**Как грамотно отказать клиенту!**

Артем Эмануэль

Всем известно, что имидж компании во многом зависит от того, как относятся сотрудники Компании к своим клиентам и партнерам. При этом очень важно насколько четко проработана политика Компании по отношению к тем людям, с которыми она контактирует.

Существуют фирмы с максимально возможным уровнем стандартизации взаимодействия с каждым типом покупателей, поставщиков, иных партнеров. В таких Компаниях любая процедура контакта четко регламентирована, вплоть до того, что введен список слов, которые ни в коем случае нельзя употреблять при общении. К сожалению, в основном это западные компании, работающие на нашем рынке.

В других Компаниях эти процессы пущены на самотек и традиции формального общения с клиентами, если они вообще существуют, складываются стихийно.

В данной статье я хочу кратко коснуться такой составляющей политики компании по отношению к своим клиентам, как процедура отказа клиенту.

Подобная постановка вопроса может показаться довольно странной. Ведь обычно принято говорить о том, как грамотно начать разговор с потенциальным покупателем, привлечь его внимание, наладить контакт, провести грамотную презентацию Компании или товара, склонить к покупке.

Но довольно часто возникают ситуации, когда мы вынуждены отказать клиенту. И здесь я говорю не о тех случаях, когда нам не найти с потенциальным покупателем наших товаров или услуг общего языка - прийти к согласию по поводу цен, условий поставок, гарантийного обслуживания и т.д. Это процесс переговоров, который на данный момент мы оставим в стороне.

Здесь я хочу поговорить о принципиально других ситуациях, а именно:

Ваша Компания занимается совершенно другим. (Мне нужен вагон апельсинов! - а Вы продаете гвозди).

Ваша Компания работает в той же сфере, но узкоспециализирована. (Мне нужен монитор! - а Вы работаете исключительно с принтерами).

Ваша Компания на данный момент не может выполнить запрос клиента - нет товара на складе или же все сотрудники задействованы и просто некому выполнить работу.

Прошу учесть, что я отнюдь не пытаюсь дать классификацию ситуациям отказа клиенту. На мой взгляд, любая классификация устаревает в момент создания. Я лишь привожу примеры, наиболее часто встречающиеся лично мне.

И здесь я не буду рассуждать о том, что подобная ситуация, когда звонит клиент и Ваша Компания не в состоянии его обслужить, не должна возникать по определению и служит в худшем случае признаком неграмотного руководства (стратегической ошибки), не согласованной рекламной компании (привлекшей больше клиентов, чем фирма может обслуживать), тактической ошибки, или же сбоя в каком-то процессе - операциональной ошибке.

Я хочу поговорить о совершенно конкретных вещах: сидит менеджер по продажам или любой другой сотрудник, в чьи обязанности входит первичное общение с клиентами, потенциальными клиентами - со всеми, кто позвонил и сказал: "Мне надо…". Но вот беда! Человеку надо - а Вы не можете!

Я повторюсь, что вариант, когда Вы физически не в состоянии выполнять запрос клиента - явный показатель, что в фирме что-то "не то". Например, не скоординирована работа отдела маркетинга и производственного отдела (или отдела сбыта). Первый, силами отдела рекламы, провел акцию по продвижению продукции, не проанализировав совместно с главой отдела по производству или сбыта возможные последствия, а сможет ли компания вообще справится с предполагаемым потоком клиентов?

Даже если Ваша Компания развивается столь стремительно, что без особых усилий со стороны отдела маркетинга Вы не справляетесь с потоком все новых и новых клиентов, это все равно говорит о каких-то просчетах. Пусть у высшего руководства - неграмотно составлен бизнес-план.

Иногда я сталкивался с курьезными, на мой взгляд, ситуациями. Менеджер по продажам проводит первичный обзвон потенциальных клиентов и в ответ на мгновенный отклик: "Да! Мне нужны Ваши услуги (товары)! Меня устраивает цена! Я хочу сделать заказ прямо сейчас!", вынужден сказать: "Простите! А сейчас-то мы не можем Вам помочь! Нету товара! Может быть через недельку или две…" Подобные ситуации возникают, как это не странно, довольно часто.

Меня больше всего огорчает, что большинство специалистов рассказывают только о том, как избежать подобного рода проблем. С одной стороны это правильно. Я тоже в своих будущих работах выскажу своем мнение по этому вопросу. Но что плохо - практически все оставляют без внимания простой вопрос - а что же делать этому бедному менеджеру по продажам, вынужденному отказать клиенту?

На большинстве тренингов по продажам, которые я знаю, этому вопросу уделяется минимум внимания. Рассуждения на тему как привлечь клиента естественно хороши. Но именно в условиях жесткой конкуренции, навык грамотно сказать "нет" тоже очень важен. И хорошо, если бы в ответ на неверный запрос ("мне надо…" - а Вы этим не занимаетесь) звучал бы вежливый отказ с объяснением! Нет! Очень часто слышатся довольно грубые слова, кидание трубки. Позвоню ли я в эту Компанию еще раз (когда мне будет надо именно то, чем они занимаются?) Думаю, что нет. А если я звоню и мне говорят, что в данный момент они не могут это сделать и тоже кидают трубку, ну или говорят: "Подождите, может быть через … сделаем (привезем). И вообще не торопите нас. У нас и так клиентов куча". Буду я обращаться к ним еще? Ответ очень похож на то, что я услышу - НЕТ!

А ведь это - имидж! То, что нарабатывает годами и очень сложно (о чем бы ни говорилось повсюду) оценивается в денежном выражении (в данном случае я говорю о том, что имидж - бесценен!)

Рассмотрим ситуации, когда человек обращается не по Вашему профилю. Первое что ни в коем случае нельзя делать - просто сказать: "Мы этим не занимаемся!". Необходимо корректно, с некоторым сожалением в голосе, сказать, что Ваша фирма специализируется в другом направлении (обязательно указать в каком, но не делать презентацию Компании на 20 минут - в данном случае человеку это неинтересно, ему нужно другое), но Вы можете порекомендовать звонящему дружественную Вам Компанию, где ему предложат особые условия, если он скажет, что звонит от Вас. Далее, дать человеку телефон и обязательно имя контактного лица, еще раз подчеркнув, что ему нужно сказать, что он звонит по рекомендации из компании "А".

В данном случае Вы трижды делаете акцент на своей Компании и, помогая человеку решить свою проблему, устанавливаете первичный контакт. Сообщив ему, чем Вы занимаетесь, Вы делаете ход, позволяющий Вам надеяться, что в случае необходимости звонивший обратится к Вам. Особенно если он будет доволен действиями Ваших партнеров. И вот здесь надо сильно думать - в данном случае Ваш партнер является ключевой фигурой. От его действия зависит имидж Вашей Компании! Поэтому очень важно грамотно подбирать партнеров и очень внимательно следить за их действиями на рынке, поддерживать с ними тесные контакты.

Представьте себе, что Вам порекомендовали Компанию, которая Вас обманула! Вы будете обращаться к ней еще раз? А к тем, кто Вам ее порекомендовал? А если и будете, какое отношение будет у Вас к тем, кто порекомендовал обманувшую Вас фирму?

Возникает вопрос - с какими партнерами необходимо иметь контакт? Ведь не можете же Вы, занимаясь поставками компьютеров, знать поставщиков сливочного масла!

Естественно, всегда необходимо действовать исходя из здравого смысла. Если Вы продаете элитное женское белье, а к Вам звонят и спрашивают про свинину, то это, скорее всего, просто ошибка. Но даже в этом случае стоит поинтересоваться, по какому номеру звонят - если номер явно ошибочный, просто сообщите, чем Вы занимаетесь и что человек звонит не туда. Если номер отличается на одну цифру - это уже знак. Значит, подобных звонков будет довольно много. И здесь есть над чем подумать. Если же человек называет именно Ваш номер - обязательно уточните, откуда о Вас узнали.

Особое внимание стоит уделить тем людям, которые звонят и интересуются сферами близкими для Вашего бизнеса. Если Вы продаете зеркала, а Вас спрашивают о мебели для ванной, или если Вы продаете программное обеспечение, а Вас спросили про компьютеры. Это - Ваша целевая аудитория. И вот в смежных с Вами областях и выгодно иметь партнеров, которых Вы можете рекомендовать. Естественно, что список областей и даже количество партнеров в каждой из них выбирать придется в каждом конкретном случае сугубо индивидуально. Единственное правило - не рекомендуйте компании, в которых Вы не уверены. И лучше, чтобы подобные формы отношений были четко оговорены между Вами и Вашими партнерами.

Еще один момент, причем самый сложный. Предположим, Вам позвонил человек. Ему нужно именно то, чем Вы занимаетесь. Но именно сейчас этого у Вас нет! (Или, если мы говорим об услугах, на данный момент Ваших мощностей не достаточно для обслуживания клиента). А клиент попался принципиальный и никакие методы уговоров не помогают. Хочу только с перламутровыми пуговицами! И вчера! Естественно, лучше всего уговорить человека подождать до завтра (или до следующего месяца - смотря о чем разговор) или же убедить его купить альтернативный вариант. Но иногда этого сделать не получается, и мы вынужденно отказываем клиенту. Мы знаем, что это потенциально наш клиент и что он, к нашему сожалению, скорее всего, уйдет к конкурентам. И вот здесь полезно иметь партнеров, работающих в той же области, что и Вы. Одна большая проблема - как сделать так, чтобы полезный для Вас клиент не ушел к Вашему конкуренту. И здесь значимость грамотно выбранного партнера возрастает на порядок.

Итак, если Вы отказываетесь от клиента:

Проанализируйте его тактическую и стратегическую значимость для Вашей Компании.

Выясните источник, откуда о Вас узнали.

Попытайтесь предложить человеку вариант решения его проблемы.

Создайте положительное впечатление о себе и своей Компании.

Это - некоторый пример руководства к действию, который всегда полезно "держать в голове". Но очень важно, чтобы в Вашей Компании существовал официальный документ, где было бы прописана политика работы с клиентами, включающая в себя раздел с описанием процедуры отказа.

Напоследок хочу сказать, что менеджер по продажам все-таки должен львиную долю своего времени уделять существующим ключевым клиентам и поиску новых стратегически и тактически важных для компании покупателей. Я встречался с удивительными ситуациями, когда сотрудники отдела продаж тратили 90% своего времени для работы с "трудными клиентами" - на уговоры, попытки "выбить встречу" и т.д., оставляя без должного внимания существующих клиентов - "а чего на них время тратить! И так покупают!"

Тратьте больше времени на решение проблем ключевых клиентов, а не на попытки решить проблемы случайно позвонивших!

Если на выполнение всех описанных выше рекомендаций просто нет времени, не забывайте, что простая вежливость может сделать очень многое. Если Вы не можете говорить - нормально скажите об этом. Звонящий не виноват, что позвонил не вовремя. Сообщите ему об этом без злобы и раздражения. И не кидайте трубки!

Последнее, на что хотелось бы обратить Ваше внимание. Вышеперечисленные рекомендации подойдут не каждой Компании и будут уместны не во всех сферах деятельности.

Цель данной статьи - не дать четких и однозначных моделей поведения, а указать на необходимость разработки и внедрения в Компании политики работы с клиентами, включающей и такой немаловажный раздел как общие принципы отказа от сотрудничества.