клиента могут оттолкнуть такие факторы:

- оговоренная ранее по телефону цена изменяется, когда клиент появляется в офисе («Теперь это стоит дороже...»);
- невыполнение принятых на себя обязательств («Ситуация изменилась...»);
- изображение фирменной символики на некачественном товаре;
- фирменная символика на грязной и рваной спецодежде;
- плохо выполненная фирменная символика;
- плохая упаковка, хотя качество товара хорошее;
- реклама гораздо хуже качества товара;
- обман при описании потребительских свойств товара;
- отсутствие сервиса при продаже товаров, которым он явно необходим;
- отсутствие именных и обозначительных табличек на дверях в офисе.

Во втором случае клиента отталкивают сами сотрудники в таких ситуациях:

- вместо того чтобы проявить интерес к клиенту, от него стараются отделаться;
- сотрудники не представляются и не имеют фирменных опознавательных знаков;
- в устном или телефонном разговоре чувствуется спешка;
- клиента просят перезвонить, не объясняя, почему;
- клиенту не дают необходимую информацию;
- вместо «живого человека» (сотрудника фирмы) клиент слышит «голос» автоответчика, что блокирует обратную связь;
- задаются упреждающие вопросы или даются заранее заготовленные ответы;
- эти ответы односложны, без «расшифровки»;
- сотрудники ссылаются на занятость;
- сотрудники долго ищут информацию или не владеют информацией в полной мере.





Но возможны и такие ситуации, которые могут и привлечь клиента, и настораживать его. В этих ситуациях возникает «псевдоклиентурный» тип поведения. Его сущностью является преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Это поведение характеризуется определенными социально-психологическими признаками, которые порождают у клиента своеобразные переживания:

- радостное оживление при появлении клиента. При этом у него может возникнуть вопрос: «Что это они так обрадовались? Наверное, к ним редко обращаются... Что-то подозрительно»;
- шикарная обстановка в офисе. Это также настораживает клиента. У него могут зародиться сомнения: «Зачем тратить столько денег на весь этот антураж? Это уж слишком»;
- активно, напористо уговаривают. Клиент начинает думать, что фирме необходимо «спихнуть товар»: «Я не дурак, покупать все равно не буду»;
- много и настойчиво рекламируют товар. Это тоже подрывает желание клиента совершить покупку: «Что-то слишком много шума...»;
- откровенно заискивают. Это вызывает у клиента чувство неловкости, связанности: «Зачем уж они так...»;
- постепенно втягивают в эмоциональную обстановку покупки, когда рациональная взвешенность пользы товара и его цены сглаживаются. У клиента возникает ощущение, что ему готовят какую-то психологическую ловушку: «Как все обставили! Вот-вот попадусь. Может, уйти, пока не поздно?».
- В ситуации «Как оттолкнуть клиента?» возможен еще один вариант. Иногда клиент должен почувствовать, что он еще не «дозрел» до необходимого уровня сотрудничества с фирмой. Лучше, если он сам сделает такой вывод.
- «...Отойти от клиента надо очень аккуратно. Так, чтобы не пострадал имидж фирмы. Клиенту надо дать понять, что фирма не занимается интересующими его проблемами или уже утратила к ним интерес. И объяснить, почему. Тут может быть и просто высокая цена заказа».

Поведение работников фирмы по отношению к клиентам может быть эффективным в том случае, когда продавец товара умело «гасит» возражения клиента по цене. Это — «ключевой» момент «клиентурного» поведения.

- «В нашей фирме существует такая ценовая политика. Продажа товара осуществляется путем проведения презентаций, на которых наглядно демонстрируются возможности и преимущества нашей товарной продукции — посуды. Это вызывает интерес, переключая внимание потенциальных покупателей с цен на потребительские свойства товара. А в конце презентации уже обосновывается цена. Клиент, заинтересованный комплексом преимуществ и ощущая высокую ценность товара, менее болезненно реагирует на цену. Предусмотрена также и рассрочка оплаты от трех месяцев до двух лет. Наши консультанты рассчитывают потенциальным покупателям и экономию от покупки. Все это помогает нам успешно торговать».

Ценовая политика фирмы в управлении клиентурой может быть и такой: «Мы всегда рады идти навстречу нашим клиентам, а поэтому заказчику предлагаются для обоюдного удобства многовариантные разновидности товаров. Они различаются как по ценам, так и по комплектности оборудования и программного обеспечения. Мы предлагаем товары с разъяснениями и наглядными примерами результатов работы на различном оборудовании с различными материалами. Но даже многовариантность товаров не поможет решить ценовые проблемы. Поэтому мы предлагаем клиенту различные схемы оплаты:

- закупка и оплата частями. Заказчик закупает и оплачивает электронно-вычислительную технику, а также программное обеспечение приемлемыми для него на данный момент суммами;
- покупается «впрок» более дешевая техника, чтобы потом продать ее заказчику. Через какое-то время заказчик обращается к нам с просьбой заменить устаревшее оборудование на более эффективные модели. При этом он возвращает ненужное оборудование и приобретает новое, доплачивая разницу;
- мы также принимаем во внимание наличие у заказчика своей технической базы, поэтому мы предлагаем лишь доукомплектацию оборудования, что будет стоить для нас дешевле.
- Например, гораздо дешевле будет доукомплектовать процессор заказчика дополнительной платой, которая увеличит быстродействие компьютера. И совсем не надо покупать блок целиком;
- уменьшение цены заказа за счет взаимозачетных сделок. Наша фирма готова рассмотреть и такой вариант оплаты. Мы идем и на варианты, когда заказчик хотел бы заложить в цену стоимость необходимых для нас услуг.

Однако бывают ситуации, когда клиенты реагирует не на сниженные цены, а, наоборот, на цены высокие. Поведение работников фирмы по отношению к таким клиентам оказывается в этом случае весьма своеобразным — *избирательным*.

Так, например, в одной из фирм именно высокая цена услуг оказывается необходимым условием привлечения «солидного» клиента. Но эта цена подтверждается высоким профессионализмом работников, их оперативностью, адресностью и уникальностью услуг. «Клиентурное» поведение работников фирмы проявляется в данном случае как обоснование высокой цены.

Применяются такие вербальные приемы стимуляции покупательского поведения:

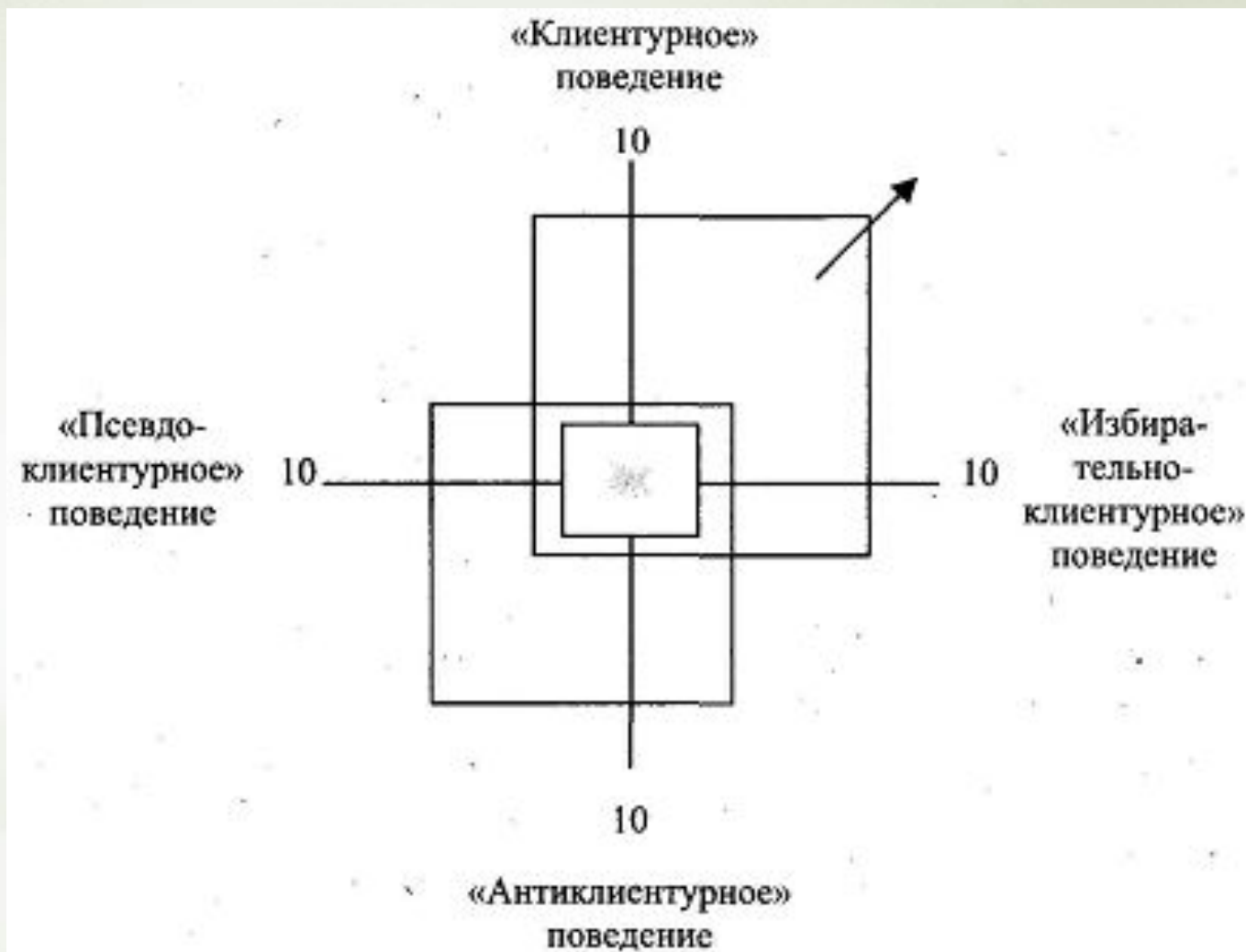
- «Наш портфель заказов и так уже перегружен. Мы подумаем и дадим вам ответ»;
- «Посмотрите, какую работу мы выполнили. И кто был заказчиком! Знаете, сколько они нам заплатили? В два раза больше того, чем предлагаете вы»;
- «У нас каждый сотрудник — ас в своем деле. Представляете, с какой командой вы могли бы работать?»;
- «Наша фирма связана заказами со многими солидными организациями. Например...»;
- «Мы очень внимательно подходим к каждому заказу, прежде чем окончательно соглашаемся».

В этой ситуации «клиентурное» поведение работников фирмы проявляется как строго избирательное: «Нас выбирают потому, что наши требования к самим себе очень высоки. Но и мы имеем основания выбирать только таких клиентов, которые тоже на высоте».

Выходит, что, поднимая планку профессионализма работников, фирма не столько привлекает клиентов, сколько отсеивает их. Этот парадокс **«избирательно-клиентурного»** поведения в маркетинговой ориентации работников отражает прежде всего осознание собственной значимости ее персонала. В этом парадоксе скорее всего проявляется своеобразие организационной культуры работников фирмы.



## Типы поведения работников фирмы по отношению к клиенту



- Но могут встречаться и совмещенные варианты.
- «*Клиентурное*» поведение означает проявление оптимальных режимов делового общения работников фирмы с клиентом. Стратегический «разворот» такого поведения предполагает организацию службы сервиса, которая сама по себе уже притягивает клиента к фирме. Поэтому сервисная служба может быть индикатором «клиентурного» поведения в маркетинговой ориентации фирмы.

Сервисное обслуживание покупателей как высшее проявление «*клиентурного*» поведения может быть, например, таким: «... Выбрав в качестве товара посадочный и посевной материал, предназначенный для продажи садоводам-любителям (семена, рассада, саженцы), я предложил бы такой план сервисного обслуживания покупателей:

- выполнение предварительных заказов;
- справочно-информационное обеспечение продаж;
- описание посевной и посадочной культуры;
- изображение различных сельскохозяйственных культур на фотографиях, муляжах, слайдах, в видеозаписях с демонстрацией различных сортов огурцов, помидоров, перцев, кабачков, редиса, клубники, яблони, груши, вишни и др.;
- прилагаемое к покупке краткое описание каждой культуры с указанием сроков посадки, методов ухода за растениями и др.;
- упаковка в фирменные пакеты (по желанию);
- продажа каталогов, книг по этой тематике;
- продажа по символической цене буклетов, брошюр;
- консультации продавца и специалиста;
- продажа сопутствующих товаров: садово-огородный инвентарь, средства борьбы с вредителями, удобрения, стимуляторы роста и т.п.;
- при покупке саженцев и рассады возможна транспортная доставка товара на садовый участок или по городскому адресу;
- введение мелкой фасовки, чтобы снизить стоимость покупки;
- сотрудничество с селекционными опытными станциями в целях предоставления покупателю информации о новых перспективных сортах».

## Управленческая ситуация

На заводе ОАО «Чувашкабель» общим собранием акционеров был избран новый директор, который включился в программу выхода завода из кризиса, разработанную московскими консультантами фирмы «Конверс-консалтинг».

В коммерческий центр службы маркетинга были приняты 30 молодых специалистов, которым директор поставил задачу:

«Продавать все, что завод произвел!». Уже через месяц объемы продаж были перевыполнены, а через полгода увеличены в три раза. Это было достигнуто следующим образом: молодые люди, пришедшие на завод после университета, сначала работали... секретарями и приобретали опыт «клиентурного» поведения. Зато анкетированные в конце года клиенты были удивлены переменами в бывшем отделе сбыта: его работа полностью перестроилась. Сами работники коммерческого центра считают, что совершенству в сфере маркетинга нет предела. Ежедневно после работы они отработывают тактические варианты «клиентурного» поведения, корректируя стратегию продаж в проблемных группах.

Так «выращиваются» социокультурные образцы поведения, которые задают маркетинговое видение всем работникам коммерческих организаций.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

