

Маркетинговые коммуникации с клиентом.

Проверка на прочность

Сергей
ГЛУБОКИЙ

В последнее время от менеджеров и чиновников самых разных уровней не-редко можно услышать: «ЭТО выведет нас из кризиса». Под «ЭТИМ» чаще всего понимается некий проект той или иной степени глобальности, с которым свя-заны особые надежды на резкий скачок в развитии компании, отрасли, региона или даже страны в целом.

Вот, например, модное слово «кластер» (от англ. *cluster* – гроздь). Это скон-центрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных ком-паний: поставщиков оборудования, комплектующих и специализиро-ванных услуг; инфраструктуры; научно-исследовательских институтов; учреждений образования и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом.

Кластеризации белорусского рынка был посвящен предыдущий номер журна-ла, но мало кто из авторов говорил о том, что выход из кризиса обеспечивают не сотрудники всех вышеперечисленных организаций. Вернее не только сотрудники, а их связи с потребителями. Именно клиенты компаний, инфраструктура отрасли, население региона, откликнувшись на предложения кластера, могут «вытянуть за-стрявший воз». А, как известно, при «вытягивании воза», помимо силы и однона-правленности участвующих сторон, важна прочность применяемых «веревочек».

Оценить крепость маркетинговых коммуникаций с клиентом помогает извест-ная схема 7R's.

R1 – research (исследование): «Услышать потребителя!»

Тщательное изучение рынка и регулярный мониторинг его целевых сегментов – признанные всеми основы маркетинга. На сознательном, подсознательном или даже бессознательном уровне маркетинговыми исследованиями занимаются все компании и индивидуальные предприниматели. Даже те, которые этого не желают призна-вать или никогда таких «умных слов» не слышали. Тут важно другое! Маркетинго-вые исследования, проводимые только самим персоналом предприятия, – это уже вчерашний день. Все последние достижения маркетинга связаны с вовлечением в процесс изучения рынка... самих потребителей. Кто лучше клиента знает его соб-ственные текущие потребности и проблемы?

Конечно, спрогнозировать перспективные ожидания и будущие стремления по-купателей – задача маркетолога-футуролога. Но и этот талант (его еще называют интуицией) развивается именно в общении с конечными потребителями. Что же касается непосредственных и промежуточных покупателей (оптовиков и розничных торговцев соответственно), то работники этих торговых предприятий непосредст-

венно контактируют с целевыми аудиториями, а значит, обладают бесценной информацией для вашего бизнеса. Вся проблема состоит в том, чтобы заставить оптовиков и «розницу» вести сбор этой информации в более-менее формализованном виде и передавать ее компании-производителю товара. Начать можно с простых анкет, заполняемых конечными потребителями по просьбе розничных продавцов, потом перейти к более сложным ведомостям с таблицами и схемами, изображаемыми специалистами оптовой торговой компании, затем – организовать создание и эксплуатацию базы данных запросов и пожеланий клиентов в корпоративной сети. В идеале по результатам маркетинговых исследований рождается то, что специалисты называют фактографической информацией – разновидность рекламных сообщений, рассылаемых по сетевым носителям или на автономных электронных носителях (Интернет, электронная почта, дискеты, компакт-диски, карты флэш-памяти) потенциальным заказчикам продукции. Она демонстрирует преимущества товара в виде фактических заявлений и графических изображений с многоуровневой степенью подробности (фото, диаграммы, графики, таблицы, схемы и т.д.). Фактографическая информация оказывает положительное воздействие на потребителей, принимающих решение о покупке на основе длительного анализа информации, а не вследствие импульсивных желаний, хотя дизайн сообщения тоже играет важную роль. Самое глав-

ное – потребитель воспринимает все эти тексты и «картинки», как говорится, с чувством глубокого удовлетворения, ведь он сам приложил руку к их созданию.

Когда доводилось беседовать на эти темы с маркетологами наших ведущих промышленных предприятий, они сетовали на то, что в условиях ограниченности финансовых ресурсов нет возможности материально стимулировать посредников к дополнительной информационной работе. Но посредники должны понимать, что в таких кризисных условиях поддержка обратной связи с конечными потребителями – одна из «нитей», «связывающих» их не только с производителем, но и с торговыми организациями. Не будет маркетинговых исследований, информационной и аналитической работы – встанет вопрос о существовании и компании-изготовителя, и товаропроводящих сетей, с которыми она работает.

Следует разъяснять основы маркетинга оптовикам и розничным продавцам, считающим, что «вся эта морока» нужна только производителю. «Услышать потребителя» – задача общая, актуальность которой в условиях обвала целевых рынков еще более возрастает.

R2 – resource (ресурсы): «Маркетологи разных фирм, объединяйтесь!»

Когда материальные и финансовые активы ограничены, а высококвалифицированный персонал – в дефиците, использование ресурсов на паритетных началах ведет к вовлечению клиентов не только в процедуры маркетинго-

вых исследований, но и в другие бизнес-процессы: позиционирование на рынке, дифференциация от конкурентных аналогов, реклама и промоция.

Здесь еще очень важен нюанс, связанный с учетом, регистрацией и использованием нематериальных активов. Дело это для нас новое, отягощенное несовершенством правоприменительной практики законодательства по авторским и смежным правам. Но, с другой стороны, в условиях экономического спада генераторы креативных идей (а среди торгового персонала их немало!) готовы продавать их не то чтобы за бесценок, но за вполне разумное вознаграждение по временному трудовому соглашению – договору подряда либо договору возмездного оказания маркетинговых, информационных или консультационных услуг.

Очень важно, чтобы эти идеи накапливались в виде неформальных ресурсов, т.е. не традиционной CRM-системы, а досье маркетинговых коммуникаций, сеток сегментации, карт наличия ноу-хау и др. Их построению, заполнению и анализу маркетологов усиленно учат в университетах, неоднократно такие материалы с конкретными примерами публиковались в журнале «Маркетинг: идеи и технологии» (до 2007 г. – «Маркетинг, реклама и сбыт»), но на практике они применяют эти свои знания и навыки крайне редко. И не по причине невосребованности, а по причине собственной безынициативности и общей апатии!

Вы не согласны?

На базе вышеуказанного журнала давно создан и функционирует Банк маркетинговых идей и технологий (см. сайт www.promkompleks.by), пользование которым для подписчиков бесплатно. Обращаются же к нему единицы!

Отечественной Гильдии маркетингологов скоро 10 лет, а состав ее измеряется не тысячами и даже не сотнями, а десятками, что очень мало даже для такой сравнительно небольшой страны, как Беларусь.

Между тем, объединив свои информационные ресурсы, наши маркетингологи могли бы не изобретать велосипед чуть ли не ежедневно, а использовать готовые формы маркетинговых планов, рекламного бюджетирования, оценки эффективности расходов на промоцию и т.д. Еще более результативным ходом может оказаться объединение трудовых, нематериальных и информационных ресурсов с посредниками и конечными потребителями. Но мы уже говорили об этом, когда рассматривали R1 – research (исследование). Тут позволю себе добавить только одно – такое содействие со стороны непосредственного или промежуточного покупателя должно быть учтено при установлении цены на поставляемую ему партию товара. Это еще более упрочнит маркетинговую коммуникацию с ними и связи между ними.

R3 – reliability (надежность): «Теряем в финансах, но не в маркетинге!»

Под надежностью изделия, как известно, понимается его

способность выполнять определенные функции, сохраняя свои эксплуатационные показатели в установленных пределах, при заданных режимах работы и условиях использования, технического обслуживания, ремонта и транспортировки. Просто удивительно, как это определение отлично «ложится» на подразделения маркетинга и сбыта. В точности «выполнять функции» и «сохранять показатели» работы в экстремальных условиях кризиса крайне сложно, особенно если руководство задумало провести «техническое обслуживание» или «ремонт», сводящиеся, как правило, к сокращению персонала и выделяемых ресурсов. В добавок ко всему еще «транспортировка», т.е. перемещение отделов или всего офиса на новое место – с меньшей арендной платой. «Извините, у нас сейчас переезд!» – знакомая фраза при обращении в отделы продаж в последнее время, не правда ли?

На самом деле надежность системы – понятие комплексное, которое включает в себя долговечность, безотказность, сохраняемость и восстанавливаемость как всей системы, так и отдельных ее частей. Мне особенно нравится «безотказность». Ни в коем случае клиент, посетитель, покупатель не должны получить «отказ». Даже в условиях демаркетинга ни один сотрудник отдела сбыта не имеет права «обрубить» коммуникацию с потребителем. Ни под каким предлогом. Ни «кризис», ни «переезд», ни «увольнение» не являются основанием для того, чтобы отказать клиентам в

обслуживании. Ведь, кроме них, потребителей, вывести компанию из кризиса больше некому. Именно в их кошельках – средства для выживания и развития. Тогда и отдельное подразделение, и вся система (в смысле – компания) станут долговечными и сохранят свои маркетинговые достижения, понеся только неизбежные финансовые потери.

И по поводу восстанавливаемости! Отечественные предприятия уже столкнулись с проблемой – в I и II кварталах этого года подсократили маркетингологов и продавцов, а в III – несмотря на традиционно сезонный спад деловой активности, вдруг пошли заказы, которые некому оформлять. Звать назад прежних – неудобно (да и те уже к конкурентам перемернулись). Берут новых, но система-то трудно восстанавливается или даже не восстанавливается по причине отсутствия все тех же неформальных средств накопления маркетинговой информации.

R4 – rate (скорость): «Быстро, но без суеты!»

Здесь имеются в виду как оперативность в обслуживании и решении проблемы посетителя торговой точки, так и быстрое стратегическое реагирование на рыночные изменения. Введение технически обоснованных норм времени на одного клиента должно сопровождаться тренингами общения и работы с возражениями.

В последнее время очень многие (я бы даже сказал, слишком многие) ожидания связываются с CRM. За аббревиатурой

customer relationship management (управление взаимоотношениями с клиентами) скрываются система, база данных и (или) компьютерная программа, обеспечивающие работу с потенциальными заказчиками продукции промышленного или корпоративного назначения (возможно применение и на рынках товаров массового спроса).

Типовыми модулями CRM-базы являются развернутый справочник данных по клиентам, сведения о контактах, сделках, проектах, календарь встреч, выполнения почтовых рассылок и учетные формы. Целенаправленное использование возможностей CRM-системы позволяет выработать эффективную технологию работы с потенциальными и реальными потребителями, существенно повысить управляемость процессов продаж.

Идеальная CRM-программа позволяет решать следующие задачи:

- оптимизация портфеля заказов (товаров и услуг) предприятия;
- прогноз объемов продаж с учетом различных факторов, оказывающих влияние на спрос;
- выбор наиболее эффективных ценовых стратегий для отдельных сегментов рынка;
- расчет планируемой доходности и прибыльности по клиентам, ассортиментным позициям, каналам сбыта.

Внедрение CRM и прочих электронных систем обычно преподносится как высокое достижение прогресса и безусловное удобство для клиента. Но человеческий фактор все равно следует учитывать. Наверное, многие отметили интересный

нюанс внедрения системы «электронных очередей» для обслуживания физических лиц в белорусских банках. До внедрения этих систем, чтобы оплатить коммунальные платежи, человек планировал потерю 20-30 минут личного времени. После внедрения – 30-40 минут. Не странно ли? Должно же быть наоборот! Разгадка проста. Кассир до того как нажимать кнопку вызова следующего клиента может позволить себе минутный отдых, разговор с коллегой, звонок по телефону. При наличии «живой очереди» у своего окошка она бы на такое не осмелилась.

R5 – reward

(вознаграждение):

«Если «откат», то только «белый»!»

Существуют и иные варианты расшифровки R5 – например, rebats или rebets, т.е. функциональные скидки. По сути, rebets представляют собой вознаграждение непосредственным и промежуточным покупателям за помощь в решении оперативных маркетинговых, сбытовых и рекламных задач, таких как:

- мониторинг и диагностика рынка;
- доставка товара, дополняющих товаров, обязательных принадлежностей, запчастей;
- оказание комплементарных сопутствующих услуг;
- монтаж торгового оборудования (стеллажей, холодильников и т.д.);
- разработка и корректировка инструкций для торгового персонала;
- мерчендайзинг и дифференциация продукта от конку-

рентных аналогов непосредственно в местах продаж;

- конструктивные предложения по совершенствованию рекламы;

- размещение в своих торговых точках рекламы предприятия-изготовителя;

- обслуживание рекламоносителей в местах продаж.

В последних случаях это может быть service fee – сумма, выплачиваемая рекламодателем рекламному агентству. В большинстве случаев под ней понимается оплата общих услуг. Любые услуги, выходящие за эти рамки, оплачиваются по специальным тарифам. В общем значении rebet – это возврат части платежа, т.е. то, что у нас не всегда справедливо называют «откатом». Подобный возврат обычно случается, когда рекламодатель размещает больше рекламы, чем первоначально предполагалось договором, и получает за это большую скидку. Например, фирма N заключила контракт на полностраничную рекламу с еженедельной публикацией в течение трех недель, получив за это 10%-ную скидку. Позднее фирма N решила продлить рекламную кампанию до шести недель, за что получила право на 15%-ную скидку. В результате издательство должно вернуть фирме N 5% оплаты за первые три недели, хотя этот долг может быть зачтен и при платеже за последующие три недели.

В более узком смысле rebet – возврат потребителю некоторой суммы после предъявления свидетельства покупки или оказания услуги продавцу.

Посредническую скидку называют также маржой, но не следует связывать размеры скидок исключительно с формально определенной функциональной позицией торгового предприятия, например, оптовой или розничной торговли. Для того чтобы установить обоснованные различия в размерах скидок, целесообразно выяснить, какие функции действительно выполняются. Например, это может быть дилерский центр с полным набором услуг, оптовый дистрибьютор, работающий по принципу cash and carry («плати и забирай»), или в скидке отражается отличие специализированного магазина и супермаркета. Функции, на которые следует обращать при этом внимание, – широта ассортимента набора, хранение запасов, предоставление дополняющих товаров и сопутствующих услуг, мероприятия по стимулированию сбыта, мерчендайзинг и манипулятивные действия торгового персонала.

На практике зависимость между выполняемыми посредником функциями и системой скидок для него нередко отсутствует. Тут две причины.

Во-первых, действует исторически сложившийся подход к установлению скидок (это привело к существенным различиям между отдельными сегментами непосредственных покупателей и даже секторами бизнеса).

Во-вторых, с помощью скидок изготовитель пытается привязать к себе каналы сбыта или осуществить дополнительные продажи. Последнего добиваются именно ребетам, превы-

шающими средние размеры по товаропроводящей сети. Дополнительный эффект быстро исчезает, если многие компании избирают аналогичный путь воздействия на рынок: конкуренты оперативно узнают о таких приемах и адекватно реагируют на них. Поэтому поддержание конкурентных преимуществ требует предоставления все более существенных скидок, что не может продолжаться долго. Однако на коротких временных интервалах стимулирующий эффект ребетов может быть значительным, т.е. благодаря им промышленные предприятия могут обеспечить себе выгоду в долгосрочной перспективе, а их посредники могут выйти на хорошие показатели краткосрочной прибыли.

Ребетамы могут различаться в зависимости от способа реализации и продвижения продукции на рынки сбыта. Однако при одинаковых способах реализации и продвижения рекомендуется применять равные скидки для всех агентов и фирм, с которыми имеет дело предприятие-изготовитель.

Разновидностью ребетов являются скидки для поощрения продаж нового товара, которые гарантируются торговым посредникам, если они берут для распространения инновационные модификации продукта, продвижение которых на рынок требует повышенных расходов на рекламу и услуги торговых агентов.

На внешних рынках широко распространена другая разновидность – выплачиваемый дивиденд, размер которого зависит от объема покупок (patronage

rebate). Это может быть ваучер, выпускаемый оптовым торговцем и используемый для стимулирования розничных продавцов к увеличению продаж и завоеванию доброжелательного отношения потребителей. Дивиденд выплачивается в том случае, когда оптовый торговец предлагает розничному пропорциональную долю в доходах с одного или нескольких своих товаров. Скидка имеет место, когда оптовый торговец погашает часть первоначального платежа за товары розничного продавца. В обоих случаях платеж может быть получен им в виде банковского чека, векселя, вранта или ваучера, удостоверяющего выдачу товарного или ломбардного кредита.

За рубежом никого, в т.ч. и правоохранительные органы, не смущает распространенная практика «белых откатов», т.е. персональных вознаграждений, с которых так или иначе выплачиваются все необходимые налоги. Под «так или иначе» имеется в виду, насколько прямо или косвенно взимается налог. Если с представителем клиента заключено временное трудовое соглашение – аналог нашего договора возмездного оказания маркетинговых, информационных или консультационных услуг либо договора подряда, то с вознаграждения по нему будет уплачен прямой налог на доходы. Косвенно налог будет «снят», например, в виде налога на капитал, аналога которому у нас пока нет. Это значит, что если агент по закупкам вашего клиента на «откатные» суммы купил себе домик на побережье за

1 млн евро и купил за 100 тыс. евро личный автомобиль, то он платит, скажем, 55 тыс. евро налога на капитал в год (с учетом последующего износа, конечно).

Персональная материальная заинтересованность налицо! Контрольным органам остается отслеживать случаи явного нарушения антимонопольного законодательства и тендерных процедур. Впрочем, последнее даже больше волнует собственные службы безопасности компаний-закупщиков.

R6 – retail («розница»): «Проверка на... прибыльность!»

В кризисных условиях маркетинговые коммуникации предприятия проверяются на прочность.

В конечном счете все проявляется на уровне розничных продаж. Именно здесь можно констатировать успехи (или ошибки!) маркетинговых исследований, именно здесь можно зафиксировать успех (или провал!) совместных усилий производителя и продавца, именно здесь формируется прибыль (или убыток!), ради получения которой все и «гордилось». Однако, как ни странно, оценка изготовителем товара экономической, а тем более коммуникационной эффективности розничных продаж и сопутствующих расходов на маркетинг – явление крайне редкое. При этом всеми необходимыми для расчетов данными маркетологи располагают. Вот статистика продаж, вот – затраты и издержки. И расчеты сами по себе несложные. Конечно,

подойдет, нужен как минимум финансовый. Если же в вашем распоряжении комплект программ «Статистика», то задача еще больше упрощается. Можно начать с построения элементарной линейной регрессии. «Загоняем» исходные данные – вот он результат! Но даже это не делается! Спрашиваю в отделах маркетинга белорусских предприятий:

– Почему?
«Умный» (и достаточно редкий) ответ:

– А у нас нет уверенности, что именно ЭТИ затраты на маркетинг повлияли на рост объемов сбыта.

– Да, братцы, регрессия именно для того и строится, чтобы увидеть, ЭТИ затраты повлияли или какие-то другие, а если все же ЭТИ, то как сильно повлияли!

Менее «умный» (и самый распространенный) ответ вопросом на вопрос:

– А зачем? Что нам это даст?

– Ну, представьте, заходит к вам, в отдел маркетинга, ваш генеральный директор и говорит: «Все! Денег на рекламу нет, на исследования – тем более... Короче, сокращаю отдел, а может быть, даже увольняю всех вас!» А вы ему так хладнокровно и отвечаете: «Пожалуйста. Но вот что показывает регрессионная зависимость: при снижении затрат на маркетинг хотя бы на 25%, продажи нашего основного продукта упадут на 55%». «Ладно! – почесав в затылке, говорит директор. – Поработайте еще полгода, а там посмотрим».

– Так что линия регрессии, по-

ничных продаж, – жизненно важная зависимость и для товара, по которому она построена, и для предприятия, которое его производит, и для организации, которая его продает, и для отдела маркетинга, который его «ведет».

R7 – relationship (связи): «Скорую психологическую помощь вызывали?»

В условиях кризиса прибыли может и не оказаться. Отметим, что при этом добавленная стоимость есть в любом случае. А значит, пресловутый НДС все равно платить придется. Такая уж планка у компании даже в самые трудные моменты ее истории – выплатить бы заработную плату, кредиты и налоги. Но нельзя забывать и о связях с клиентами, по которым осуществляются взаимовыгодные контакты и благодаря которым обеспечивается их лояльность вашему бренду. «Взаимовыгодность» здесь опять же может иметься в виду не столько материальная, сколько моральная. Бывает очень важно, чтобы ваш менеджер по «активным» продажам (личным или телефонным), которые в условиях экономического спада перестают быть «активными», просто психологически поддержал лояльного покупателя. Можно не сомневаться, что сделано это будет вполне искренне. Кому, как не менеджеру по продажам, знать всю глубину проблемы?

Общаясь со специалистами по сбыту, неоднократно проводившими переговоры с потен-

можно услышать, что реализация схемы 7R's в наших условиях – явление крайне редкое. Мол, альтруизм в виде крупных скидок, отсрочек платежа и шикарных приемов ради будущих приобретений могут позволить себе только богатые и щедрые фирмы. А чтобы один сотрудник компании «брал на себя» все эти потери и затраты – так это вообще нонсенс!

Между тем есть множество примеров того, как рядовые сбытовики шли на персональные расходы ради создания прочных связей. А некоторые умудрялись применять схему 7R's даже при телефонных продажах!

Особенно мне запомнился один специалист по продажам продукции корпоративного назначения. По иронии судьбы он носил «лисю» фамилию. Но никто не посмел бы сказать, что при общении с потенциальными клиентами по телефону этот менеджер применяет хитрость – настолько искренний интерес он проявлял к каждому собеседнику. Точнее – собеседнице, потому как специфика продвигаемого продукта была такой, что решения о его приобретении, как правило, принимали руководители женского пола. А именно это были финансовые директора и главные бухгалтеры белорусских компаний.

Очевидно, он был рожден под знаком Льва, поэтому, несмотря на «лисю» фамилию, назовем его Левой. Следует отметить, что в рамках отдела продаж Левка «брал в разработку» самые трудоемкие (с точки зрения неискушенного специалиста) сегменты рынка. В отде-

ле большинство менеджеров по телефонным продажам предпочитали работать по Минску и областным центрам. Лева же больше всего любил, что называется, белорусскую «глубинку» (не слишком характерно для «львов», но, возможно, здесь был расчет на достойный респект столичному жителю и на то, что он сможет хорошо зарекомендовать себя на сложном участке работ). Он выискивал по базе координаты предприятий из райцентров, поселков городского типа и сельской местности, выходил на нужную ему собеседницу и приступал к выстраиванию прочных взаимоотношений.

В ходе каждой телефонной беседы он, как прилежный ученик, заносил в свою огромных размеров тетрадь (на первых порах персонального компьютера на рабочем месте у него не было) не только профессиональную информацию, но и любые дополнительные данные о потенциальной клиентке, ее личности и семье: коренная ли она жительница данного населенного пункта, сколько детей, каковы размеры домашнего хозяйства и приусадебного участка, в меру ли выпивает муж, есть ли в пользовании автомобиль. Конечно, напрямую он не задавал такие нескромные вопросы, достаточно было нескольких наводящих, чтобы женщины, найдя в нем достойного слушателя, начинали делиться впечатлениями о ситуации на рынке и даже подробностями личной жизни. С психологической точки зрения в этом нет ничего особенно удивительного: перед посторонним челове-

ком вывернуть душу наизнанку бывает гораздо проще, чем перед близким или хорошим знакомым. К тому же Лева учел специфику целевой группы: большинство из нее составляли женщины, которым по роду службы не приходилось много разговаривать. А поговорить-то хочется... Тем более что Лева строил свою беседу так, как будто бухгалтеру небольшого предприятия предоставляется право выступить в качестве эксперта по вопросам финансового обеспечения маркетинга и сбыта на предприятиях различных форм собственности. Любому специалисту приятно, если его уговаривают дать профессиональное интервью...

Кстати, последний вопрос (о наличии машины в домашнем хозяйстве) был левкиным коньком, поскольку связан с его личным хобби – легковыми автомобилями. Все выходные он проводил на Минском авторынке, знал цены запчастей на самые ходовые в белорусской провинции иномарки и торговые места, где их можно купить наиболее дешево. Так что если у клиентки были проблемы с «легковушкой», она могла получить консультацию и даже конкретную помощь в приобретении необходимых деталей и узлов.

В ходе первых бесед он, конечно, представлялся от имени фирмы, но презентацию основного продукта не проводил. Он по-прежнему просил потенциальную покупательницу выступить в качестве эксперта по вопросам бухучета и финансового менеджмента (кстати, эта информация тоже была очень ценной и затем передавалась в

отдел маркетинга маркетологу-аналитику), с готовностью про-никался профессиональными и житейскими проблемами, предлагал варианты решения. Через неделю взаимоотношения уже можно было признать достаточно солидными («эксперт – сто-личный интервьюер») и прочными («у нас теперь есть свой человек в Минске»). Поэтому предложение приобрести основ-ной продукт рассматривалось в рамках все той же дружеской помощи (тем более что продукт действительно был необходим в работе бухгалтеров, экономи-стов, финансистов, а кто сможет сказать: где граница между по-мощью дружеской и помощью профессиональной?) и никогда (представьте себе, ни разу!) не отклонялось.

Клиентки просто поражались, что о них помнят и даже забо-тятся в наше «суровое» время. Ну кто ж такому человеку от-кажет в покупке или продлении договора на абонентское обслу-живание?

А какие балы-вечеринки Лев закатывал для своих постоян-ных клиентов во флигеле, ко-торый пристроил к своему заго-родному дому (в черте Минска у него квартиры тогда еще не бы-ло) специально для приема го-стей, приезжающих в столицу за покупками!

Самая «экстравагантная» его выходка (с точки зрения не мар-кетолога) – когда компания, по причинам, скажем так, финан-сово-учетного плана, не могла обеспечить клиентам рассрочки или отсрочки платежа, Лева ор-ганизовывал их самостоятельно. Невероятно, но он вносил за них

свои собственные деньги на счет компании. И был уверен, что ра-но или поздно клиент компенси-рует его затраты по такому бес-процентному кредитованию. Вы скажете: на это мало кто пойдет! А если обстоятельно посчитать свои доходы и потери? У Левы процент «проколов» в связи с недобросовестностью партнеров или неожиданной ликвидацией фирм-клиентов никогда не пре-вышал 3%...

А почему, собственно, я гово-рю о нем в прошедшем времени? Будучи ведущим специалистом отдела продаж, он и сейчас за-нимается любимым делом, все также искренне живет интере-сами своих клиентов и вполне прилично зарабатывает. Человек на своем месте! Сегодня Лева ведет на собственном ноутбуке сразу несколько баз данных (по-мимо корпоративной CRM-си-стемы): по рынку автозапчастей, по рынку посадочных материа-лов, по рынку садово-огородно-го инвентаря и даже по рынку свадебных нарядов. Последнее объясняется тем, что уже четы-ре раза Лев помогал своим кли-енткам готовить дочерей к «вы-даче замуж».

На этот «сторонний бизнес» руководитель отдела продаж смотрит... одобрительно. Отно-шения-то с клиентами крепнут, объемы-то продаж растут! Кол-леги опытного ведущего специали-ста перенимают, но получается, естественно, не у всех. Слишком уж широкую душу и толстый кошелек нужно иметь, чтобы идти ради потребителя на та-кие большие жертвы.

Так что не только искусство их требует. Маркетинг – тоже.