

# МАРКЕТИНГ

## ОСВЕЩЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Прежде чем предложить товар клиенту, мы должны определить: «Почему он должен брать этот товар у нас?» Если этого не знаем мы, то этого не знает и клиент.

Заполните таблицу 1:

| Ваши преимущества | Преимущества | Разница / |
|-------------------|--------------|-----------|
|                   |              |           |
|                   |              |           |
|                   |              |           |
|                   |              |           |
|                   |              |           |
|                   |              |           |

В первой колонке запишите конкурентные преимущества вашего продукта. Во второй колонке – эти же преимущества у конкурентов. В третьей колонке – разницу между вашими преимуществами и преимуществами конкурентов, особенности.

Почему это важно? Потому что, когда мы занимается продажами, мы должны понимать, *чем* интересен наш продукт, и *почему* клиенту выгоднее покупать его именно у нас.

**Конкурентные преимущества могут касаться либо самого продукта, либо вашего предприятия в целом, либо какого-то конкретного предложения.** Эти преимущества должны быть оформлены таким образом, чтобы ваши менеджеры по продажам могли выходить с ними на потенциальных клиентов.

Допустим, мы продаем железнодорожные болты. Чем наше предложение лучше, чем у компании-конкурента? Если предложение отличается,

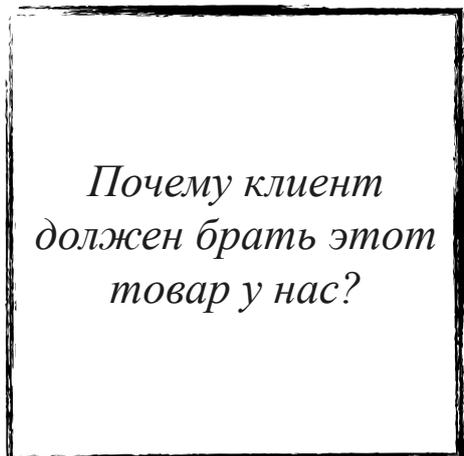
например, для дилеров и конечных потребителей, то сначала следует определиться с сегментом, и только потом записывать конкурентные преимущества именно в работе с данным сегментом. Для другого сегмента проведите такую же проработку преимуществ.

**Почему мы уделяем так много внимания прописыванию конкурентных преимуществ?** Потому что знание конкурентных преимуществ помогает менеджерам по продажам лучше продавать свой продукт. Нам иногда кажется, что сотрудники должны сами их прекрасно осознавать, что это естественно. Но практика показывает, что когда мы более подробно разбираем конкурентные преимущества, то человек начинает больше верить в свой продукт. Это чисто психологический феномен.

**Тщательный и регулярно повторяющийся разбор конкурентных преимуществ** полезен для любого руководителя, не только для менеджера. Когда менеджер работает «в поле», он неизменно подвергается влиянию внешней информации, которая замывает осознание того, что его компания, его продукт, имеют определенные преимущества. То же самое происходит и с руководителями. И наша задача состоит в том, чтобы периодически переоформлять эти конкурентные преимущества в соответствии с изменениями рынка и обновлять эти знания у менеджеров, чтобы они укрепляли веру в свой продукт. Чем больше они доверяют тому, что предлагают действительно конкурентоспособный и нужный продукт, тем лучше они продают.

**Давайте для примера возьмем сейчас одно конкурентное преимущество** какого-нибудь продукта. Скажем, мы продаем трубопроводные системы, и нашим основным конкурентным преимуществом является широкий спектр сервисных услуг, в том числе, предоставление пресс инструмента в аренду, и только у нас есть сервисный центр по обслуживанию данного инструмента. У конкурентов же такого сервисного центра нет, что является доказательством того, что именно наша компания, предлагающая данный продукт, обладает конкурентным

преимуществом по сравнению с другими компаниями, работающими в данном сегменте рынка. В презентации этого продукта есть отдельный пункт, который посвящен сервису, и, рассказывая о спектре сервисных услуг, менеджер особенно подчеркивает тот факт, что данная услуга предоставляется только нашей компанией. Менеджеры общаются с маркетологами, руководителями проектов, главными инженерами, проектировщиками, монтажными организациями и т.п.,



поэтому особенно важно, чтобы с их стороны была заинтересованность в данном конкурентном преимуществе. В нашем случае, она есть, поскольку мы знаем, что сервис имеет особенно большое значение для монтажных организаций, т.к. его наличие позволяет монтажникам сэкономить большую часть времени. Ведь если что-то случается с инструментом, то машину не приходится отправлять на ремонт в Германию, как в случае работы с другими производителями.

## КЛЮЧЕВЫЕ КАЧЕСТВА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

**Прежде чем начать рассказывать потенциальному клиенту всю историю продукта, нужно зафиксировать его внимание.** Конкурентное преимущество должно «цеплять», оно должно быть актуально и важно для собеседника. Более того, оно должно быть лаконично и четко сформулировано, в пяти-семи словах, не более. Если мы не укладываемся в 5-7 слов в описании своего преимущества, то внимание собеседника, особенно руководителя, рассеивается. Он не будет вникать в подробности тех или иных процессов, не будет из потока информации самостоятельно извлекать суть. Если мы не можем кратко сформулировать то решение, которое предлагает наш продукт, то вероятность продажи сразу падает в разы.

**Вернемся к примеру, приведенному ранее, и попробуем в пяти-семи словах сформулировать конкурентное преимущество касательно сервиса.** Фраза должна быть построена таким образом, чтобы она была продающей. Она также должна показать вашу эксклюзивность, т.е. ваши конкуренты не могут сказать то же самое о своем продукте. Ваш клиент должен знать, почему выгоднее покупать именно у вас.

**На первый взгляд нам кажется, что мы знаем свои конкурентные преимущества.** Но, на самом деле, задача состоит в том, чтобы **сформулировать** их максимально четко и лаконично, показав при этом именно *вашу особенность* по сравнению с другими компаниями. Поэтому выработка этих нескольких фраз может занимать порой не один месяц. Это серьезный труд, но он того стоит. Вы должны уметь преподнести себя.

**Реальные преимущества выявляются из того,** что на самом деле создает продажи. Благодаря чему ваш продукт предпочтут любому другому? Выявите это, качественно сформулируйте, и вы получите превосходный инструмент продаж!

Давайте разберем еще один пример. Компания является производителем гибкой упаковки. Мы считаем, что нашим конкурентным преимуществом является то, что мы можем производить вторичную пленку в больших

объемах. Сам факт производства вторичной пленки, на самом деле, не является конкурентным преимуществом, т.к. данную услугу предоставляют практически все компании, работающие в данном сегменте рынка. Вторичная пленка - это свойство предложения, но не конкурентное преимущество. В данном случае именно объем является конкурентным преимуществом, поскольку в этом – мы первые.

**Что отличает преимущество от свойства?** Преимущество – это та выгода, которую получает клиент от работы с вами. Именно эта выгода заставляет клиента захотеть купить у вас продукт.

Ваши менеджеры должны хорошо знать ваши конкурентные преимущества. И прежде чем предлагать продукт потенциальным клиентам, они должны четко и ясно осознавать, **чем именно** ваше предложение выгодно отличается от предложения конкурентов. Бывает, руководитель заявляет: «У нас высокое качество!», а менеджеры за его спиной говорят: «Но ведь и у конкурентов такое же качество...».

**Понятно, что абсолютной уникальности сложно добиться,** но чтобы ваш менеджер успешно и уверенно продавал, ему необходимо четко понимать, какими преимуществами обладает предлагаемый им продукт, и какую выгоду он несет потенциальному клиенту.

**Найти конкурентные преимущества – сложная работа.** Ведь нужно не просто написать, что вы самые уникальные; нужно написать, *в чем именно* ваша уникальность, нужно разобраться. Из практики скажу, что я не видел ни одной организации, в которой невозможно было бы создать уникальные конкурентные преимущества. Это возможно. Нужно лишь качественно над этим поработать.

**Создав конкурентные преимущества, сначала сами их тщательно проработайте,** а потом объясните их своим менеджерам. Когда менеджеры научатся представлять эти преимущества потенциальным клиентам, у вас

появится возможность войти в любую компанию в вашем сегменте. Просто нужно научиться работать с тем, что мы имеем.

Бывает, мы и сами не до конца знаем, что у нас есть, потому что недостаточно проанализировали свои ресурсы и деятельность. Если вам сложно самим выявить конкурентные преимущества, попросите помощи у сотрудников. Пусть они запишут преимущества сначала в тезисах, а потом в 4-5 предложениях

*Тщательный и регулярно повторяющийся разбор конкурентных преимуществ полезен для любого руководителя.*

распишут, как они понимают каждый из них. И когда вы начнете их читать, вы вычлените то, что вам нужно, потому что есть моменты, которые ваши сотрудники могут знать лучше, чем вы. Думайте вместе, используйте потенциал всей компании, не только собственный.

# СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

## КРИТЕРИИ И ПРИЗНАКИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

Основой всей системы планирования в условиях рынка является прогнозирование сбыта. Поэтому первой задачей руководства фирмы является определение объема продаж в соответствии со спросом, и только на основе оценки рынка сбыта можно приступить к планированию производственной и финансовой деятельности фирмы.

Оценка рынка сбыта - комплекс мероприятий, направленный на исследование торгово-сбытовой деятельности предприятия и изучение всех факторов, влияющих на процесс производства и продвижения товара от производителя к потребителю.

**Это одна из самых важных и первостепенных задач любой компании.** Потому что если я не знаю, сколько можно продать на рынке, я не смогу правильно организовать деятельность своей компании. Если вы занимаете 0,6% рынка, развиваться вам будет относительно легко. Но если вы занимаете 60% и больше, то увеличить свою долю на рынке будет гораздо сложнее. Поэтому, говоря о развитии продаж, мы, первым делом, задаем вопрос: «Какова ваша доля на рынке?». Почему это важно? Потому что если доля вашей компании на рынке не превышает 10%, то, как правило, развитие продаж не представляет никакой сложности. Не во всех случаях, но

*Преимущество — это та выгода, которую получает клиент от работы с вами.*

обычно. Сектор 10-60% развивать более затруднительно, не говоря уже о секторе 60% и более, где вступают в силу другие законы. Большинство же компаний находится в первом секторе, с долей рынка до 10%, и при определенной организации работы продать достаточно легко. НО, в любом случае важно понимать, какова ваша доля на рынке, каковы возможности рынка.

**Предположим, ваша выручка от продаж составляет 1 000 000 условных единиц в месяц.** При этом вы знаете, что емкость рынка составляет 1 000 000 000. Видя эту разницу в цифрах, мы понимаем, что занимаем совсем небольшую часть рынка и нам есть, куда развиваться. А когда мы продаем, не видя цифру в миллиард, т.е. не видя, куда можно развиваться, то возникает одна закономерная проблема. Сталкиваясь с определенными трудностями работы на рынке (например, в наработке новых клиентов – вполне рабочий момент, свойственный любому продавцу) и не видя цифры, к которой можно двигаться, у меня возникает ощущение, что я достиг какого-то потолка в работе. Это психологический феномен.

**Когда в одной компании я предложил проанализировать,** какую долю рынка они занимают, выяснилось, что возможности рынка для них достаточно большие. Это знание оказало невероятное стимулирующее воздействие на их работу, и удалось, наконец, выстроить стратегию развития.

**Почему так происходит? Наши сотрудники сталкиваются с сопротивлением,** мы сталкиваемся с сопротивлением в развитии, это естественно. Но когда мы не знаем всего потенциала рынка, нам сложно увидеть саму возможность развития. Если же я вижу, что возможно тысячекратное увеличение на рынке, то я понимаю, что мне нужно активнее работать, потому что если я не займу этот рынок, то его займет кто-то другой. Именно поэтому оценка рынка сбыта является такой значимой и важной задачей.

**Сегмент рынка** - это особым образом определенная часть рынка, которая может быть эффективно обслужена предприятием.

*Объектами сегментации рынка сбыта являются:*

1. группы потребителей;
2. группы продуктов (товаров, услуг);
3. предприятия (конкуренты).

В чем заключается удобство **сегментации рынка по группам потребителей**? В том, что у каждой из групп своя природа проблем, с

которыми они сталкиваются. Например, давайте возьмем рынок торговли металлом. Два года назад он процветал, а сегодня – это одна из наиболее ужавшихся отраслей. Поэтому когда вы приходите в эту отрасль, вы должны понимать, что их психология и восприятие вашего предложения будут весьма специфичны. И вы уже знаете, с какими вопросами и сопротивлением вам предстоит столкнуться. При этом, перейдя, скажем, в банковскую сферу, вы получите совсем другие вопросы, увидите другое понимание, другие взгляды.

**Сегодня на рынке мы можем наблюдать значительное различие в преуспевании** тех или иных отраслей: кто-то процветает, а кто-то упал. И каждая из отраслей характеризуется своим взглядом на бизнес-процессы. Если отрасль успешна, нам может показаться, что идти в нее не стоит, поскольку там наверняка уже много предложений. Но с другой стороны, зачем ловить рыбу там, где ее нет? Зачем идти к предприятиям, у которых нет средств, или внедряться в отрасль, предлагающую довольно скудные перспективы? Ведь можно пойти в те сферы, которые более стабильны в финансовом плане. Понятно, что здесь мы столкнемся с большей конкуренцией и большими трудностями, но, по крайней мере, в этих сферах мы можем получить результат.

Особенно сейчас, в условиях кризиса, можно четко и ясно увидеть различие между группами потребителей, между отраслями: здесь деньги платятся – здесь не платятся, здесь продажи работают – здесь не работают.

Бессмысленно тратить свое время, ожидая, когда в просевшей сфере исправится ситуация. Нужно организовывать хороший поток приращения.

**Давайте разберем, как это можно сделать.** К примеру, мы выбираем фармацевтическую отрасль. Что ее характеризует? Устойчивость. На рынке постоянно происходит движение, перераспределение сил. Но, как говорится, булочные и аптеки будут всегда. Следовательно, в этой сфере всегда есть деньги, и – высокая конкуренция. Если мы решаем войти в эту сферу, нам нужно сначала определить «портрет входа», т.е. с какими именно организациями мы можем работать. При этом важно смотреть на свою работу по внедрению на новый рынок не как на дело одного дня, важно видеть перспективу, притом долгосрочную перспективу. Итак, начиная работать, я понимаю, что в первый же день мне не удастся заполучить даже 10 организаций, скорее всего. Но если я буквально по 15% своего времени буду ежедневно уделять наработке клиентов, двигаясь медленно, но верно, то за год я наработаю 1-2 организации. Через год, уже получив понимание того, как работать в данном сегменте, еще наработаю несколько организаций. И, как результат, я смогу довольно основательно закрепиться в этой сфере.

**Я не просто стреляю из пушки по воробьям, я целенаправленно и методично строю** свою работу в выбранном сегменте. Я выделяю группу потребителей и тщательно ее прорабатываю. Порой под давлением момента и обстоятельств мы хотим получить результат здесь и сейчас. Однако практика показывает, что компании, которые строят свою работу на ежедневных нуждах, долго не живут. Лучше всего живут те, которые планируют свою деятельность, сегментируют, перспективно ее выстраивают и целенаправленно прорабатывают.

Далее, сегментацию рынка можно проводить **по группам продуктов**. Что это дает нам? Мы видим группы продуктов, видим их характеристики и потребности, и, следовательно, можем под них создать соответствующие предложения.

Сегментация рынка по группам продуктов - это производная от сегментации рынка по группам потребителей, учитывает запросы и предпочтения потребителей по качественным характеристикам продукта (товара, услуг).

Сегментация по предприятиям (конкурентам) - это группировка конкурентов по факторам конкурентоспособности в продвижении на рынок.

Сегментация рынка производится по критериям и признакам.

Критерий- способ оценки выбора того или иного сегмента рынка для продуктов или предприятия (конкурента).

Признак- это способ выделения данного сегмента на рынке.

Наиболее распространенными *критериями сегментации* являются:

1. Емкость сегмента, по которой определяются число потенциальных потребителей и, соответственно, необходимые производственные мощности;
2. Каналы распространения и сбыта продукции, позволяющие решить вопросы о формировании сети сбыта;
3. Устойчивость рынка, позволяющая сделать выбор о целесообразности загрузки мощностей предприятия;
4. Прибыльность, показывающая уровень рентабельности предприятия в данном сегменте рынка;
5. Совместимость сегмента рынка с рынком основных конкурентов, позволяющая оценить силу или слабость конкурентов и принять решение о целесообразности и готовности внесения дополнительных затрат при ориентации на такой сегмент;
6. Оценка опыта работы конкретного персонала предприятия (инженерного, производственного или сбытового) на выбранном сегменте рынка и принятие соответствующих мер;
7. Защищенность выбранного сегмента от конкуренции.

**Сегментации рынка взаимно дополняют друг друга** и все полученные результаты рассматриваются в комплексе, что позволяет правильно выбрать наиболее эффективный сегмент рынка.

Решив, на каком сегменте выступать, предприятие должно разработать стратегию проникновения в этот сегмент. Для этого определяются позиции всех имеющихся конкурентов, и принимается решение о собственном позиционировании.

## СОСТОЯНИЯ СПРОСА

Товар - это продукт труда, произведенный для обмена (продажи). Обмен продуктов как товаров на рынке путем купли-продажи возникает на основе общественного разделения труда.

В определение составляющих товара можно включить: сам продукт; бренд (имидж) компании; сервис/услуги; взаимоотношения между компаниями/сотрудниками.

Рынок - это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. В развитом обществе рынок - это не обязательно какое-то физическое место для осуществления сделок. При наличии современных средств связи и транспорта обмен осуществляется через рекламу, телевидение, систему интернет и т.п. без вступления в физический контакт с покупателями.

Спрос - это потребность, подкрепленная покупательской способностью. Нетрудно перечислить спрос конкретного общества в конкретный момент времени. Однако спрос - показатель недостаточно надежный, так как он меняется. На смену выбора влияют и изменения цен, и уровень доходов.

Спрос бывает: отрицательный, отсутствующий, скрытый, падающий, нерегулярный, полноценный, чрезмерный, нерациональный. Виды спроса могут различаться на одном и том же рынке по видам продукции.

## АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Фирме может показаться, что ее рыночные возможности ограничены, но это не всегда соответствует действительности. Компании необходимо осознать свои сильные стороны. Фирма может заняться выявлением новых рынков, используя, в частности, сетки развития товаров и рынка (табл. 2.2).

Табл. 2. Выявление новых рынков с помощью сетки развития товара и рынка

|                    | Существующие товары                      | Новые товары         |
|--------------------|--|----------------------|
| Существующие рынки | 1. Более глубокое проникновение на рынок | 3. Разработка товара |
| Новые рынки        | 2. Расширение границ                     | 4. Диверсификация    |

С помощью данной сетки возможны следующие варианты:

1. Более глубокое проникновение на рынок, т.е. рост продаж имеющихся товаров уже существующей группе покупателей без внесения изменений в сам товар. Используются подходы: снижения цен, увеличения расходов на рекламу, расширение сети торговых точек и т.д.
2. Расширение границ рынка за счет изучения и завоевания новых сегментов рынка.
3. Разработка товаров, предусматривающая предложение нового товара взамен существующего.
4. Диверсификация - одна из стратегий маркетинга, проявляющаяся в отказе от ориентации на единственный продукт или одну форму распределения и переходе на широкую номенклатуру товаров и множественность форм распределения.

## СОЗДАНИЕ НОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В результате сбора информации повышается осведомленность потребителей об имеющихся на рынке марках товаров и их свойствах. В практическом смысле фирма должна разработать такой *комплекс маркетинга*, который:

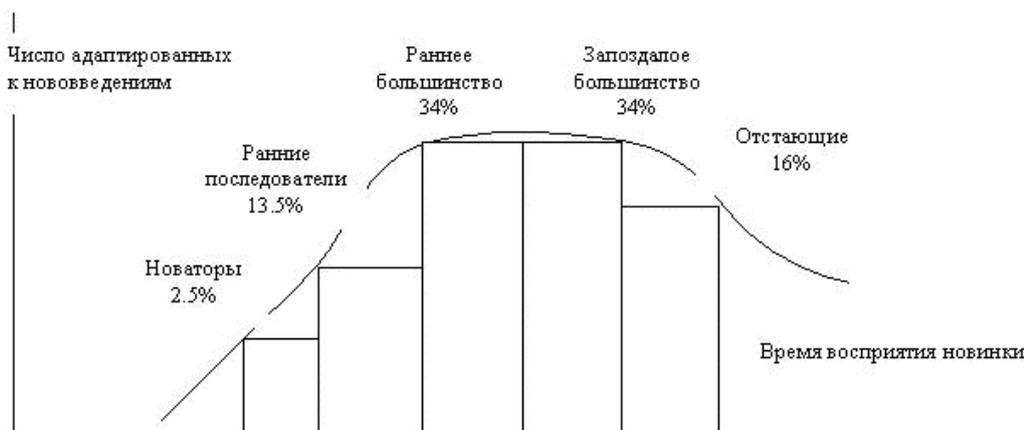
1. предоставил бы клиенту новое предложение, выгодно отличающееся от существующих на рынке.
2. вводил бы ее в комплект осведомленности и в комплект выбора потребителя.

**ВАЖНО** определить, чем наше предложение лучше и выгоднее других. Не понимая преимуществ, невозможно расширять продажи.

Напоминаниями могут быть периоды сезонных изменения цен. Конечно же, цены могут измениться у всех. Но мы можем при этом оказаться той компанией, которая напомнила о себе.

Решение о покупке может быть сдержано отношением других людей или непредвиденными обстоятельствами. Как воспринимается новинка различными категориями потребителей, рассмотрим на схеме (рис.4.3.).

Рис.1. Типичная функция адаптации покупателей по времени



Задача деятеля рынка - понять различных участников процесса покупки и разобраться в основных факторах влияния на покупательское поведение для создания эффективной программы маркетинга.

Наша задача - разработать программу целевых встреч с клиентами на период адаптации их с обновленной информацией.

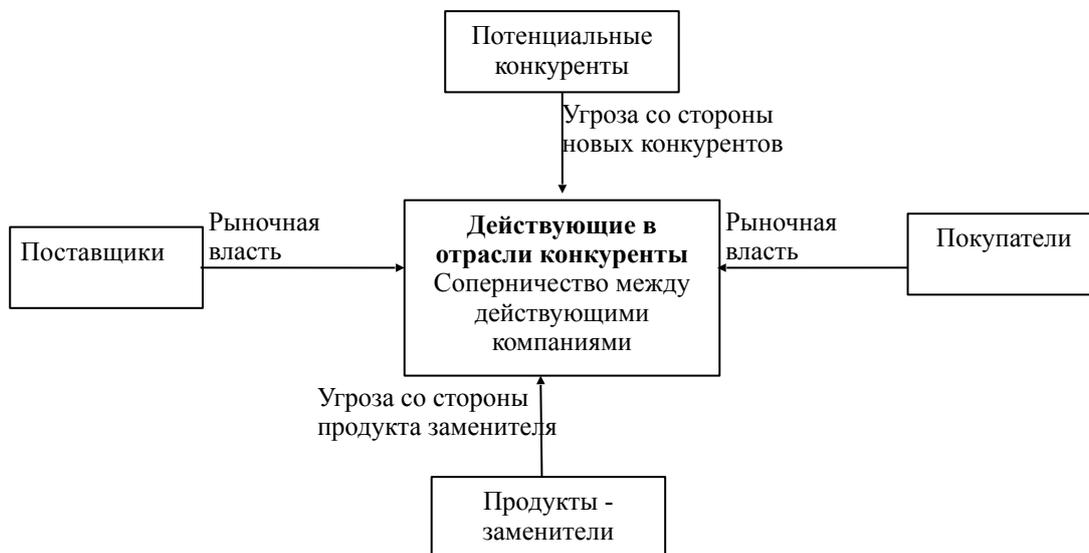
Таким образом, обновляя предлагаемые услуги и цены, мы можем заново отрабатывать свой сегмент.

## МОДЕЛЬ ПОРТЕРА. КОНКУРЕНЦИЯ

Понятие «Прибыльность отрасли» отражает реальное состояние предприятий в отрасли. Внешне отрасль может выглядеть «роскошно», в то время как отдельные, даже крупные, предприятия могут претерпевать значительные трудности, а «неприметные» отрасли могут иметь значительные прибыли. Майкл Портер, один из ведущих специалистов в области изучения природы конкуренции, связывает это с факторами, которые называет «*пять конкурентных сил, определяющих прибыльность отрасли*».

Рис.2. Модель М.Портера. Пять конкурентных сил.

Заметки



Портер утверждает, что «интенсивность действия каждой из этих сил определяется структурой отрасли или экономическими и техническими особенностями, лежащими в основе данной отрасли. Теория «пяти сил» позволяет выявить закономерности и определить те факторы, которые имеют решающее значение для конкуренции в данной отрасли».

Следует отметить, что на показатель стабильности отрасли влияет и уровень внутренней конкуренции. При более мягком режиме конкуренции предприятия способны развиваться гораздо быстрее. Повышенная конкуренция приводит к значительным проблемам для предприятий, разорениям, низким доходам, психологической нестабильности, недогруженности мощностей.

Пять конкурентных сил:

1. Непосредственная (прямая) конкуренция.
2. Ваш поставщик. Он может наладить отношения с клиентом напрямую; потенциально это вполне возможно, поэтому у вас всегда должен быть план, как поступить в подобном случае. Чем лучше развивается ваш бизнес, тем интереснее для поставщика должно быть сотрудничество с вами.
3. Клиенты. Они могут договориться с вашим поставщиком напрямую, минуя вас.
4. Потенциальные конкуренты/Новые компании. Если другие увидят, что вы добились успеха, то тоже могут захотеть работать в этом бизнесе. Иногда создаются искусственные барьеры или препятствия для вхождения новых компаний на рынок.

5. Продукты-Заместители. Это компании с очень похожими услугами или условиями. Заместителями могут быть также и перетоки спроса, либо косвенная конкуренция.

**Наиболее действенный способ удержать клиента – это построить такие отношения с поставщиками и клиентами, которые будут поддерживать в них желание сохранять с вами контакт.** На рынке почти всегда существует возможность получения одинаковых услуг и условий, поэтому только желание клиентов работать именно с вами будет поддерживать ваш бизнес. Это и уровень сервиса, и личное отношение к выполнению работ.

## ПОРТРЕТ ПРОДАВЦА

Для того чтобы понять, какой менеджер нам необходим для осуществления продаж, необходимо совершить следующие шаги:

1. Составить портрет клиента. А точнее, контактного лица, с которым приходится работать. При этом важно отразить как можно больше различных аспектов, таких как, например, средний возраст, пол, социальное положение, положение внутри структуры и т.д. Чем более полно мы сможем описать портрет контактного лица, тем более точно мы сможем подобрать ему «пару».

2. Определить круг прямых обязанностей продавца, принимая во внимание следующие аспекты работы:

- *Сложность выполнения операций*. Необходимо определить способность человека выполнять данные операции.
- *Оптимальная нагрузка*. Здесь нужно обозначить объем работы, возможность частых поездок, степень стрессоустойчивости в переговорах и т.п.

*Наши сотрудники сталкиваются с сопротивлением, мы сталкиваемся с сопротивлением в развитии, это естественно.*

• *Уровень профессиональной осведомленности*. Важно максимально точно понимать, насколько глубокие знания необходимы сотрудникам, что позволит упростить задачу поиска.

• *Соответствие возраста*. Важно понимать, что если вы направляете студента на переговоры с руководителями компаний, ему будет непросто убедить их в достаточной компетенции. Иногда нет необходимости заострять на этом внимание, но в отдельных случаях это важно. Как в

вопросах консалтинга, когда клиенты предпочитают, чтобы консультант был человеком в возрасте.

- *Навыки общения, социальный статус, вкус.* Например, если человек, привыкший одеваться как репер, поедет на переговоры в компанию с классическим стилем управления, то может возникнуть ненужное препятствие.
- И т.д. и т.п.

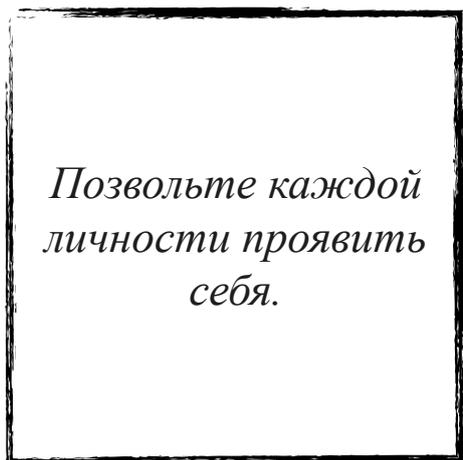
Умение грамотно составить портрет продавца позволяет не завышать требования к претендентам и, тем самым, упрощает выбор.

## РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ

**Второй принцип, который важно использовать при формировании подразделения,** это дать каждому сотруднику поработать в свободном режиме.

Со временем у сотрудников наверняка проявятся различные стороны характера, интересов и способностей, проанализировав которые вы сможете более успешно развивать отдел. Так, например, отдельные сотрудники могут быть успешны в выборке, а другие - в методичных прозвонах.

**Позвольте каждой личности проявить себя,** а дальше используйте эти способности и наклонности для формирования эффективной работы отдела.



При этом обратите внимание на то, что если вы хотите получить одинаковые показатели в каких бы то ни было сферах от разных сотрудников, вам нужно развивать их деловые умственные мышцы. В конечном счете, вы можете добиться приблизительно одинаковых показателей у сверходаренных и обычных сотрудников.

И помните, что удовлетворение от работы является залогом долговременной работы.

*Что вы вынесли для себя при прочтении данной темы?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Что вы измените в своей работе, исходя из той информации, которую вы получили при прочтении данной темы?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ЗАДАНИЕ К СЛЕДУЮЩЕЙ ВСТРЕЧЕ:**

1. Закончить формирование Портрета клиента.
2. Рассчитать задачи по менеджерам.
3. Определить количество отбираемых компаний по каждому менеджеру.
4. Прочитать тему 1 и 2 в обоих материалах трижды.
5. Быть готовым дать тему «Легкий звонок».