**Искусство продаж**

**Вып. 1**

Оглавление

[Как мотивировать покупателей возвращаться снова и снова? 1](#_Toc3019798)

[Как побудить посетителей сайта действовать 3](#_Toc3019799)

[1. Цель 4](#_Toc3019800)

[2. Эмоции 4](#_Toc3019801)

[3. Выгоды 5](#_Toc3019802)

[4. Ограничение по времени 5](#_Toc3019803)

[5. Оптимальные размеры 5](#_Toc3019804)

[6. Цветовое решение 6](#_Toc3019805)

[7. Правильное размещение 6](#_Toc3019806)

[8. Тестирование 6](#_Toc3019807)

[Как успешно заключать сделки: семь советов от Дональда Трампа 6](#_Toc3019808)

[Как работать с потерянными клиентами 9](#_Toc3019809)

[Как вернуть клиентов, которые ушли «навсегда» 13](#_Toc3019810)

[Как знакомиться с людьми, заходящими в магазин 14](#_Toc3019811)

[Три способа начать переговоры с клиентом, у которого «все есть» 21](#_Toc3019812)

[Проблема выбора 25](#_Toc3019813)

[10 принципов клиентской поддержки 26](#_Toc3019814)

[Идеальный клиент. Инфомаркетинг. 27](#_Toc3019815)

[Не убеждайте клиентов, просто меняйте их поведение 28](#_Toc3019816)

[Лояльность vs привязанность 30](#_Toc3019817)

[Клиентская поддержка: девять ужасных фраз, которых нужно избегать 31](#_Toc3019818)

[Как успешно работать с торговыми сетями 35](#_Toc3019819)

[Как повысить продажи с помощью голосового приветствия 38](#_Toc3019820)

[7 способов побороть страх клиента перед ценой 40](#_Toc3019821)

[Почему посетители продолжают бросать корзину и что с этим делать 42](#_Toc3019822)

[«Покупатели не любят думать» – как за нас решают, что купить 49](#_Toc3019823)

[Сила слова: как превратить недовольного клиента в преданного поклонника 54](#_Toc3019824)

[Как описать бизнес-процесс получения новых клиентов 55](#_Toc3019825)

[ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ 58](#_Toc3019826)

[Ценовая политика: виды, формирование, примеры 58](#_Toc3019827)

[Скидки не дают результата? Возможно, Вы допустили одну из пяти ошибок 71](#_Toc3019828)

[Четыре модели ценообразования, ориентированные на конкурентов 73](#_Toc3019829)

[Модели ценообразования, ориентированные на конкурентов 74](#_Toc3019830)

[**Метод калькуляционного выравнивания** 77](#_Toc3019831)

[Как грамотно пересмотреть ценовую политику: пять решений 79](#_Toc3019832)

[Не бойтесь поднять цену! Просто сделайте это правильно 82](#_Toc3019833)

[Что делать, если конкуренты решили убить вас демпингом 84](#_Toc3019834)

[Неопределенность — катализатор продаж 85](#_Toc3019835)

[ПРАКТИКА ПРОДАЖ 87](#_Toc3019836)

[Как продавать молодым: семь приемов от главы Black Star 87](#_Toc3019837)

[6 ошибок, делающих неэффективной мотивацию продавцов 89](#_Toc3019838)

[Компания не пропускает от клиентов ни звонка. Как она этого добилась? 93](#_Toc3019839)

[Не пропускаем ни одного входящего звонка 94](#_Toc3019840)

[Не теряем оплату ни по одному заказу 95](#_Toc3019841)

[Не тратим время на поиск информации о заказе 96](#_Toc3019842)

[Результат 97](#_Toc3019843)

[**Вернуться в каталог сборников по маркетингу**](http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как мотивировать покупателей возвращаться снова и снова?

14 августа 2017 Леонид Касаткин Основатель компании ReMarked

Леонид Касаткин, основатель компании ReMarked рассказывает о том, что нужно сделать, чтобы ваши клиенты постоянно возвращались к вашим услугам.

Успех магазина, как и любого заведения, куда приходят люди, зависит от постоянных клиентов. Повторные визиты обходятся предпринимателям примерно в 8 раз дешевле, чем привлечение новых посетителей. Вот почему ритейлерам нужно досконально изучить изменившуюся модель потребительского поведения — в современной торговле невозможно достичь успеха без детального понимания интересов клиентов.

Клиент — это не просто пробитый чек на кассе, а конкретные потребности покупателя, его социальный профиль, интересы и масса других индивидуальных особенностей. Понимая, какую марку обуви приобретает человек в магазине, каков его семейный статус, чем он делится с друзьями в соцсетях, как часто проходит мимо торгового комплекса и какие места посещает по вечерам, — рекламодатель сможет лучше удовлетворить потребности клиента и повысить прибыль бизнеса.

Фото: ShutterStock

Согласно исследованию Annual Index Report, которое провело агентство Eyeota, в 2016 году предприниматели, как никогда ранее, хотели заполучить персональные данные потенциальных клиентов. Рост интереса к этой информации за год составил 66%. Одни лишь рекламодатели из сферы питания и напитков купили в 3,6 раз больше сведений о покупателях по сравнению с 2015 годом. В топе самой востребованной информации: социально-демографические показатели (26%), общественные категории (18%) и интересы аудитории (16%).

Массив приобретенных данных помогает создавать высокоточную адресную рекламу и отправлять релевантные сообщения в удобное для клиентов время и, что немаловажно, по привычным для них каналам. Не за горами будущее без смсок с предложением купить курицу в магазине по скидке, если вы вегетарианец, или получить абонемент в фитнес-клуб, когда вам только что прооперировали ногу после перелома.

Персональные данные помогают компаниям лучше понимать потребности клиента. Те, кто ведут дела по старинке, полагаясь только на репутацию и опыт, теряют позиции или закрываются. Кроме того, перед клиентами стоит слишком широкий выбор, чтобы откликаться на неинтересные предложения. А засилье рекламы, которое выражается в росте российского рекламного рынка на 13% по сравнению с I полугодием 2016 года (по данным АКАР), во-первых, надоедает аудитории, а во-вторых, не гарантирует доход или хотя бы окупаемость ритейлерам. Вложения в рекламу предприниматели все больше воспринимают как инвестицию на перспективу.

Нужен логотип, фирменный стиль или баннер на сайт? Закажи на Dizkon и выбирай из десятков вариантов!

Безусловно, сила привычки у потребителей никуда не делась. Так, отчет MasterCard «Новая эра ритейла» показал, что 70% опрошенных предпочитают приобретать товары у ритейлеров, с которыми уже знакомы. Однако даже самой сильной лояльности придет конец после серии ошибок со стороны бизнеса. Не зря половина участников исследования заявила, что продавцы не понимают их потребностей — и это тревожный звоночек для многих предпринимателей.

По данным Periscope, 45% компаний неуверены, что способны вести омниканальное общение. Это вызвано низким качеством персональных данных, невозможностью идентифицировать клиентов во время похода по магазинам (45%), а главное — отсутствием клиентской аналитики по всем каналам (67%). Решать эту проблему необходимо в кратчайшие сроки, без внедрения омниканальной системы клиент так и останется обезличенным. Кто ценнее для бизнеса: неизвестный посетитель магазина или человек, который кликнул по объявлению в интернете, зашел на сайт и оформил заказ — вопрос риторический.

Фото: ShutterStock

Пользу омниканальности легко объяснить на примере платформы «Клиентомер», разработанной компанией ReMarked. Стартап, начинавший с аналитики посетителей, прошел акселерацию ФРИИ, помогал Microsoft организовать коммуникацию с посетителями на выставке MSBusiness и внедрил технологию в 50 компаниях из разных сфер — от фастфуда до универмагов и премиальных автосалонов.

В магазине, ресторане, банке или автосалоне устанавливается оборудование, которое объединяется с сервисами учета продаж, системой лояльности и сайтом компании. В комплект этого оборудования входят датчики, которые объединяются со счетчиками на входе и определяют клиентов по сигналам сотовых телефонов. Собранный таким образом идентификатор посетителя объединяется в анкету клиента вместе с картой лояльности, логином на сайте, профилем в соцсетях и так далее.

Полученный омниканальный профиль позволяет:

Адресно общаться с покупателями в онлайне и офлайне: выслать смс-сообщение при заходе в магазин; показать баннер в интернете тем, кто находится рядом с точкой продаж; выслать приглашение вступить в группу в соцсетях после покупки в магазине; возвращать напоминающей рекламой тех, кто давно не приходил в заведение.

Подробно анализировать клиентов и эффективность рекламы: портрет покупателя с его интересами в онлайне и офлайне; окупаемость и результативность рекламы в расчете на клиента; конверсию из онлайна в офлайн и так далее.

Таким образом, платформа помогает ритейлерам, а также владельцам ресторанов и автосалонов решить следующие задачи:

Получить подробную аналитику по клиентам в точке продаж

Чтобы анализировать посетителей заведения, недостаточно посчитать чеки, установить счетчики на входе или собрать данные вручную. Каждый из традиционных способов обладает рядом недостатков, так как они отображают лишь фрагмент реальной картины продаж. Новая технология позволяет подсчитать количество постоянных клиентов, их возвращаемость, длительность визитов, а также конверсию проходящего потока и количество отказов (когда клиент провел в точке продаж менее 15 минут и ушел без покупки).

Вернуть своих клиентов

Тех, кто был в заведении и не приходит вновь вернуть можно достаточно просто. Для этого нужно давать им рекламу на основании истории покупок и посещений, к примеру, магазина или торгового центра. По статистике ReMarked, в таком случае постоянные покупатели возвращаются на 18% чаще, а у тех, кто видит «догоняющую» рекламу и адресные предложения на основании истории покупок средний чек увеличивается на 15%.

Понять эффективность онлайн-рекламы

В качестве примера можно привести случай из практики — запуск рекламы паназиатских ресторанов в Санкт-Петербурге. Для показа были выбраны три площадки: Facebook, «ВКонтакте» и «Яндекс.Директ». Однако после запуска кампании ресторанная сеть не поняла, сколько пришло гостей с интернета, из-за чего реклама была признана неэффективной. Руководители прекратили кампанию, а потом спустя месяц с удивлением обнаружили, что посещаемость заведений упала. Рекламу поспешно вернули, но время и деньги были потеряны. С помощью омниканальной платформы ресторан определил бы конверсию рекламы и сразу после запуска оценил ее эффективность.

Фото: ShutterStock

Быстро реагировать на негатив

Негативным отзывам не всегда уделяется должное внимание. А ведь заведение может терять до 15% оборота из-за невнимания к клиентским мнениям. С другой стороны, положительные отзывы должны работать во благо бизнеса, так, например для ресторанов, можно настроить автоматический постинг на какой-нибудь ресторанный порталов.

Инструменты адресного маркетинга позволяют собирать отзывы в точке продаж и тут же решать возникшие проблемы. Более того, руководитель должен сам инициировать сбор мнений о своем предприятии. В тех же ресторанах можно внедрить анкетирование в электронном виде при подключении к гостевому Wi-Fi. Опрос дает возможность узнать проблемные стороны заведения; свести до минимума недовольство гостя, не вынося сор из избы; предложить бонусы за оставление контактных данных и отблагодарить за положительный отзыв.

Найти и привлечь новую аудиторию

Следовать за клиентами очень непросто. Они постоянно открывают для себя новые платформы для общения, публикации фотографий и видео, пользуются то одним, то другим профилем в интернете. Например, молодая мама может забросить рабочую почту, пока нянчится с ребенком. В таком случае важно уметь находить постоянных и новых клиентов на разных рекламных площадках и разворачивать единую коммуникацию, как в стандартных рекламных каналах, так и в социальных сетях. Ваша аудитория — городские семьи, и вы не используете «Одноклассники» для продвижения компании? Проверьте правильность решения с помощью возможностей адресного маркетинга и будьте морально готовы к сюрпризу.

Только так благодаря скрупулезному изучению информации о клиентах бизнес может удержаться на плаву. И не просто удержаться, а завоевать новых клиентов. Ведь когда реклама идеально учитывает интересы человека, у него просто нет причин не воспользоваться заманчивым предложением, а значит, повысить продажи вашего заведения. В такой ситуации выигрывают все.

# Как побудить посетителей сайта действовать

[Ольга Новак Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1745034-olga-novak)

Восемь советов по созданию эффективного call to action – призыва, который подтолкнет клиентов к нужным решениям и увеличит продажи интернет-магазина.

Вам знакома ситуация, когда посетители заходят на сайт, смотрят товары, читают (возможно, даже и с интересом) контент, размещенный на веб-страницах, но затем уходят, так и не став вашими клиентами? К сожалению, это не редкость. А задумывались ли вы, почему так происходит? Вроде сайт привлекательный и информативный, [товары на нем представлены интересные](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1969689-kak-uluchshit-katalog-internet-magazina), и цены ниже, чем у конкурентов. Что же не так?

Причина того, что потенциальные клиенты не переходят в разряд действующих, часто кроется в том, что на вашем веб-ресурсе не хватает эффективного призыва к действию или как его еще называют СТА (сall to аction). Почему же так важно, чтобы этот призыв на вашем сайте был и был составлен правильно?

Если вы не говорите людям, что именно им нужно сделать, они действуют по инерции. Для большинства проще и привычнее совсем ничего не делать, чем самим принимать решение о том, какое действие совершить. Поэтому, правильно сформированный призыв укажет на то действие, которого вы ждете от посетителей сайта и значительно облегчит им принятие решения.

СТА не всегда является предложением что-то купить прямо сейчас. Во многих случаях, это приглашение перейти к следующему звену в цепочке принятия решения о покупке. Например, такой призыв может стимулировать потенциального клиента подписаться на e-mail рассылку, пройти опрос, [сделать звонок](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984932-kak-sdelat-chtoby-kazhdyi-zvonok-prinosil-pribyl-internet-magazinu), посмотреть видео, вступить в группу в соцсетях.

Разрабатывая воронку продаж, очень важно предусмотреть призыв к действию на каждом этапе продажи. Я хочу поделиться советами по разработке эффективного призыва к действию, которые помогут значительно повысить конверсию вашего сайта и [вывести ваши продажи на новый уровень](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1721708-prodauschii-sait-vozmite-upravlenie-v-svoi-ruki).

**1. Цель**

Сначала определитесь, чего вы хотите от клиента. Какое именно действие должен совершить посетитель вашего сайта. Затем четко и понятно сформулируйте свое предложение в призыве: «позвонить», «оставить контакты», «заполнить форму», «сделать заказ».

**2. Эмоции**

Используйте в своем призыве не набор сухих слов («Закажите наш курс, как зарабатывать деньги в интернете»), а слова, которые вызывают эмоции и приближают человека к его мечте. Например, приведенный выше призыв можно переформулировать так: «Закажите наш курс и заработайте свой первый миллион». Согласитесь, это звучит более привлекательно?

Ваш призыв, обязательно должен зацепить пользователя. Вам нужно нажать на заветную кнопку его желаний или, наоборот, проблем и болевых точек. Главное – вызвать эмоции и желание либо воплотить свою мечту в жизнь, либо прямо сейчас решить самую большую проблему своей жизни.

**3. Выгоды**

Мотивируйте посетителя сайта на какие-либо действия с выгодными для него условиями. Примеры: «Скидка 50% на первую покупку», «Закажите два средства – получите третье в подарок», «Подпишитесь и получите книгу бесплатно».

Задайте себе при анализе своего СТА вопросы:

* Почему посетитель сайта должен откликнуться на ваш призыв?
* Что он получит в итоге? Какую выгоду для себя он извлечет?
* Чем ваше предложение отличается от предложений ваших конкурентов?

Ответы станут основой для создания эффективного призыва к действию.

**4. Ограничение по времени**

Предложение, ограниченное по времени, во много раз увеличивает конверсию. Когда ваши потенциальные клиенты понимают, что позже не смогут сделать покупку на озвученных условиях, они понимают: сроки или количество товара не оставляют времени на длительные размышления. И они ускоряют принятие решения. Как пример: «VIP-карта в подарок при заказе до 23:00».

**5. Оптимальные размеры**

Ваш призыв к действию должен быть ясным и кратким, без воды. Желательно не длиннее 150 символов. Решая, какой вид должен быть у СТА, лучше сделать выбор в пользу кнопки, чем простой текстовой ссылки. Или хотя бы возьмите текст в рамку: уже это значительно повысит его видимость. Размеру кнопки тоже стоит уделить внимание. Слишком маленькая кнопка может не привлечь к себе внимания, а слишком большая создаст у потенциальных клиентов впечатление, что вы слишком активно боритесь за их внимание. Кнопка должна быть заметной, но не перекрывать сам призыв, который вы транслируете, не перетягивать внимание с него на себя.

**6. Цветовое решение**

Есть мнение, что зеленые и оранжевые кнопки конвертируют лучше. Но в любом случае советую вам поэкспериментировать с цветами. Главное: кнопка не должна сливаться с фоном сайта, и на ней [не должно быть тяжелого микса графики, режущего глаза](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1321744-kak-sdelat-nerabotauschii-dizain-saita).

**7. Правильное размещение**

Посетители вашего сайта не будут отвечать на ваш призыв к действию, если не смогут его найти. Но и слишком навязчивым, делать его тоже не нужно. Оптимальный вариант размещения СТА, зависит от содержания вашего торгового предложения:

* В верхней части сайта: пользователям не придется прокручивать страницу, чтобы увидеть ваш призыв.
* В нижней части сайта: этот вариант больше подходит, если ваше предложение сложное, состоит из нескольких частей. В этом случае важно дать посетителям сайта возможность изучить всю информацию о продукте.

**8. Тестирование**

Главная задача призыва к действию – установить контакт с вашей целевой аудиторией. Поэтому, чтобы добиться максимального эффекта, нужно обязательно проводить тестирование CTA, и не одно. Больше экспериментируйте, пробуйте различные варианты текстовых идей, цветовых решений, формы кнопки и местоположения, дизайна веб-страницы. Проверяйте каждый аспект отдельно. Конечно, это займет время, но протестировав все и найдя самую выигрышную комбинацию, вы [получите действительно фантастические результаты](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1986592-internet-magazin-kak-vyiti-na-millionnye-prodazhi-s-nulya)!

# Как успешно заключать сделки: семь советов от Дональда Трампа

Виктория Шилкина, Главный редактор проекта «Главная мысль», Москва

Управленческий стиль Дональда Трампа – прямота. «Я ставлю цель, а затем действую решительно, налегаю и налегаю до тех пор, пока не получаю того, что хочу», – говорит успешный бизнесмен и действующий президент США

Справка

Библиотека «Главная мысль» – это книги по бизнесу, саморазвитию, психологии в формате кратких изложений и обзоров.

В библиотеке собраны новинки издательств и классическая литература по бизнесу. Более 300 книг на данный момент. В том числе книга Дональда Трампа «Искусство заключать сделки»

Дональд Трамп считается непревзойденным мастером заключения сделок. В своей книге предприниматель раскрывает секреты, как ему удается «вытягивать» безнадежные переговоры и выбирать прибыльные проекты.

1. Доверяйте своему чутью

Предпринимательство – это не групповое занятие. Вы должны доверять своему чутью, независимо от того, насколько привлекательно проект выглядит на бумаге. Есть признак, который сигнализирует о том, стоит ли заключать сделку, вступать в контакт с теми или иными людьми. Это внутренний комфорт. Что-то тревожит? Откажитесь от проекта.

Однажды приятель Трампа собирал пул миллионеров, чтобы выкупить акции нефтяной компании и захватить над ней контроль. Трампу предложили вложить 50 млн долл. США, обещая, что через несколько месяцев капитал удвоится. Сделка выглядела очень привлекательно, Трамп согласился. Однако в процессе подготовки документов почувствовал беспокойство и вышел из игры. Через несколько месяцев нефть в месторождении закончилась, а инвесторы потеряли вложенные деньги. «Иногда самой выгодной бывает та инвестиция, которую ты не сделал. Вовремя отказавшись от участия в этом проекте, я сохранил 50 млн долл. и друга», – пишет Трамп.

2. Лично изучайте рынок

Трамп не доверяет маркетинговым обзорам. Он проводит собственные исследования рынка, причем оригинальным способом. Прежде чем принять решение, например, о покупке земель под застройку, предприниматель опрашивает людей, живущих в округе. «Я узнаю, что это за место, нравится ли оно жителям, что они думают о здешних школах и магазинах и не слишком ли здесь высока преступность. Приезжая в город, расспрашиваю о нем таксистов». Такие исследования дают больше пищи для размышлений, чем любые отчеты консалтинговых компаний.

3. Создавайте спрос

При реализации дорогостоящего объекта Трамп использует технику продаж «от обратного». К примеру, компания до небес превозносила достоинства «Трамп Тауэр», здание стало событием в жизни города. При высоком спросе на апартаменты их позиционировали как труднодоступные. «Мы не спешили подписать контракт, – рассказывает Трамп, – когда приходил покупатель, мы показывали планировки, неспешно беседовали и объясняли, что из-за наплыва желающих у нас есть лист ожидания. Чем дефицитнее казались наши апартаменты, тем больше людей мечтали их заполучить». По мере того как повышался спрос, Трамп поднимал цены 12 раз! В итоге стоимость жилья превысила цены в «Олимпик Тауэр», который до этого считался самым дорогим жильем в Нью-Йорке. Клиенты покупали двухкомнатные апартаменты по 1,5 млн долл. США. Большинство квартир было продано до завершения строительства.

4. Заманивайте партнера

Заключая сделку, не показывайте излишнюю заинтересованность. Лучше позаботьтесь о рычаге давления на партнера. Дайте понять, что у Вас есть то, что ему нужно, чего он желает и без чего не может обойтись. Если в реальности такой «морковки» нет, прибегните к помощи воображения. Постарайтесь убедить партнера в том, что ему выгодно заключить эту сделку именно с Вами, что сделка отвечает его интересам больше, чем Вашим. Верно и обратное: «Если хотите что-то купить по нормальной цене, следует убедить продавца, что его товар не так уж хорош», – рекомендует Трамп.

Однажды Трампу позвонил глава компании Holiday Inns и сказал, что хочет сотрудничать. Он узнал, что Дональд строит казино в Атлантик-Сити. Участок расположен удачно, и работы уже идут. Трамп согласился на сделку, не упомянув, что вся стройка – пока лишь голое поле. Через неделю совет директоров Holiday Inns собирался осмотреть участок. Трамп велел главному прорабу пригнать на место стройки все бульдозеры и самосвалы. Рабочие должны были сгребать и вываливать грунт на разных концах участка и всячески создавать видимость работы. Через неделю два акра земли выглядели так, словно там шло самое активное строительство. Руководство Holiday Inns обозревало этот муравейник с уважением. Компании заключили сделку.

Дональд Трамп говорит

1. Задавайте стандарты в семье. Трое старших детей Дональда работают в Trump Organization. Они успешны в личной жизни и профессии. Вот секрет воспитания хороших детей от Дональда Трампа: «Они многому научились, глядя на меня. Я помню, как много узнавал, глядя на своего отца. Поэтому старался быть хорошим примером для детей. Дети подражают тому, что видят. И они видели, как много я работал и как радовался тому, что делал, и последовали примеру. Очень важно задавать стандарты. Сложные задачи полезны, а их успешное решение вызывает здоровое самоуважение. Я знаю, что всегда чувствую себя превосходно после того, как усердно поработаю и увижу результаты. И я думаю, большинство людей чувствуют то же самое».

2. Одевайтесь дорого. Дональд Трамп, как и многие богатые люди, любит экономить. Но только не на внешнем виде. Он говорит: «Когда-то я гордился тем, что покупаю недорогие костюмы. Зачем платить тысячи долларов, если можно купить вещи за 100 долларов? Но с годами я понял, что не прав. Теперь я покупаю качественную обувь и одежду, и она кажется вечной, тогда как дешевка быстро изнашивается и выглядит ровно на столько, сколько я за нее заплатил. Одежда многое говорит о нас еще до того, как мы откроем рот».

3. Заключайте брачные контракты. Дональд Трамп женат трижды. Два его предыдущих брака закончились долгими тяжбами за имущество. Трамп вспоминает: «Чтобы привезти адвокатов Иваны (первой жены) в суд, понадобился автобус, но, к счастью, у меня был брачный контракт. Друг, собиравшийся жениться в пятый раз, сказал мне: «Я так влюблен, что мне не нужен брачный контракт». Через год его брак распался, и ему пришлось пройти через ад».

4. Дайте себе свободу от жесткого графика. Трамп не жертвует личным комфортом даже ради крупной сделки. «Многих удивляет мой стиль работы. Я не ношу кейса с деловыми бумагами. Стараюсь не перегружать свой день встречами и совещаниями. Я всегда открыт для новых возможностей. Уверен, что слишком напряженное расписание сдерживает предприимчивость и ограничивает полет воображения. Поэтому я никогда не связываю себя жесткими рамками еженедельного расписания».

5. Ориентируйтесь на удовольствие, а не на прибыль. Трамп считает, что финансовый успех – лишь следствие того, что человек занимается любимым делом. «Жизнь – штука быстротечная и преходящая, и никакой успех не изменит этого факта. Если уж на то пошло, успех делает ее еще более быстротечной. Все может измениться, причем внезапно, без предупреждения, поэтому я стараюсь не воспринимать жизнь всерьез. Для меня деньги никогда не были главным стимулом, разве что при подсчете достижений. Что доставляет мне истинное наслаждение, так это сам процесс игры. Я никогда надолго не зацикливаюсь на рассуждениях о том, что следовало сделать иначе, или о том, что может произойти потом. Если бы меня спросили, какие именно сделки позволили мне стать тем, кем я стал, я затруднился бы дать точный ответ. За исключением того, что я прекрасно провел время, работая над ними».

Источник: книга Дональда Трампа «Искусство заключать сделки»

# Как работать с потерянными клиентами

Вы узнаете: как воздействовать на разные психотипы клиентов, изучив особенности их поведения.

Ольга Никифорова, Независимый консультант по управлению продажами, Москва

Работать с ушедшими клиентами следует так же, как и с новыми покупателями. Желательно использовать персонализированный подход и оправдывать ожидания каждого психологического типа потребителей. Разберу, где в кейсе из предыдущей статьи «Как вернуть клиентов, которые ушли „навсегда“» автор сделал избыточные допущения и где можно было добиться большего эффекта.

1

Не ставьте завышенные цели

Изначальные ожидания по доле возврата ушедших клиентов в 10 процентов завышены. Ожидать конверсию открытия писем в 20 процентов тоже нереалистично. Среднее значение открытия писем при рассылке по «спящей» базе на практике составляет три процента.

Почему автору кейса не удалось достичь даже такого показателя? В данной ситуации одной рассылки было недостаточно. Требовалась серия писем, чтобы вновь привлечь внимание клиентов. Они бы дали минимальные три процента открытия писем на первом этапе.

Затем процент открытий можно было бы увеличить, если экспериментировать с различными заголовками и искать работающий для выделенной базы клиентов.

Если Вы не знаете мотивы потребителей, то играете в лотерею, а не управляете спросом и лояльностью клиентов

2

Сначала выясняйте мотивацию клиентов, а потом возвращайте их

Основная ошибка автора кейса в том, что первую рассылку сделали без предварительной подготовки: не продумали, что предлагать клиентам, чтобы они вернулись. Прежде чем отправлять письма, необходимо определить мотивы потребителей и те выгоды, которые они получат, если совершат покупку. Если Вы не знаете эти мотивы, то играете в лотерею, а не управляете спросом и лояльностью клиентов.

Выяснить, почему одни покупатели становятся постоянными, а другие уходят, в компании решили только после всех сделанных ошибок. Хотя именно с этой здравой мысли и следовало начать первый этап реанимации базы.

3

Ориентируйтесь на психотипы клиентов

Интервью, которые провели в компании, дали отличный результат: была определена причина, из‑за которой клиенты не возвращаются после первой же покупки. Люди не покупали вновь лишь потому, что не запомнили бренд. Работа над узнаваемостью бренда необходима, если Вы хотите сохранить лояльность потребителей и исключить случайные переходы к конкурентам.

Один из приемов повышения узнаваемости — программы лояльности. Сегментируйте клиентов по степени лояльности и предложите каждой категории различные условия сотрудничества.

Приучить текущих клиентов пользоваться только сайтом компании — прекрасная идея. Однако важно держать в уме психотипы клиентов и присущее каждому из них поведение.

Причина нелояльности клиентов не всегда кроется в особенностях продукта и компании. Порой сами потребители не желают долгосрочных отношений. Британский маркетолог Найджел Пирси выделил два измерения отношений с клиентами: краткосрочные или долгосрочные, близкие или «на расстоянии». На основе этих критериев он делит потребителей на четыре типа.

Изучите психотипы по Пирси и определите наиболее приемлемые отношения с каждым из покупательских сегментов. И помните, что как минимум 18 процентов клиентов все равно уйдут к конкурентам при первой возможности. Поэтому планируйте, что пятая часть разовых клиентов никогда к Вам не вернется.

Автор кейса как раз и описывает такую ситуацию, когда часть клиентов по непонятным для компании причинам становятся лояльными, а часть совершают всего одну покупку и уходят. Пирси объясняет подобное поведение особенностями характера.

4

Изучайте психологию потребителей

Одни клиенты хотят от вас долгосрочных отношений, другие — краткосрочных. Нужно уметь их различать. Долговременные отношения необходимы «искателям отношений» и «лояльным клиентам».

Также читайте

«Как вернуть недовольного клиента»

«Искатели отношений» — характерный тип клиентов на b2b-рынке. Например, медицинские центры и страховые компании. Подобные альянсы несут прибыль страховщику и медицинским клиникам.

На b2c-рынке представители этого типа клиентов соглашаются сотрудничать с теми, кто быстрее предложит нужный продукт. Они не хотят тратить время на поиск и анализ альтернативного поставщика. Готовы терпеть некачественное обслуживание. Это самые ценные клиенты.

Пример

Дочернее предприятие финской компании «Калтор» установило партнерские отношения с компанией «Столт си фарм». Вместе разработали 30 программ, направленных на снижение затрат, укрепление дисциплины, улучшение качества продукта и информационного обмена. Обе компании сэкономили.

«Амазон» собрал информацию о книжных предпочтениях клиентов и отправил им аннотации на уникальные издания, подобранные с учетом их интересов. В ответ клиенты писали отзывы. Это стимулировало продажи. Такое партнерство развито и в российской книжной индустрии.

«Лояльные потребители» тоже хотят долговременных отношений, но не близких. Они не будут делиться личной информацией, не будут участвовать в глубинных интервью, давать обратную связь о новой услуге, искать новые идеи для бизнеса. Но не будут и менять поставщика при более выгодном предложении.

Это не означает, что на них не нужно обращать внимания, заботиться о качестве обслуживания. Будьте внимательны к ним, они требуют минимум усилий с Вашей стороны.

Пример

Универсальную систему распознавания клиентов внедрили сервисы такси «Яндекс. Такси» и Uber. Водители после поездки оценивают пассажиров, присваивают им рейтинг. При следующем заказе пассажиру с низким рейтингом могут предоставить такого же водителя.

«Разовые потребители» ищут низкие цены, не привязы- ваются к какому-то одному поставщику

Краткосрочных отношений ищут «эксплуататоры отношений» и «разовые потребители». Первые будут по максимуму использовать отношения до тех пор, пока им не подвернется более выгодная сделка.

Представители такого типа потребителей считают, что любые программы лояльности, например система скидочных карт, направлены не на улучшение обслуживания, а на выманивание денег. Они хотят получить выгоду за свою лояльность. Попросите их заполнить анкету, и они это сделают, если Вы посулите им что‑то взамен.

Чтобы удерживать «эксплуататоров отношений» как можно дольше, компании разрабатывают программы лояльности с разграничением статуса клиентов и предоставляющие больше льгот более статусным.

Пример

Компания «Аэрофлот» разработала программу лояльности «Аэрофлот бонус». Путешествуя с компанией, Вы получаете золотую или серебряную карту. У держателей карт есть привилегии: бесплатный провоз дополнительного багажа, свободный проход в зал ожидания для пассажиров бизнес-класса, приоритет при бронировании билетов и регистрации, зачисление от 20 до 50 процентов элитных миль за перелет.

«Разовые потребители» ищут низкие цены, не привязываются к какому-то одному поставщику — «сегодня здесь, завтра там».

Пример

В Москве несколько фитнес-клубов объединились и создали единый абонемент, по которому клиенты могут посещать любой клуб ассоциации в любое время. Это удобно, если работаешь и живешь в разных частях города. Отличный продукт для тех, кто не желает долговременных отношений и легко переходит от одного поставщика к другому.

5

Определите, к какому психотипу относится клиент

К какой категории относится клиент, Вы поймете после нескольких покупок. Поможет RFM-анализ — техника сегментации клиентов, опирающаяся на их поведение. Оценивают несколько критериев:

как давно была последняя сделка — чем меньше времени прошло, тем выше вероятность повторной покупки;

сколько было сделок за период — чем больше покупок было в прошлом, тем выше вероятность покупок в будущем;

сколько было потрачено на сделки — чем больше было потрачено на покупки, тем выше вероятность повторного заказа.

Также читайте

«Просчитайте возможные риски»

Показатели рассчитывайте за период, который наиболее точно отобразит нужные данные. Возьмите выборку за год и разделите на кварталы. Если разбить всех клиентов по давности последней покупки и по количеству сделанных покупок на несколько групп, то можно построить матрицу активности клиентов:

новички — совершили одну покупку недавно;

одноразовые клиенты — совершили покупку давно и забыли;

растущие клиенты — лояльные, делают заказы с определенной периодичностью;

потерянные клиенты — «эксплуататоры отношений», раньше покупали регулярно, но потом перестали;

VIP-клиенты — «искатели отношений», постоянные покупатели, лояльные, преданные.

Потерянные клиенты — самый важный показатель в матрице «Давность». Чем больше времени прошло с момента последней покупки, тем ниже вероятность следующей. Чтобы не терять новых клиентов, но и не быть слишком навязчивыми, отследите в CRM, через какой промежуток времени большинство из них совершают вторую покупку. Как только срок приближается, а клиент не покупает вновь, отправляйте напоминание, делайте привлекательное предложение.

6

Не зацикливайтесь на одной аудитории

Я бы не рекомендовала полностью менять оформление и свойства рассылок, опираясь на базовую аудиторию «женщины 35–40 лет, с детьми и постоянным доходом». Подходите к клиентской базе дифференцированно и действуйте в соответствии с ожиданиями каждой категории. Например, сохраните яркий современный дизайн для молодых людей, если он привлекает их внимание, и добавьте сдержанный для зрелой аудитории.

Отличная идея использовать современные каналы коммуникации: мессенджеры, мобильные приложения, телефон. Эти тренды набирают обороты и становятся двигателями продаж.

Также читайте

«Найдите инверстора для развития»

Сколько клиентов должен привлекать Ваш сайт?

Наилучшей конверсии добиваются турагентства, консалтинговые и кредитные компании. Хуже всего обстоят дела в здравоохранении и образовании: приток клиентов с посадочных страниц не достигает 10 процентов даже у лидеров рынка. Такие результаты получила исследовательская компания Unbounce, проанализировав сайты 2500 брендов.

Эксперты выясняли, какие показатели конверсии можно расценивать как высокие, средние или низкие по рынку. Так как процент лидогенерации зависит от деятельности организации, показатели разбили по отраслям. Компания Unbounce определила наилучшие показатели по отраслям, выше которых никто не поднимался.

# Как вернуть клиентов, которые ушли «навсегда»

Статья поможет понять: почему клиенты уходят к конкурентам и как привязать их к своей компании.

Дмитрий Торшин, Генеральный Директор компании Uplift.club, Москва

В 2015 году владелец компании с оборотом 400 тыс. долл. в месяц и семилетним опытом работы захотел вернуть «отвалившихся» клиентов. По его подсчетам, за это время скопилось несколько сотен тысяч потерянных покупателей.

1

Рассылки ушедшим клиентам с напоминанием о компании

Также читайте

«Чего захотят Ваши клиенты в 2018 году»

Мы не знали, что предложить клиентам, чтобы они захотели вернуться. Первая мысль — дать максимальную скидку. Да, мы ничего не заработаем, но будем надеяться, что человек позже начнет покупать по полной цене.

Номера телефонов при регистрации на сайте никогда не просили — боялись спугнуть. У нас были только адреса электронной почты покупателей. Это в разы снижало возможность коммуникации. Так и получилось: рассылка сообщений по базе дала лишь 0,5 процента открытий: только каждый двухсотый пользователь открыл письмо. Чтобы вернуть 10 процентов ушедших клиентов, письмо должен был прочитать каждый пятый. Другими словами, нам требовался процент открытий в 40 раз выше.

Вывод: делать рассылки по базе ушедших пользователей — не самое эффективное решение. Возвращать клиентов нужно другими способами.

2

Исследование существующих клиентов

68%

потребителей уходят из‑за плохого или невнимательного обращения компании с клиентами

Источник: www.iteam.ru

Отказавшись от идеи вернуть «отвалившихся» клиентов рассылками, задумались, почему одни пользователи становятся постоянными, а другие — нет. Поняв мотивы, мы бы придумали, как их вернуть и удержать. Чтобы понять мотивы, искали ответы на два вопроса.

Во-первых, почему «отвалившиеся» пользователи ушли: мы что‑то делаем плохо? Или они переехали, сменили работу, обзавелись семьей, разбогатели, обанкротились?

Во-вторых, какую ценность находит клиент в сервисе компании? Какую проблему решают покупатели, обращаясь к нам?

Для поиска ответов на вопросы решили пообщаться с клиентами, телефоны которых знали. Выбрали из базы «отвалившихся» пользователей тех, кто совершил три покупки полгода-год назад. И обзвонили этих клиентов по методике, основанной на классических «глубинных» интервью.

Такие интервью построены на повторении вопросов «почему?» и «зачем?». Повторы выявляют реальную причину, заставляя людей отвечать искренне. На обзвон поставили двух сотрудниц службы клиентской поддержки. После 30 звонков мы выяснили, что нас просто не помнят!

Большинство людей не запоминают название компании и сайт, где делали покупку. Многие клиенты перешли к конкурентам, даже не поняв, что это другая компания. На триггер: «Мне снова нужен Х» не выработалась реакция: «Зайти на сайт компании, А и купить там». Также мы узнали, что никакой специфический оффер клиентам не нужен. Достаточно быть в поле их зрения.

3

Первая корректировка плана продвижения компании

Также читайте

«Что делать, если клиент ушел недовольный»

Чтобы быть в поле зрения клиентов, нужно тратить деньги на рекламу. Не помня про бренд, люди каждый раз ищут товары в Сети, переходят на наш сайт, покупают и снова о нас забывают. Рекламный бюджет уходит на одних и тех же клиентов. Поэтому мы решили не тратить время на безуспешные попытки оставаться в поле зрения покупателей. А все силы бросили на то, чтобы приучить текущих клиентов пользоваться только нашим сайтом.

4

Исследование новых клиентов

Чтобы найти способы приучить клиентов пользоваться сайтом, продолжили исследование аудитории. В регистрацию ввели обязательное поле «Номер телефона». Сотрудницы службы поддержки начали звонить всем новым покупателям.

Также читайте

«Как работать с ушедшими клиентами»

В интервью добавили вопросы о потребительском поведении и причинах покупки. Вопросы «А когда последний раз Вы...?», «А был ли у Вас случай, когда...?" дополнили повторяющимися вопросами «почему?», «зачем?».

Так нашли главную ошибку. Компания считала, что самые активные клиенты — это молодые люди. Оказалось, что наша основная аудитория — женщины 35–40 лет, с детьми и постоянным доходом. Они вышли на работу после декрета, у них мало времени, но они знают, чего хотят. Поэтому покупают то, о чем читают в наших рассылках. Лишь малая часть наших клиентов заходят на сайт.

+

В рассылках мы изменили спектр услуг, переориентировав их на женщин. Также поменяли частоту и объем рассылок. Дизайн писем стал сдержанным. Новая модель работы увеличила продажи на 30 процентов, а показатель повторных продаж вырос на 25 процентов.

# Как знакомиться с людьми, заходящими в магазин

В эпоху гиперконкуренции, одинаковых цен и похожего ассортимента именно продавец помогает клиенту сделать выбор в пользу того или иного товара, услуги, магазина, поставщика. Прочитав эту книгу, вы научитесь продавать много и дорого; эффективно работать с вопросами и выявлять истинные потребности клиента; продавать активно, адекватно, без лишней агрессии, манипуляций и «впаривания»; без труда отрабатывать сомнения, возражения и отказы клиентов.

Технология пассивного знакомства

При пассивном знакомстве продавец не спрашивает покупателя: «Как вас зовут?» или «Как к вам обращаться?». Продавец сам представляется клиенту по имени в подходящий или указанный в скрипте момент.

Точка входа в пассивное знакомство

Шаг 1. Покупатель входит в магазин или офис.

Шаг 2. Происходит любой диалог между продавцом и покупателем.

Шаг 3. В момент повисания паузы продавец представляется, используя специальный скрипт.

Шаг 4. Реакция клиента по шкале адекватности.

P. S. Упрощенная схема: разговор – пауза – представление продавца – реакция клиента.

Прежде чем разобрать скрипт продавца, посмотрим на потенциальную реакцию клиента. Шкала адекватности работает на протяжении всей продажи, клиент может менять модели по ходу действия. Поэтому не ожидайте слишком позитивной реакции на представление от клиента, играющего в «позитив» или «адекват». Сразу настраивайтесь на «игнор» или «пренебрежение». Тем радостнее будет воспринимать «адекват».

Если продавец знакомится в первый раз, то, скорее всего, ЧСМ не позволит ему выполнить эту процедуру легко и непринужденно. Будет чувствоваться натянутость и неестественность. Тем, кто занимался любым видом спорта, танцами или другой упорядоченной двигательной активностью, известно ощущение «коровы на льду» на первой тренировке или репетиции.

Стать мастером пассивного знакомства, в том числе и остальных методов работы с клиентами – значит пройти через него вместе с сотнями клиентов. Только в этом случае вы имеете право на голос и предъявление претензий «у нас это не работает» или «люди очень странно смотрят на меня». Проблема не в клиентах. Проблема в продавце. Он ведет, он задает тон. А какой тон может задавать неуверенный в себе сотрудник?

Пассивное знакомство отлично работает в точках продаж и обслуживания клиентов, где покупателю нужно подумать о выборе: бытовая техника, электроника, электрооборудование, музыкальные инструменты, книги, постельное белье, картины, мебель, одежда, обувь, ювелирные изделия, аксессуары.

Скрипт пассивного знакомства

Подготовка: пауза в разговоре (20-60 секунд) – клиент присматривается к товару, ходит между рядами, перемещается по магазину.

Вариант 1 (объемный): «Кстати, меня зовут <имя продавца>. Я <должность сотрудника> магазина <название магазина>. буду рад ответить на ваши вопросы и помочь с выбором товара».

Вариант 2 (средний): «Кстати, меня зовут <имя продавца>. Я <должность сотрудника> буду рад ответить на ваши вопросы и помочь с выбором товара».

Вариант 3 (компактный): «Кстати, меня зовут <имя продавца>. Буду рад ответить на ваши вопросы и помочь с выбором товара».

Какой из вариантов выбрать? Будучи профессионалом, вы даже не задумаетесь об этом. Нужные фразы польются сами собой, легко и непринужденно. Новичкам рекомендую начинать с объемного варианта. Объемный вариант – это разновидность расширения диалога. Скрипт пассивного знакомства – не набор случайных слов, подходящих по смыслу. Рассмотрим детали.

Конструкция скрипта пассивного знакомства

1. «Кстати». Слово «кстати» – волшебная палочка профессионального продажника. Является логическим мостом, фразой-переходом, словом для привлечения внимания. После паузы вход в диалог (знакомство) должен быть максимально плавным. Поэтому «кстати» является аналогом покашливания для привлечения внимания в фильмах про аристократов.

2. <Имя продавца>. Называя свое имя, мы демонстрируем открытость. Плюс намекаем на взаимность: «Я представился, теперь твоя очередь». Эта мысль читается между строк и называется метасообщением (скрытый смысл).

3. <Должность сотрудника>. Покупатели любят определенность. Называя свою должность, вы адекватно играете свою роль. Продавец-консультант или просто продавец – выберите подходящее название.

Чит-код для самых азартных: должность «продавец-консультант» часто воспринимается как «официант» или «уборщица». Вроде уважительно, но не хватает статуса, уровня. Особенно тяжело выйти на партнерский уровень с клиентом высокого достатка – для этого нужны большой опыт работы в ВИП-сегменте, железная уверенность или высокая должность.

Но есть обходной путь – попробуйте заменить «продавец-консультант» на «менеджер по продажам», «менеджер по работе с клиентами» или просто «менеджер». Тем самым вы добавите себе ценности, подогреете свое чувство собственной важности.

Если есть реальная возможность, то обязательно называйте свои регалии, например «директор магазина», «старший продавец», «администратор», «заместитель директора магазина». Этим вы обеспечите себе максимально уважительное отношение. Нагрубят «консультанту», но «директору» – вряд ли.

4. <Название магазина>. Это тот самый подход КЧ (компания-человек). Продавцы в беседе с клиентом могут употреблять фразы типа «у нас то», «у нас се», но почему-то не говорят «у нас, в «Обувайке», вот так», «Если вы заметили, Иван Иваныч, то мы, «Обувайка», сильно отличаемся от конкурентов в плане...». Стесняются? Нет, просто не считают нужным. Та же картина наблюдается у супругов, живущих вместе более пяти лет – они все реже называют друг друга по именам.

5. «Буду рад...». Готовность к общению в позитивном и конструктивном ключе. Постарайтесь не использовать «с удовольствием» – книжное слово, которое хорошо читается, но плохо звучит. Не давайте клиенту поводов упрекнуть вас в неискренности.

6. «...Ответить на ваши вопросы». Демонстрируем клиенту идею нашей коммерческой незаинтересованности: ему необязательно покупать. Мы допускаем вариант, что покупатель просто пришел посмотреть или проконсультироваться.

7. «...Помочь с выбором товара». Продавец не боится говорить про деньги и исходит из того, что магазин – место для совершения покупок. Поэтому вполне нормально прийти в магазин за покупками, где продавец-эксперт помогает сделать выбор.

8. «Ответить на ваши вопросы + помочь с выбором товара». Полное описание функционала продавца, которое транслирует идею адекватной активной продажи – мы не заставляем, а помогаем.

При работе со скриптами важно, чтобы они «легко кушались» – слова звучат легко, язык ни за что не цепляется, дефекты речи проявляются минимально. Для кого-то произнести слово «здравствуйте» – страшный сон логопеда, а «добрый день» – сплошное удовольствие. Используйте в скриптах максимум разговорных формулировок и минимум официальных фраз. Уберите казенные, книжные выражения. «Взаимовыгодное сотрудничество», «мы предлагаем вам», «широкий ассортимент по доступным ценам» – это лишь краткий список «ругательств».

Технология активного знакомства

Активное знакомство – это высший пилотаж. Это демонстрация абсолютной уверенности в себе, правильности выбора профессии, полного принятия правил игры. Активное знакомство не сложнее пассивного в реализации. Просто стереотипы продавца, обращающегося только на «Вы» и не видящего смысла в использовании имени, слишком сильны. Как известно, борьба со стереотипами – занятие весьма болезненное. ЧСМ наступает моментально.

Клиент задает практически любой вопрос, а продавец в зависимости от ситуации может не ответить на него прямо, а сразу, без паузы задать встречный вопрос. Этим вопросом может быть фраза знакомства. Рассмотрим точки входа в активное знакомство и базовые схемы работы.

Точка входа 1. «Вопрос с порога».

Шаг 1. Покупатель входит в магазин или офис.

Шаг 2. Покупатель задает вопрос прямо с порога.

Шаг 3. Продавец без паузы задает встречный вопрос клиенту (перехватывает инициативу), используя скрипт активного знакомства.

Шаг 4. Реакция клиента по шкале адекватности.

Шаг 5 (опционально). Ответ продавца согласно скрипту активного знакомства.

Точка входа 2. «Внутри диалога».

Шаг 1. Покупатель входит в магазин или офис.

Шаг 2. Покупатель задает вопрос в процессе диалога.

Шаг 3. Продавец, видя подходящий вопрос клиента, без паузы задает встречный вопрос (перехватывает инициативу), используя скрипт активного знакомства.

Шаг 4. Реакция клиента по шкале адекватности.

Шаг 5 (опционально). Ответ продавца согласно скрипту активного знакомства.

P. S. Упрощенная схема: вопрос клиента – вопрос продавца – реакция клиента – ответ продавца.

Сложность активного знакомства в нескольких моментах:

Переступить через устаревший стереотип «отвечать на каждый вопрос клиента». Вас будет буквально ломать, чувство стыда будет шептать на ухо: «Как ты посмел, клиент обидится, это неуважение!».

Определить, что этот вопрос клиента является подходящим для перехвата инициативы и запуска процедуры активного знакомства. Мы долго смеялись с сотрудником компании-заказчика Артуром, когда он поведал мне историю неудавшегося активного знакомства. Был неправильно выбран вопрос клиента, после которого Артур пошел на перехват инициативы. Клиент просто застыл в изумлении, не проронив ни слова. Продавец был не готов к такой развязке и тоже застыл в ожидании. Так продолжалось секунд десять. Потом оба рассмеялись.

Не зависнуть после того, как покупатель назвал свое имя, и продолжить работу по скрипту.

Не испугаться встречного вопроса клиента: «А зачем вам мое имя?».

Скрипт активного знакомства

Подготовка: клиент задает любой вопрос. Продавец определяет, что это подходящий вопрос.

К: <Вопрос клиента>.

П: (без паузы): Прошу прощения, как вас зовут?

К: Э-э-э... <имя клиента>.

П: Очень приятно, <имя клиента>, меня зовут <имя продавца>. Если я правильно понял, то вас интересует ХХХ, да?

К: Ну да.

П: Хорошо, <реакция продавца>.

Рассмотрим конструкцию скрипта и функционал каждого элемента.

Конструкция скрипта активного знакомства

1. <Вопрос продавцу>. И клиент Гомер, и клиент Лиза действуют по одному сценарию. Задавая вопрос продавцу, ждут на него ответ. Это нормально. Это жизненная аксиома. Подходит этот вопрос для перехвата или нет – вам подскажет опыт перехватов. Его нужно нарабатывать, иначе недоумение клиента будет сопровождать вас постоянно.

2. «Прошу прощения, как вас зовут?». Здесь начинается самый психологически сложный момент. Тот, кто хотя бы раз в жизни дрался, знает, что наступает миг, когда избежать драки не получается. Этот момент короткий, у вас в голове буквально вспыхивает мысль: «Все, сейчас начнется». И если не ударили вы, то бьют вас.

В активном знакомстве скорость решает все. После «подходящего» вопроса клиента вы без паузы задаете встречный вопрос: «Прошу прощения, как вас зовут?». Без паузы – значит моментально. Глядя в глаза покупателю. В первые разы будет ощущение, как будто внутри все оборвалось. Жесточайший ЧСМ. Потом это проходит полностью. С помощью встречного вопроса мы перехватываем инициативу и направляем диалог в нужную нам сторону.

3. Невербалика в момент перехвата инициативы. Жестикуляция: руки выше тела, на уровне живота. Делаются волны, как будто прилив, направленный на клиента. Движения тела: нижняя часть зафиксирована, стоит на месте, верхняя одновременно с руками делает «прилив», слегка наклоняется в сторону клиента. Мимика — глаза чуть прищурены, как будто вы всматриваетесь вдаль. Эмоции — минимальный позитив, легкая, едва уловимая улыбка. «Прилив» делается два раза. Первый раз на слоге «ще» в слове «проЩЕния» и второй – на слове «как». Плавность и адекватность невербальной коммуникации нарабатываются практикой. Внутренние комплексы и страхи могут держать вас в каменных тисках. Хватит быть деревянными, пора оживать!

В первые 50-100 попыток очень не рекомендую менять скрипт и заменять фразу «Прошу прощения...» на что-то другое, например «Извините, как к вам можно обращаться?», «Простите, как ваше имя?». Смысл тот же, но сама словесная конструкция менее эффективна. Фраза «Как к вам можно обращаться» более тяжела для восприятия. Фраза «Как ваше имя?» грубовата и прямолинейна.

Почему подобный перехват хорошо срабатывает? То, что происходит с клиентом, можно назвать «разрыв шаблона». Клиент ждет ответа, а вместо него получает встречный вопрос. Клиент попадает на территорию неопределенности, теряет инициативу и из позиции «спрашивающего» переходит в позицию «отвечающего», что, собственно, и нужно продавцу. Опытные НЛП знают, что человек максимально внушаем в состоянии неопределенности, тем более возникшем так внезапно.

4. «Э-э-э... <имя клиента>. В момент разрыва шаблона клиент не знает, что делать, как себя вести. Он этого не ожидал. И в 99% случаев называет свое имя. Практика показывает, что это работает как в живых, так и в телефонных продажах. Если клиент спрашивает: «А зачем вам мое имя?» – продавец отвечает: «Для того чтобы знать, как к вам обращаться. Меня зовут <имя продавца>, я менеджер по продажам магазина <название магазина>».

5. «Очень приятно, <имя клиента», меня зовут <имя продавца>. Очень важно произнести эту фразу максимально дружелюбно. Для клиента «разрыв шаблона» как вспышка, в которой он потерял ориентацию, а тут продавец буквально «подхватывает» его на руки и в дружелюбной манере продолжает вести диалог. Продавец выступает в роли спасителя, вытаскивая клиента из трясины неопределенности. Благодаря этому начинают устанавливаться более теплые отношения, повышается доверие.

Обратите внимание, продавец уже начинает использовать имя клиента. Фраза обязательно должна закончиться именем продавца. Таким образом, и клиент и продавец могут свободно перейти на уровень общения ЧЧ. Вероятность обращения клиента по имени минимальна, да нас это и не интересует. Главное, что продавец получил инструмент влияния на клиента.

6. «Если я правильно понял, вас интересует ХХХ, да?». Финальная фраза скрипта активного знакомства просто напичкана динамитом. Здесь используются два мощных приема:

Резюмирование – подводится предварительный итог словами самого клиента. Покупатель слышит, что продавец «буквально говорит его же словами», благодаря чему уровень понимания и доверия значительно повышается.

Закрытый «хвостатый» вопрос – вся вопросительная фраза «Если я правильно понял, вас интересует ХХХ, да?» является вопросом, ответ на который заранее известен продавцу (подробнее о типах вопросов рассказывается в главе 29).

Приведенные ниже примеры активного знакомства рекомендую не просто прочитать, а проработать по следующей схеме.

1. Читаем про себя два-три раза, добиваемся легкости и беглости. Важно, чтобы в голове расставились все паузы и интонации.

2. «Гудим» два-три раза. Гудеть – означает подключить голос, но слова не произносить. Ближайший аналог – произносить вслух только гласные, согласные умалчивать. Получается этакий монолог Герасима из «Му-Му». Важно, чтобы соблюдались разговорная интонация и ритм. «Гудение» похоже на прививку от ЧСМ, когда вакциной является сам вирус, только ослабленный и неопасный.

3. Читаем вслух два-три раза, добиваемся легкости и естественности.

4. Финальный аккорд – ролевые игры. Обыгрываем диалог два-три раза – можно самому говорить и за продавца, и за покупателя, а можно подключить знакомых или коллег. Добейтесь естественной скорости и легкости диалога.

5. Напишите скрипт с учетом вашей специфики. Повторите первые четыре шага.

Пример 1. Легенда: клиент приходит в отдел по работе с физлицами оператора мобильной связи «Телеком-100». Запрос клиента — решить ситуацию с ошибочным платежом. В офисе работает электронная очередь. Клиент дожидается своего номера на экране и подходит к консультанту. Садится за стол.

П: Добрый день! Добро пожаловать в «Телеком-100».

К: Девушка, у меня проблема с платежом. Случайно пополнил баланс на 1000 рублей другому человеку. Что делать?

П: Прошу прощения, как вас зовут?

К: Э-э-э... Иван.

П: Очень приятно, Иван. Меня зовут Марина. Если я правильно поняла, то вы случайно пополнили баланс другому абоненту, правильно?

К: Да, так и было.

П: Хорошо. Это стандартная ситуация, и мы решим ее максимально быстро. У вас есть с собой паспорт?

Пример 2. Легенда: турагентство, входящий звонок по телефону.

П: Турагентство «Два океана», меня зовут Светлана, добрый день.

К: Девушка, у вас есть горящие туры?

П: Какое направление вас интересует больше всего?

К: А какие есть?

П: Прошу прощения, как вас зовут?

К: Э-э-э. Мария.

П: Очень приятно, Мария. Меня зовут Светлана. Если правильно поняла, то вас интересуют горящие туры, так?

К: Ну да.

П: Хорошо, Мария. Давайте сделаем следующим образом – я задам вам несколько вопросов, чтобы подобрать самый оптимальный вариант. Хорошо?

Плюсы активного знакомства:

Перехват инициативы, получение возможности вести клиента в активном режиме.

Укрепление внутреннего стержня продавца, что позволит легко отрабатывать выпады клиента в моменты сомнений, отказов, возражений и чувствовать себя хозяином положения на протяжении всей продажи.

Формирование у клиента впечатления максимальной экспертности и компетентности продавца.

Программирование клиента на «позитив» или «адекват» по шкале адекватности.

# Три способа начать переговоры с клиентом, у которого «все есть»

Сергей Семенов, «Большие продажи без компромиссов и оправданий: Система эффективных продаж по телефону и на встречах». – М.: «Альпина Паблишер», 2018.

Сергей Семенов, бизнес-тренер и консультант с 17-летним опытом продаж, собрал наиболее эффективные методики ведения переговоров, убеждения клиентов и работы с возражениями, фундаментальные принципы и особенности продажи различных видов товаров и услуг. Добавил проверенные инструменты повышения мотивации персонала и оценки результатов работы и получил систему управления продажами, которую с успехом можно использовать в компании любого профиля и размера. После внедрения описанной системы вы наконец сможете добиться нужных объемов продаж.

Давайте честно признаемся: абсолютное большинство клиентов как-то решали свои проблемы до знакомства с нами, они как-то находили нужные товары и услуги. Поэтому, если вы не предлагаете инновационный продукт или услугу в ходе холодного звонка, вы в большинстве случаев будете сталкиваться с ситуацией, когда клиент уже работает с кем-то и не хочет менять положение дел. Часто клиент в таком случае говорит: «Нам ничего не нужно», «У нас уже есть поставщики», «Мы работаем с другими, нас все устраивает».

Критиковать выбор текущих поставщиков означает обнаруживать недальновидность и некомпетентность заказчика, поэтому здесь нужно быть очень аккуратными. Особенно опасно подвергать сомнению решение о выборе поставщика, если клиент принял его в течение последних трех месяцев.

Есть три основных способа входа к клиенту, работающему с конкурентами. Они все основаны на психологических приемах. Надо отметить, что если ваша «одноминутная продажа» не отполирована и не отработана, то возражение «а мы уже работаем с другими» вы будете слышать чаще. Если «одноминутная продажа» идеально сбалансирована, вы практически не будете сталкиваться с подобной отговоркой (поскольку это и есть цель «одноминутной продажи»).

Первый способ. «Вы абсолютно ничего не теряете»

Прежде всего, вам самому надо понять, что, рассматривая другое предложение, клиент абсолютно ничего не теряет. Либо он сохраняет лучшее предложение от текущего поставщика, с которым он сейчас работает, либо он получает лучшее предложение от нас. Либо он оставляет лучшее, либо получает еще лучшее. Встречу с нами клиент может использовать для давления на существующего поставщика: «Мне сделали предложение лучше, чем текущее, снижайте цены». Клиент не только ничего не теряет, у него появляется возможность получить дополнительные бонусы, лучшие условия.

Можно использовать следующие приемы в дополнение к любому способу.

«Любой текущий поставщик обычно предлагает выгодные условия на поставку товара. Давайте сравним наши условия, и вы решите, стоит ли продолжать разговор».

«Уже есть поставщики? А если я вам предложу более интересные и выгодные условия, рассмотрите предложение?».

«Скажите, пожалуйста, ваша компания когда-нибудь меняла поставщиков? Было ли это выгодным для компании? Как и раньше, сейчас смена поставщика может принести вам дополнительную пользу».

«Возможно, раньше, на момент выбора поставщика, конкуренты давали самые выгодные условия. На рынке все меняется ежемесячно, и сейчас наше предложение одно из лучших на рынке, по мнению наших клиентов».

Второй способ. «Дополнение»

Если клиенты получают «откаты» или имеют личный интерес при работе с конкретным поставщиком, рассмотрение любого нового поставщика ставит под угрозу личный доход.

Даже если «откатов» нет, все равно между клиентом и поставщиком складываются определенные отношения, существуют определенные договоренности. Если вы возьмете своих текущих постоянных клиентов, скорее всего, в этом убедитесь.

И часто рассмотрение каких-то альтернативных предложений – это значит «кинуть» текущего поставщика. В этом случае схема «Дополним» идеально подходит: «Вы уже работаете с другими? Отлично. При этом у нас есть уникальные услуги, у нас есть уникальная продукция и уникальные условия работы. Мы отлично дополним ваших существующих поставщиков».

Схема работает очень хорошо. Когда я предлагал тренинг одному из клиентов, мне сказали: «Мы не хотим пользоваться вашими услугами, у нас есть свой тренер в штате». Казалось бы, что делать дальше? Я говорю: «Великолепно! Как замечательно, что вы понимаете пользу тренингов. При этом у нас есть уникальные программы, уникальные подходы к обучению, которые дополнят то, что предлагает ваш штатный тренер. К тому же он может взять эти программы себе на вооружение и обучать сотрудников. Поэтому давайте встретимся, пообщаемся». Все получилось именно благодаря этой технике.

Третий способ. «Самые лучшие условия на отдельные позиции»

Мы говорим клиенту: «Работаете с другими? Отлично! При этом у нас по отдельным позициям лучшие цены в регионе. Давайте работать по ним».

Мы говорим: «Работаете с другими? Вопросов нет. При этом у нас объективно условия лучше, чем те, которые есть у вас сейчас».

Нередко IT-специалисты закупают компьютерное оборудование для своей организации. Часто существует определенный «откат» в виде процента от закупок, который они могут забрать компьютерным оборудованием. Как правило, они берут его себе, обновляя домашний компьютер.

Таким специалистам можно предложить услугу-хит – заправку картриджей для принтеров по очень выгодной цене. Если специалист откажется от такого предложения, существует определенная вероятность, что до руководства дойдет информация об этом.

В офисе потенциального клиента регулярно появляется специалист, который забирает пустые и привозит заправленные картриджи. Часто общаясь со специалистом из отдела IT, он входит в доверие и уже может предлагать работать по всей предлагаемой поставщиком продукции. Конечно, все это возможно, если IT-специалист не откажется от предложения – хита.

В компании, продающие продукцию посредникам-перекупщикам, можно войти, используя еще три великолепные схемы входа.

1. Не корректируя ассортимент, невозможно больше продать или получить больше прибыли, потому что текущий ассортимент продается так, как сейчас. И продать больше совершенно невозможно. Можно заменить то, что продается хуже, на то, что будет продаваться лучше. Тогда общие продажи вырастут. Наши клиенты считают нашу продукцию наиболее прибыльной для себя, иначе копейки бы нам не заплатили.

2. Вам достаточно выбрать пять-десять позиций с худшими продажами из ассортимента конкурентов и поменять на наши хиты, наиболее ходовые модели. Тогда ваши продажи гарантированно вырастут.

3. (Если вы представляете очень крупную компанию): «Мы – один из лидеров рынка и видим, что и у кого продается лучше в масштабах страны или региона. Мы можем сформировать для вас идеальное по ассортименту предложение, которое гарантированно принесет больше продаж и прибыли».Как не нужно проводить опросы клиентов: восемь ошибок

Это очень непростая задача – попросить клиентов выкроить время и пройти опрос. Как получить от респондентов максимум информации?

В этой публикации я проанализировала восемь ошибок в опросах клиентов, которые, по моим наблюдениям, совершают многие компании. Избегайте их, и ваш опрос станет содержательнее, а клиенты – счастливее. Итак, восемь ошибок.

1. Много текстовых полей

Пользователей может обескуражить, если в форме бизнес-опроса они увидят одни текстовые поля открытых вопросов. Ваши клиенты могут начать волноваться, как школьники на экзамене, и в панике разбежаться. Почему? Потому что они могут подумать, что просто не успеют закончить этот опрос. Что он потребует от них больших усилий. Клиенты согласны отметить галочки, но вряд ли будут писать сочинения на полтысячи слов о боли или эйфории, вызванными вашим программным обеспечением.

Совет: если это возможно, используйте в опроснике селектор – несколько вариантов выбора ответов. Открытые вопросы используйте только по мере необходимости и в небольшом объеме.

2. Много обязательных полей

Ваши клиенты – занятые люди, и, несмотря на то, что они готовы помочь вам, их благосклонность ограничена. Если вы сделаете все поля опроса обязательными, они могут вообще отказаться от участия в опросе.

Будьте аккуратны с обязательными текстовыми полями. Это нормально – включить парочку текстовых полей, но, я посоветовала бы вам задуматься, действительно ли эти поля должны быть обязательными.

Совет: включение в опрос обязательных полей вставляет клиенту палки в колеса. Вам нужно, чтобы у клиентов создалось впечатление об опросе, как о как можно более простом и лишенном препятствий. Если в опросе есть несколько обязательных полей, это вызывает серьезные трения. Покончив с необходимыми ответами, клиенты могут дослать свои предложения, когда созреют. Но когда пользователей заставляют писать ответы из нескольких предложений без возможности «сбежать с урока», это мешает.

3. Нет указания, сколько продлится опрос

Время вашего клиента ценно, поэтому постарайтесь, чтобы пользователи заранее знали, сколько продлится опрос. Это позволит им подготовиться и спланировать расписание: пятиминутные опросы могут быть завершены без лишних раздумий, тогда как на другие потребуется зарезервировать время.

Совет: о продолжительности опросов я могу сказать: чем короче – тем лучше. Возможно, клиенты согласятся пройти короткие опросы бесплатно, а для опросов, требующих времени, вероятно, нужно позаботиться о каком-нибудь вознаграждении. Призом может стать футболка, билет для участия в лотерее, купон...

4. Нет индикатора процесса

Индикатор, показывающий процесса выполнения опроса – отличный способ поддерживать вовлеченность пользователя. Индикатор позволяет респонденту оценить, сколько вопросов осталось пройти, и позволяют «увидеть свет в конце тоннеля».

Если вы дали клиентам понять, сколько времени займет опрос, индикатор подтвердит их ожидания и снизит переживания по поводу потраченного времени.

Совет: элементы геймификации являются очень мощным средством вовлечения. Конечно, индикатор процесса – это лишь намек на геймификацию, но он все же поощряет пользователя завершить ваш опрос.

5. Нет изображений

Опрос – это не электронная книга и не блог, однако попробуйте включить несколько изображений, чтобы поддержать вовлеченность респондентов.

Совет: если у вас есть возможность представить в анкете изображения (фото товаров, элементы дизайна, материалы по навигации и функционалу программных продуктов) – используйте эту возможность. Но не переусердствуйте.

6. Есть «лишние» вопросы

Не нужно спрашивать у пользователей информацию, которую вы уже знаете. Повторю, что время имеет существенное значение для опросов.

Совет: Не тратьте ничье время, заставляя кого-либо заполнять не нужную вам или имеющуюся у вас информацию, как то: имя, адрес, номер телефона или адрес электронной почты. Сделайте барьер для заполнения анкеты как можно более низким.

7. Нет приза

Давайте смотреть правде в глаза: все любят подарки. Предложение наград, призов или скидок в обмен на обратную связь от пользователей сильно повлияет на вовлечение.

Совет: во многих случаях, чтобы завоевать клиентов, будет достаточно просто предложить разыграть между ними подарочную карту или несколько месяцев бесплатного доступа к программному обеспечению. Как вариант, вы можете пообещать респондентам подарочные карты небольшого номинала.

8. Нет пагинации

В любом опросе есть по крайней мере несколько клиентов, которые бросят анкету на полпути. Возможно, им внезапно позвонит школьный учитель ребенка, или придет уведомление о начинающейся через пять минут встрече.

Не важно, по какой причине они бросят опрос, у вас есть шанс получить от них хоть какие-то данные. Это можно сделать несколькими разными способами, в зависимости от типа используемого для опросов программного обеспечения. Один из вариантов – распределить вопросы по нескольким страницам. Таким образом, когда пользователь нажимает на кнопку «Следующая страница», вы можете получить заполненные ответы с предыдущей страницы.

Совет: чтобы пользователь не разочаровался при виде кнопки «Следующая страница» и не подумал, что его ждет огромный список вопросов, используйте индикатор.

При подготовке публикации использован материал Меган Маррс, опубликованный на blog.hubspot.com. Перевод с английского: Олеся Разумова.

# Проблема выбора

[Не надо озадачивать пользователя](http://redirect.subscribe.ru/inet.search.seo,28687/20151009005949/322949=318533=73140=155892=118976/m11645702/-/www.searchenginejournal.com/paralyzed-possibilities-choice-overload-makes-decisions-harder/140819/?ashmanov) широким выбором, если вы хотите, чтобы он сделал покупку. Интуитивно людям кажется, что чем больше у них возможностей выбора, тем лучше, но на самом деле мозг работает не так.

Когда ассортимент выбора ограничен, человек быстро — чем ограниченнее, тем быстрее — определяет вариант, наиболее близкий к его пожеланиям и идеалу, и на этом успокаивается. Если к идеалу выбор оказался недостаточно близок, то виноват в этом тот, кто предоставил такой маленький ассортимент.

А вот когда ассортимент почти безграничен или по крайней мере велик, ответственным за оптимальный выбор и виноватым за неудачный оказывается сам человек. Это эмоциональный аспект проблемы выбора.

Есть и рациональный аспект: две или три вещи проще сравнить между собой, чем двадцать или тридцать. Раки, по пять рублей, большие, сегодня. Раки по три рубля, маленькие, вчера. Всего три аспекта, а выбрать уже очень сложно. Как привести к единому знаменателю пять рублей сегодня и три рубля вчера? Впрочем, господа гусары, давайте не будем про курсы валют.

Сложный выбор требует времени. Требует затрат энергии. В результате имеем “парадокс выбора” по формуле “больше возможностей — меньше удовлетворенности из-за ощущения высокой затратности принятия решения”. Это как если бы вы дольше выбирали из меню, чем потом ели заказанный в ресторане ужин.

Поэтому поисковики ограничивают количество результатов на странице, а вы на сайте, в свою очередь, должны думать о том, как упростить пользователю принятие решения.

Это не значит, что надо лишать его выбора вообще или оставлять два варианта, один из которых заведомо невыбирабелен. А вот три варианта, один из которых совсем никуда не годится, и выбирать на самом деле придется из двух — интересный вариант: иллюзия ассортимента есть, а решение принять несложно.

Можно предлагать выбор по умолчанию — исследования показывают, что весьма существенный процент пользователей принимает уже предложенный им вариант решения проблемы выбора.

Естественно, предлагать вариант по умолчанию можно только с учетом особенностей аудитории, которую вы приводите на сайт. С учетом того, что вы им продаете, того, зачем они приходят.

Еще одно исследование показало, что нагружать пользователя выбором лучше постепенно. В этом исследовании пользователи выбирали машину по параметрам. Одни параметры имели очень мало опций, другие, например, цвет — очень много. Если человек должен был сначала определиться с малоопциональным параметром, он делал выбор и с большей готовностью разбирался в более сложных опциях. Если его сразу озадачивали выбором из большого количества цветов, на следующих стадиях принятия решения он был гораздо более склонен останавливаться на опциях по умолчанию.

Практический вывод прост: когда посетитель вашего интернет-магазина пришел выбирать товар, разработайте для него путь выбора от простого к сложному. Разбейте его на этапы.

[Парадоксы выбора](http://redirect.subscribe.ru/inet.search.seo,28687/20151009005949/322949=318533=73140=155892=118976/m11645702/-/www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice?ashmanov) и [принятия решений](http://redirect.subscribe.ru/inet.search.seo,28687/20151009005949/322949=318533=73140=155892=118976/m11645702/-/www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions/transcript?language=en&ashmanov) — это очень интересная тема, богатая практическими выводами и для маркетинга, и для управления собственной жизнью. А теперь — обещанные анонсы.

# 10 принципов клиентской поддержки

[Михаил Токовинин](http://www.dk.ru/users/201459/posts), сент 2015

Основатель в AmoCRM и QSOFT

Одна из самых сложных управленческих задач, с которой мне когда-либо приходилось сталкиваться - заставить продавцов в рознице в конце улыбнуться и сказать: «Спасибо, приходите к нам еще». У меня не получилось.

Мы часто натыкаемся здесь на жуткие истории рассерженных клиентов. Алена Владимирская и банк Тинькофф, Анна Знаменская и Билайн... Я и сам иногда ябедничаю. Но правда в том, что все это ерунда. Все банки, все авиакомпании, все телеком-операторы - все приблизительно одинаковые. Причем, российские компании в целом предоставляют намного более качественный сервис, чем американские (у нас тут какой-то комплекс, который заставляет поднимать планку, даже когда все уже хорошо ).

Если вы массово обслуживаете клиентов, то рано или поздно получите инцидент, который попадет в кривые руки кривого исполнителя, который накосячит. Чем больше у вас клиентов, тем больше шансов получить скандал. Причем, что самое обидное, если вы претендуете быть «хорошим», вы только повышаете ожидания клиентов и вероятность словить публичную порку даже при рядовой накладке. Если же от вас ничего не ждут, то похвалят и за простое отсутствие очереди. Ругают часто, хвалят редко. Обеспечить полное отсутствие косяков невозможно.

Но надо стараться. А значит следовать набору из 10 принципов:

1. Очень любить обращения клиентов в службу поддержки. В службу поддержки обращаются только очень лояльные клиенты, которые хотят с нами работать и готовы тратить время и силы на сохранение сотрудничества. Остальные просто разворачиваются и уходят. Обращаясь в службу поддержки, клиент в вас инвестирует (свои усилия).

2. Надо минимизировать участие людей везде, где это возможно. Если кейс встречается часто - его надо автоматизировать. Чем меньше людей, тем меньше косяков.

3. Но людей нельзя прятать. Клиент должен иметь возможность эскалировать проблему, если типовой сценарий не сработал. Это должно быть легко.

4. Любой кейс, прошедший типовой сценарии и дошедший до ручной обработки - уже аварийный и сверх.важный

5. Каждое обращение и информация об ошибке - это не проблема - это ценность. Это возможность удержать клиента и доступ к знаниям, которое никак иначе не могут быть получены. Если мы не можем воспроизвести багу, значит она еще ценнее, т.к. без помощи клиента мы сами ее никогда не найдем и не исправим.

6. Умножать все встреченные баги на 10. Если один человек написал об ошибке, значит 10 промолчали и ушли. Если мы не обратили внимание на 10 запросов, значит мы потеряли не 10 клиентов, а 1000.

7. В любом случае, где потребовалась эскалация, по умолчанию, говорить «да». Лучше дать что-то лишнее халявщику, чем обидеть лояльного клиента.

8. Всегда давать плюшки и бонусы клиентам за встречу с нашими косяками (кстати, почти стандарт в штатах).

9. Постоянно и систематически доносить эти принципы до каждого сотрудника первой линии. У людей на первой линии атрофируется чувствительность - ее надо постоянно восстанавливать.

10. Надо лично извиниться, когда скандал все-таки произойдет.

# Идеальный клиент. Инфомаркетинг.

[19.08.2015](http://e-alex.ru/idealnyj-klient-infomarketing.html) [Александр](http://e-alex.ru/author/admin)

Хочу затронуть такой момент, который многие упускают из виду. Вы должны чётко понимать, кто у Вас покупает. Фактически это Ваш идеальный покупатель.

Идеального покупателя можно определить по трём основным характеристикам.

Первое. Человек хочет этот продукт. Это очень важно. Многие знают, что многие молодые девушки хотят быть красивыми, а многие молодые парни хотят быть умными. Вот это и надо учитывать. Здоровому человеку намного сложнее продавать лекарства, чем заболевшему.

Второе. У человека должны быть средства на покупку. Если Вы продаёте яхту за $1 000 000, то нет смысла делать лестницу продаж в среднем классе. Как бы ни хотел рабочий купить яхту, его мечта так и останется мечтой, потому что денег на покупку яхты у него нет.

И третье. Человек должен иметь возможность принимать решение. Это касается многих компаний. Например, менеджер по продажам очень хочет заказать тренинг для продавцов, у фирмы есть на это деньги, но решения в фирме принимаются директором. И как бы не горел желанием менеджер, директор может банально зарубить эту идею, потому что у него своё видение на этот счёт. К сожалению, на этот параметр очень мало кто обращает внимание.

Итого, чтобы получить своего идеального клиента, необходимо чтобы все эти три характеристики были у человека, на которого нацелена вся эта кампания.

И уже отталкиваясь от идеального покупателя, нужно выстраивать всю лестницу, по которой за ручку Вы будете вести человека к решению его проблем.

Конечно, то что описано в этой статье, это очень упрощённая модель инфомаркетинга. На самом деле всё намного интереснее и многограннее. Описать в одной статье все очень сложно. Цель этой статьи – показать упрощённую формулу, которая поможет удвоить продажи.

К сожалению, на русском языке сегодня существует довольно мало качественных материалов по этой тематике. Поэтому если Вы хотите получить больше информации по этой теме, то я рекомендую обратиться например за **бесплатной**книгой «Инфомаркетинг 20/80 » от Азамата Ушанова. Получить её можно [**здесь**](http://www.ushanovazamat.ru/alex7403/2080).

# Не убеждайте клиентов, просто меняйте их поведение

[Арт Маркман](http://hbr-russia.ru/blogs/1130/)

10.08.2015

Большинство фирм недооценивают то, насколько сложно изменить поведение человека. Рекламные и маркетинговые кампании преимущественно основаны на следующей идее: если привлечь ваше внимание к своему бизнесу, дать вам необходимую информацию о бренде, рассказать о новых возможностях или же просто связать свой бренд с приятными эмоциями, этого будет достаточно, чтобы склонить вас к покупке. [Как продавать](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/marketingovaya-politika/p16240/)

Что нужно сделать, чтобы завоевать клиентов: грамотно наладить...

Опираясь на это предположение, маркетинговые отделы, как правило, чрезмерно сосредоточены на убеждении. Любое взаимодействие с потенциальным покупателем направлено на изменение его взглядов и предпочтений. Как только клиент убедится в превосходстве продукта, он естественно его купит. А первая покупка приведет к повторным приобретениям в будущем.

Такой подход кажется вполне логичным до тех пор, пока вы представляете клиентов в виде некоего абстрактного множества, а не видите в каждом из них личность. И для начала стоит подумать о своем поведении. Легко ли вам изменить себя?

Возьмем ваше нездоровое увлечение электронной почтой и многозадачностью. Вероятнее всего, вы проверяете свой почтовый ящик по нескольку раз в час. Заметив загоревшийся значок уведомления о новых письмах, вы переключаетесь на браузер, и вот — совершенно неожиданно — вы уже снова проверяете почту. И подобное происходит даже тогда, когда вам следовало бы сосредоточиться на чтении какого-нибудь важного отчета или работе над документом. Вполне возможно, вы даже отдаете себе отчет в том, что заниматься несколькими делами одновременно — это плохо и что почта отвлекает вас от работы, но от одного лишь осознания изменить поведение не становится легче.

Вам как представителю бизнеса может показаться, что продать такому человеку решение его проблемы несложно. На самом же деле случай совсем непростой, ведь здесь мы имеем дело с глубоко укоренившимися привычками, от которых тяжело избавиться.

Давайте рассмотрим некоторые приемы, которые требуются для выработки новых привычек. Суть в том, чтобы понять, сколько нужно проделать работы, чтобы изменить поведение.

Читайте материал по теме: [Революция в маркетинге, которой не было](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/marketingovaya-politika/p14170/)

Во-первых, вы должны **выбрать правильные цели**. В случаях, подобных помешательству на электронной почте, многие допускают ошибку, фокусируясь на негативной цели. Другими словами, они хотят прекратить постоянно проверять свою почту. Проблема с такого рода негативными установками состоит в том, что уклонение от действия не может войти в привычку. Новая привычка вырабатывается только на основе положительного действия.

Для специалистов по маркетингу это означает, что важнее предоставить потребителю возможность попробовать товар, чем просто напоминать о нем. Например, наша местная воскресная газета нередко приходит в пакете вместе с прикрепленным образцом какого-нибудь продукта, что побуждает потенциальных потребителей знакомиться с разного рода продукцией.

Во-вторых, вам **необходим план**, включающий определенные часы и дни, когда ваша привычка начинает проявляться. Например, многие люди полагают, что наиболее эффективно работают с утра, и, тем не менее, приходя на работу, они первым же делом открывают почтовую программу и проводят свой первый наиболее продуктивный час, отвечая на письма (многие из которых можно было бы отложить на потом). Значит, нужно составить план так, чтобы с утра вы первым делом отбирали пять наиболее важных писем и отвечали бы только на них, а остальные оставляли на потом.

Сегодня, когда жизнью многих людей управляют специальные приложения — ежедневники, вписаться в распорядок дня для вовлечения клиентов в сферу интересов бизнеса становится все проще. Например, всевозможные поставщики услуг, такие как парикмахерские или стоматологи, могут назначить прием и послать электронное письмо со ссылкой на ежедневники Outlook и Google.

Читайте материал по теме: [Как скрестить ИТ  и маркетинг](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/marketingovaya-politika/a14442/)

В-третьих, **будьте готовы к возможным искушениям**. Старые привычки таятся в потемках — в ожидании возможности вернуться. Если вам нужно прочитать важный документ, но вы знаете, что вам непременно захочется проверить электронную почту, найдите в здании переговорную и там работайте с документом вдали от компьютера.

Чтобы уберечь своих клиентов от возвращения к «дурным привычкам» вроде заезда в хозяйственный для пополнения нежданно-негаданно закончившихся запасов стирального порошка или подгузников, Amazon или другой интернет-магазин может с легкостью наладить регулярное снабжение вашего дома всем необходимым. Вам больше никогда не придется заезжать в хозяйственный — даже проверять, сколько порошка осталось, теперь необязательно.

В-четвертых, вам следует **научиться управлять своей средой**. Создайте такие условия, чтобы хорошим привычкам было легко проявиться, а дурным — трудно. Если вы стремитесь избежать одновременного занятия несколькими делами, избавьтесь от многочисленных приглашений к многозадачности, исходящих от вашей ИТ-среды. Закройте программы (подобные Skype), в которых есть окно обмена сообщениями (IM). Запускайте почтовую программу только тогда, когда вы сами пожелаете проверить почту. Выключите уведомления на телефоне на время выполнения важной работы.

Читайте материал по теме: [Преждевременный праздничный маркетинг: за и против](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/marketingovaya-politika/p14671/)

Маркетологам в сотрудничестве с дизайнерами нужно стремиться разработать такой внешний вид упаковки, который бы способствовал размещению продукта в интерьере потребителя. Подходящий пример я рассматриваю в своей книге «Smart Change», когда Procter & Gamble удалось повысить продажи освежителя воздуха Febreze благодаря новому дизайну. Упаковке, которая первоначально была похожа на бутылку от стеклоочистительного средства (и поэтому так и просилась в шкафчик под мойку), придали более округлый и декоративный вид, вследствие чего ее стало возможным оставлять на стойке на видном месте.

И, наконец, в-пятых, **воспользуйтесь помощью других людей**. Многие люди одержимы желанием достичь важных целей в одиночку, однако нет ничего постыдного в том, чтобы попросить о помощи. Найдите в своей организации продуктивных людей, которые могли бы стать вашими наставниками в выработке новых привычек.

Техника «позитивного давления коллектива» часто используется такими организациями, как Weight Watchers и Alcoholics Anonymous, но она также в состоянии помочь любому бизнесу, желающему стимулировать повторные посещения. Например, фитнес-центр может предложить своим новым членам несколько персональных тренировок со скидкой или вообще бесплатно. Таким образом, он поможет сформировать у клиентов привычку к регулярным занятиям и укрепит их желание продолжать занятия.

Ни один из перечисленных факторов не работает сам по себе. Чтобы изменить свое поведение, вам придется составить подробный план. В противном случае, несмотря на все ваши благие намерения, постоянный соблазн заниматься несколькими делами одновременно подорвет вашу продуктивность.

Тот же самый набор принципов применим и для специалистов по маркетингу. Как бы сильно потребитель ни был заинтересован в вашем продукте или услуге и как бы глубоко ни был недоволен текущей ситуацией, без детального плана по изменению его поведения вам вряд ли удастся оказать на него сколько-нибудь заметное воздействие.

Одни лишь попытки повлиять на установки и предпочтения клиента не приведут ваш бизнес к успеху. Удача придет только тогда, когда вы поможете людям выбирать правильные цели, создавать планы, преодолевать искушения, управлять своей средой и пользоваться помощью других людей. Вы сможете повлиять на клиентов только в том случае, когда окажете им столько же поддержки, сколько потребовалось бы для изменения поведения вам самим.

# Лояльность vs привязанность

[Мария Орловская](http://hbr-russia.ru/blogs/1109/)

08.05.2015

Как отметил в своем исследовании специалист по поведению потребителей Филип Грейвс, человек более восприимчив к риску потери того, что имеет, чем к возможности получить что-то новое. За долгие годы работы в области информационных технологий и взаимодействия с клиентами у меня выработалось настороженное отношение к слову «лояльность», которое, увы, часто используется к месту и не к месту, и его исследования в области поведенческой экономики и психологии стали почти откровением.

Эксперименты показали, что при потере денег чувство утраты гораздо интенсивнее, чем радость при получении той же суммы. Человек пессимистичен по натуре.

Когда дело доходит до клиентского сервиса и повышения привлекательности бренда, эта наша черта приобретает особое значение. Люди часто пользуются одним и тем же брендом просто из-за того, что боятся испытать разочарование, попробовав что-то новое.

Если взглянуть на вопрос с этой точки зрения, то становится понятно, почему Грейвс так уверен в том, что никакой клиентской лояльности не существует, а те чувства, которые мы обычно испытываем к брендам на самом деле, ближе к привязанности.

Разница между лояльностью и привязанностью может показаться незначительной, но на деле это очень важное отличие. Когда компания ставит своей целью добиться лояльности, она концентрируется на позитиве: чего бы нам такого сделать, чтобы привлечь внимание клиента? Но если прицел смещается на привязанность, гораздо важнее избавить клиента от разочарований.

Еще одно важное отличие между лояльностью и привязанностью, которое отмечает Грейвс, в том, что привязанность можно измерять. Говоря о лояльности, обычно подразумевают некоторое эмоциональное состояние, которое движет клиентом и порождает приверженность к тому или иному бренду. Но подчас сложно понять, действительно ли потребитель испытывает те или иные эмоции по отношению к вашей компании или продукту. О каких метриках тут вообще может идти речь? Привязанность, напротив, базируется на поведенческих факторах, соответственно, о ней можно судить по поступкам, зафиксировать которые гораздо проще, чем эмоции.

Читайте материал по теме: [Что отличает вашу компанию от других?](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/brending-i-razvitie-produkta/p13262/)

С недавних пор обрели популярность индексы потребительской лояльности и показатели усилий клиента. Но найти прямую и измеримую корреляцию между этими показателями и прибылью компании не так-то просто. Например, мы знаем, что 30% клиентов активно продвигают наш бренд, но как это влияет на наши доходы? Все это, мягко говоря, не очень коррелирует друг с другом.

Здесь нам на помощь приходит привязанность. В конечном итоге оказывается, что без нее отношения не выстраиваются. Но что такое привязанность? Попробуем дать определения.

С прагматической точки зрения — это мера удержания клиентской базы. Сколько ваших товаров приобрел клиент? Как долго ими пользовался? Приобретал ли товары конкурентов? Из этих показателей и строится формула привязанности.

Но прежде чем предлагать всем использовать привязанность в качестве критерия, нужно сделать одну оговорку: это не панацея, нужны и другие метрики. Концентрация на одной-двух метриках может отрицательно сказаться на других показателях. Например, если измерять успех только тем, насколько быстро агент отвечает на звонок клиента, скорее всего, на качестве сервиса это никак не отразится, агенты лишь станут быстрее поднимать трубку.

Важную роль играют ассоциации. Например, если иконка чата на сайте одной компании выглядит ровно так же, как на сайте другой, это вызовет определенные ожидания от клика по ней. Хорошо это или плохо? Многие компании (и российские не исключение) используют одни и те же голоса в автоответчиках и меню колл-центров . А можно было бы использовать время, когда внимание клиента полностью зафиксировано, для укрепления ассоциаций, связанных с вашим брендом.

Читайте материал по теме: [Не делайте ваш бренд похожим на другие](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/brending-i-razvitie-produkta/p13563/)

Проблемы с клиентским сервисом многогранны и требуют измерения с учетом большого количества переменных, включая стоимость и эффективность приобретения и удержания клиентов. При этом рассматривать их всегда нужно с точки зрения клиентского опыта и потребностей.

Таким образом, способы измерения должны развиваться от чисто количественных к качественным. Обращаясь с клиентом как с личностью, компания встает на длинный и непростой путь к сервису без разочарований — путь, создающий привязанность к бренду, который явно сказывается на прибыли.

# Клиентская поддержка: девять ужасных фраз, которых нужно избегать

Современный клиент рассчитывает на помощь, даже если общается с вами в мессенджере в середине ночи.

Клиент ожидает, что помощь будет – полезной. Он хочет, чтобы человек на другом конце провода (или на другой стороне экрана или приложения) быстро нашел корень проблемы и предоставил решение. Есть несколько выражений, которые могут завести общение компании с клиентом в тупик. Их следует избегать.

9 ужасных фраз клиентской поддержки

Как не нужно говорить

Что нужно сказать взамен

1.

«Позвольте мне разобраться в этом». Это слишком расплывчато, и заставляет клиента думать, что решение его проблемы откладывается. Вместо этого, предоставьте ему четкий план своих действий, и обозначьте время, когда клиент может ожидать решение.

«Я собираюсь еще глубже изучить вашу проблему. Я позвоню вам и предоставлю решение сегодня к 3 часам дня».

2.

«К сожалению, нет». Когда люди слышат «нет», они мгновенно отключаются. Всегда есть лучший способ выразить мысль иначе.

«Хотя мы не можем обеспечить это, есть лучший / похожий вариант».

3.

«Я ничего не могу сделать». Всегда есть что-то, что вы можете сделать, даже если это – побыть слушающим и понимающим собеседником.

«Я понимаю ваше разочарование. Что я могу сделать, чтобы помочь вам?».

4.

«Позвольте мне поправить вас». Это утверждение звучит так, будто вы обороняетесь, что автоматически делает из вас «плохого парня».

«Должно быть, я объяснил это неправильно, это моя вина».

5.

«Должно быть, произошло недопонимание». Это пассивно-агрессивный способ обвинить клиента. Это обострит ситуацию и ничем не поможет решить проблему.

«Я совершенно неправильно понял вашу просьбу. Позвольте мне исправить это!»

6.

«Извините, извините, извините». Если вы сделали откровенную ошибку, принесите извинения. Но не используйте это слово, чтобы заполнить им эффективное общение. Вместо этого, работайте над решением проблемы.

«Мне жаль, что вам пришлось это испытать, но не волнуйтесь, мы это исправим».

7.

«Мне звонят по другой линии, вы можете подождать?». Такое выражение заставляет клиента думать, что его проблема для вас не важна.

«Если вы не против, я переведу вас в режим ожидания, пока буду искать решение».

8.

«У меня нет никакой информации о вашей покупке или вашей учетной записи».

«Вы могли сделать заказ под другим именем / с другим адресом / с другим номером телефона? Пока я ищу вашу учетную запись, чем я могу сейчас вам помочь?»

9.

«Я не могу это сделать». Если решение находится вне вашей компетенции, быстро переведите звонок вышестоящему начальству.

«Я не могу сделать этот звонок, но я знаю, что мой начальник будет рад вам помочь. Позвольте мне прямо сейчас перевести ваш звонок».

Если вы имеете дело с недовольными клиентами, помните эти пять советов:

Это не атака на вас персонально. Клиенты выражают свое разочарование компанией, а не вами. Не плачьте, услышав резкие слова, вместо этого сосредоточьтесь на решении проблемы.

Ведите себя по-свойски. Если это уместно, расскажите случай из своей жизни. Это напомнит клиенту, что вы – человек, и может сгладить напряжение.

Не зацикливайтесь на проблеме. Не извиняйтесь 20 раз, тем самым позволяя клиенту продолжать рассказывать о случившемся. Признайте проблему, и двигайтесь в сторону ее решения.

Если вы чувствуете, что вам угрожают, к вам пристают, или нарушают ваши права, завершите звонок или переведите его на начальника. Предложите приемлемое решение, и, если этого все еще недостаточно, попросите помощи. Вы никогда не должны жертвовать своей личной безопасностью ради обслуживания клиентов.

Вспомните о хорошем. Имея дело с разочарованным клиентом, вспомните все хорошие телефонные звонки, которые у вас были ранее. Направьте эту энергию в текущую ситуацию.

Теперь проанализируем ваши действия в девяти проблемных ситуациях подробнее.

1.«Позвольте мне разобраться в этом...»

Помогая клиенту справиться с проблемой, вы действительно хотите активизировать свои навыки прямого общения. Это не значит, что вы должны быть бестактными или спорить, скорее, вы должны стремиться к тому, чтобы:

Установить ожидания. Собираетесь поставить клиента в режим ожидания, пока вы будете углубляться в проблему? Как много времени по-вашему это займет? Будьте честными.

Определить план своих действий. Что именно вы ищете? Вы собираетесь проверить информацию в их учетной записи? Спросить коллегу? Дайте им знать, что у вас действительно есть план, и вы не просто что-то судорожно ищете.

Имея это ввиду, можно сказать что-то более конкретное, например, «Это возможно, но мне нужно сперва запустить отчет. Это займет всего две или три минуты, можно ли мне поставить вас в режим ожидания, в то время как я буду его обрабатывать?».

2. «К сожалению, нет»

Есть способы смягчить удар и оставить лучшее впечатление у клиента, даже если вы не можете полностью удовлетворить его просьбу. Вместо того, чтобы начать с отрицания, попробуйте сперва предложить наилучшую возможную альтернативу – это может оказаться именно то, что ему нужно. Не можете сразу придумать альтернативу? Попробуйте сначала задать несколько уточняющих вопросов. Выявляя больше деталей, вы можете найти способ оказать поддержку – или хотя бы найти золотую середину.

3. «Я ничего не могу сделать»

К этой фразе прибегают специалисты обслуживания клиентов, ограниченные политиками и протоколом. Это происходит, когда организации, где они работают, ставят процесс выше людей. Чтобы бороться с этим, важно сначала показать это в качестве проблемы высшему руководству, так как решение об устранении или уменьшении ограничительной политики, как правило, на их стороне.

И если вам нужен пример в качестве иллюстрации этой идеи, укажите им на «Ритц-Карлтон», где сотрудникам доверяют принимать решения и дают $2000 в день, чтобы они могли использовать их на радость клиентов. «Иногда самые восхитительные моменты случаются в мгновение ока. Если сотрудники не уполномочены что-то делать, и им надо пройти через все стадии утверждения, эти моменты могут быть потеряны навсегда», – объясняет старший менеджер по работе с клиентами роскошного отеля.

Нет простора для маневра, чтобы уменьшить применение политик и протокола? Эта фраза все еще звучит непростительно – всегда есть что-то, что можно сделать, даже если это – просто слушать.

4. «Позвольте мне поправить вас»

Клиент всегда прав, верно? Если клиент еще не понял, как что-то работает, найдите минутку, чтобы вспомнить, что вы раньше тоже делали ошибки – и что сейчас неподходящее время и место для демонстрации своего авторитета или обвинительного тона.

Вместо этого, используйте вежливый тон и скажите что-то вроде: «Давайте взглянем на этот вопрос вместе и посмотрим, что мы можем сделать». Верите или нет, по данным статьи из Business Insider, в компании Apple уже зашли так далеко, что запретили сотрудникам исправлять ошибки произношения клиентов, поскольку считается, что так делать снисходительно и невежливо.

5. «Должно быть, произошло недопонимание»

Не всегда удается получать и передавать информацию, особенно когда ваш собеседник расстроен или растерян. Вместо того, чтобы позволить эмоциям засорить ваше общение, постарайтесь убедиться в том, что клиент полностью осознает ситуацию и все возможные варианты решения.

Это очевидно для вас, но это может быть не столь очевидно для клиента, если он не погружен в тему. Вам лучше изменить стиль общения. Вы должны продемонстрировать свое желание помочь, независимо от недоразумений, если они и имели место.

6. «Извините, извините, извините»

Фраза «извините» часто используется как костыль – употребляемая вне контекста, она практически ничего не значит и ни на что не влияет. Другими словами:

Не говорите «извините», когда вы на самом деле имеете в виду: «мне надо это посмотреть».

Не говорите «извините», когда вы на самом деле хотите спросить: «Могу я задать вам вопрос?».

Не говорите «извините», когда вы на самом деле хотите сказать: Я хочу понять проблему лучше».

И если вы собираетесь принести извинения, расскажите затем о решении проблемы. Клиенты хотят знать, что вы на самом деле собираетесь делать с их проблемой.

7. «Мне звонят по другой линии, вы можете подождать?»

Ни один клиент не хочет быть переведен в режим ожидания, особенно ради решения чужой проблемы. К сожалению, есть обстоятельства, когда это неизбежно. Если вам нужно попросить клиента подождать, сначала спросите его. В некоторых случаях, у человека может не быть времени ждать, и он предпочел бы перезвонить позже. Вместо этого скажите: «Позвольте мне ненадолго перевести вас в режим ожидания, пока я сделаю это, это и это?».

Если ожидание занимает больше времени, чем предполагалось, вернитесь к клиенту, чтобы дать ему знать, что вы цените его терпение. Объясните ситуацию и обозначьте новые сроки ожидания.

8. «У меня нет никакой информации о вашей покупке или вашей учетной записи»

Хотите довести клиента? Скажите ему это. Нет ничего более ужасного, чем обратиться за помощью и встретиться на другом конце провода лишь с неорганизованностью. Если вы частенько опираетесь на эту фразу, похоже, вам пойдет на пользу потратиться на какой-нибудь иной клиентский сервис или программное обеспечение.

Такое программное обеспечение умеет увеличивать прозрачность и взаимодействие между подразделениями, так что вы никогда не останетесь в проигрыше, узнав, что записи о последнем звонке клиента сохранились в базе.

9. «Я не могу это сделать»

Даже если запрос клиента выходит за рамки ваших возможностей, вы по-прежнему должны стремиться привести клиента к решению проблемы.

Вместо того, чтобы дать клиенту знать, что вы не можете сделать, проясните, что вы можете сделать, соединив его с кем-то, кто может помочь прямо сейчас.

Помните: все мы люди

Трудно общаться с клиентом, если у вас нет надлежащих инструментов и разрешений, чтобы помочь клиенту быстро прийти к решению. Но это не означает, что вы должны постоянно чувствовать себя, будто ходите на цыпочках и не можете дотянуться до цели. Вы должны сознательно относиться к общению с клиентами. Поставьте себя на место человека на другом конце провода, и выразите ему сочувствие – поверьте, это сослужит хорошую службу.

При подготовке публикации использован материал Карли Стек, опубликованный на blog.hubspot.com. Перевод с английского: Олеся Разумова.

# Как успешно работать с торговыми сетями

Дмитрий Пирожков Коммерческий директор, Москва

Войдя в крупную торговую сеть, вы получите представленность в десятках точек разных регионов страны. Но важно, чтобы не пострадали другие участники вашей товаропроводящей цепи.

Эта статья адресована, прежде всего, производителям непродовольственных товаров, сотрудничающих или желающих сотрудничать с розничными торговыми сетями. Ответив на вопросы в соответствии с концепциями 4С, 4Р – 7Р, 4R, 4V, вы пришли к выводу, что ваша компания может продавать больше, но вы используете не все доступные каналы сбыта. Что дальше?

Сеть – особый канал сбыта

Задумываясь о работе с сетями, компании должна понимать, что сети – особенный канал сбыта. Прежде всего, важно помнить, сеть, так же как и дистрибьютор, удовлетворяет свою потребность в доходе, и что у нее есть свои требования к поставщику. Конечно, Закон о торговле (N381-ФЗ от 28 декабря 2009 года) несколько облегчил ситуацию, но не отменил полностью диктат сетей, особенно на рынке непродовольственных товаров хозяйственно-бытового назначения.

Начиная переговоры с сетями, вы понимаете, что находитесь на «рынке покупателя». Да, сети это не просто магазин, не дистрибьютор, это иной канал сбыта. Это посредник, который представит ваш продукт сразу конечному потребителю. И избежать вхождения в сети невозможно.

В книге «Хорошая стратегия, плохая стратегия…» Ричард Румпельт приводит пример Wal-Mart, созданной Сэмом Уолтоном в 1962 году: «Wal-Mart – это не просто супермаркет, это сеть, состоящая из полутора сотен магазинов. Wal-Mart – это потоки данных, общая структура управления, узловая оптовая база. Магазин заменила сеть. Принципиально важно понять: основная единица управления Wal-Mart – не отдельный магазин, а сеть». Принимая решение, что вам необходим этот канал сбыта, важно помнить о примере Wal-Mart. Базовый принцип работы сегодняшних розничных сетей не изменился.

Что произошло на продуктовом рынке России за последние 15 лет? Трансформация методов торговли: 90% продуктов питания продается через сетевые магазины – федеральные или региональные. В некоторых регионах сети играют значительную роль и на рынке непищевых продуктов. Например, рынок строительных материалов Санкт-Петербурга и Ленинградской области в большей мере структурирован и продажи через сетевой канал составляют более 50%.

Зачем вам сеть

Чтобы задать структуру дальнейшего изложения, я использую концепции 4С и 4Р.

Consumer needs / Product: Желания потребителя / Продукт или ассортиментный портфель.

Cost to the customer/ Price: Стоимость, расходы потребителя / Цена.

Как рассчитать текущую входящую цену сети на аналогичный товар – товар конкурента, представленный на полке? Не нужно прибегать к шпионажу, подкупать сотрудников сети, допущенных к информации о ценах поставки. Достаточно проанализировать условия, которые требует сеть, и стандартную наценку сети на аналогичную группу товаров и цену на полке. Все это открытая информация. Проведя простой обратный счет, получите текущие цены поставки конкурента или, другими словами, входящие цены сети.

Входящая цена включает себя разные факторы: вознаграждение сети – бонусная составляющая, услуги распределительного центра и прочее. Поэтому при подготовке предложения удобно рассчитать вашу цену «net-net» или «нулевую цену» – цену на ваш продукт, очищенную от всех расходов на продажи / распределение. Это, в том числе, позволит вам сравнить цену по каналам сбыта. Цена поставки «net-net» в разные каналы сбыта, например, дистрибьюторский канал и сетевой канал, должна быть равна. Допустимым считаю отклонение в 2-3% в пользу сетей. Цена «net-net» должна обеспечить вам целевой уровень рентабельности.

Также важно не навредить себе, предоставив сети чрезвычайно выгодные условия, в том числе цены, тем самым поломав цену на рынке на свой продукт. Предоставив сети удивительную цену, в погоне за объемом продаж, который вам посулил байер сети, вы рискуете получить сниженную или заниженную розничную цену на полке в разных регионах. В этом случае традиционная розница не сможет продавать ваш товар – и коллапс неизбежен: приобретя продажи в сети, вы потеряете продажи в другом канале.

Convenience / Place: Удобство / Место продажи. В этом разделе все факторы относятся к сети. Ценность, которую создает для покупателя сеть, это удобство покупки. Но производитель неизбежно в этом должен помогать.

Communication / Promotion: Коммуникации / Продвижение.

People: Сотрудники.

Сеть удовлетворяет потребность покупателя в удобстве совершения покупки: много различных товаров в одном месте, все в наличии, удобство расчетов, доставка при необходимости и прочее, а также каждый товар удовлетворяет какую-то потребность и предоставляет определенную ценность покупателю. Ваш ассортимент должен занять свое место в товарной матрице, чтобы сеть могла предоставить покупателю то, что он ожидает.

Ассортимент, который выберет сеть из того, что вы выпускаете, может быть не тем, что вы желали бы продавать через этот канал сбыта. У сети свои мотивы выбора. Свои требования к продукту: упаковка, маркировка, безопасность, сертификация, минимальная партия, способ поставки... И ваш продукт, чтоб продаваться в этой сети, должен ее требованиям соответствовать.

Конечно, исполнять роль жертвы нет желания. Поэтому у вас должно быть свое представление о том, с каким продуктом или ассортиментом вы идете в сеть. Почему продукт вашей категории должен быть представлен в той или иной сети? Почему именно ваш продукт должен быть представлен на полках сети? В чем отличие от конкурента, продукт которого сейчас продает сеть? Целевая аудитория вашего продукта и целевая аудитория сети должны совпадать, в противном случае вы зря потратите время на попытку войти в сеть (или даже в отдельные магазины сети).

Если сеть для вас один из каналов сбыта, оцените, как отразится работа с сетью на других ваших каналах, например, дистрибьюторском. Оцените свою региональную дистрибуцию до начала работы сетью и с учетом сети. По собственному опыту могу сказать, дистрибьюторы не рады когда продукция производителя появляется в федеральной сети на их территории. Этот фактор необходимо учесть, найти варианты решения и отработать возражения дистрибьюторов.

Магазины традиционной розницы не смогут обосновать разницу в цене более чем 5%. Ни более широкое специализированное товарное предложение, ни подход «мы помогаем вам покупать» в противовес «мы вам продаем или предлагаем купить у нас», ни дополнительный сервис (доставим, соберем, установим) не убедят покупателя.

В большинстве случаев, сети важна цена на полке за единицу продукции. Это можно использовать как информационный повод и эксплуатировать его в разных формах рекламы, начиная с информации в газете сети и увеличенного шрифта на ценниках, до наружной и ТВ-рекламы.

Кто отвечает за представленность товара в сети

Мерчандайзинг – казалось бы, это забота магазина. Но нет, ассортимент огромный, штат оптимизирован, пополнять запас вашего товара на полке будут тогда, когда дойдет очередь. Поэтому специально обученные люди – мерчандайзеры – часто очень полезны поставщику. Причем можно найти варианты, когда мерчендайзер будет обслуживать не только ваш товар, но и другой товар товарной группы, тогда ваши затраты будут ниже.

У некоторых сетей есть стандарты для разных товарных групп, но многие готовы прислушиваться к производителям / поставщикам, особенно если оформление мест продажи будет осуществлено за счет поставщика и обеспечит удобство выбора и покупки для потребителя.

Помните: у сети тысячи наименований продукции в ассортименте, вы в большей мере заинтересованы в том, чтоб ваш продукт продавался. Иначе вы рискуете не выполнить требования сети по оборачиваемости, и в результате ваш продукт исключат из матрицы.

Как через сети выстраивать коммуникацию с потребителем

Использовать полку сети как витрину для своего бренда, как часть системы коммуникаций, котору выстраивают производители продуктов питания? Или, опасаясь испортить отношения с дистрибьюторами и идя на уступки сети, выпустить private label? Или поставлять продукт под маркой сети?

Если ваш продукт по маркировке, фасовке и другим критериям не соответствует требованиям сети, и вам необходимо фактически выпустить новый продукт для того, чтобы продавать его через этот канал сбыта, то выбор может стать проще. Но если вы решаете, что для сети будете выпускать «другой» продукт, то вы должны создать отдельный, дополнительный товарный запас, этого продукта. Он необходим, чтобы регулярно и безошибочно выполнять требования сети к полноте поставки – одному из показателей, используемых ей для оценки поставщика.

А если ваш продукт для всех каналов сбыта единообразен, продумайте, как акции / промо- мероприятия / рекламные мероприятия, проводимые с вашим участием сетью, впишутся в общий план мероприятий по продвижению продукции на рынке.

Что должен уметь ваш коммерческий директор

Очень часто требование к кандидату на эти позиции категорично: опыт работы с сетями обязателен! Поскольку модель бизнеса на рынке продуктов питания за последние 10-15 лет изменилась, производителям нужен опыт работы с федеральными сетями. Если человек работал на руководящей позиции в продажах любых продуктов в последние десяти лет, то такой опыт у него есть, хотя, возможно, не в вашей категории товаров. Но так ли это важно?

Если говорить о рынке непродовольственных товаров, где сети пока не являются доминирующим каналом, подумайте, является это требование ключевым. Часто, предъявляя подобное требование, работодатели забывают, что специфический опыт – это не универсальная страховка и не защита от рисков. Даже на продуктовом рынка, если топ-менеджер имеет успешный опыт поставки в сети товаров бакалейной группы, то успех с детским питанием не гарантирован. На успех влияет множество причин: например, подход байера (матрица у него заполнена, площадей свободных нет, текущая маржа с метра его устраивает, соответствует требуемым показателям, или просто он ленив). В результате топ-менеджер, имеющий опыт работы с сетями, оказывается, несостоятелен.

Кроме того, нельзя сбрасывать со счетов требования к товару. Соответствует ли ваш продукт этим требованиям? Если нет, ваша ставка на топ-менеджера с опытом поставок в сети – тоже несостоятельна.

Вход в сеть: один год

Если все решено, и вы готовы работать с сетями, обратите внимание, на порядок ввода нового поставщика / товара в сеть. У каждой сети процедура имеет свои особенности, но общая идея такова: сначала тестовые продажи в нескольких магазинах, затем ввод во все магазины сети (помните, не все магазины сети могут подходить вашему товару).

Эта процедура занимает, как правило, год. У каждой сети есть сроки проведения ежегодных тендеров по выбору поставщиков, и вы должны быть к ним готовы.

В завершение хочу сказать о необходимости соблюдать баланс между каналами сбыта и участниками каналов сбыта. Бизнес будет неустойчив, если доля одного из участников будет очень значительна – более 10% в обороте, поскольку потеря этого объема крайне негативно скажется на бизнесе в целом. Пример из практики: компания достигла оборота более 1 млрд рублей в год, но доля одной крупной федеральной сети в объеме продаж компании составляла более 30%, а доля других сетей не превышала 7% от общего оборота. Два года работы – и вдруг сеть выводит этого производителя, замещая конкурентом. Можете представить себе разочарование поставщика.

# Как повысить продажи с помощью голосового приветствия

В чем секрет хорошего голосового приветствия? Как убедить клиента не бросить трубку в ожидании ответа оператора? Об этом – в статье Ольги Усовой.

Ольга Усова, PR-менеджер компании Телфин

Сегодня в условиях жесткой конкуренции бизнес прикладывает максимум усилий для качественного обслуживания потребителей, постоянно предлагая дополнительные сервисы. Среди клиентов телефонных компаний большой популярностью пользуется IVR (Interactive Voice Response), или голосовое меню. Этот инструмент не только помогает скрасить минуты ожидания ответа оператора, но и выполняет ряд бизнес-функций.

«Здравствуйте, меня зовут Ричард Брэнсон, я владелец авиакомпании Virgin Atlantic. Сейчас все операторы заняты. Это непорядок. Если через 18 секунд никто не ответит на ваш звонок, вы получите скидку 450 фунтов. Я начинаю обратный отсчет — 18, 17, 16, 15...», – такое приветствие можно услышать, позвонив в авиакомпанию Virgin Atlantic. Как вы думаете, долго ли ждут клиенты на линии? Вряд ли! Да и после такого приветствия, клиент не захочет класть трубку, а скорее будет желать, чтобы ему не отвечали как можно дольше.

Не обязательно быть компанией масштаба Virgin Atlantic, чтобы использовать в работе IVR - интерактивный автоответчик, обрабатывающий входящие звонки без участия оператора. Система заранее записанных сообщений направляет дозвонившегося и позволяет ему самостоятельно выбрать нужное действие в режиме тонального набора.

Согласно исследованиям компании Gene Blackley, которое было проведено по заказу Genesys (прошло в 14 странах Европы, включая Россию), 74% клиентов уверены, что голосовое меню – эффективная альтернатива круглосуточной телефонной поддержке. При этом более половины из них (52%) не готовы продолжать общение с компанией, у которой нет грамотно настроенной системы IVR.

Советы по записи голосового приветствия

Голосовое приветствие – первое впечатление о компании. Если вы грамотно запишите сообщение, и оно заинтересует клиента, шансы продать товар или услуги существенно вырастут. Есть несколько правил записи IVR.

По наблюдениям провайдера облачной телефонии, компании Телфин, совершенно не принципиально, чей голос вы слышите по телефону – мужской или женский. Главное, чтобы он звучал в правильном темпе, четко и без запинок. Для клиента нет ничего хуже услышать неуверенный голос и шумы на заднем фоне – сразу понятно, что запись производилась в «домашних» условиях. Не экономьте и обратитесь к профессиональному диктору, чтобы сделать ролик более качественным. Ведь второго шанса произвести первое впечатление вам не представится!

Как правило, приветствие не должно быть слишком длинным – не более 5-10 секунд: время потребителей и партнеров нужно ценить и уважать. А пока клиент ждет соединения с менеджером, можно пустить приятную музыку или рекламный ролик, рассказывающий о скидках или новых продуктах . Что касается музыки – это может быть как классическая фортепианная пьеса «К Элизе» Людвига ван Бетховена, так и современная мелодия, которая нравится сотрудникам компании. Слушать музыку не так скучно, как телефонные гудки или тишину. Впрочем, только этим функции голосового меню не ограничиваются.

Как правильно настроить голосовое меню

Задача IVR – оптимизация рабочих процессов в организации. Сегодня с помощью голосового меню клиенты быстро связываются с нужным сотрудником, делают заказ, меняют тариф на мобильном телефоне или узнают баланс банковской карты, оценивают качество работы компании. Список можно продолжать бесконечно, так как каждая организация настраивает IVR под свои бизнес-задачи.

Такая востребованность голосового меню понятна. Во-первых, этот сервис позволяет сэкономить, поскольку не требует отдельного сотрудника, отвечающего на звонки. А во-вторых – так удобнее для клиента, который может самостоятельно решить в какой отдел ему обратиться.

Гуру IVR уверяют, что «веток» для выбора должно быть не более 5, и у каждой допустимо еще до 4 подуровней. Если же, клиенту предлагается выбрать из 10 цифр и более, то начинается путаница. Проще перенаправить остальные вопросы на оператора, который поможет их решить.

Чтобы определить круг вопросов, которые будут представлены в голосовом меню, желательно прослушать разговоры потребителей с вашими менеджерами. Это позволит понять, какие темы приоритетны и волнуют больше всего. Кроме того, имеет смысл постоянно анализировать IVR. В зависимости от задач бизнеса и меняющихся потребностей клиентов, настройки виртуальной АТС следует периодически корректировать: отслеживать, какие пункты голосового меню выбирают чаще, а какие – наоборот не пользуются спросом и их стоит убрать.

Какая польза компании от внедрения голосового меню

Преимущества использования IVR для бизнеса очевидны: нагрузка на секретаря снижается, а взаимодействие с клиентами становится проще. Голосовое меню оповещает о новых услугах или продуктах компании и работает, как рекламный канал. Кроме того, если установить переадресацию на мобильные телефоны сотрудников, организация обработает звонки в нерабочее время.

Недавно коллега искал в подарок яркий галстук с изображением известного мультперсонажа. Он позвонил в магазин, который рекламировал себя на просторах интернета, как главного продавца галстуков. После гудка он услышал дружелюбный мужской голос: «Если вы ищете яркие и оригинальные галстуки по выгодным ценам, то попали именно туда, куда нужно». После этого “туда, куда нужно”, он не смог не остаться на линии, дождался ответа оператора и тот помог ему сделать покупку. А другая знакомая каждые две недели заказывает домой бутилированную воду. Заказ делается в тоновом режиме: выбирается количество бутылок, время доставки и подтверждается адрес. Ей даже не нужно ни с кем говорить!

Таким образом, IVR – это уже давно не просто приятная музыка. Правильная настройка голосового меню удерживает клиентов, привлекает новых и продает текущим.

Как правило, сегодня большинство фирм на рынке предлагают похожие услуги по одной и той же цене, поэтому борьба за потребителя идет на уровне сервиса. Чем более технологична и современна компания, тем больше шансов, что клиент получит качественный сервис. А значит, он вернется и не один раз!

Как подключить голосовое меню

Благодаря понятным инструкциям настроить IVR сможет каждый. Возможности АТС «Телфин.Офис» позволяют создавать правила работы многоуровневого голосового меню, загружать предварительно записанное меню на русском, английском или другом языке, записывать приветствие с помощью профессионального диктора или самостоятельно. В случае затруднений сотрудники Телфина всегда придут на помощь: проконсультируют по любым вопросам настройки.

Чтобы подключить IVR, необходимо оформить заявку на подключение к виртуальной АТС «Телфин.Офис» на сайте telphin или заполнить форму под этим текстом.

# 7 способов побороть страх клиента перед ценой

Анна Нестеренко Копирайтер, Москва

Покупатель заявляет, что товар стоит «дорого» и заканчивает разговор? Эти советы помогут продавцу продолжить диалог и сделать шаг к успешной продаже.

В этой статье я расскажу о фишках, которые помогают объяснить и продать клиенту конкретную цену (а не просто отстоять ее). Главная цель перечисленных способов – продолжить диалог с потенциальным покупателем. И дальше, если вылезут какие-то возражения, то работа с ними – это уже другая история. Описанные приемы можно адаптировать под сайты интернет-магазинов, коммерческие предложения, переговоры в чатах и другие форматы коммерческих коммуникаций. Цены, указанные в примерах, условные.

1. Цена + вопрос

Нередко клиенты начинают разговор с вопроса о цене. Если стоимость товара желательно обосновать с точки зрения пользы, то можно увести мысли клиента в сторону, не дать ему времени отреагировать на цену. Для этого, дав ответ по поводу цены, задайте потенциальному покупателю свой вопрос. Это позволит продолжить беседу и плавно перейти к презентации.

Уточняющий вопрос: Чай стоит 900 рублей. Вы любите чай с молоком или без?

Вместо фиксированной цены в данном случае может быть названа минимальная или средняя цена, а также вилка цен. А если ранее вы уже предоставили клиенту сильные аргументы в пользу продукта, можно назвать его стоимость и предложить совершить действия, ведущие к покупке.

Подытоживающий вопрос:

Открытый: Чай стоит 900 рублей. Сколько граммов вы хотите купить?

Альтернативный: Чай стоит 500 рублей. Вам сделать обычную или подарочную упаковку?

2. Цена + обоснование

Когда в конце обсуждения звучат факты, а не голые цифры, то внимание клиента перемещается с цены на обсуждение вашего продукта. Информация, озвученная в конце фразы, запомнится лучше.

«Бутерброд» (цена + польза): Умывальник стоит 2000 рублей. За эти деньги он прослужит вам не менее тридцати лет.

«Сэндвич»:

Ценность + цена + польза: Это брюки из новой коллекции нашего дизайнера. Они стоят 2000 рублей и сочетаются как с туфлями на высоком каблуке, так и с балетками. (В данном случая ценностью является обладание брюками из модной коллекции, а пользой – то, что их можно сочетать с разной обувью).

Польза + цена + польза: Кофта сделана из трикотажа, который не растягивается даже при сушке на плечиках. Она стоит 2500 рублей, и в процессе носки не покрывается катышками.

3. Сравнение цен

Имеется в виду сравнение цены на продукт, которым заинтересовался клиент, с другими вашими товарами / услугами.

Сопоставление цен: Торшер «Домашний» с элементами машинной ковки стоит 5000 рублей. Если вы ищите что-то более изысканное, обратите внимание на торшер «Классика» за 7000 рублей: в нем декор из ковки выполнен вручную.

Разница в цене: Торшер «Классика» с элементами ручной ковки всего на 2000 рублей дороже торшера «Домашний», который полностью состоит из машинных элементов.

Сравнение с другими затратами: Набор посуды стоит 5000 рублей. За эти деньги можно лишь один или два раза сходить в ресторан, а посуда будет служить годами.

4. Деление цен

Способ нацелен на психологическое уменьшение цены в глазах потенциального клиента и параллельное приумножение получаемых выгод.

Деление затрат на количество:

Работ / позиций: Бурение скважины с основной стальной обсадной колонной – 1000 рублей, установка эксплуатационной колонны – 400 рублей, откачка погружным насосом до чистой воды – 400 руб. Всего за 1800 рублей у вас появится скважина, на базе которой можно организовать автономную систему водоснабжения вашего дома.

Дней или месяцев эксплуатации: Кофеварка стоит 5000 руб. В любой момент вы сможете себя и семью порадовать любым из десяти рецептов вкусного кофе, приготовление которого обходится менее 10 рублей в день.

5. Подведение итогов

Если человек колеблется с выбором, но уже определился с ценой, то можно только подтолкнуть его к действию, снять опасения по поводу выбора.

Сгладить минусы: Диван стоит 12 тыс. рублей. Он обтянут кожзамом. Если на нем со временем появятся потертости, можно будет обновить диван с помощью чехла, тем самым внести разнообразие в интерьер.

Подчеркнуть плюсы: Диван стоит 12 тыс. рублей. Он выполнен из кожзама, который отлично подходит для семей с маленькими детьми. Его можно мочить, а рисунки фломастером смывать с помощью простой воды.

6. Призыв к рациональности

Клиенты хотят, чтобы затраты на товары и услуги были приемлемыми для них. Именно этот мотив они скрывают за словами «дорого» и «дешево».

Подтекст «это очень дешево»: Торшер с элементами ручной ковки стоит 7000 руб. На его изготовление мастер затратил около 48 часов работы. За это время можно из Москвы доехать до Ниццы: настолько кропотлива эта работа.

Окупаемость: Автоматизация системы отопления обойдется в 5000 руб. Она окупится за один-два года, так как вы будете значительно меньше расходовать газа.

Экономия: Комбинированная система отопления (радиаторы + теплый пол) под ключ обойдется в 8000 рублей. Так вы сможете за год сократить затраты на газ до 25 %.

Инвестиция: Обучение трех менеджеров по продажах стоит 6000 рублей. Если они будут применять на практике полученные знания, то в первый же месяц приведут в компанию как минимум на 7% больше новых клиентов.

Приумножение: Станок с ЧПУ стоит 200 тыс. руб. С его помощью за год вы сможете увеличить объем производства в 2,2 раза.

Цена зависит от качества (товара, услуги, сервиса): Этот торшер стоит 7000 руб. Я могу предложить вам и более бюджетные варианты, но качество их комплектующих несколько ниже.

Цена зависит от ценности товара: Торшер стоит 7000 руб. Он куда изысканнее моделей с холодной ковкой, все-таки не зря так ценится ручная работа.

7. Обращение к эмоциям

Довольный клиент всегда получает два в одном: решение проблемы и положительные эмоции. Погружение человека в мир позитивных переживаний на время помогает отключить рациональную часть мозга.

Цена + положительные чувства: Сумка стоит 2000 рублей. Она подчеркнет вашу элегантность.

Цена + картинка будущего: Сковорода-гриль стоит 2500 руб. Представьте, как на ней вы будете жарить овощи, мясо и рыбу: золотистая корочка вам обеспечена!

Цена + комплимент: Костюм стоит 4000 рублей. У вас отличный вкус!

Цена + образ ваших довольных клиентов: Велотренажер стоит 12 тыс. рублей. Эта новая модель в продаже всего полгода, а уже завоевала любовь наших покупателей. Им очень нравится функция «Личный тренер».

Если клиент не согласен с ценой

Сначала человек пытается понять, позволяет ли его бюджет совершить определенную покупку. Потом он взвешивает все «за» и «против» в пользу покупки именно у вас. Поэтому грамотная упаковка цены – это пища для размышления потенциального клиента.

Если человек не соглашается с вашей ценой, то есть четыре варианта:

Держать удар. На все возражения дать обоснованные аргументы. А если аргументы не сработали, и есть более дешевый вариант продукта или услуги – предложить его.

Проявлять взаимную гибкость. Цена остается той же, но вы идете на некоторые уступки. Например, постоплата вместо предоплаты, более быстрое обслуживание, дополнительные бесплатные консультации. В секторе b2b также возможна уступка за уступку. Например, вы клиенту товар в кредит, а он вам – обучение сотрудников.

Торговаться. В этом случае желательно в цену сразу закладывать 10-20% возможной скидки, и важно первым не раскрывать пограничную цену.

Срочно задуматься над качеством продукта и сервиса, не работать же себе в убыток. Кстати, если предложить более качественного обслуживание, многие согласятся заплатить за тот же товар или услугу на 15% больше.

# Почему посетители продолжают бросать корзину и что с этим делать

Рассказывает Дмитрий Ткач, маркетолог [Plerdy](https://www.plerdy.com/).

[Дмитрий Ткач](http://www.cossa.ru/profile/?ID=131794), [Plerdy](https://www.plerdy.com/) 10 января 2018

Представьте посетителя супермаркета, который зашёл за покупками, взял корзину, наполнил её товарами и уже собрался идти к кассе. В этот момент ему позвонил телефон. Посетитель ответил на звонок, отвлёкся на несколько минут и... просто вышел из супермаркета, оставив при этом брошенной заполненную корзину.

Часто ли вы видели что-то подобное?

Вряд ли.

Но приблизительно так выглядит ситуация с брошенными корзинами в интернет-магазинах. Согласно данным [института Беймарда](https://baymard.com/lists/cart-abandonment-rate), средний показатель брошенных заказов составляет... 67%! Цифра достаточно серьёзная, чтобы её просто проигнорировать. Более того, вы можете, даже самостоятельно увидеть ежедневный [процент брошенных корзин](https://www.listrak.com/digital-marketing-automation/multichannel-marketing-solutions/email-marketing/shopping-cart-abandonment-index.aspx).

Проведённое исследование показало, что из 10 выбранных товаров, положенных в корзину покупателем, приобретается лишь 3,2 единицы. В денежном эквиваленте интернет-магазины «недополучают» **около 1,79 триллионов долларов!**

Это цифра с 12 нулями...

Так в чём причина? Ведь тема-то не новая, и о ней, кажется, писали все, кто мог. Казалось бы, владельцы многих интернет-магазинов в курсе, как нужно правильно выстроить воронку продаж. Тем не менее, статистика брошенных корзин говорит о другом.

**Почему пользователи бросают корзины**

Все потенциальные покупатели, оставляющие корзины, делятся на две категории.

1. Те, кто **изначально не собирался совершать покупку**: таких приблизительно 58,6% от всего количества отказов. Такие пользователи просто оценивают возможность покупки и вполне вероятно, что вернутся к вам тогда, когда будут готовы сделать приобретение.
2. Те, кто **начал, но не завершил оформление**: 41,6% от количества отказов. На эту категорию пользователей нам и нужно обратить особое внимание.

К счастью, сегодня мы уже знаем не только основные причины незавершённых покупок, но и процент каждой из них (по [данным института Беймарда](https://baymard.com/checkout-usability)):

* дополнительные расходы (например, доставка) оказались слишком высокими — 61%;
* отказались создавать учётную запись — 35%;
* процесс заполнения полей и верификации был слишком длинным или сложным — 27%;
* не смогли увидеть или рассчитать общую стоимость заказа — 24%;
* на сайте произошли ошибки — 22%;
* не захотели заполнять данные своей кредитной карты на сайте — 18%;
* слишком долгий период доставки — 16%;
* не удовлетворены условиями возврата — 10%;
* не нашли предпочтительный способ оплаты — 8%;
* кредитная карта была отклонена — 5%.

**Вернуть нельзя отпустить?**

Ну хорошо, теперь мы знаем, почему в магазине накапливается процент незавершённых покупок. Но что дальше? Заморачиваться на ушедших нерешительных пользователях? Или, может, сосредоточиться на привлечении новых — не таких боязливых клиентов?

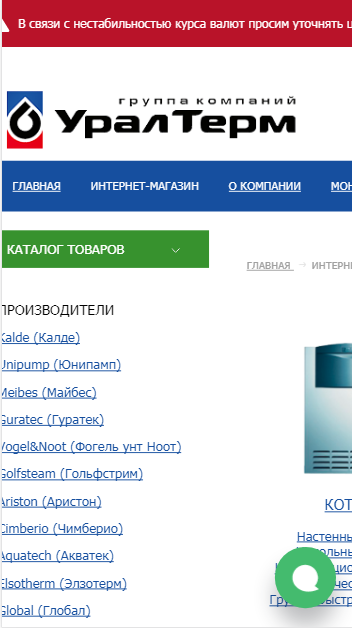
Чтобы принять правильное решение, вспомните о двух метриках: Retention Rate и Lifetime Value. Для интернет-магазина очень важно не только привлекать, но и **возвращать клиентов**.

Поэтому закатываем рукава и работаем над ошибками. А для того чтобы работа шла легче, держите 3 чеклиста с рекомендациями: техническими, маркетинговыми обязательными и маркетинговыми дополнительными.

Технические вопросы работы интернет-магазина

1. **Позаботьтесь о скорости работы интернет-магазина.** На каждом из этапов работы ничего не должно лагать или подвисать. Каждая секунда задержки во время загрузки страницы увеличивает вероятность отказа от покупки на 7%.

2. **Убедитесь, что у вашего сайта удобная адаптивная вёрстка.**Подумайте о тех покупателях, которые зайдут на ваш сайт со смартфона. Возможно, они увидят его так:



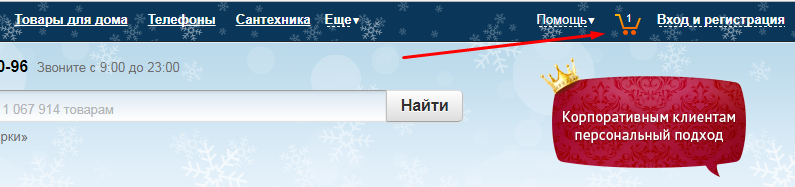
Вряд ли кто-то из пользователей телефона станет задерживаться на таком сайте.

3. **Обеспечьте безопасность покупки.** Под безопасностью подразумевается не только наличие SSL-сертификата, но и защита сайта надёжным антивирусом. Клиент должен быть уверен в том, что на этапе покупки всё пройдет без сюрпризов.

4.**Сделайте корзину легко редактируемой.** А если вдруг покупатель решит купить несколько единиц товара? Или захочет добавить ещё одну позицию? Не будете же вы, в таком случае, ему отказывать. Редактировать корзину должно быть также легко, как и отправлять в неё товар.



5. **Используйте корзину, которая запомнит содержимое.** Если ваш клиент сложил товар в корзину, а затем перешёл на другой сайт — его заказ должен оставаться активным. Вполне возможно, что через несколько минут посетитель вернётся и завершит покупку.



6. **Избавьтесь от гиперссылок в корзине.** Ничего не должно отвлекать вашего клиента от покупки. Наличие гиперссылок, может, и улучшит внутреннюю перелинковку на сайте, но точно плохо скажется на продажах. Вы же этого не хотите?

7. **Избавьтесь от всплывающих окон в режиме оформления покупки.** Здесь, как и в предыдущем случае, стоит помнить, что любые отвлекающие факторы могут навредить. Если посетитель уже готов купить и перешёл в корзину, стоит ли ему предлагать вдогонку ещё один товар? Не факт, что он (или она) не начнёт сомневаться и не пойдёт советоваться со второй половинкой. А там позвонит телефон... В общем, кросс-маркетинг — это хорошо, но во всём нужно знать меру.

8. **Предложите оформить заказ на одной странице.**Чем меньше шагов — тем выше вероятность достижения цели. Помните о 27% покупателей, которые прерывают покупку из-за сложного процесса оформления заказа.

Маркетинговая сторона. Обязательные моменты

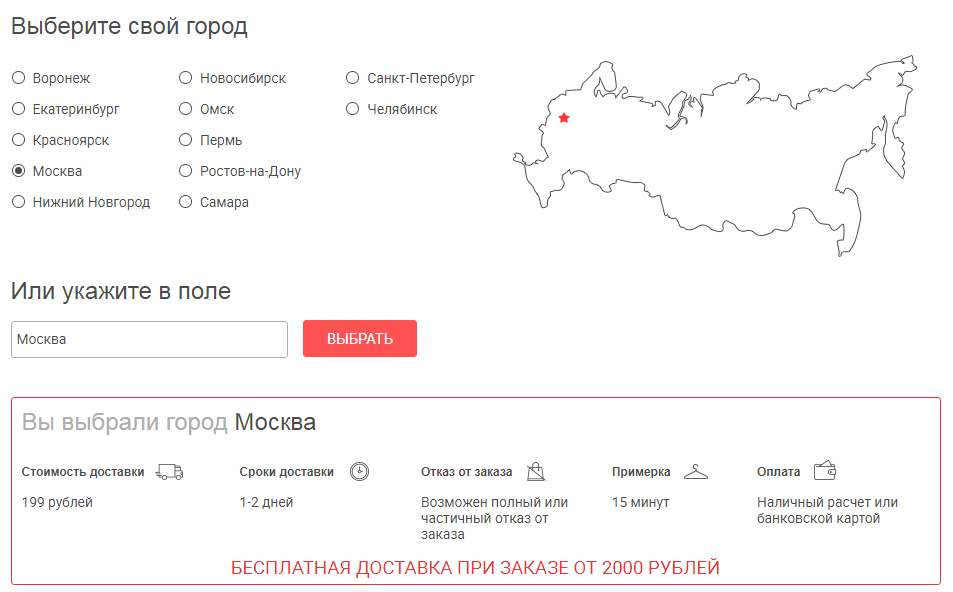
1. **Разместите на видном месте контактную информацию.**Номер телефона, адрес, любая другая форма связи, однозначно, влияют на уровень доверия к вашему ресурсу. Если вы открыты к сотрудничеству и заботитесь о клиентах — покажите готовность всегда принять заказ.

2. **Используйте доверительные сигналы.** В первую очередь ими должны стать отзывы довольных клиентов. По статистике, 63% потребителей предпочитают совершать покупки, ориентируясь на отзывы. В качестве дополнительных сигналов могут выступать, например, бейджики на лучшие и популярные товары магазина.

3. **Добавьте на сайт консультанта.**Это может быть прямая телефонная линия или чат. В любом случае, у потенциального покупателя должна быть возможность задать вопрос или уточнить характеристики товара.

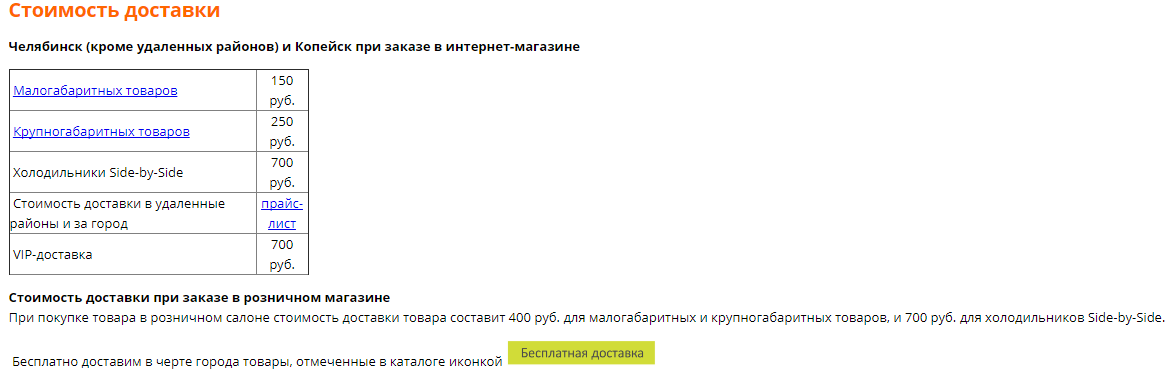
4. **Расскажите о процессе доставки.**Можно даже в картинках. Главное, показать, как работает доставка и когда можно ждать звонка курьера или SMS с отделения почты

В этом примере условия и процесс доставки автоматически изменяются в зависимости от выбранного города:



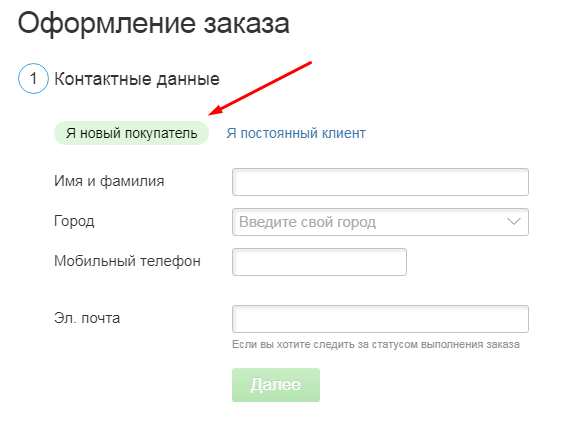
5. **Укажите стоимость доставки.** Ни в коем случае не умалчивайте какие-либо проценты и стоимость дополнительных услуг. Крайне неприятно в день получения узнавать о том, что за покупку нужно ещё «немножечко» доплатить.

Вот пример, как можно рассказать о стоимости доставки:

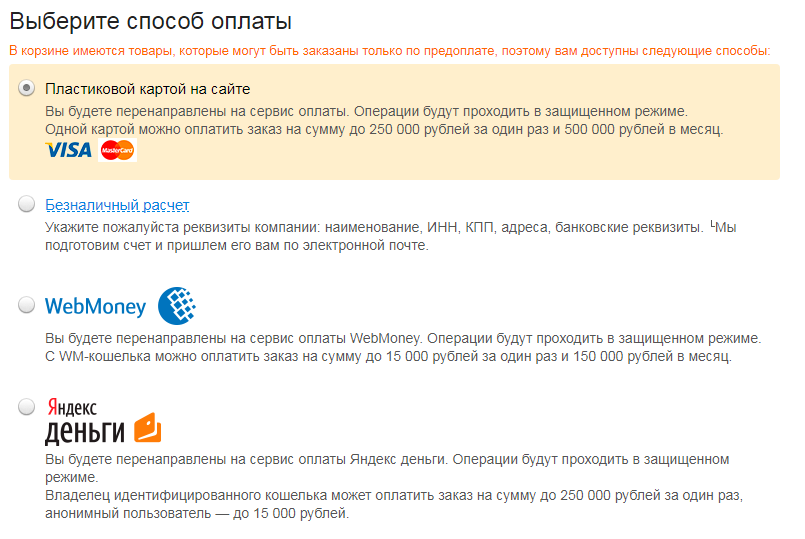


6. **Разрешите оформить заказ без регистрации на сайте.** Как бы нам не хотелось получить данные клиента, в первую очередь необходимо обеспечить комфортность покупок в интернет-магазине. Оставьте за покупателем право делиться с вами своими данными самостоятельно.

Вот пример удачной реализации:



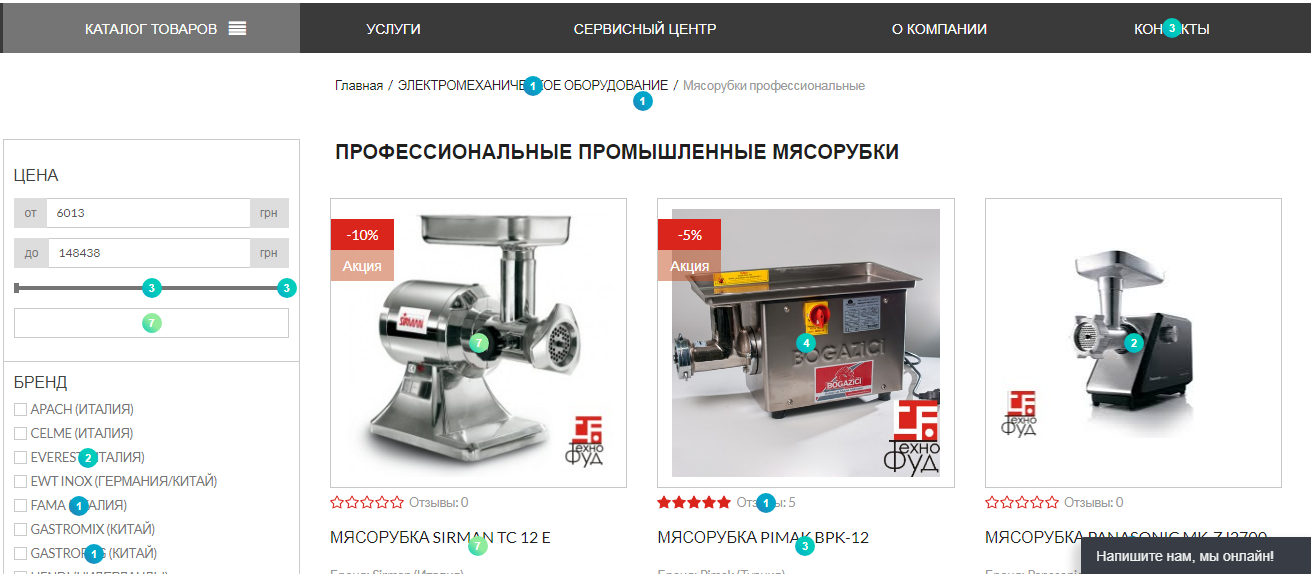
7. **Предоставьте различные варианты оплаты.** Возможно, ваш клиент готов оплатить картой VISA или Mastercard, а возможно — перевести деньги через PayPall или, может быть, оплатить биткоинами? Предложите покупателю выбрать способ оплаты:



8. **Настройте ремаркетинг.**Если покупатель ушёл, его можно попытаться догнать напоминанием о «грустной» брошенной корзине.

9.**Настройте автоматическую рассылку напоминаний.**Только не переусердствуйте: первое письмо должно быть отправлено через 2–3 часа после того, как корзина была покинута. Следующее — через сутки. Последнее — через 4–7 дней. Это оптимальное количество писем и оптимальное время между ними. Помните, что отправленное письмо только в течение первых трёх часов набирает 40% от общего показателя открываемости.

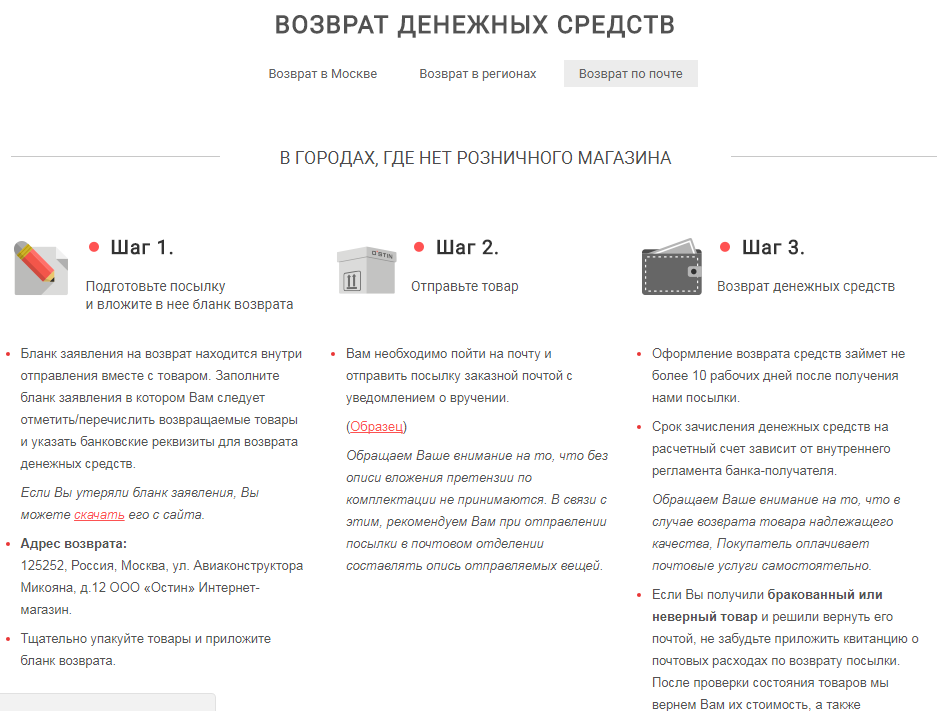
10. **Установите карту кликов.**Вы должны знать о том, [что, когда и сколько раз кликнули на сайте](https://www.plerdy.com/ru/) ваши посетители. Анализ того, что на вашем находится в зоне видимости клиентов, а что они не замечают, так же может повлиять на конверсию:



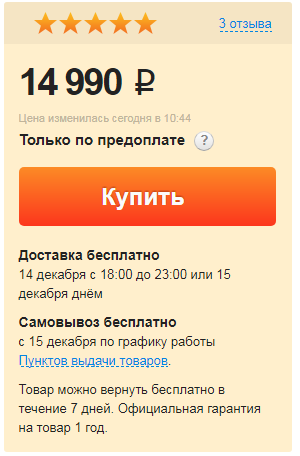
Маркетинговая сторона. Дополнительные нюансы

1.**Предложите гарантию возврата денег.** Всякое бывает. Возможно, клиенту не подошёл товар или случился форс-мажор. Ваша готовность «понять и простить» будет высоко оценена покупателем. Но прежде чем обещать возврат, тщательно продумайте его сценарий и условия. Обязательно расскажите об этом на сайте: 80% клиентов завершают покупку, лишь когда знают об условиях возврата.

Рассказать об условиях возврата можно следующим образом:



Или даже так:



2. **Подумайте о возможности добавить картинку товара корзину.** Визуалы ещё раз задумаются о том, может стоит купить товар сейчас, а не ждать следующего месяца?

3. **Добавьте последний отзыв о выбранном товаре в окно оформления покупки.**Даже если клиент уже готов приобрести товар, ему будет приятно узнать, что кто-то остался доволен такой же покупкой

4. **Прикрутите индикатор прогресса покупки.** Это, скорее, дополнительная фича, ориентированная на перфекционистов. Незавершённая покупка? Такое может быть только в страшном сне!

5. **Предложите скидку клиенту, оставившему корзину.** Пришлите предложение со скидкой или возможностью бесплатной доставки на электронную почту. Такой подарок может переубедить сомневающегося покупателя. Ведь 54% покупателей завершат покупку, если скидка была предложена при оформлении заказа! Не забудьте указать срок, по истечении которого скидка будет недействительна, иначе ваш клиент может подумать о том, чтобы приобрести выбранный товар через пару месяцев.

Улучшая интернет-магазин, старайтесь оценивать его с точки зрения вашего покупателя. Если же вам не удаётся самостоятельно заметить нюансы, которые необходимо исправить — закажите профессиональный аудит. Ведь юзабилити сайта крайне важно для функционирования всей воронки продаж.

Не забывайте, что какими бы качественными не были товары или услуги вашего магазина — этого ещё недостаточно для продвижения. Пользователи ориентируются также и на уровень сервиса, который вы оказываете. Предоставляя дополнительные бесплатные услуги, ваш интернет-магазин способен показать себя на рынке в лучшем свете.

# «Покупатели не любят думать» – как за нас решают, что купить

9 декабря 2017

[Николай Молчанов](https://rb.ru/author/molchanov/)

Партнер в компании Eldey Consulting Group

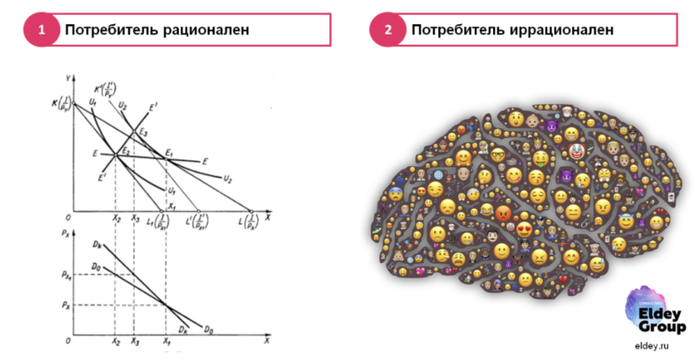
**Николай Молчанов, партнер**[**Eldey Consulting Group**](http://eldey.ru/)**, разбирается, как покупатели принимают решения о покупке товара или услуги... И приходит к выводу о том, как этим можно управлять.**

**Полезно знать каждому, кто что-то продает или покупает!**

**Психология и выбор покупателя**

Сейчас модно критиковать теории рационального поведения покупателей, подчеркивать влияние психологии на потребительский выбор. Собственно говоря, я и сам люблю [поговорить](https://rb.ru/opinion/oshibki-eto-pokupki/) на эту тему. Но в реальности обе модели принятия решений клиентом не противоречат, а дополняют друг друга.

Выбор товара потребителем – две конкурирующие модели:

[](https://rb.ru/media/upload_tmp/2017-12-09__16.21.05.png)

Мы не строго рациональны, но и не совершаем покупки исключительно под влиянием эмоций. Принятие решения покупателями зависит от того, что именно вы предлагаете.

Первая линия отличий в процессе выбора товара проходит между «продуктами» и «сервисами».

[](https://rb.ru/media/upload_tmp/2017-12-09__16.21.23.png)

В зависимости от того, к «продукту» или «сервису» относится предложение компании, клиент выбирает, опираясь на различные базовые факторы.

[](https://rb.ru/media/upload_tmp/2017-12-09__16.21.36.png)

Если вы предлагаете функциональный продукт – коммуницировать с потребителем легко. Основная задача – логично доказывать, что ты лучший. При покупке карты памяти важен ее объем и цена. Вряд ли клиент будет спрашивать мнение знакомых, читать дополнительные материалы о картах памяти.

**Покупка на эмоциях**

Для эмоциональных продуктов доказывать преимущества сложнее. Моя компания разрабатывает [маркетинговые стратегии](http://www.rb.ru/tag/marketing/). Фраза в стиле «у нас за ту же цену 64 Гб, а у конкурентов 32Гб» не подойдет.

Для сервисов надо формировать доверие, поэтому мы:

* предлагаем получить опыт работы еще до принятия решения о покупке (выполняя первую часть проекта бесплатно);
* предоставляем отзывы клиентов;
* гарантируем компетентность личным опытом и образованием руководителей проектов: МГУ, INSEAD (бизнес-школа №1 в мире), десятки завершенных проектов, руководство компаниями с оборотами до 100 млрд рублей и так далее.

**Покупка рациональная**

Продавать функциональные продукты проще. Но маржинальная [прибыль компании](http://www.rb.ru/tag/business/) тем ниже, чем рациональнее покупатель подходит к выбору, тем лучше понимает справедливость запрашиваемой цены.

Заплатить за карту памяти в 32 Гб не 500, а 8 500 рублей мне вряд ли придет в голову. При этом за последние несколько месяцев я дважды был в парикмахерской. Стоимость одинаковой стрижки отличалась **в 17 раз**. И оба раза в целом я находил ее справедливой. Продавать эмоциональные продукты сложнее, но доходность выше.

**Как влиять на процесс принятия решения**

Поведение покупателя сложно предсказать, но на него можно повлиять. Процесс принятия решения зависит от типа потребности, которую ваше предложение закрывает для клиента.

[](https://rb.ru/media/upload_tmp/2017-12-09__16.21.50.png)

**1. Необходимость.** **Продукты и сервисы, которые реально нам нужны**

Этой осенью я устанавливал батареи парового отопления на даче. Цель – обогреть 100 квадратных метров, потратив наименьшее количество денег. Никаких эмоций или эстетических предпочтений. Абсолютно утилитарные требования. Поэтому сравнивал исключительно формальные характеристики: теплопроводность, гарантийный срок службы, стоимость, сроки доставки, совместимость с текущей системой.

Для функциональных продуктов сантименты не играют особой роли. На первый план выходит рациональная оценка по объективным критериям.

**Задача маркетинга** – дать наиболее полную и информативную картинку продукта в сравнении с аналогами.

**2. Привычка. Продукты и сервисы, которые мы покупаем, не задумываясь**

Я заказываю большинство продуктов через интернет. Когда заканчивается питьевая вода, я ни о чем не думаю, ничего не сравниваю. Просто повторяю свой предыдущий заказ, беру то же, что и всегда.

Подвигнуть меня купить [новую марку](http://www.rb.ru/tag/brand/) воды непросто – я вообще не придаю этому особого значения и не собираюсь тратить время, размышляя над вопросом выбора воды.

Правда, могу пересмотреть решение в результате пассивного поиска информации – если прочту на Rusbase статью о преимуществах определенного типа воды. Или, если в магазине не окажется привычной марки.

**Задача маркетинга** – всегда находиться в зоне доступности.

**3. Удовольствие. Продукты и сервисы, которые мы хотим**

Я знаю, что шоколадные торты не очень совместимы с регулярными тренировками. Но, допустив ошибку и придя голодным в магазин, вижу там кусок торта и думаю: «А, ладно! Один раз не повредит».

Решение получить удовольствие, как правило, спонтанно. Потребитель не тратит время на сравнение с другими вариантами, а платит сразу.

Большая часть продуктов в этой категории относится к недорогим предложениям, пользующимся в этот момент популярностью среди социальной группы, к которой принадлежит покупатель:

* «Все купили спиннер и я куплю».
* «Тренд сезона – барбершопы? Доставлю себе маленькую радость и тоже зайду».

**Задача маркетинга** – либо быть рядом, когда у потребителя возникает решение о покупке (ретаргетинг), либо самостоятельно моделировать ситуацию, вызывающую такое решение (товары прикассовой зоны).

**4. Вдохновение. Продукты и сервисы, меняющие отношение к себе**

Наиболее сложная в оценке категория. Это продукты, которые помогают изменить наш собственный образ, ощущение себя. В эту категорию попадает большинство покупок, сделанных под влиянием бренда (последняя модель iPhone, мотоцикл исключительно марки Harley-Davidson, одежда раскрученных марок).

На самом деле, любой товар способен влиять на личный образ Я покупателя. Важно только понять, насколько распространена эта точка зрения среди ваших клиентов.

**Кейс:**

* Дети любят играть в мобильные игры, «залипать» на телефонах или смотреть телевизор.
* Это облегчает жизнь родителям – ребенок занят и дает возможность заняться другими делами.
* Но одновременно рождается чувство вины – мы сами подталкиваем детей к непродуктивному времяпровождению. Родители бессознательно хотят соответствовать образу «хороших папы и мамы».
* Разработчики игр и программ дают эту возможность – оставаясь развлекательными по сути, игры начинают позиционироваться как «развивающие», «улучшающие моторику, память» и так далее.
* Родители получают оправдание своим действиям – планшет дается не для собственного отдыха, а для развития ребенка. Предложение устраняет существующий у клиента психологический разрыв и он принимает решение о покупке.

**Внимание**

Ваше предложение относится к тому или иному типу вовсе не благодаря своим характеристикам. А исключительно в силу потребностей и целей покупателя.

Для меня выбор батарей отопления – решение функциональной задачи. Для моего коллеги, ремонтировавшего квартиру, батареи находились где-то между категориями «удовольствие» и «вдохновение».

Поэтому вначале важно сегментировать вашу целевую аудиторию и понять, что является основным драйвером выбранного сегмента. И только исходя из этого выстраивать позиционирование продукта.

**Общие правила принятия решения потребителем**

Неважно, что предлагает ваша компания. В первую очередь определите, что движет решением покупателя. Клиенту важна не функциональность и не цена. Ему важно, что у него в голове.

Покупатель строит свои предпочтения на основе информации о продукте, прошлого опыта и текущей ситуации. Ряд общих правил. Покупатели:

* Смотрят больше, чем на одну лишь функциональность и цену.
* Не очень любят думать. Затрачивать умственную энергию – всегда дорого.
* Ненавидят запутанность и непонятность.
* Оценивают преимущества и недостатки только в сравнении с другими предложениями.
* Действуют на основе собственного восприятия продукта, а не объективных характеристик.
* Изучают не свойства продукта, а ценность этих свойств для решения проблемы клиента.

Нужен логотип, фиременный стиль или баннер на сайт? Закажи на [Dizkon](http://www.dizkon.ru/contests/create?utm_source=rb.ru&utm_campaign=plashka&utm_medium=banner) и выбирай из десятков вариантов!

# Сила слова: как превратить недовольного клиента в преданного поклонника

Игорь Подстрешный Forbes Contributor

Основатель сети Burger Heroes Игорь Подстрешный о том, как нужно работать с негативными отзывами и почему недовольные клиенты — ваши друзья

Скажу откровенно: слышать и читать негативные отзывы о своей компании неприятно, сразу хочется возразить и доказать, что все не так. Но наша позиция — не ступать на тропу войны (так в запале делают некоторые обиженные рестораторы), а все же вычленять конструктив даже из самых нелицеприятных комментариев в наш адрес. Если человеку что-то не нравится, то обратная связь, даже публичная — это наш шанс все изменить, в том числе, его мнение о нас на 180 градусов. Обратная связь — это диалог человека с брендом, а если диалог начался, то его в большинстве случаев можно вернуть в позитивное русло.

Более того, ваши самые большие критики могут стать вашими самыми преданными поклонниками: в нашей практике было много примеров, когда люди, приходившие с негативом, становились нашими постоянными клиентами. Конечно, среди недовольных есть те, кому с нами просто не по пути — ну не нравится им наш формат как таковой, что поделать. И все же большинство людей оставляют отзывы с конструктивной критикой. И когда они видят, что компания не игнорирует их, не отделывается формальной фразой «мы это учтем», а реально меняет отдельные вещи или целый подход к делу — это приятно. Их критика становится не причиной конфликта, а стимулом к изменениям. И потому критикующих можно из «недовольных» превратить в «помощников». А это уже первый шаг к ощущению общности с брендом. Не говоря уже о том, что после устранения неудобства у гостя появляется логичное желание вернуться в ресторан и как минимум дать ему второй шанс.

Вот, например, нам часто предлагали установить санитайзеры. Мол, бактерии не смываются мылом, а бургеры едят руками. Мы установили санитайзеры и получили респект от многих людей. Хороший отзыв был про режим работы. Мы думали — людям нужно, чтобы мы открывались в 11-12, не раньше. А оказалось, судя по отзывам, что многие готовы приходить к нам и рано утром. Мы стали открываться раньше на 2 часа (с 9 утра), ввели специальное предложение с завтраками. В итоге довольны все: гости получили возможность заходить к нам утром ради недорогого и сытного завтрака, а мы — увеличили выручку за счет загрузки утренних часов.

Любопытная вещь произошла и с часами закрытия. Изначально мы указывали время работы до 12 часов ночи. Однако при этом в 23.45-23.50 персоналу нужно было снимать кассу, чтобы закрыть сутки. Соответственно, всех приходящих после этого момента мы обслужить уже не могли. Сколько было разочарований: особенно, когда люди торопились и пытались изо всех сил успеть к 12-ти. Сейчас мы указываем время закрытия 23.45, и это позволяет всем грамотно спланировать свое время. Более того, даже придя к нам в 23.45, человек все же получает свой заказ — то есть видит, что компания для него делает даже чуточку больше, чем формально должна.

Мы ежедневно мониторим отзывы: заносим все комментарии в таблицу с рубриками (когда, где, кто, суть инцидента, что было не так). Речь может быть о чем угодно, например «вас сложно найти». Если 10 человек так написали, значит 1000 человек вас не нашла. Умножим это на средний чек — 700 рублей, получается, что 700 000 рублей прошли мимо. Вникнув в подобные комментарии, мы можем оценить проблему и начать действовать незамедлительно. При этом даже «неадекватные» на первый взгляд отзывы могут послужить хорошим стартом для размышлений и изменений.

Например, наша первая бургерная была андеграундной. И вот в нее часто  приходили девушки в шубах с собачками и говорили «Здесь нет гардероба, официантов, фу». Мы говорили: «не фу, а ничесе экспириенс», а сами смеялись про себя — как их вообще сюда занесло?! И вот мы поняли: мы работаем не с той целевой аудиторией. Изменив каналы коммуникации, мы повысили выручку.

Сейчас к нам приходят «наши» люди, и поэтому реагировать на то, что они говорят, вдвойне для нас важно. Если поступает «сигнал», мы связываемся лично с каждым недовольным клиентом и выясняем, что не понравилось. Затем анализируем и принимаем меры.

Что касается работы с критиками — это очень тонкий вопрос. Оценка критика, как и любого другого гостя, на то и нужна, чтобы указывать на слабые места заведения. Только у него больше опыта и авторитета — он знает, как должно быть, с высоты своего опыта. Бывает очень неприятно. Например, недавно о нашем новом проекте очень нелестно высказался один из гастрономических журналистов. Мы расстроились, но решили, что даже эту ситуацию можно повернуть себе на пользу и использовать как начало диалога со своими гостями. Что мы сделали?

Мы обратились к нашим подписчикам в соцсетях и, не скрывая, описали ситуацию. А завершили это вопросом: а нравится ли вам наш новый проект и продукт? Это поразительно, но после этого люди реально пошли пробовать наше новое блюдо, чтобы выдать справедливую оценку. Да, кому-то не понравилось, но больше оказалось тех, кто поддержал проект и публично высказался в его пользу. При этом мы собрали все претензии и вопросы, и действительно с их учетом доработали рецептуры и технологию. В общем, все же сделали «лучшую версию себя». Если бы мы смолчали или ударились в ответную критику в стиле «сам дурак», то получили бы ноль или жирный минус. А так наш минус превратился в плюс.

Так что, как говорится, не нужно бояться критики — нужно знать, как правильно ее приготовить. А своевременная и адекватная обработка обратной связи очень помогает. Поэтому всем советуем придерживаться такой политики — прислушиваться к людям и признавать свою неправоту, если действительно не правы. Не страшно совершать ошибки, страшно их повторять. Не реагировать на негатив — вот путь в никуда.

# Как описать бизнес-процесс получения новых клиентов

[Павел Егоров Директор по развитию, Воронеж](https://www.e-xecutive.ru/users/1760997-pavel-egorov)

Планируете автоматизировать работу с клиентами? Для этого нужно разработать модель соответствующих бизнес-процессов. Универсальный подход к решению этой задачи.

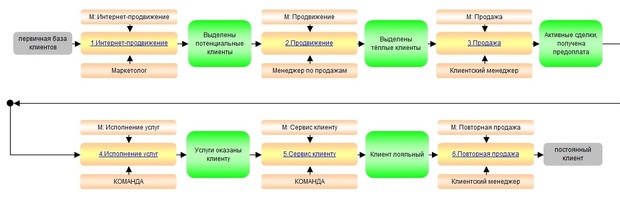
Большинство начинающих бизнесменов задаются вопросом, как [получить новых клиентов](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1828720-chetyre-sposoba-zapoluchit-novyh-klientov-metodom-stiva-dzhobsa). Решить эту задачу можно разными методами. В данной статье будет рассмотрен процессный подход для формирования и расширения клиентской базы с использованием интернет-продвижения. В качестве инструментария – методология функционального моделирования IDEF0 в трехуровневой интерпретации бизнес-процессов.

Цель создания функциональной модели: построить работоспособный механизм [расширения базы потенциальных клиентов](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986092-pochemu-rost-klientskoi-bazy-vazhnee-chem-loyalnost-klientov). То есть, создать непрерывный процесс поиска потенциальных клиентов, их изучения и включения в базу для последующей работы с этой базой менеджеров по продажам.

Целевая аудитория: начинающие компании, малый бизнес.

Для построения эффективной модели, создающей входящий поток потенциальных клиентов, необходимо на старте [определить стратегию компании](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1920762-s-chego-nachinaetsya-strategiya): что продаем, кому продаем, как продаем, а также миссию – нашу роль в обществе. Причем определение миссии нужно, в первую очередь, для правильного определения маркетинговой стратегии компании, выделения целевого сегмента, на который нужно нацелить арсенал маркетинговых инструментов.

**Процессы верхнего уровня**

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11242/Egorov1.jpg)

[*Увеличить изображение*](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11242/Egorov1.jpg)

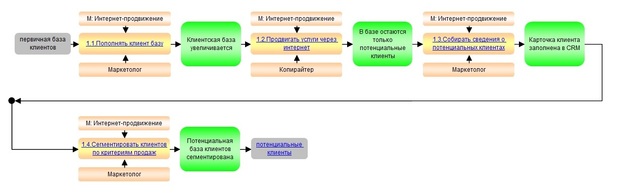
На рисунке приведена полная схема бизнес-процессов верхнего уровня, которая включает шесть основных сущностей, позволяющих аккумулировать базу клиентов, продавать, выводить клиентов на повторные продажи:

* Интернет-продвижение (ответственный за процесс – интернет-маркетолог).
* Продвижение (ответственный за процесс – менеджер по продажам).
* Продажа (ответственный за процесс – клиентский менеджер).
* Предоставление услуг (ответственные за процесс – команда компании).
* Сервис клиенту (ответственные за процесс – команда компании).
* Повторная продажа (ответственный за процесс – клиентский менеджер).

На входе в процесс верхнего уровня находится первичная база клиентов – это результат первичных маркетинговых мероприятий, которые могут включать:

* Формирование базы клиентов с помощью «Яндекс.Карт».
* Формирование базы клиентов с помощью социальных сетей.
* Формирование базы клиентов с помощью специальных инструментов обработки поисковых запросов.
* Формирование базы клиентов с использованием налоговых баз.
* Формирование базы клиентов с использованием таможенных баз.

**Процессы второго уровня: интернет-продвижение**

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11243/Egorov2.jpg)

[*Увеличить изображение*](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11243/Egorov2.jpg)

На входе в бизнес-процесс второго уровня «Интернет-продвижение» находится первичная база клиентов. На первой стадии этого этапа маркетолог пополняет базу клиентов методами, описанными выше в главе «Процессы верхнего уровня». Результат действий на этой стадии – рост клиентской базы.

На второй стадии копирайтер продвигает услуги через интернет. В результате в базе должны остаться только потенциальные клиенты.

На третьей стадии маркетолог собирает сведения о потенциальных клиентах. В результате, должна быть заполнена карточка клиента в системе CRM.

На четвертой стадии осуществляется сегментация клиентов по критериям продаж, в результате чего в CRM потенциальная база клиентов принимает вид сегментированной.

После завершения этапа интернет-продвижения на выходе формируется база потенциальных клиентов. Затем к работе с базой подключается менеджер по продажам.

**Процессы второго уровня: продвижение**

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11244/Egorov3.jpg)

[*Увеличить изображение*](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11244/Egorov3.jpg)

На входе в этап продвижения в распоряжении менеджера по продажам находится база потенциальных клиентов. На первой стадии этого этапа он проводит первичные переговоры с клиентом. Которые могут проводиться по телефону или в ходе непосредственных встреч с клиентом. В итоге первого этапа должны быть изучены потребности клиента.

На второй стадии менеджер по продажам проводит презентацию компании. В результате этой работы клиент должен быть ознакомлен с компанией, ее продуктами и возможностями.

На третьей стадии менеджер проводит обсуждение с клиентом коммерческого предложения. В итоге должен быть результат, выраженный полным пониманием и осмыслением клиентом предложенного ему КП.

На четвертой стадии менеджер по продажам проводит работу над возражениями клиента. Итоги работы на этой стадии – отсутствие каких-либо возражений, что достигнуто эффективной работой менеджера посредством квалифицированных ответов на все вопросы клиента.

На пятой стадии продвижения менеджер осуществляет разогрев клиента до принятия решения о начале работы. Итогом этого этапа должна быть готовность клиента обсуждать сделку. В системе CRM клиент переводится в категорию «теплые клиенты».

**Процессы третьего уровня: пополнение клиентской базы**

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11245/Egorov4.jpg)

[*Увеличить изображение*](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11245/Egorov4.jpg)

Первым шагом на этапе «Пополнение клиентской базы» является определение целевых групп клиентов. Эту работу проводит маркетолог компании, или лицо, выполняющее данные функции. В результате выполнения первого шага должны быть определены целевые группы клиентов.

Вторым шагом маркетолог осуществляет [специальный интернет-поиск клиентов](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987411-gde-naiti-auditoriu-7-novyh-i-nedootsenennyh-targetingov-internet-reklamy). В результате этой работы формируется список клиентов с помощью инструментов интернет-маркетинга или других инструментов получения первичных баз клиентов.

Третий шаг: маркетолог форматирует базу клиентов до параметров CRM. В результате список клиентов в Excel должен быть полностью подготовлен для автоматической загрузки в CRM-систему.

В ходе выполнения четвертого шага маркетолог загружает список клиентов в CRM.

На пятом шаге маркетолог проверяет в CRM дублирование клиентов, которые могли образоваться в результате добавления к базе дополнительного списка клиентов.

После завершения этапа пополнения клиентской базы у компании должен появиться материал для последующей работы менеджера по продажам.

\*\*\*

Предложенная модель бизнес-процессов является универсальной, и в случае с каждой отдельно взятой компанией может быть легко адаптирована под условия ее работы.

Сформированные бизнес-процессы используются для написания методик, должностных и рабочих инструкций, систем мотивации персонала. Ключевое предназначение процессов – упорядочение функциональной структуры управления компании и использование выработанной модели для автоматизации бизнеса.

# ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

# Ценовая политика: виды, формирование, примеры

28 декабря 2017

Чтобы установить объективную цену на то или иное изделие, производители и компании учитывают целый ряд характеристик: затраты на изготовление продукции, востребованность товара в рыночной среде, ценовой диапазон на аналоги у конкурентов и т. д. Ценовая политика — это одно из наиболее важных направлений деятельности предприятия, свидетельствующих о его эффективности.

Вы узнаете:

Что такое ценовая политика и какие у нее цели.

Какие есть виды ценовой политики в зависимости от типа рынка.

Как выбирать стратегию ценовой политики.

Какие факторы влияют на ценообразование.

Как формируется ценовая политика компании.

Как провести анализ ценовой политики.

Какие ошибки приводят к неэффективности управления ценовой политикой фирмы.

В чем суть и цели ценовой политики

Если свободное ценообразование невозможно, есть два пути. Первый — это жесткое ограничение сферы действия естественных цен. Второй — разрешение их свободного движения, но с регулированием на государственном уровне. Определяя задачи ценовой политики, предприятие должно четко понимать, чего именно оно хочет добиться при помощи того или иного товара.

Основные цели и задачи ценовой политики в масштабах всего рынка — это прекращение спада производственного процесса, ограничение темпов инфляции, стимулирование предпринимателей, увеличение прибыли за счет производства товара, а не его цены. Если компания точно знает, на каком именно рынке она будет продвигать свой продукт и как ей лучше позиционировать себя в конкурентной и потребительской среде, то формировать комплекс маркетинговых мероприятий, в том числе продумывать ценообразование, ей гораздо проще, ведь разработка ценовой политики главным образом зависит от того, как предприятие планирует позиционировать себя на рынке.

Вместе с тем компания может преследовать и иные цели. Если она четко их представляет, то, безусловно, лучше знает, какая ей подходит ценовая политика. Пример: предприятие может стремиться к тому, чтобы выжить среди конкурентов, не утратив текущих позиций, увеличить доход, стать лидером рынка в своей отрасли или выпускать самый высококачественный товар.

Если у компании острая конкуренция, то главная цель должна заключаться в выживании. Для обеспечения нормальной работы и сбыта производимой продукции предприятиям не остается ничего, кроме как продавать товары по низким ценам, чтобы добиться лояльности покупателей. Здесь первоочередной задачей для них становится выживание, а не увеличение дохода. До того момента, пока сниженные цены покрывают издержки, компании, находящиеся в сложном финансовом положении, как-то могут держаться на плаву.

Основная цель для множества компаний заключается в максимизации текущего дохода. Предприятия данной категории изучают спрос и производственные издержки применительно к разным уровням цен и останавливаются на такой приемлемой стоимости, которая будет способствовать максимизации текущего дохода и наиболее полному покрытию издержек. Если дела обстоят так, значит, компания настроена прежде всего на улучшение финансовых показателей и они для нее важнее достижения долговременных целей.

Предприятия другой категории стремятся к лидерству в отрасли, руководствуясь тем, что компании, которые занимают первые позиции, работают с наименьшими издержками и самыми высокими финансовыми показателями. Стремясь к лидерству, компании снижают цены настолько, насколько это возможно. Один из вариантов этой цели может заключаться в стремлении добиться конкретного приращения рыночной доли, что является сутью ценовой политики таких предприятий.

ТОП-5 самых нужных статей для коммерсанта:

Как удостовериться, что акция сработает: чек-лист, основанный на опыте 2000 компаний

Избавьтесь от них: менеджеры, которые тормозят развитие компании

Цепочка писем, которая не позволит клиентам забыть про компанию

Три ошибки руководителя, которые мешают менеджеру выполнить план продаж

Типы менеджеров, которых нельзя мотивировать стандартно

Какие-то компании хотят, чтобы качество их продукции было самым высоким среди аналогов конкурентов. Как правило, на люкс-товары устанавливают довольно высокую цену для покрытия производственных издержек и затратных научных исследований.

Таким образом, ценовая политика используется фирмами в разных целях, например чтобы:

увеличивать рентабельность продаж, то есть процентное соотношение прибыли к общей сумме дохода от продаж;

повышать доходность чистого собственного капитала компании (отношение прибыли к общей сумме активов по балансу за вычетом всех обязательств);

максимизировать рентабельность всех активов компании (отношение прибыли к общей сумме бухгалтерских активов, основой для формирования которых являются как собственные, так и заемные средства);

стабилизировать цены и уровень дохода, укреплять позиции на рынке, то есть долю компании в общем объеме продаж на данном товарном рынке (эта цель может быть особенно значимой для компаний, работающих в такой рыночной среде, где малейшее колебание цен вызывает существенные изменения в продажах);

достигать наиболее высоких темпов роста продаж.

Мнение эксперта

Цена — не основной показатель, который определяет выбор покупателя

Игорь Липсиц,

профессор кафедры маркетинга ГУ ВШЭ, Москва

Многие компании полагают, что именно низкая цена больше других показателей влияет на принятие потребителем решения о покупке товара. Такие предприятия считают, что, снизив цену, могут увеличить продажи. Но это не так. На деле, если продавец действует по такой схеме, покупатель думает, что единственным преимуществом продукта является его низкая стоимость, а потому не обращает внимания на иные важные характеристики — качество, уникальность, сервис.

Лучший вариант здесь — увеличить стоимость относительно продукции конкурентов, но при этом обратить внимание покупателя на уникальность, сервис, качество и другие важные для него показатели.

Виды ценовой политики в зависимости от типа рынка

Ценовая политика организации во многом определяется типом рынка, выбранным для продвижения продукции. Ниже мы рассмотрим четыре его вида. Следует отметить, что на каждом из них существуют индивидуальные проблемы с ценообразованием:

1. Рынок чистой конкуренции.

На рынке чистой конкуренции взаимодействуют многочисленные продавцы и покупатели какой-либо схожей продукции. Отдельные производители и потребители почти не влияют на текущие рыночные цены. У продавца нет права установить более высокие цены по сравнению с рыночными, поскольку покупатели могут свободно купить товар в любом необходимом им количестве по существующей рыночной стоимости.

На рынке чистой конкуренции продавцы не уделяют много времени длительному формированию маркетинговой стратегии. До тех пор, пока рынок остается рынком чистой конкуренции, роль маркетинговых исследований, мероприятий по разработке продукции, политики ценообразования, стимулирования сбыта и иных процессов ограничена.

2. Рынок монополистической конкуренции.

У этого вида рынка есть своя специфика. На нем взаимодействует большое количество продавцов и потребителей, совершающих сделки не по единой рыночной стоимости, а в широкой гамме цен. Их диапазон здесь достаточно широк. Это объясняется тем, что продавцы могут предложить потребителям продукцию во множестве вариантов. Конкретные товары обладают разными характеристиками, дизайном, качеством. Отличаться могут и услуги, сопутствующие изделиям. Потребитель понимает особенности разных предложений и готов платить за них разные суммы.

Чтобы выделиться чем-то еще, кроме цены, компании разрабатывают множество предложений для отдельных клиентских групп, активно присваивают продуктам марочные названия, проводят рекламные кампании, применяют методы личных продаж.

3. Рынок олигополистической конкуренции.

На олигополистическом рынке продавцов немного. Ценовая политика и маркетинговые стратегии друг друга вызывают у них довольно острую реакцию. Продавцы не могут существенно влиять на уровень цен, а для новых претендентов проникновение на данный рынок — процесс довольно сложный. Поэтому конкуренция здесь по большей части не связана с ценами. Продавцы стремятся привлечь покупателей другими способами: повышением качества продукции, проведением рекламных кампаний, предоставлением гарантий и хорошего сервиса.

Каждый продавец, работающий на олигополистическом рынке, знает, что, если он снизит цену, остальные обязательно отреагируют на это. В результате спрос, повысившийся вследствие пониженной стоимости, распределится между всеми компаниями. Фирма, первой снизившая цену, получит лишь какой-то процент увеличившегося спроса. Если эта компания повысит цену, другие могут не последовать примеру. Соответственно, спрос на ее товары снизится гораздо быстрее, чем это произошло бы при общем повышении цен.

4. Рынок чистой монополии.

На рынке чистой монополии производители очень тщательно контролируют цены. В роли продавца здесь выступает как государственная, так и частная регулируемая или нерегулируемая монополия.

Монополия на государственном уровне может вести определенную ценовую политику для достижения разных целей. К примеру, установка цены на важную для покупателя продукцию ниже себестоимости делает ее доступнее. Если цель заключается в сокращении потребления, можно установить очень высокую цену. Задача также может состоять в покрытии всех издержек и получении хорошей прибыли.

Если монополия регулируемая, государство разрешает предприятию устанавливать стоимость с учетом определенных ограничений. Если монополия нерегулируемая, компания вправе продавать товар по любой цене, максимально допустимой в существующих рыночных условиях.

Но монополисты далеко не во всех случаях устанавливают максимально высокие расценки. Закон спроса гласит, что при увеличении цены падает спрос, а, когда стоимость снижается, спрос повышается. «Чистые» монополисты помнят: для продажи дополнительного количества товара нужно понизить его стоимость. То есть монополист не может установить абсолютную цену на свой товар. Он и не хочет привлекать внимание конкурентов, стремясь как можно скорее завоевать рынок, и остерегается введения госрегулирования.

Методы ценообразования, выгодные для бизнеса

Стратегии ценовой политики и особенности их выбора

1. Стратегия ценообразования, в основу которой положена ценность товара (стратегия «снятия сливок»).

Компании, применяющие данную стратегию, устанавливают высокую цену на продукцию в небольшом рыночном сегменте и «снимают сливки», так как достигают высокой рентабельности продаж. Стоимость не снижается, чтобы новые потребители, которые входят в этот рыночный сегмент, выходили на более высокую ступень. Применять такую стратегию можно, если товар по своим характеристикам действительно превосходит аналоги или является уникальным.

2. Стратегия следования за спросом.

У этой стратегии много общего со «снятием сливок». Но предприятия в данном случае не сохраняют высокие расценки все время и не убеждают потребителей выйти на качественно новый, более солидный уровень. Компании постепенно снижают цену, тщательно контролируя данный процесс.

Иногда фирмы незначительно корректируют дизайн продукта, его характеристики и возможности, чтобы он отличался от своих предшественников. Нередко компании в целях соответствия понижению стоимости продукции стимулируют ее сбыт, меняют упаковку или отдают предпочтение другому методу распределения. На каждом новом пониженном уровне стоимость сохраняется достаточно долго для удовлетворения текущего спроса в полном объеме. Как только продажи начинают сокращаться, компания сразу же продумывает следующее снижение цены.

3. Стратегия проникновения.

Методы ценовой политики весьма разнообразны. Существует и так называемый ценовой прорыв — это установление очень низкой стоимости. К такому методу компании прибегают, чтобы быстро освоиться на новом рынке и обезопасить преимущества в расходах от производственных объемов. Если предприятие небольшое, подобная стратегия вряд ли ему подойдет, поскольку у него нет необходимых производственных объемов, а реакция со стороны конкурентов в розничной торговле может оказаться очень жесткой и оперативной.

4. Стратегия устранения конкуренции.

Данная стратегия похожа на предыдущую, но преследует иные цели. Основная ее задача — преградить конкурентам путь выхода на рынок. Стратегию применяют и для того, чтобы повысить продажи до максимально возможного уровня перед выходом соперника на рынок. В связи с этим с цену устанавливают настолько близко к расходам, насколько это допустимо. Это приносит малый доход и оправдывается только в случае крупных продаж.

Небольшой компании эта стратегия помогает сконцентрироваться на маленьком рыночном сегменте. Благодаря ей появляются возможности для быстрого выхода на рынок, получения прибыли в кратчайшие сроки и столь же оперативного ухода из данного сегмента.

5. Другие стратегии.

Существуют и иные стратегии ценовой политики, а именно:

сохранение стабильного положения в рыночной среде (когда компания поддерживает умеренный процент рентабельности к акционерному капиталу. На Западе данный показатель составляет 8-10 % для масштабных организаций);

поддержание и обеспечение ликвидности — платежеспособности компании (в рамках данной стратегии предприятие главным образом должно выбрать надежных партнеров, благодаря которым оно могло бы стабильно получать прибыль; здесь компании разумно перейти на удобные заказчикам способы оплаты, начать предоставлять льготы наиболее ценным партнерам и т. д.);

расширение экспортных возможностей компании (данная стратегия связана со «снятием сливок» на новых рынках).

6. Запрещенные стратегии.

Ценовая политика должна вестись в соответствии с законодательными нормами и не противоречить им. Но существуют и другие стратегии, которые компаниям лучше не использовать. Одни из них запрещены на государственном уровне, другие противоречат принятым на рынке этическим нормам. Если предприятие использует запрещенную стратегию, то рискует столкнуться с ответными действиями конкурентов или наложением санкций госорганами.

Приведем запрещенные стратегии политики ценообразования:

монополистическое формирование цен — стратегия связана с установкой и сохранением монополистически высоких расценок. К ней компании прибегают, чтобы получить сверхприбыль или монопольную прибыль. На использование данной стратегии наложен государственный запрет;

демпинг цен — в соответствии с ней предприятие специально занижает свои цены относительно рыночных, чтобы обойти конкурентов. Данная стратегия связана с монополизмом;

стратегии формирования цен, в основу которых положены соглашения хозяйствующих субъектов, ограничивающих конкуренцию, в том числе договоры, нацеленные на:

установку цен, скидок, надбавок, наценок;

повышение, снижение или поддержание цен на аукционах и торгах;

раздел рынка по территориальному или иному признаку, ограничение доступа на рынок, отказ от заключения соглашений с конкретными продавцами или покупателями;

стратегии формирования цен, из-за которых нарушается установленный нормативно-правовыми актами порядок ценообразования;

ценообразование и ценовая политика, преследующие спекулятивные цели.

Любая стратегия ценовой политики — это условие, определяющее, как товар будет позиционироваться на рынке. Вместе с тем ценовая политика в маркетинге — это функция, на формирование которой влияют определенные факторы. Среди них:

1. Этапы жизненного цикла товара.

Данный фактор существенно влияет как на ценовую, так и на маркетинговую стратегию.

На стадии внедрения выделяют 4 типа стратегии формирования цен.

На этапе роста, как правило, повышается уровень конкуренции. В данном случае компании стараются наладить долгосрочное сотрудничество с независимыми агентами по сбыту и занимаются организацией собственных каналов реализации. Их цены, как правило, не меняются. Компании стремятся к поддержанию быстрого роста продаж и, преследуя эту цель, прибегают к улучшению и модернизации продукции, представляют усовершенствованный товар в неосвоенных рыночных сегментах, усиливают рекламные кампании, чтобы простимулировать клиентов вновь купить его.

На этапе зрелости компания достигает стабильного уровня продаж, у нее появляются постоянные клиенты.

На стадии насыщения объем продаж окончательно стабилизируется и повторные закупки его поддерживают. Здесь предприятия уделяют больше времени поиску неосвоенных рыночных сегментов, разработке мероприятий по завоеванию лояльности новой аудитории, а также думают над тем, могут ли постоянные покупатели использовать товар по-новому и как именно.

Чтобы предотвратить возможный спад продаж, предприятиям следует своевременно принимать меры по его предупреждению — модифицировать продукт, работать над качеством, совершенствовать характеристики. Иногда разумно снизить цену, чтобы сделать товар доступным для более широкой покупательской аудитории.

2. Новизна продукта.

На стратегию формирования цены влияет и то, на какой товар устанавливают стоимость — на новый или уже существующий на рынке.

Определяясь со стратегией ценообразования относительно новой продукции, предприниматель может действовать тремя путями, а именно:

Изначально установить максимально высокую стоимость продукции, ориентируясь на обеспеченных покупателей или тех, кто в первую очередь смотрит на качество и свойства товара и только потом на цену. После ослабевания первоначального спроса и уменьшения объемов сбыта предприниматель понижает стоимость, благодаря чему продукция становится доступной для более широкой покупательской аудитории. То есть в данном случае производитель постепенно охватывает доходные рыночные сегменты. Эта ценовая политика именуется «снятием сливок» (skim pricing).

Компании, работающие в соответствии с ней, преследуют краткосрочные цели. Такую стратегию разумно применять, если:

спрос на продукцию довольно высок;

на товар наблюдается неэластичный спрос;

компания может эффективно оградиться от конкурентов получением патента или непрерывным улучшением качества товара;

высокая стоимость в глазах покупателей означает хорошее качество продукции.

Сначала предприятие устанавливает низкую цену на товар, чтобы заполнить определенную нишу на рынке, избежать соперничества, повысить сбыт и занять лидерские позиции. Если вероятность возникновения конкуренции сохраняется, компания может, снижая издержки, еще больше уменьшать стоимость товара. Другой вариант — стремление стать лидером по качеству. В этом случае фирма может повышать расходы на проведение научно-технических разработок и увеличивать цены.

Если же угрозы конкуренции нет, предприятию нужно увеличивать или снижать стоимость в соответствии со спросом. Однако следует учитывать, что повышение цены оправдано лишь тогда, когда компания на сто процентов уверена в узнаваемости и востребованности своего товара в покупательской среде.

Предприятие действует в соответствии со стратегией «прочного внедрения» (penetration pricing), стремясь достичь долгосрочных целей. Такая ценовая политика подходит фирме, если:

спрос на ее продукцию довольно высок;

на товар наблюдается эластичный спрос;

низкие цены не привлекают конкурентов;

низкие расценки в глазах потребителей не являются синонимом некачественной продукции.

3. Сочетание цены и качества товара.

Ценовая политика является функцией, определяющей позиционирование продукции в рыночной среде посредством выбора оптимального сочетания цены и качества.

Контроль качества продукции, которым нельзя пренебрегать

Таблица 1. Типы стратегий с учетом цены и качества

Качество

Цена

Высокая

Средняя

Низкая

Высокое

1

Премиальная стратегия

2

3

Стратегия преимуществ

Среднее

4

5

Стратегия среднего поля

6

Низкое

7

Стратегия обмана

8

9

Стратегия дешевых товаров

Стратегии показывают, как качество влияет на изменение цены. На одном и том же рынке допустимо одновременное применение стратегий 1, 5 и 9. Чтобы они успешно реализовались, на рынке должны присутствовать соответствующие категории покупателей.

Стратегии 2, 4, 6, 8 — это переходные варианты.

Назначение стратегий 2, 3 и 6 — вытеснить конкурентов с позиций 1, 5 и 9; это стратегии формирования стоимостных преимуществ.

Стратегии 4, 7 и 8 демонстрируют, как повышаются цены по отношению к потребительским характеристикам продукции. Если конкуренция на рынке высокая, репутация компании от применения данного метода может пострадать.

4. Структура рынка и место компании в рыночной среде.

Определяющие факторы ценовой политики здесь — лидерство, освоение рынка, выход из него и т. д. Если говорить в целом, монополизм в рыночной среде не является синонимом бесконтрольного роста цен, поскольку всегда есть риск появления конкурентов с менее затратной производственной технологией или продукцией-аналогом. Если такая ситуация возникает, новые конкуренты получают возможность прочно обосноваться на рынке, занять его существенную часть и опередить лидера сегмента, совершенствующего свои отстающие технологии. То есть, чтобы быть лидером в ценообразовании, рыночные цены следует поддерживать на довольно высоком уровне, чтобы отдача фондов продолжала привлекать новые инвестиции, но и сохранять их достаточно низкими, чтобы избежать конкуренции.

Рынки, находящиеся в промежуточном положении между олигополией и рынком с большим количеством поставщиков, частично могут контролироваться взаимным соглашением.

5. Конкурентоспособность товара.

Такая ценовая политика предполагает, что компания сравнивает свой продукт с товарами конкурентов и устанавливает стоимость на основании спроса. Не стоит забывать и о влиянии иных факторов, среди которых репутация фирмы, применяемые типы и методы распределения продукции, способствующие формированию конкурентоспособности компании и ее товаров.

Данную стратегию можно считать безопасной лишь в том случае, если компания является безоговорочным лидером по части своих товаров. Фирма также должна знать, чем при покупке руководствуются потребители из разных сегментов на внутреннем и внешнем рынках. При этом могут появиться сложности с определением цен конкурентов из-за наличия у них скидок и дополнительных услуг, например, бесплатной доставки, монтажа.

Описанные выше стратегии — это далеко не все варианты, которыми может воспользоваться предприятие при формировании цены. Каждая компания вправе разработать собственную ценовую политику, опираясь на множество индивидуальных критериев.

Мнение эксперта

Единственный рациональный принцип ценообразования — ориентация на прибыль

Герман Симон,

генеральный директор компании Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, эксперт по ценообразованию, Бонн

Мой опыт свидетельствует о том, что цена, приносящая максимальный доход, существенно ниже цены, которая дает максимальную прибыль.

При наличии у вас линейной кривой спроса и линейной функции издержек цена, которая максимизирует доход, будет в два раза меньше максимальной цены. Цена, которая способствует получению максимальной прибыли, располагается посередине между максимальной ценой и переменными расходами на единицу товара.

Приведу пример. Предприятие торгует станками по максимальной цене за единицу товара 150 $. Переменные затраты на единицу продукции составляют 60 $. При этом:

цена, которая максимизирует доход, составляет 75 $ (150 : 2). Убытки при реализации товара по этой стоимости составили 7,5 млн $;

цена, которая максимизирует прибыль, составляет 105 $ (60 + (150 – 60) : 2). Прибыль составила 10,5 млн $.

Для максимизации прибыли поменяйте мотивационную систему. Привяжите комиссионные продавца к размеру скидки: чем она меньше, тем больше его премиальные. Наша фирма организовала такие системы для предприятий, работающих в разных отраслях. Скидки понижаются на несколько процентов, но продажи сохраняются на прежнем уровне. Покупатели остаются с нами. Чтобы компания могла достичь лучших результатов, на планшете или компьютере торгового представителя должны быть видны изменения суммы его комиссионных в ходе переговоров о стоимости.

Мнение эксперта

4 простых и эффективных способа управления ценой

Юрий Стебловский,

специалист по работе с клиентами, компания «Руна»

Осторожное повышение цен. Основные данного типа — постепенные изменения и работа над тем, чтобы покупатели не сразу заметили их. Необходимо повышать стоимость не на все товары в ассортименте, а только на ту продукцию, которой покупатели пользуются не каждый день.

Тестирование цены. В разные дни на товар устанавливают разную цену, а затем анализируют, на какую больше откликнулись покупатели.

Работа со спецпредложениями. Если торговая точка в основном продает товары с маленькой маржей, покупателям в качестве сопутствующей следует предлагать самую высокоприбыльную продукцию.

Кастомизация. Предполагает индивидуализацию продаж. Например, если магазин реализует кружки, то он может предлагать покупателю приобрести товар с выбранным им принтом стоимостью вдвое выше аналога с рисунком производителя. Постоянно проводите эксперименты и оценивайте их результаты. Кастомизация — обязательная составляющая в развитии бизнеса.

Как продать товар дороже и заработать больше: 8 простых способов

Факторы ценовой политики, влияющие на ценообразование

Выбор компанией ценовой политики определяется рядом факторов. Рассмотрим каждый из них.

Фактор ценности.

Это один из важнейших показателей при выборе ценовой политики. Любая продукция в большей или меньшей степени способна удовлетворить требования покупателя. Чтобы согласовать стоимость и полезность продукта, компания может придать ему большую ценность — при помощи рекламных мероприятий показать покупателю, насколько он хорош, и установить такую стоимость, которая бы соотносилась с его реальной ценностью.

Фактор затрат.

Минимальная стоимость продукции складывается из затрат и прибыли. Самый легкий метод ценообразования — прибавление приемлемой нормы прибыли при известных расходах и издержках. Но, даже если стоимость покрывает затраты, нет гарантии, что товар купят. В связи с этим некоторые компании-производители банкротятся, когда цена на их продукцию на рынке становится меньше, чем производственные затраты и расходы, связанные с ее реализацией.

Фактор конкуренции.

Ценовая политика очень зависит от конкуренции. Компания может усилить соперничество, выбрав высокую стоимость, или же устранить его при помощи назначения минимальной цены. Если создание продукта предполагает сложный производственный процесс или особый способ выпуска, то низкая стоимость не привлечет конкурентов. Но при высоких расценках компании-соперники поймут, что им делать.

Фактор стимулирования сбыта.

В стоимость продукции входит торговая наценка, призванная окупить все мероприятия, направленные на стимулирование продаж. Когда товар выходит на рынок, реклама должна перейти порог восприятия, перед тем как покупатели узнают о новинке.

В дальнейшем средства от реализации товара должны покрывать затраты, направленные на стимулирование сбыта.

Фактор распределения.

Стоимость продукции во многом зависит и от ее распределения. Чем ближе товар к покупателю, тем дороже для компании его распространение. Если изделие будет напрямую поступать покупателю, то каждая заключенная сделка превратится в отдельную операцию. Средства, причитающиеся поставщику, получит производитель, но при этом у него вырастут производственные издержки.

Такой метод распределения хорош тем, что позволяет полностью контролировать продажи и маркетинг. Если товар покупает крупный розничный торговый потребитель или оптовик, исчисление продаж ведется уже не в единицах, а в десятках. При этом теряется контроль над реализацией товара и маркетингом.

Распределение — важнейший фактор в маркетинге после самой продукции. Товар далеко не всегда способен в полном объеме удовлетворить требования всех потребителей. Понимая это, производители в зависимости от уровня цен более или менее охотно делают уступки в качестве, весе, цвете, характеристиках и т. д. Но, даже если продавец, предлагая самые низкие расценки в своем рыночном сегменте, не располагает товаром в нужный момент в нужном месте, никакие рекламные мероприятия ему не помогут.

Поиск профессиональных дистрибьюторов, которые охотно стали бы продавать товар, — довольно затратный процесс. Посредники хотят получать достойное вознаграждение за то, что хранят продукцию на складах и распределяют ее. Сумму на эти цели необходимо включать в стоимость товаров. При этом компания должна следить за тем, чтобы затраты не превышали аналогичных расходов конкурентов.

Фактор общественного мнения.

Ценовая политика фирмы во многом зависит и от этой движущей силы. Как правило, у покупателей есть сложившееся мнение о стоимости продукции. При этом неважно, потребительская она или промышленная.

Приобретая товар, люди учитывают определенные ценовые границы, в рамках которых они готовы его покупать. Компания должна или не выходить за них, или дать покупателю понять, почему стоимость продукта не вписывается в эти рамки.

Выпускаемая продукция по своим характеристикам может быть лучше аналогов. Если эти достоинства аудитория воспринимает положительно, то стоимость можно повышать. При отсутствии у товара очевидных плюсов предприятию следует проводить дополнительные рекламные кампании или стимулировать сбыт иначе.

Фактор обслуживания.

Существует предпродажное, продажное и послепродажное обслуживание. Затраты на него должны включаться в стоимость предлагаемой продукции. К таким расходам, как правило, относят мероприятия, связанные с подготовкой котировок, проведением расчетов, установкой оборудования, доставкой продукции до точки продажи, обучением и переобучением обслуживающего персонала (продавцов, кассиров, консультантов по взаимодействию с клиентами), предоставлением гарантии или права покупки на условиях рассрочки.

Товары многих видов не нуждаются в послепродажном обслуживании. Однако при этом существенная часть изделий широкого потребления (продукты, товары каждодневного спроса) предполагает предпродажное обслуживание, к примеру, их размещение на витрине, демонстрацию характеристик. Затраты на все эти услуги должны быть включены в стоимость товара.

Правила обслуживания клиентов, которые в 3 этапа повышают продажи

Разработка и формирование ценовой политики: 7 этапов

Сначала предприятие определяет, какую цель должна преследовать. К примеру, это может быть выход на новый уровень продаж или развитие бизнеса в целом.

На следующей ступени проводятся внутренние маркетинговые исследования. Оцениваются производственные мощности оборудования, затраты на выдачу заработной платы персоналу, расходы на сырье и материалы, издержки на доставку продукции до точек продаж и поиск новых каналов распределения, вложения в маркетинговые мероприятия по стимулированию сбыта и т. д.

Далее предприятие смотрит, какова ценовая политика, насколько она гибкая, как формируется, какой ценовой диапазон установлен на аналогичную продукцию, как изменяющиеся рыночные факторы влияют на предпочтения покупателей.

На четвертом этапе предприятие решает, как оно будет устанавливать розничную цену на товары. Главный критерий при определении подхода к формированию цен — максимально высокая прибыль от продаж.

Пятый этап — разработка программ адаптации стоимости к изменчивой рыночной среде. Компания анализирует, от чего зависит уровень спроса среди покупателей и из-за чего цену приходится корректировать. Такая необходимость может определяться:

увеличением расходов на производственный процесс и зарплату сотрудников;

потребностью повышать производственные мощности и привлекать дополнительную рабочую силу;

общим состояние экономики, предпосылками к появлению кризиса;

качеством товара;

совокупностью функциональных свойств продукта;

наличием аналогичных изделий на рынке;

престижностью бренда, под которым продается продукция;

доходом возможных покупателей;

этапами жизненного цикла продукта;

динамикой развития спроса;

типом рынка.

Эти параметры могут сочетаться между собой и дополняться иными условиями. Главная трудность на данном этапе заключается в том, что большую часть показателей нельзя измерить количественно.

6. Шестой этап — заключительный, где стоимость товара переходит в денежный эквивалент. Итог ценовой политики — это всегда цена, о корректности которой судить покупателю. Именно он решает, насколько оптимально между собой сочетаются потребительская ценность товара и ее денежное выражение.

Перед использованием той или иной ценовой политики нельзя не учесть общий розничный уровень цен в повседневной динамике. Такие данные могут предоставить статистические справочники, каталоги различных компаний и иные источники.

Как провести анализ ценовой политики

Анализ ценовой политики подразумевает изучение уровня цен. Эксперты обсуждают, может ли нынешняя стоимость товара обеспечить рентабельность, насколько она привлекательна в сравнении с расценками конкурентов, насколько эластичен спрос в ценовом отношении, какую политику в области ценообразования ведет государство, а также смотрят на иные параметры.

Когда компания устанавливает невыгодные цены, то выясняет, чем это обусловлено. Формирование нерентабельной стоимости может быть связано с необходимостью поддерживать продажи на прежнем уровне при понижении качества товара, политикой захвата рынка, государственной ценовой политикой и другими причинами. Когда компания оценивает, насколько стоимость ее товаров привлекательна для покупателей, она сравнивает свои цены со средними расценками конкурентов на аналогичную продукцию по отрасли.

Если спрос эластичный и фирма ставит перед собой цель захватить рынок, то она может снизить цену. Если же она хочет поддерживать занятую ею рыночную долю, можно повысить стоимость. Если планирует максимизировать прибыль, следует установить оптимальную цену.

Чтобы рассчитать оптимальную стоимость в условиях эластичного спроса, нужно выстроить функцию спроса, то есть представить цену как линейную зависимость от уровня продаж.

Основой для построения функции издержек может быть метод прямого расчета (селективный), алгебраический или смешанный метод. Основа для расчета оптимальной стоимости и уровня продаж — условие максимизации прибыли, что достигается в том случае, если равны предельные издержки и предельный доход.

Максимальную прибыль вычисляют как производную от функции дохода:

(Ц х D)’ = (а0 х D2 + а1 х D)’ = 2 а0 х D + а1

Предельные издержки в экономическом отношении — это издержки на выпуск дополнительной единицы товара. При прочих равных условиях они равны переменным издержкам на единицу продукции. Математическая производная от функции издержек также составляет переменные издержки на единицу товара:

С ‘ = (VCед х D + FC) ‘ = VCед

Представим равенство предельного дохода и предельных издержек:

2 а0 х D + а1 = VCед

В этом случае для вычисления оптимального объема продаж (Dопт) применяется следующая формула:

Dопт = (VCед – а1) / 2 а0

Для расчета оптимальной цены (Цопт) используют такую формулу:

Цопт = а0 х Dопт + а1

Благодаря результатам анализа ценовой политики компания может установить, насколько эффективна действующая стратегия, и при необходимости внести в нее изменения. Коррективы в ценовую политику следует вносить с учетом жизненного цикла или типа продукта. Например, если предприятие начало выпускать товар недавно, ценовая политика должна быть направлена на захват рыночной среды. Если продукт переживает этап зрелости, цену нужно установить с целью получения краткосрочной прибыли. Если товар находится в периоде спада, стоимость формируют так, чтобы можно было поддерживать прежний уровень продаж.

Основу рыночной экономики составляют финансово независимые товаропроизводители, для которых цена является решающим показателем производственной и экономической деятельности. Если компания выбрала верную ценовую стратегию, грамотно формирует стоимость и использует экономически выверенные методы ценовой политики, то непременно достигнет успеха и хороших финансовых показателей в работе. Ее форма собственности при этом не имеет значения.

7 самых эффективных каналов продаж

Ошибки, которые делают управление ценовой политикой неэффективным

Ценовая политика — один из основополагающих факторов, влияющих на успешную деятельность компании. В связи с этим формировать цены следует очень продуманно.

Зачастую маркетологи и руководители предприятий допускают ряд ошибок, которые приводят к неудовлетворительным экономическим показателям. Нужно постоянно находиться в тесном взаимодействии с производственным цехом, чтобы знать обо всех без исключения статьях расходов, появляющихся при изготовлении товара. Если компания упускает хотя бы малейшую деталь, то в дальнейшем рискует снизить эффективность своей работы.

Перед запуском продукции в продажу обязательно проведение детального маркетингового исследования. На основе его результатов можно судить, насколько товар ценен для покупателя. Если компания сочтет, что проводить данное мероприятие необязательно, то она вполне может установить необоснованно заниженную стоимость и упустить возможную прибыль, благодаря которой удалось бы расширить производство.

Следует обращать внимание и на действия конкурентов, в частности на то, какую ценовую политику они ведут. Необходимо изучить несколько возможных вариантов развития событий, определяющих реакцию конкурентов на проводимые вами мероприятия. Если вы недооцените соперников, то вполне можете уступить им свои позиции на рынке из-за неэффективной ценовой политики.

Ценовая политика предприятия на примере известных компаний

Coca-Cola.

Ценовая политика The Coca-Cola Company ориентируется на сезонный спрос. Поскольку в летнее время люди употребляют безалкогольные напитки в наибольших количествах, компания «выторговывает» цену у реселлеров. То есть, если посредники устанавливают наценку, размер которой не превышает 15 %, товар реализуют на льготных условиях. В результате формируется окончательная цена на товары Coca-Cola. Такие ценообразование и ценовая политика позволяют The Coca-Cola Company уже очень долго занимать лидерские позиции среди отечественных и зарубежных производителей.

Danone.

Сегодня компания Danone — это бесспорный лидер на рынке производителей молочной продукции. Такое положение позволяет ей устанавливать максимально высокие цены, при этом предлагая покупателю товар отличного качества. Подобная ценовая политика приносит компании сверхприбыль — она «снимает сливки» с сегмента покупателей, испытывающих особую приверженность к бренду. Когда данная категория насыщается продукцией, Danone начинает плавно снижать цены, чтобы добиться лояльности среди потребителей других групп.

«Аэрофлот».

Ценовая политика компании заключается в том, что «Аэрофлот» предлагает разнообразные тарифы, представленные в трех направлениях: упрощенной тарифной сетке, ставках для продажи в интернете и пакетах новых предложений. Цены на авиабилеты всех трех категорий позволяют предприятию получать хороший доход и занимать лидерские позиции на рынке в своей отрасли.

Ценовая политика «Аэрофлота» выстроена так, что каждый пассажир может подобрать оптимальные для себя ценовые условия. Предприятие учитывает динамику ценообразования предложений компаний-конкурентов и использует полученные данные в работе. Следует также отметить, что авиаперевозки «Аэрофлот» доступны многим категориям покупателей, поскольку компания предоставляет льготные тарифы и разного рода скидки.

Applе.

Компании удалось выстроить такую политику ценообразования, что цена на одну единицу товара не может быть ниже 1000 $, а при выпуске каждой новой модели товара приверженцы бренда сразу же хотят ее приобрести. Результаты экспертных оценок говорят о том, что стоимость предприятия очень скоро будет равна одному триллиону долларов, что сделает Apple самым дорогим брендом в истории.

Еще на самом старте ценовая политика Apple была жесткой. Компания ориентировалась на то, что большая часть покупательской аудитории воспринимает «дорогое» как «качественное» и не придает переплате особого значения.

Apple не прибегает к системе скидок. Исключение составляют лишь случаи, когда студенты могут приобрести продукцию бренда немного дешевле, но даже здесь экономия покупателя не превышает 100 $.

Такой ценовой политики придерживаются и торговые представительства, и реселлеры. Купить со скидкой новую продукцию Apple можно разве что в интернете, к примеру, на eBay.

Samsung.

Ценовая политика Samsung основана на двух главных принципах. Во-первых, предприятие ориентируется на бренд, занимающий лидерские позиции. Во-вторых, использует приемы психологического воздействия на потребителя. Цена на одну единицу товара никогда не выражена целым числом, к примеру, 4990 рублей.

Продукция Samsung рассчитана на потребителей со средним достатком и выше. Несмотря на невысокую стоимость, товары бренда очень качественны. Небольшая составляющая цены приходится на оплату гарантийного обслуживания. Его наличие повышает лояльность потребителей, нацеленных на покупку техники и сравнивающих предложения разных производителей.

Информация об экспертах

Игорь Липсиц, профессор кафедры маркетинга ГУ—ВШЭ, Москва. Игорь Липсиц — доктор экономических наук, профессор. Автор 20 монографий и учебников. Консультирует зарубежные и российские компании (в том числе РАО «ЕЭС России», АФК «Система») по вопросам маркетинга и бизнес-планирования.

Герман Симон, генеральный директор компании Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, эксперт по ценообразованию, Бонн. Герман Симон — директор компании Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants (Нью-Йорк). Компания имеет 33 офиса в 23 странах. Эксперт по ценообразованию. Входит в пятерку признанных специалистов в области менеджмента наравне с Питером Друкером, Фредмундом Маликом, Майклом Портером и Филиппом Котлером. Осенью 2016 года в России вышла его книга «Признания мастера ценообразования. Как цена влияет на прибыль, выручку, долю рынка, объем продаж и выживание компании» (М.: Byblos, 2017. — 199 с.).

# Скидки не дают результата? Возможно, Вы допустили одну из пяти ошибок

Чем поможет статья: определить, в каких случаях лучше дать бонус, а не скидку; не обидеть постоянных клиентов и привлечь новых.

Ольга Юрковская, Владелец компании Olga Yurkovskaya Consultancies FZE, Москва

Вы хотите, чтобы к Вам пришло больше клиентов. Первое, что приходит в голову: надо предложить покупателям заманчивые скидки. Не торопитесь. Плохо просчитанная скидка или скидка, не заложенная в план продаж, приведет только к потерям.

1

Маленькая скидка для постоянных клиентов

Кафе порой предлагают постоянным клиентам скидку в 5—10%. Зачем? Эти люди и без того пришли бы в заведение. Кроме того, для потребителя имеют значение скидки от 30%. Все, что ниже, покупку никак не стимулирует. Получается, кафе срезало себе прибыль, но не получило ни увеличения продаж, ни повышения лояльности клиентов. Похожую ошибку порой совершают салоны красоты, предлагая скидки в предпраздничные дни. Их загруженность была бы высокой независимо от каких-либо скидок. Женщины перед праздниками в любом случае заходят привести себя в порядок. Но отдадут предпочтение конкретному мастеру или салону, который рядом с домом, работой и в котором все устраивает.

Как исправить. Вместо скидки предложите бонус. Например, сейчас популярны мобильные приложения для кафе, где за накопленные баллы клиент бесплатно получает десерт или блюдо. Для Вас они почти ничего не будут стоить, а лояльность клиентов вырастет. Как вариант предложите комплексный обед по цене бизнес-ланча или два напитка по цене одного в не самое загруженное время, например в 17:00. Салон красоты может оказать в подарок дополнительную услугу, которая требует только времени мастеров. Такие, казалось бы, мелочи будут восприняты намного позитивнее и вызовут больше благодарности, чем маленькая скидка.

Пример. Брендированный подарок вместо скидки

Питерский автоцентр вместо скидок выдает клиентам брендированные подарки. Среди них есть тросы, на которых указаны контакты мастерской. Клиенты на этих тросах постоянно привозят свои автомобили для ремонта. Все просто: сломалась машина, достал трос для эвакуации, а на нем указан телефон автоцентра.

2

Большая скидка для новых клиентов

Фитнес-центры периодически предлагают новым клиентам значительные скидки (до 50% от стоимости). В итоге постоянные посетители обижаются, ведь они покупали абонемент за полную цену или по акции — за полцены, хотя планировали продлевать его за полную стоимость.

Как исправить. Продавайте с большими скидками те услуги, за которые постоянные клиенты тоже не будут платить полную стоимость. Например, фитнес-центр может предложить ограниченный абонемент на самое незагруженное время. Для привлечения клиентов подойдут новый товар или малозатратная услуга. Так, медцентры предоставляют скидки на процедуры, которые не требуют большого количества сил и времени, вроде профессиональной чистки зубов или обследования. Подобное использование скидок обеспечит лояльность клиентов без больших затрат.

Также читайте

«Научите сотрудников азам финансовой грамотности»

Пример. Акция на специальное меню

Кафе в Минске сделало отдельное меню для клиентов, приходивших с купонами. Обычное меню акция не затронула, поэтому люди заказывали блюда и со скидкой, и по полной цене. Со скидкой по спецпредложению можно было заказать суп, пару салатов и десерт, приготовление которых не требует особых затрат.

3

Распродажа времязатратных услуг по цене ниже себестоимости

Компании, предлагающие консалтинговые и образовательные услуги в рамках распродаж, включают пакеты с индивидуальными консультациями. Иногда они даже не ограничивают время на эти консультации на год вперед! Многие клиенты начинают пользоваться этим, и получается, что бизнес-консультант продает свое личное время в три-четыре раза дешевле его реальной стоимости на год вперед. Когда мы разбираем подобную ошибку со слушателями, выясняется, что на таких клиентов уходят сотни часов и не остается время на маркетинг, поиск заказчиков, разработку новых проектов.

Как исправить. Не включайте в распродажные предложения услуги, требующие больших затрат времени сотрудников. Предлагайте легко тиражируемые услуги: участие в групповом обучении, дистанционные курсы, готовые материалы.

1,5

млн руб. принесла новогодняя распродажа видеокурсов

По материалам Ольги Юрковской

Пример новогодней распродажи

Я сама делаю в новогоднюю распродажу большие скидки только на готовые видеокурсы в записи — тиражировать их ничего не стоит. Некоторые клиенты могут задать мне вопросы по почте или в социальной сети, но в основном слушатели осваивают материалы курса самостоятельно или задают вопросы на других очных курсах или семинарах. Такая новогодняя распродажа в декабре 2016 года принесла моей компании 1,5 млн руб. без каких-либо дополнительных затрат и без платной рекламы — я просто отправила предложение по базе подписчиков.

4

Работа в убыток в надежде на долгосрочное сотрудничество

Порой ушлые покупатели предлагают сделать им первую поставку на невыгодных для Вас условиях и дают обещания в дальнейшем закупаться только у Вас по нормальным ценам. К сожалению, их слова ничего не стоят — эти же закупщики в следующий раз пойдут к новому поставщику с такими же обещаниями, а Вы зафиксируете работу в убыток. Аналогичным образом страдают компании, которые работают в сфере услуг, когда в надежде на долгосрочное сотрудничество слишком дешево выполняют первую часть работы. Затем клиент уходит в другое агентство и получает там скидку на продолжение проекта, так как благодаря усилиям первой компании половина работы уже сделана.

Также читайте

«Присмотритесь к новым направлениям в бизнесе»

Как исправить. Не работайте в убыток. Если клиент изначально не ценит Ваши услуги, Вы вряд ли станете долговременным поставщиком. Лучше выстраивайте систему маркетинга таким образом, чтобы спрос на Ваши услуги превышал Ваши производственные возможности.

Эдуард Колотухин

Генеральный Директор группы компаний «Стайер», Екатеринбург; кандидат технических наук

Один из грандов российского бизнеса объявил тендер на поставку спортивной одежды для своей спартакиады. Компания была уверена, что поставщики будут биться за этот заказ, предлагая очень низкие цены. Но на условиях компании никто участвовать не захотел. Мы позвонили за две недели до начала спартакиады и спросили, каким образом они вышли из положения. Оказалось, что никак. Нас умоляли выполнить заказ на их условиях в нереальные сроки. В надежде на хороший фундамент в будущих отношениях мы решили помочь. Но после доставки заказа начались придирки к качеству. Тон и поведение ответственного лица, над которым еще совсем недавно висела угроза увольнения за срыв поставки экипировки, шокировали своей грубостью. В итоге слова о браке остались словами, но и отношения не сложились. Низкая цена и готовность безвозмездно помочь стали причиной того, что у людей появилось основание для завышенных требований. Поэтому в случае безвыходной ситуации с ценой Вы можете дать скидку, но выставите встречные условия. Не обязательно денежные, но обязательно требующие усилий со стороны одариваемого.

30%

Такая скидка, скорее всего, заставит покупателя обратить внимание на товар

По материалам Ольги Юрковской

5

Продажа со скидкой товаров, которые не покупают впрок

Существуют товары, которые Вы не станете покупать в рознице впрок ни с какими скидками, но купите по полной цене, как только в них возникнет необходимость. Например, автозапчасти, стройматериалы, скоропортящаяся продукция. Однако магазины зачастую необдуманно ставят скидки на такие товары и теряют недополученную прибыль.

Как исправить. Берите пример с торговой сети по продаже мебели и товаров для дома IKEA — предлагайте с огромной скидкой популярную недорогую вещь, а весь остальной ассортимент продавайте по обычным ценам.

Татьяна Кротенко

Управляющий компанией «Титан Строй», Ессентуки

Мы придумали календарь скидок, когда каждый день строительные материалы продавались со скидкой. Акция длилась два месяца. В течение первого месяца мы ежедневно меняли акционный товар. Опускали цену до закупочной и строили планы добрать прибыль на сопутствующих товарах. Большого убытка не было, так как спрос на товары по акции в каждый конкретный день был небольшим. Но и прибыли это не принесло. В следующем месяце мы скорректировали акцию, увеличив сроки скидок с одного до трех дней. Акционные продажи выросли, но незначительно. Покупатели не могут спланировать, какое количество стройматериалов потребуется для ремонта вторичного жилья, либо их негде и неудобно хранить. Наши потребители покупают не по акции, а по необходимости.

# Четыре модели ценообразования, ориентированные на конкурентов

[Борис Федосимов Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/47547-boris-fedosimov)

Что выгодней для кафе: сделать скидку на кофе при покупке омлета, или наоборот? Как можно увеличить доходность, продавая связанные товары – читаем в статье **Бориса Федосимова**.

В предыдущей статье, посвященной описанию основных моделей ценообразования и их влиянию на прибыль компании, мы рассмотрели 10 основных подходов к ценообразованию, используемых в настоящее время. В этой статье мы одном, исходном примере рассмотрим плюсы и минусы 4 моделей, ориентированных на конкурентов.

**Модели ценообразования, ориентированные на конкурентов**

Типичными моделями ценообразования, ориентированные на конкурентов, являются:

1. **Метод приспособление к существующей цене,** при котором цена выставляется из того, какие цены сложилась на данный товар в данном месте. Т.е. цену Вы выставляете из соображений того, как это сделали Ваши конкуренты.

2. **Метод последовательного занижение цен,** заключающиеся в постепенном снижении цен для увеличения объема своего сбыта.

3. **Метод последовательного повышение цен,** направленное на сокращение своих издержек производства, хранения товара, закупки материалов и т.п.

4. **Метод калькуляционного выравнивания,** который основывается для определения цена на значительное количество товара. Метод приспособление к существующей цене, как Вы поняли очень простой, но как правило, дающий плохие результаты, поскольку Вы устанавливаете цену на товар исходя из того, как это сделали Ваши конкуренты. Может показаться, что это «рыночная» цена, но в большинстве случаев это не так: кто-то из Ваших конкурентов установил цену на товар исходя из своих, и обычно, ошибочных предположений. А все остальные «приспособились» к ней, получая не оптимальный сбыт.

Метод последовательное занижение цен и метод последовательное повышение цен очень хорошие «ручные» методы подгонки цен и прекрасно подходят для компаний, имеющих в своем ассортименте сотни или тысячи товаров. Он будет хорошо работать, если у Вас стабильный объем сбыта и Вы можете достаточно часто менять цены.

Рассмотрим эти методы на примере. Ваша компания продает 800 наименований товаров. Для использования данного метода Вы должны знать: объем сбыта каждого товара, его цену, себестоимость. Имея такую информацию Вы можете построить следующую таблицу:



Далее мы должны отсортировать наши данные по столбцу «Маржинальный доход», а не по объему сбыта, не по выручке, как это делают многие (мы уже показывали, что больший объем сбыта или большая выручка не означают большей прибыли для компании – а наша цель именно в этом):

.

В нашей таблице нам надо выделить три группы товаров:

1. *Товары класса А* – высокомаржинальные и\или хорошо продающиеся. Тут будем применять принцип Парето (в эту группу включим 20% товаров, дающих 80% маржинальной доходности)

2. *Товары класса B* – обычные товары (около 60%).

3. *Товары класса C* – низкомаржинальные и\или плохо продающиеся (около 20%). Поскольку, мы или не имеет статистики продаж, при изменении цен; или не желаем применять математические методы определения оптимальной цены, то мы будем подбирать оптимальную цену путем «ручной» настройки. Для этого мы должны повысить цены на товар класса А (а не понизить, как это думает большинство финансистов) и понизить цены на товар класса С. Повышение необходимо делать таким образом, чтобы потребитель не почувствовал повышения цены, а уж тем более резкого повышения цены (как правило, повышение цены в 1-5% обычно проходит незаметно). Незаметное повышение цены для нас важно – мы хотим получить больше прибыли, при сохранении объемов сбыта (вообще-то, кривая спроса, как правило не является гладкой линией, как мы это рисовали выше – она состоит из набора «линий безразличия», т.е. таких линий, когда цена меняется, а объем сбыта еще нет).

Такими манипуляциями мы должны добиться роста выручки и\или маржинальной доходности, т.е. когда Маржа текущего месяца

В нашем случае, увеличим цену на 5% для товаров класса А и снизим цену на 10% для товаров класса С (сразу используя зарекомендовавший себя маркетинговый инструмент: повышаем цены тихо, а при снижении «кричим» об этом везде где-только можем, т.е. проводим рекламные и маркетинговые акции).

**Вывод № 1: Поднимайте цены на свои товары постепенно и «тихо», а вот любое снижение Ваших цен должно сопровождаться маркетинговой или рекламной кампанией.**

****

Данные манипуляции с ценой позволили увеличить маржинальную доходность нашей компании более, чем на 23 миллиона, при этом:

1. Большинство товаров класса А увеличило свод маржинальную доходность, а это означает, что мы можем поднимать на них цену далее.

2. Товар 3 «сдал свои позиции», а это означает, что на такие товары мы должны вернуть цены к предыдущему состоянию, сопровождая это новой маркетинговой акцией.

3. Товары класса С (403, 5) также показали рост маржи – далее можем пытаться снизить их цену, чтобы найти оптимальную отдачу.

4. А вот товары 405, 798 и 797 не смотря на снижение цены не стали нам приносить больше дохода. Это означает, что мы должны или вывести их из своего товарного набора, или заменить на другой тип товара, или оставить, понимая, что они нужны для ассортиментного ряда или для связанных продаж, о которых мы расскажем в следующем методе.

5. Обратите внимание на товар 797, не смотря на снижение цены, объем его продаж только упал. Вероятнее всего, потребитель посчитал новую цену, как оценку чрезвычайно низкого качества товара и снизил его потребление! Такие товары должны быть выведены из Вашего оборота в любом случае!

Данный алгоритм постоянного изменения цены мы можем применять сколь угодно часто, при этом Вы не должны забывать, что желательно все же иметь статистику во сколько Вам обходится изменение цен, поскольку мы не только увеличиваем маржинальную доходность, но и имеем связанные затраты (перепечатка буклетов, ценников, изменения в учетной системе, рекламные акции и т.п.). Мы должны добиться такого состояния, что затраты при изменении цен были меньше дополнительного дохода, получаемого нами. И, конечно же, при изменении цен Вы не должны забывать о сезонности, поскольку повышение цены в период спада спроса может дать Вам обратный эффект от того, что Вы ожидали!

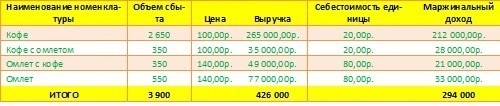
**Метод калькуляционного выравнивания**

Описанные выше варианты определения цен не надо рассматривать как взаимоисключающие или альтернативные. Данный метод объединяет многие другие методы ценообразования. Обычно его применяют при одновременном установлении цен на многие продукты. Калькуляционное выравнивание, активно применяемое на предприятиях торговли, называют симультанным выравниванием. Симультанное выравнивание позволяет усреднять доходы от продаж групп товаров без учета эффектов связи между ними. Такое выравнивание позволяет компенсировать низкие доходы от реализации одних товаров, высокими доходами, получаемыми за счёт продажи других товаров и это, как правило, «связанные товары».

Более подробное рассмотрение данного метода требует отдельной статьи, поэтому мы сейчас рассмотрим только пример установления цен на связанные товары. Предположим у нас есть кофейня со следующей статистикой продаж:



При этом, часть потребителей, покупающих омлет, в том числе покупают кофе:



Желая увеличить свою доходность мы решили ввести акцию, когда мы продавая один товар, второй продаем вместе со скидкой. Тогда у нас есть два варианта:

Покупая омлет, клиент может получить скидку в 20% на покупку кофе. Покупая кофе, клиент может получить скидку в 20% на покупку омлета. Какой вариант выберите Вы? Проверяем…



Мы видим, что продажи кофе с омлетом выросли, но покупки простого омлета тоже немного стали меньше, т.к. теперь часть покупателей «соблазнились» на акцию. И, как мы видим, акция дала свои результаты. А вот в данном случае, мы получили худший результат, чем имели исходно. Почему так произошло?

**Вывод № 2: По скидке предлагайте тот товар, который после уменьшения цены потеряет меньше в марже.**

Проверим наш вывод: Закрепите это знание на примере: «Что Вы будете продавать со скидкой: галстук при покупке костюма или наоборот?».

*Орфография и пунктуация в данном тексте сохранены в том виде, в котором они были предложены автором.*

# Как грамотно пересмотреть ценовую политику: пять решений

[Алексей Петросянц Бренд-менеджер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/470296-aleksei-petrosyants)

Как принять правильные и дальновидные решения для корректировки и адаптации ценовой стратегии к новым рыночным реалиям? Несколько советов от **Алексея Петросянца**.

**О чем думают в кризис потребители?**

В самом вопросе содержится намек на ответ: потребители в кризис, в принципе, начинают думать. Если цена на продукт устанавливается исходя из [воспринимаемой добавленной ценности](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1793867-tsena-i-tsennost), а не просто как процент доходности к себестоимости, то производитель помимо чисто функциональной выгоды, естественно, больше взывает к эмоциям покупателя, его чувствам. А в кризис чувства имеют особенность притупляться. Притупляются они потому, что к сумме эмоций добавляется еще одно слагаемое – цена. И потребитель начинает воспринимать продукт по формуле «ценность = продукт минус цена»: шампунь – цена, моющее средство – цена, напиток – цена и так далее. Если воспринимаемый результат в голове потребителя окажется меньше нуля, то продукт останется пылиться на полке.

**О чем думают в кризис производители?**

Если попросить производителя подобрать ассоциации к словам «растет» и «падает», то в большинстве случаев это будут «цена» и «**прибыль/продажи**», соответственно. За 2015 год иностранные компании неоднократно поднимали цены, и в среднем по итогам 10 месяцев это повышение варьируется от 25 до 35 процентов. Компании вынуждены увеличивать цены, несмотря на падающий спрос практически на всех рынках, чтобы компенсировать разницу курса и инфляционные ожидания. Есть примеры и неожиданно радикальных действий крупнейших игроков: самый яркий пример – компания **P&G**, которая в начале года повысила цены на некоторые свои продукты (например, средства для бритья Gillette) на 50%! Такое решение оказалось недальновидным, и позже компании пришлось откатывать цены назад (целых два раза). Уровень гормона стресса (кортизола) в такой атмосфере турбулентности и неопределенности у менеджеров, должно быть, зашкаливает. Но [решения по управлению ценами](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1566133-prodazhi-i-krizis-kak-nauchitsya-zhit-vmeste) все равно нужно принимать, и желательно делать это быстро, но без паники, взвешенно, не забывая о долгосрочной стратегии.

**Как управлять ценами?**

Важно избегать узконаправленного взгляда на [вопросы ценообразования](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1035163-rabota-s-tsenoi-golovnaya-bol-prodavtsa): не мыслить в рамках только самой цены (понизить-повысить, потому что…), но расширить набор переменных, которые учитываются при принятии решений по поводу цен (установить определенную цену для того, чтобы…). Менеджер может оперировать разными переменными в зависимости от рынка, компании, продукта, конкуренции и так далее. Для компаний, работающих на рынке FMCG (товары повседневного спроса), автор предлагает выделить пять незамедлительных действий (решений), которые необходимо предпринять в рамках пересмотра ценовой политики. Они и помогут установить правильную цену.

**1. Улучшить маржинальность (рентабельность продаж, gross margin)**

Первоочередная цель бизнеса – приносить прибыль своему владельцу или акционерам (удивительно, но часто менеджерам по маркетингу приходится об этом напоминать), а не заниматься благотворительностью (увы). Поэтому при девальвации национальной валюты и в условиях зависимости от импорта совершенно необходимо повысить цены для того, чтобы:

а) Выровнять маржинальность до прежнего уровня. Если ваш продукт несет какую-то добавленную стоимость и претендует на звание бренда, то жертвовать маржинальностью следует в последнюю очередь, даже в кризис.

б) Правильно позиционировать свой продукт по цене против конкурентов, которые вынуждены также пересматривать свои цены.

Тем не менее, бывают исключения, когда компании (нижнего) премиального сегмента решают перейти в верхний средний ценовой сегмент. Например, так поступила компания **L’Oreal** в сегменте средств для и после бритья (бренд **Men Expert**), повысив цены гораздо меньше, чем конкуренты (**Gillette и Nivea Men**).

**2. Сфокусироваться на бестселлерах**

Многие компании имеют раздутый портфель продуктов, когда количество СКЮ неоправданно зашкаливает (у многих бренд-менеджеров маниакальная страсть к многочисленным сомнительным запускам и неконтролируемым расширениям линеек). Таким ассортиментом сложно управлять, многие продукты имеют низкую маржинальность либо совсем убыточны. Поэтому кризис – самое верное время, чтобы: а) избавиться от неприбыльных СКЮ; и б) сфокусироваться на «звездах» – бестселлерах с хорошей маржинальностью.

В качестве успешного примере оптимизации ассортимента можно привести компанию **Nestle**, которая после приобретения марки «Быстров», насчитывавшей на тот момент десятки СКЮ, сократила портфель бренда в несколько раз (на момент написания статьи на сайте производителя представлено всего шесть видов каш).

В рамках оптимизации ассортимента стоит также оценить возможность и необходимость [создания нескольких ценовых предложений](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1580286-instruktsiya-po-sozdaniu-vygodnogo-predlozheniya). В условиях кризиса на примере рынка FMCG можно наблюдать сценарии, когда потребители просто уходят из какой-либо категории продуктов из-за ее высокой стоимости (>300 руб.), не желая переключаться на более дешевые бренды (например, так сейчас происходит на рынке средств после бритья). Поэтому наличие двух ценовых уровней может помочь сохранить лояльных к бренду, но чувствительных к цене потребителей, которые смогут переключиться на более дешевое предложение аналогичного продукта от любимого бренда (более дешевый продукт может иметь, например, другую упаковку или упрощенный функционал).

**3. Оптимизировать затраты**

Улучшить маржинальность и сократить издержки поможет грамотно составленная программа оптимизации процессов и затрат. Например, компания может организовать сессии мозгового штурма совместно со своими контрагентами и поставщиками. В результате такой работы найдутся пути сокращения издержек посредством оптимизации процессов без ущерба качеству продукции. Важно подходить к этому вопросу без фанатизма – понижения качества продукта, как показывает практика, покупатель не простит. Оптимизация затрат также предполагает фокусирование на таких активностях и коммуникациях, которые дают компании максимальную отдачу от инвестиций денег и времени.

Кстати, очень осторожно стоит относиться к сокращению персонала, зачастую это практически не сказывается на повышении **рентабельности продаж** (например, сокращение персонала на 20% в среднем вряд ли приведет к повышению маржи хотя бы на 1%).

**4. Усилить ценность**

Даже в кризис люди остаются людьми, а значит, существами преимущественно эмоциональными. Как говорил поэт: «я человек, и ничто человеческое мне не чуждо». Важно то, что потребитель чувствует, а не то, что думает. Люди должны чувствовать особую [ценность вашего предложения](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/338724-tsennost-dlya-potrebitelya) (бренда). Поэтому важно правильно смещать акценты в коммуникациях бренда, чтобы быть максимально актуальным сложившейся на рынке ситуации, соответствовать эмоциональным чаяньям потребителей и создавать предельно релевантное предложение ценности. Кстати, в некотором смысле ваш бренд может (или должен) стать для потребителя тем самым островком стабильности в окружении всеобщей крайней неопределенности.

**5. Создавать инновации**

Если посмотреть на драйверы роста рынка в деньгах на примере рынка ухода за кожей (personal & skin care), то мы увидим следующую картину: 18% роста произошло за счет повышения цен, 6% роста благодаря росту новинок и инноваций, а продажи базового ассортимента имеют отрицательную динамику -12% (падают).



Эта картина наглядно показывает важность **инноваций**. Причем инновации могут быть как продуктовые, так и в области коммуникаций – например, использование digital-инструментов и площадок. Показательным примером успешного использования коммуникационной инновации является кейс бренда Nivea Men и канала **СТС**. [В рамках спонсорства брендом](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1964229-sponsorstvo-kak-popast-v-smi-pomogaya-interesnym-sobytiyam-i-ludyam) сериала «Молодежка» впервые в России была запущена мобильная технология «Второй Экран» (Second Screen). Телезрители, скачавшие мобильное приложение канала, могли в интерактивном режиме участвовать в викторинах во время трансляции сериала, угадывать дальнейшее развитие событий и получать за это различные бонусы (например, встретиться с героями сериала). За время показа второго сезона «Молодежки» приложение скачали около 1 миллиона телезрителей!

Если вы креативны и инновационны, значит, вы уже наполовину готовы к кризису.

**Сохраняйте актуальность**

Стратегии компаний могут различаться в зависимости от их целей, приоритетов и жизненных циклов продуктов, поэтому менеджменту необходимо учитывать и другие факторы, релевантные для их бизнеса (план промоактивностей, доля рынка, финансовые показатели и так далее). Для FMCG компаний вышеописанные пять действий – выравнивание маржинальности, фокус на бестселлерах, [оптимизация затрат](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1984389-znat-by-prikup-ili-dilemmy-krizisa), усиление и акцентирование ценности, креативность и инновации – определенно must have.

И важно помнить о том, что ваш бренд должен оставаться актуальным всегда и несмотря ни на что. При этом совершенно необходимо, чтобы бренд не только знали, но и рассматривали в шорт-листе брендов для покупки (причем за назначенную вами цену).

# Не бойтесь поднять цену! Просто сделайте это правильно

Марина Кирзнер Аналитик, Израиль

Как экспериментировать с повышением отпускной стоимости товаров и услуг в небольших b2c-фирмах, не опасаясь потери клиентов.

В российской практике повышение цены как бизнес-инструмент сильно недооценен. Компании боятся его использовать, следуя мифу: поднимешь цену, клиент уйдет туда, где дешевле. Но так ли это? Как повысит цену так, чтобы и клиент не ушел, и прибыль выросла?

Сразу скажу: далее я буду рассматривать, как такой механизм работает в микробизнесе, как его принято обозначать в последнее время. Речь о небольших b2c-фирмах и предпринимателях, продающих лично произведенные товары или лично оказывающих услуги – кондитерах, дизайнерах одежды, столярах, мыловарах, художниках, стилистах, консультантах, копирайтерах, репетиторах, фотографах, организаторах свадеб... В b2b-бизнесе и ритейле принципы использования этого инструмента отличаются и работают по-другому.

Цену нельзя поднять просто так

Прежде, чем повышать цену на товары или услуги, необходимо провести анализ, действительно ли у вас есть необходимость и возможность сделать это? Для этого нужно:

Оценить финансовую эффективность вашего бизнеса. Деньги надо считать, никуда от этого не денешься. Поэтому проанализируйте вашу прибыль и рентабельность за последний год, а лучше за два. Так вы сможете увидеть динамику изменения рентабельности бизнеса.

Оценить качество вашего товара или услуги в сравнении с аналогичными предложениями конкурентов и ценами на них. Что можно улучшить? Какие дополнительные характеристики повысят ценность вашего товара для потребителя?

Узнать, чего же на самом деле хотят потребители. Что они пишут в отзывах на ваш продукт или продукт конкурентов, что они говорят о цене? Интернет вам в помощь.

Если в результате анализа вы выявили у себя хотя бы одну причину из четырех, которые перечислены ниже, у вас есть достаточное обоснование повысить отпускные цены.

Четыре причины повысить цену

Вы работаете в минус. Вы продаете товар себе в убыток, дешевле, чем он вам обошелся.

Ваши товары или услуги самые дешевые на рынке. Дешево не всегда привлекательно. В умах потребителей если товар самый дешевый, то есть сомнения в его качестве.

Спрос на ваш товар превышает предложение. К вам стоит очередь из клиентов, и вы физически не можете производить столько товаров и проводить такое количество личных консультаций.

У вас есть действительно уникальное УТП. Если вы предлагаете то, чего не может предложить ваш конкурент, плюс оно имеет высокую ценность для вашего потребителя, то риск, что ваш клиент уйдет к конкуренту при повышении цены – минимален.

На сколько процентов или рублей повышать цену?

У вас есть хотя бы одна причина из вышеперечисленных? Ура! Можно повышать цену. И сразу же возникает вопрос: на сколько повышать? Какой уровень новой цены будет принят постоянными клиентами, не отпугнет их и не направит к конкурентам? Все очень индивидуально, зависит от специфики вашего бизнеса, от текущих цен и от выбранного ценового сегмента.

Ключевым фактором, определяющими размер повышения цены, будут ваши финансовые показатели. Если вы работаете в минус, то размер повышения будет такой, чтобы, как минимум выйти, в точку безубыточности.

Второй фактор, который определяет верхнюю границу повышения цены: где находится ваша цена относительно цен конкурентов. Если она значительно ниже, размер повышения определяется конкурентными предложениями.

Есть еще целая группа факторов, влияющих на цену: это качество вашего продукта, его уникальность и дополнительная ценность для клиента, а также ваш опыт и квалификация как специалиста, ваша известность.

Как сообщать клиентам о повышении цены

Итак, вы все проанализировали, и пришли к выводу, что можете повысить цену и просчитали, на сколько это можно сделать. И теперь боитесь озвучить новую цену клиентам? Данный вопрос актуален в том случае, когда вы озвучиваете свою цену постоянным клиентам. Так как новым клиентам вы озвучиваете уже новую цену (им не с чем сравнивать, они не знают вашей старой цены), то и воспринимать эту цену для себя они будут исходя из ценности вашего товара для них.

Если же у вас есть постоянные клиенты, которые покупают не раз в год, а регулярно, из месяца в месяц, то ваше повышение цены всегда должно быть для них понятно и обосновано.

Это могут быть объективные причины: удорожание стоимости сырья, если вы производите товары; рост инфляции.

Вы можете изменить набор и качество услуг. Вы улучшили свой товар или увеличили набор услуг. Вы дали даже больше, чем учитывает более высокая цена. Например, вы добавили резюме и чек-лист по итогам личной консультации.

Вы стали использовать новые технологии, позволяющие дать бОльшую выгоду клиенту. Например, вы автоматизировали свои процессы по копированию и сохранению фотографий, и теперь на обработку фотосессии у вас уходит меньше времени, и вы быстрее отдаете готовую съемку клиенту.

Вы добавили своему продукту уникальности. Например, вы придумали оригинальный дизайн тортов, которые не смогут повторить ваши конкуренты.

Более высокую цену оправдывает повышение стоимости личного бренда. Вы стали известным в своей области специалистом. У вас уже есть имя и репутация. Клиенты доверяют вам, они становятся вашими адвокатами бренда, советуют вас своим друзьям и знакомым.

Почему не нужно бояться оттока клиентов

Повышение цены приведет к увеличению прибыли, даже если некоторое число клиентов перестанет у вас покупать. Почему? Рассмотрим два примера.

1. Вы несете затраты на производство товаров. Предположим, вы делаете торты на заказ и в месяц продаете 20 тортов. Цена торта – 3000 рублей. Затраты на изготовление одного торта составляют 2000 рублей. Итого ваш доход в месяц составляет 60 тыс. рублей, а прибыль, за вычетом расходов – 20 тыс. рублей.

Вы повысили свою квалификацию – изучили новые методы декорирования тортов. Теперь вы можете делать свой авторский дизайн, и за счет этого можете повысить цену до 5000 рублей за торт. При этом затраты на изготовление одного торта с учетом использования новой технологии увеличились до 3000 рублей. Плюс половина клиентов перестали покупать торты, потому что новая цена оказалась для них слишком высокой. Итого ваш доход за месяц составил 50 тыс. рублей, а прибыль осталась на уровне 20 тыс. рублей.

Логичный вопрос: в чем смысл повышения цены, если месячный доход упал, а прибыль осталась на прежнем уровне? В том, что вы получили ту же прибыль, выполнив объем работ, который в два раза меньше, чем раньше. А если на место ушедших десяти клиентов вы привлечете десять новых, для которых ценность ваших тортов будет соответствовать вашей новой цене, то прибыль уже составит 40 тыс. рублей в месяц.

2. Ваши главные затраты – время на работу с клиентом и составление рекомендаций. Предположим, вы имидж-стилист, и ваша услуга по подбору гардероба стоит 15 тыс. рублей. В месяц вы можете взять восемь новых клиентов. Таким образом, ваш ежемесячный доход может составить 120 тыс. рублей. Вы решаете поднять свою цену до 17 тыс. рублей, при этом включив в нее дополнительную услугу – рекомендации по макияжу и прическе. Так как один и тот же клиент не будет несколько раз заказывать одну и ту же услугу, то риска, что постоянные клиенты уйдут, тут нет. Обслуживая тех же восьмерых человек, вы получите доход 136 тыс. рублей. И, таким образом, на незначительном повышении цены и увеличении ценности услуги (главное тут – чтобы это было действительно ценно для клиента), вы получаете увеличение дохода без риска потерять постоянных клиентов. При этом, если говорить о случае с консультантом, клиент может стать постоянным, если ему предложить дополнительную услугу к той, которую он уже приобрел.

Как снизить риски

Для того, чтобы минимизировать риски, связанные с повышением цены, в первую очередь надо составить несколько вариантов действий, сделать финансовый прогноз для каждого из них и выбрать оптимальный с учетом получившихся цифр.

Во-вторых, повышение цены – это всегда эксперимент. Вы наблюдаете за его ходом и оцениваете результат. Если он будет не таким, что вы ожидали, нужно оперативно снижать цену или возвращаться к прежней цене.

Нужен ли вам такой риск? Не повышая цены, вы теряете свою ежемесячную недополучаемую прибыль. Повышая цены, вы рискуете снижением дохода, но это компенсируется увеличением доли прибыли в доходе. В худшем случае вы не получите ожидаемый результат и вернетесь на исходные позиции.

Чем больше вы уверены в качестве своего продукта, чем лучше вы знаете его конкурентные преимущества и его ценность для клиентов – тем больше вы имеете возможностей, чтобы управлять ценой с целью увеличения прибыльности вашего бизнеса.

# Что делать, если конкуренты решили убить вас демпингом

31.08.2015 Сергей Дружинин

Источник: личный архив Анны Абрамовой

«Демпинг до добра не доведет! Когда конкурент снизил цену, вы обычно тоже снижаете, и так происходит до тех пор, пока кто-то из вас не разорится». Колонка бизнес-консультанта Анны Абрамовой для DK.RU.

[**Анна Абрамова**](http://ekb.dk.ru/wiki/abramova-anna)**, бизнес-консультант, генеральный директор Центра Развития Бизнеса «**[**Ричест**](http://www.richestbiz.ru/)**» (г. Севастополь):**

— В какой бы сфере вы не работали, у вас, конечно же, есть конкуренты. И чем более прибыльная у вас ниша, тем больше у вас конкурентов. Это факт.

Часто случается так, что конкуренты начинают снижать цены, чтобы привлечь большее количество клиентов. Демпинг на самом деле ни к чему хорошему обычно не приводит. Когда конкурент снизил цену, вы обычно тоже снижаете, и так происходит до тех пор, пока вы не разоритесь. Кроме того, снижение цены привлекает к вам не очень приятных клиентов, которые за 10 копеек готовы взорвать ваш мозг.

Как показывает практика, с людьми, для которых цена не на первом месте, гораздо легче и приятнее общаться. Статистика говорит о том, что таких людей большинство.

Что же делать в такой сложной ситуации? Как продолжать продавать без баснословных скидок?

Для этого нужно попробовать посмотреть на свой бизнес со стороны. Подумать, на что, кроме цены может обратить внимание ваш клиент. Возможно, будет важна скорость, качество, количество или какие-то другие параметры. Попробуйте создать опрос на городском форуме, поговорить со своими постоянными покупателями. Скорее всего, вы узнаете много интересного. Клиенты сами подскажут лучший вариант для вас.  
Например, если, вы продаете туры, то для клиента могут быть интересны дополнительные услуги, дополнительные сервисы, комплексный подход. Если вы продаете телефоны, то могут быть интересны установка дополнительных программ, настройка общей системы  и т.д.

Хороший эффект дает составление нескольких ценовых пакетов. Например, пакет «Эконом», пакет «Стандарт», пакет «Люкс», пакет «Срочность». Людям, которым нужно что-то очень срочно можно продать практически по любой цене. Это наши самые сладкие клиенты, которым нужно прямо сейчас. Если вы заезжаете в новый офис и вам нужна срочно мебель на заказ. В одной фирме вам предлагают сделать за три недели, а в другой за три дня, но в два раза дороже.

Если вам действительно нужно очень срочно, скорее всего вы заплатите дороже, но получить свою мебель в кратчайшие сроки.

Нужно понимать, что, скорее всего, наибольшим спросом будет пользоваться пакет «Стандарт», поэтому нужно сформировать его с оптимальной наценкой. В большинстве своем, люди склонны выбирать среднее, не самое дорогое и не самое дешевое.

Сформируйте пакет «Эконом» для самых непритязательных покупателей, которые экономят каждую копеечку. Например, вы можете продать какой-то товар с большой скидкой, но в самостоятельным вывозом со склада, или с доставкой в течении 3х недель, когда вам будет удобно. Или можно оказать минимальную услугу по подготовке документов, и клиент сам пойдет везде стоять в очередях, получать бумажки, разрешения, документы. Кроме того, всю рекламу можно давать исходя из стоимости экономного пакета. Люди почти всегда реагируют на хорошую стоимость. Когда клиент уже к вам придет, вы сможете предложить ему что-то более дорогое, интересное, и лучшее по качеству.

Пакет «Люкс» будет продаваться хуже всего, но он должен быть у вас обязательно.

Во-первых, потому что всегда есть клиенты, которым не важна цена, им важно все самое лучшее. Во-вторых, на фоне самого дорого пакета или товара остальные товары смотрятся наиболее приемлемо.  Например, вы хотите купить телефон. Увидели в рекламе, что есть телефоны от 1000 рублей. Пошли в магазин, приходите и видите, что есть телефоны от 1000 руб до 70 000 руб. Самые вип клиенты купят телефон за 70 000 рублей, средние обыкновенные клиенты обратят внимание на более скромные модели, но на фоне самого дорого телефона другие модели будут для них более привлекательны.

Помимо стоимости, вам также нужно обратить внимание на **Уникальное Торговое Предложение** — это ваша фишка, которую нужно определить и везде писать и рекламировать. Как пример, можно привести сеть американских кофеен Starbucks. Первый ресторан открылся в 1980 г. Они предложили непросто кофе, а целый ряд различных кофе, таких так латте, мокка, капучино, экспрессо. Кроме различных сортов можно было выбрать размер кружки, тип молока (обычное, обезжиренное) и т.д. Также они предложили уникальную концепцию кофеен, где можно, и отдохнуть и поработать, где нет алкоголя и пьяных. На тот момент, эти два Уникальных Торговых Предложения произвели фурор в Америке. Сейчас конечно этим никем не удивишь, уже существует много аналогов [Starbucks](http://www.dk.ru/wiki/starbucks). Именно эта концепция позволила с одной кофейни вырасти до сети в 8500 заведений и стать одной из самых эффективных брендов в мире.

# Неопределенность — катализатор продаж

[Рафи Мохаммед](http://hbr-russia.ru/blogs/698/)

08.04.2015

Пригласив меня в качестве консультанта по ценовой политике, вице-президент компании-клиента обычно в первый же день с усмешкой спрашивает: «Значит, поможете нам повысить цены?».

Разумеется, всегда остается возможность сыграть на повышение, но это довольно узкий взгляд на проблемы ценовой политики. Гораздо креативнее и, как правило, выгоднее расширить бизнес, активизировав «спящих» клиентов. Вопреки расхожему мнению, для этого зачастую требуется выборочный дисконт, то есть цены придется понижать, а не задирать вверх.

Ведь хорошо было бы выявить тех клиентов, которые больше всего отзываются на льготы, и деликатно предоставить им скидки, не беря на себя при этом обязательств перед другими, теми, кто охотно платит полную сумму? Именно в этом и заключается цель индивидуальных переговоров. Продавцы автомобилей не просто поддерживают беседу вопросами о вашем местожительстве и ваших предпочтениях: они прикидывают в уме, сколько вы готовы заплатить. На один и тот же товар они назначают цены в довольно широком диапазоне — одну для парня в дизайнерских брюках, другую — для одетого кое-как (вот лично я хожу выбирать машину в джинсах и футболке).

Ключ к ценовой стратегии: «препятствия», позволяющие отделить покупателей, для которых покупка определяется ценой. Разумеется, скидки любят все, но такие барьеры помогут отделить тех, кто без скидки не купит, от мажоров, которым в общем-то на цену наплевать. Например, покупатели, которые не ленятся искать, вырезать и собирать купоны, то есть готовы скакать через множество препятствий, безусловно заслуживают скидки. Так же и потребители, которые заполняют форму для получения дисконта, они на деле доказали заинтересованность в сниженных ценах.

Читайте материал по теме: [Все для продаж](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/nauka-prodazh/a14761/)

Хороший способ создать препятствие — внедрить в свой товар элемент неопределенности. Например, тур рок-группы The Rolling Stones по Штатам в 2013 году. Они привлекали множество богатых людей и лояльных поклонников, плативших по $2000, лишь бы попасть на концерт — но все же оставались свободные места. Требовалось снизить цены, не упустив при этом и возможность продавать билеты с высокой маржой. Выход: часть билетов пошла за 85 долларов на особых условиях: место не обозначалось заранее, покупателю предстояло узнать его непосредственно перед началом концерта. Простая мысль: те, кому не все равно, не станут рисковать и заплатят дороже, лишь бы получить хорошие места.

Неопределенность играет заметную роль в распродажах нового типа. Не верите? Туристическая дисконтная компания Priceline ныне оценивается в $61 миллиард. Такой капитал она заработала, обслуживая экономных клиентов. Чтобы забронировать на сайте Priceline.com гостиничный номер с большой скидкой, нужно выбрать в городе район, указать количество звезд и внести невозвратную ставку. Лишь затем вы узнаете, принята ли ваша ставка и какая гостиница вам досталась. Множество факторов неопределенности: сколько поставить? Какая достанется гостиница? Зато те, кто перескочит препятствия, экономят значительную сумму денег. И для отелей сотрудничество с Priceline в высшей степени привлекательно: компания предлагает канал дистрибуции излишних номеров, но эти скидки не сказываются на «обычных» ценах. Регулярные клиенты платят регулярные цены, бренд неприкосновенен, и никто ни о чем не догадывается… кроме тех, кто выиграл лотерею Priceline. (Чистосердечное признание: мне нравится эта фирма, и я часто прибегаю к ее услугам. Мне приходится ездить по делам в Нью-Йорк, и хотя дорожные расходы оплачивают мои клиенты, все равно не хочется платить $450 (и еще почти 15% городского налога) за маленькую комнату в простеньком отеле).

Читайте материал по теме: [Факты или эмоции: что работает в продажах?](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/nauka-prodazh/p15273/)

Но сейчас у Priceline и ее конкурента Hotwire появились неожиданные помощники. Сайты, такие как BetterBidding и BiddingforTravel, снабжают клиентов информацией, помогающей сообразить, какую ставку нужно сделать и какой отель вероятнее всего получить. Неопределенность тем самым исчезает. Подорвут ли эти сайты бизнес-модель Priceline? Вряд ли. Чтобы воспользоваться ими, требуются время и опыт, то есть это тоже определенный «барьер». Недавно я попытался объяснить другу, как выгодно воспользоваться этими сайтами, и ему тут же наскучило, он пожаловался на головную боль. На самом деле это значит, что ради экономии ему неохота прыгать через такое препятствие. То есть вспомогательные сайты даже способствуют популярности Priceline. Например, я бы не решился пользоваться услугами этой компании, если бы с помощью BetterBidding не сориентировался в выборе отеля.

Многие компании не видят преимуществ «дисконта с препятствиями», а ведь таким образом можно привлечь новых клиентов, не снижая цены для основной массы потребителей.

Менеджерам по продажам пора задаться вопросом: какого рода неопределенность имеет смысл заложить в товар, чтобы поднять уровень продаж?

# ПРАКТИКА ПРОДАЖ

# Как продавать молодым: семь приемов от главы Black Star

Июнь 2017

Павел Курьянов, Соучредитель группы компаний Black Star, Москва

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Как инициировать восхищенные отзывы клиентов

Для чего сегментировать аудиторию по неочевидным интересам

Зачем предлагать посетителям мясного ресторана вегетарианские бургеры

Справка

Павел Курьянов окончил Московский кредитный колледж и Международный университет в Москве. Продюсер, вместе с рэп-исполнителем Тимати основал в 2006 году музыкальный лейбл Black Star Inc. и линию одежды Black Star Wear.

ООО «Музыкальный лейбл «Блек стар»

Сфера деятельности: музыкальный лейбл (в его состав входят такие исполнители, как Тимати, Егор Крид, L’One и Мот), производство одежды (два магазина в Москве и 34 в России и странах СНГ), ресторан быстрого питания, радиостанция, агентство маркетинговых коммуникаций, компания по лицензированию музыкального контента, тату-салон и барбер-шоп

Территория: головной офис, все компании группы и два магазина одежды – в Москве; 34 магазина одежды – в городах России и стран СНГ

Оценка стоимости бизнеса: 150 млн долл. США (в 2016 году)

+

За 11 лет существования компании мы сформировали лояльную аудиторию, а потом предложили ей разные продукты, спрос на которые превзошел наши ожидания (см. рис. 1 и 2). Расскажу, как нам удается успешно развиваться в нескольких направлениях.

+

Прием №1. Сегментируем потребителей по интересам

Раньше мы не уделяли внимания сегментации. Теперь охватываем и таргетируем аудиторию по максимуму. Ядро нашей аудитории – молодежь в возрасте 18–25 лет. К ней примыкают меньшие группы клиентов в возрасте 9–14 и 27–35 лет, а также родители, вынужденные сопровождать детей в магазинах и на концертах. Кроме того, изучив аудиторию, обнаружили 2% вегетарианцев. Специально для них добавили в меню ресторана вегетарианские бургеры.

Сегментация очень важна для продвижения в соцсетях. Выбор площадки зависит от тематики поста и его ценности для соответствующей аудитории. Допустим, мы продвигаем лиричную композицию. Выбираем паблик с женской аудиторией и оформляем пост с песней трогательной фотографией и тематически подходящей цитатой. Если же в продвигаемом клипе много красивых девушек и машин, кратко обращаемся к мужской аудитории: «Количество шикарных тачек в видео зашкаливает!» Как-то мы продвигали новую артистку, ее предполагаемая аудитория – женщины после 35 лет. Мы выяснили, что женщины такого возраста интересуются йогой. И разместили клипы певицы в группах, посвященных занятиям йогой.

Прием №2. Предлагаем нематериальные бонусы

Раньше наша программа лояльности основывалась на материальных бонусах: скидках, подарках, бонусах. Однако это не работало. Тогда мы добавили нематериальные бонусы: визит на съемочную площадку, поездка на гастроли, билет за кулисы, экскурсия по офису. Такая система дает результаты. Согласно данным открытых исследований, средняя доля

Прием №3. Придумываем фишки для продвижения в интернете

Привлекаем своих артистов. Продумываем приемлемый вариант органичной интеграции рекламы в паблике (на официальной странице) исполнителя. Например, певец выкладывает у себя в Instagram фотографию завтрака в бургерной. Одна из самых успешных идей – черные перчатки для бургеров: в них можно есть, не пачкая руки и не портя маникюр. Мы позаимствовали этот прием у американских бургерных, а цвет перчаток поддерживает концепцию компании. Результат оказался неожиданным для нас: посетители фотографируются в перчатках и выкладывают снимки в соцсети. За первые два месяца мы насчитали 150 тыс. постов клиентов в перчатках. Скажу честно, такого эффекта сарафанного радио мы не ожидали. Еще одна фишка – вип-бургер, который выносят клиенту под звон колоколов и фейерверки. Его заказывает 7% гостей, и, конечно, каждый выкладывает снимок в соцсети. Чтобы инициировать волну фотографий в соцсетях, в магазине можно поставить оригинальную тантамареску – стенд для фотосъемки с отверстием для лица.

Прием №4. Создаем каналы продвижения

Для развития бизнеса важны прямые каналы связи с потребителями, возможность собирать данные о клиентах, анализировать их поведение. Мы строим работу так, чтобы не зависеть от третьих лиц. В 2016 году запустили интернет-радио: собственный медиаактив и канал распространения информации. Сегодня его слушает в среднем 90 тыс. человек в день. Также у нас есть канал на Youtube с двумя миллионами подписчиков и онлайн-площадка по продаже билетов. База данных о клиентах объединяет все проекты и снижает цену на таргетинг в четыре раза. Например, у нас есть информация, что человек смотрел на youtube-канале видео с певцом, концерт которого мы готовим, и посещал его прошлое выступление. Тогда мы присылаем персонализированное сообщение: «Сережа, привет, у нас снова концерт такого-то артиста». Так мы избегаем «холостого» показа рекламы нецелевой аудитории и экономим бюджет (расходы на маркетинг с момента создания объединенной базы сократились втрое).

Прием №5. Инициируем сарафанное радио

Один из важных инструментов продвижения бизнеса – сарафанное радио: люди сами пишут положительные отзывы о товарах и услугах. А мы демонстрируем эти комментарии аудитории: публикуем подборки в Instagram, размещаем на плазменных панелях в залах ресторанов, делаем рассылку по базе клиентов. Например, еженедельная рассылка включает подборку самых интересных отзывов о том, что понравилось клиентам за прошедшую неделю: «Вот Оля! Она пришла к нам, сказала «вау!» и написала об этом комментарий». Важно, что компания не сама об этом говорит. Отзывы легко отследить: мы указываем адреса страниц авторов комментариев в соцсети. Количество открытых опубликованных отзывов о нашей работе достигает 2 тыс. в месяц.

Прием №6. Формируем желание купить наш продукт

В 2016 году, по данным открытой статистики, на 7% сократились потребительские возможности населения. Но люди по-прежнему готовы тратить деньги на то, что им нравится. Достаточно создать желание получить наш продукт. Мы анализируем потребительские предпочтения целевой аудитории, выявляем, чего ей не хватает. В любом продукте – песне, одежде, клипе и бургере – делаем акцент на том, чего люди хотели бы от него получить или какие потребности удовлетворить. Например, в ресторанах посетители не просто едят, а погружаются в определенную атмосферу. В результате они выходят не только сытыми, но и довольными, настроенными на позитив. Купив одежду в нашей сети, клиенты чувствуют себя на одной волне с любимыми артистами, которые носят аналогичную одежду в обычной жизни и на сцене. Все песни так или иначе рассказывают о том образе жизни, который интересен нашей аудитории. И это дает плоды: раньше в Москве и Санкт-Петербурге наш концерт посещало в среднем 900 человек, сегодня – 6 тыс.

Прием №7. Тщательно выбираем партнеров для новых направлений бизнеса

Для успеха проекта важно найти человека, который сделает продукт лучше конкурентов. Партнеров отбираем по пяти критериям:

• понимание продукта или сферы;

• высокая работоспособность;

• честность;

• адекватность;

• умение общаться с людьми.

Идею открытия сети фастфуда мы вынашивали два года. Но запустили бизнес, только когда нашли подходящего кандидата. Он создал концепцию и сформулировал уникальное торговое предложение. До этого он много путешествовал и нашел бургер с идеальным вкусом и концепцию его приготовления. Еще через полгода мы открыли первый ресторан. Проект окупился за три месяца: ежедневно продаем 3 тыс. бургеров. До конца года откроем еще пять точек.

Продажи в интернете. Пять цифр для принятия решений

# 6 ошибок, делающих неэффективной мотивацию продавцов

[Михаил Вандышев Партнер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1763560-mihail-vandyshev)

Как улучшить систему мотивации сотрудников отдела продаж? Главные проблемы, которые важно учесть, и пошаговый алгоритм улучшений.

Существует прямая зависимость между ростом продаж и [правильной системой мотивации](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1805095-otkuda-poyavlyaetsya-problema-s-motivatsiei-prodavtsov) людей, отвечающих за достижение результата. В этой статье мы рассмотрим ошибки, принципы и дадим пошаговый алгоритм создания системы мотивации, что позволит вам улучшить показатели отдела продаж.

**Ошибка 1. Выплачиваем только фиксированный оклад**

Если используется окладная система мотивации, у менеджера нет причины выкладываться на 100%. Независимо от того, выпрыгивает он из тапочек или задумчиво смотрит в закат, независимо от его результатов, размер зарплаты не изменится. В итоге [активные менеджеры, которые хотят зарабатывать больше, уйдут из вашей компании](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/847738-pochemu-utekaut--menedzhery-po-prodazam), и останутся только те, кто согласен работать без перспективы и возможности увеличить свой доход.

Из рычагов воздействия при окладной системе остается только увольнение. В итоге компания получит команду людей, которые имитируют бурную деятельность и уходят от ответственности.

Вывод: не делайте так.

**Ошибка 2. Платим за одно, требуем другое**

Часто встречаются ситуации, когда менеджерам платят за объем продаж, при этом ожидая роста валовой прибыли. Налицо разрыв в системе материального вознаграждения.

Связь между целью компании и выгодой сотрудника должна быть логичной. Логика следующая: если цель компании – рост валовой прибыли, значит, платим сотруднику за достижение валовой прибыли. Вроде бы простой принцип: что хочешь получить, за то и плати. Но часто он нарушается. Хотят одно, а платят за другое.

Вывод: плати за то, что хочешь получить.

**Ошибка 3. Сложно объяснить, сложно посчитать**

Если менеджер не может объяснить на пальцах и посчитать на калькуляторе свою мотивацию – это все равно, что ее нет. Точнее она существует формально на бумаге или на словах, но, если ее не знают и не понимают исполнители, для которых она разрабатывалась – считайте, что ее нет. Ситуация аналогична той, когда менеджер сидит на окладе: система мотивации не работает. Поэтому необходимо понять причины и изменить систему материальной мотивации, объяснить менеджерам и провести обучение с зачетом на знание системы мотивации.

Вывод: мотивация должна быть понятна пользователю. Разработайте систему, позволяющую сделать расчет в один клик.

**Ошибка 4. Оклад + фиксированный процент от выручки**

Правильная система мотивации должна быть привлекательна для сильных менеджеров и отсеивать слабых. При мотивации «Оклад + % от выручки» основная проблема в том, что со временем среднестатистический менеджер, выйдя на определенный объем продаж и получая определенный доход, останавливается, и вы теряете рычаг материального воздействия. Например, менеджеры-звезды начинают зарабатывать выше рынка в несколько раз, а если вы захотите изменить процентную часть их дохода, то получите негатив и уход части сильных сотрудников.

Как разрешить это противоречие в системе мотивации? Привязать процент к выполнению плана. Выглядит это примерно так:

|  |  |
| --- | --- |
| Процент выполнения плана | Процент от KPI (маржа, выручка) |
| Больше 150% | 2% |
| Больше 120% | 1,5 % |
| От 100 до 120 | 1% |
| От 80 до 100% | 0,8% |
| До 80% | 0% |

При такой мотивации для сильных менеджеров возможность заработать выше рынка будет стимулом, а для слабых менеджеров риск при невыполнении плана остаться на окладе будет демотиватором, и они уйдут сами. Но и тут есть нюанс. Для применения этого принципа [необходимо корректное планирование](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1982965-kak-povysit-tochnost-prognozirovaniya-prodazh-v-kompanii). Если вы занизите или завысите планы – это может привести к неадекватной переплате или, напротив, при том же объеме работы будет более низкий размер вознаграждения. Учитывайте это при планировании.

Вывод: привязать процент к выполнению плана, корректно планировать показатели.

**Ошибка 5. Ставим цели, на достижение которых продавец не влияет**

Очень часто менеджера по продажам нацеливают на рост валовой прибыли, но при этом не дают инструментов управления ценой. Еще одна ошибка мотивировать менеджера на командные, а не на его личные результаты. В этом случае будет неясен вклад каждого сотрудника в общий результат. Командные бонусы уместны в проектных продажах.

Вывод: мотивируйте сотрудника на то, на что он может повлиять.

**Ошибка 6. Нет мотивации на действия, ведущие к результату**

Безусловно, должно быть наоборот. В продажах есть показатели, которые напрямую влияют на деньги (выручку, валовую прибыль). Есть четко определенный набор действий, которые влияют на эти показатели. Например, на выручку по новым клиентам влияет количество звонков, встреч и конверсия их в заказы. Значит, нужно мотивировать и платить менеджерам за количество звонков и их [конверсию в новых клиентов](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%92%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6). Так вы сможете мотивировать не только на результат, но и на совершение количества действий, необходимых для его достижения.

По сути, это показатель причинно-следственной связи «нет звонков – нет клиентов». Если так происходит, значит, менеджер ленится или перегружен другой работой. А если есть звонки, но нет клиентов – значит, он не умеет продавать, не знает продукт. И тот и другой случай лечится, но это уже не из области мотивации, а из области организационной структуры, бизнес-процессов и обучения сотрудников.

Вывод: мотивируйте сотрудников на действия, ведущие к достижению результатов.

**Алгоритм создания системы мотивации в отделе продаж**

**1. Определяем цели и показатели**

Материальная мотивация должна соотноситься с целями компании, а точнее – с ее стратегией роста. Определите, на что вы будете мотивировать сотрудников, [за достижение каких целей и задач выплачивать бонусы](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985955-pochemu-prodavtsy-ne-rvutsya-v-boi-radi-bonusa). Финансовые цели должны быть декомпозированы в оперативные планы по клиентам, каналам продаж, продуктам, территориям. Планы должны быть декомпозированы в количество действий с заданными параметрами конверсии в результат.

Цели и показатели для системы мотивации: Финансовые цели → Планы → Действия → Эффективность.

**2. Разрабатываем матрицу KPI-показателей**

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11247/KPI.jpg)

*Список показателей приведен в качестве примера. Ваша компания может использовать другие параметры.*

[*Увеличить изображение*](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11247/KPI.jpg)

Необходимо составить набор ключевых показателей деятельности для каждой должности отдела продаж. Обобщенно матрица KPI-показателей должна содержать четыре составляющие: финансовые показатели, результативность, конверсию, эффективность.

Ключевые показатели зависят уже от функционала сотрудника. Функций в отделе продаж три: работа с новыми клиентами, работа с постоянными клиентами, работа с потерянными клиентами. Поэтому, например, для менеджера по работе с новыми клиентами, который принимает входящие звонки, это может быть набор из следующих показателей:

* Валовая прибыль.
* Конверсия «звонок-заказ».
* Приоритетная группа товаров.
* Соблюдение скрипта продаж.
* NPS клиентской базы.

**3. Определяем размер и структуру дохода**

Ограничением минимального уровня оклада будет являться рынок труда. Если вы предлагаете оклад меньше рынка, компенсируйте этот факт возможностью зарабатывать больше рынка. Оптимальное соотношение между фиксированной и переменной частью – пропорция 40/60.

**4. Разрабатываем форму расчета мотивации**

[](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11250/Form-big.jpg)

[*Увеличить изображение*](https://www.e-xecutive.ru/uploads/attachement/src/11250/Form-big.jpg)

С помощью такой формы, заполнив поля, выделенные зеленым цветом, сотрудник за одну минуту может посчитать размер своего дохода в зависимости от задач и разных сценариев выполнения плана. В приведенном примере формы учтены все принципы, которые рассмотрены в статье.

Есть фикс и есть финансовые показатели: валовая прибыль и поступление денег. Такая связка показателей направит мысли и действия менеджера в правильное русло – не раздавать скидки, и думать не только о росте объема отгрузки, но и о сборе денег. А показатель «приоритетный товар» мотивирует продавать новинки и высокомаржинальные продукты компании.

Есть показатели личной эффективности: количество звонков и их конверсия. Менеджер может влиять на количество и качество своих звонков путем повышения навыков продаж.

Есть раздел SMART-задачи, где можно ставить задачи из зоны развития сотрудника. Вот пример задач из зоны развития менеджера по продажам: улучшить этап выявления потребности у клиента и уменьшить количество возражений по причине продажи не подходящего клиенту товара.

И, наконец, пользоваться такой табличкой очень легко. В моей практике с ее помощью менеджер рассчитывает свою зарплату при разном выполнении плана всего за минуту.

Количество KPI-показателей, задач личной эффективности вы можете как сократить до одного значения, например, «валовая прибыль», так и увеличить до десятка. Наша рекомендация – [включать в систему мотивации не более пяти параметров](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1987031-motivatsiya-otdela-prodazh-chetyre-chasti-zarplaty). При большем количестве показателей происходит расфокусировка сотрудника между целями.

Важно помнить, что система мотивации – не волшебная палочка, применив которую вы получите взрывной рост продаж. Такой эффект обеспечивают правильная организационная структура, процессы, знание продукта и навыки продаж менеджеров. Но система мотивации входит в топ-5 инструментов создания отдела продаж. Поэтому так важно соблюсти принципы ее разработки и не допустить ошибок, которые мы с вами рассмотрели.

# Компания не пропускает от клиентов ни звонка. Как она этого добилась?

**Артем Железнов,** Директор и владелец компании «Инмарк», Боровичи (Новгородская область)

**На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье   
Как не потратить на автоматизацию много денег сразу  
Как предупредить сопротивление персонала изменениям  
Как свести количество пропущенных звонков клиентов к нулю  
Какую работу можно полностью поручить системе**

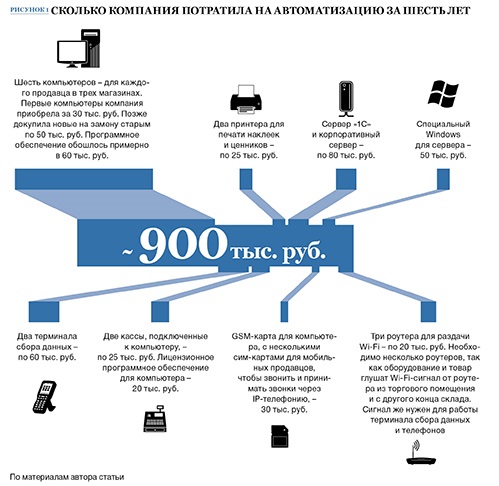
**СправкаАртем Железнов** окончил Современную гуманитарную академию в 2012 году по специальности «менеджмент». Работает в сфере автозапчастей с 2006 года. Свою компанию основал в 2011 году.

**ИП Железнов А.В. (**[**«Инмарк»**](http://inmark.biz/)**)  
Сфера деятельности:** розничная торговля автозапчастями  
**Численность персонала:** 13  
**Территория:** головной офис – в Боровичах; три магазина – в Боровичах, Окуловке и Пестове  
**Начало процесса автоматизации:** 2011 год  
**Номенклатура:** более 25 000 единиц

+

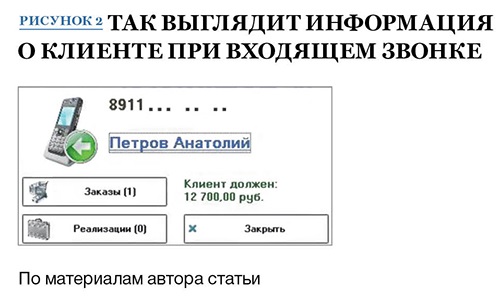
Автоматизацией работы компании я занялся в 2011 году, через полгода после открытия бизнеса. Так как делали все постепенно, шли от одной небольшой задачи к другой, процесс автоматизации не вызвал сложностей: не было ни остановок работы из-за сбоев, ни единовременных крупных трат (см. *рис. 1*). С cопротивлением сотрудников также не сталкивался: я сразу нанимал людей только с опытом работы с программами по подбору запчастей или с программами «1С». Расскажу об особо интересных возможностях, которые стали нам доступны в результате автоматизации.

+

[](https://e.profkiosk.ru/service_tbn2/ogtwem.jpg)

**Не пропускаем ни одного входящего звонка**

Обычно пики активности клиентов в магазине и по телефону совпадают: если в торговом зале толпится народ, то и звонков много. Раньше в пиковые часы мы пропускали большую часть звонков. Перезванивать позже, даже если номер определился, было бесполезно. Во-первых, у нас несколько телефонных номеров: зачастую клиент успевал дозвониться и решить свой вопрос по другому номеру. Во-вторых, город маленький, так что человек мог уже доехать до магазина и все купить. Я решил сделать единую телефонную очередь, чтобы все звонки на все корпоративные номера, в том числе на мобильные продавцов, фиксировались в общем журнале «1С:Управление торговлей». Сразу видно, кому перезвонили, кому нет, а кто в итоге дозвонился сам. Основную работу по этой задаче мы выполнили, остались детали. Вот как все сейчас работает (см. *рис. 2*).



У нас установлена АТС Asterisk, подключенная к «1С». На нее звонки приходят через SIP-канал на номер 8-800. В АТС установлена GSM-карта с симками. Карта стоит 30 тыс. руб. Я заказал ее в Китае. Получили карту, установили – не работает. Программисты месяц разбирались, в чем проблема; переписывались с производителем. Так ничего и не выяснив, отправили по просьбе завода-изготовителя карту назад – на диагностику. Я еще ни разу в жизни не возвращал сломанный товар в Китай! Удивительно, но история закончилась благополучно. Через полтора месяца завод нашел причину поломки, устранил ее и вернул нам исправную карту.

Входящие звонки формируются в одну общую очередь. Очередь мы видим в журнале звонков «1С:Управление торговлей». Программа фиксирует, сколько раз человек позвонил, кто с ним разговаривал. Повторные звонки клиента система сразу переадресует тому продавцу, который уже с ним общался. В журнале звонков есть цветовая сегментация. Ее я придумал через некоторое время после начала работы с телефонной очередью. Сегментация упрощает и ускоряет работу продавцов. Если мы перезвонили по пропущенному звонку и решили проблему, строчка автоматически помечается зеленым цветом, если не решили – желтым. Строчки с номерами, по которым не дозвонились, отмечаются красным цветом.

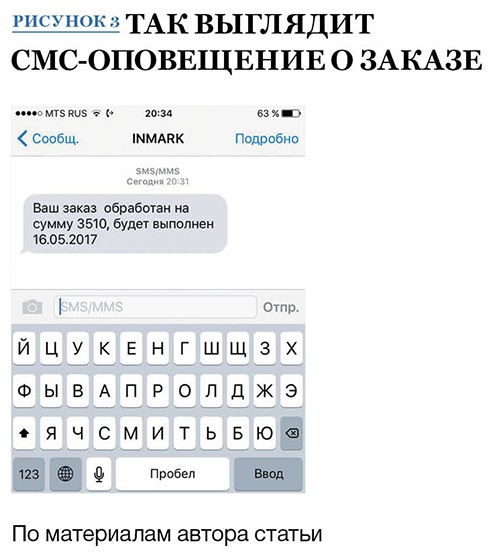
Пока мы не успели полностью подключить к системе мобильные телефоны продавцов. Планируется, что звонки будут поступать не на личные номера сотрудников, а на номера с симок GSM-карты АТС. На мобильных телефонах установим специальное приложение. Телефон связывается с АТС по сети Wi-Fi и оказывается в корпоративной сети. Находясь в сети, можно звонить и принимать звонки из приложения. Пока продавцы могут таким способом звонить сами. Прием звонков дорабатываем. Сотрудники ждут новой возможности без энтузиазма: ведь их мобильный автоматически становится рабочим, стоит ему попасть в зону действия корпоративного Wi-Fi. Значит, будет меньше возможностей для отдыха в рабочее время.

**Не теряем оплату ни по одному заказу**

В этом году мы автоматизировали контроль оплаты. Город небольшой, все друг друга знают. Довольно много клиентов, которые берут товар в долг. Например, автомеханики ремонтируют автомобили заказчиков без предоплаты, а деньги за необходимые запчасти возвращают нам, когда расплачивается заказчик. Раньше в горячие сезоны мы могли попросту забыть о долге, пустив все на самотек. Бывали и обратные случаи: клиент внес предоплату, а продавец забыл ее зафиксировать или записал не туда. Деньги мы подсчитываем ежедневно, но нестыковки все равно случались. Сейчас специальный фильтр «1С» следит за состоянием оплаты, проверяя, оплачено, не оплачено, внесена ли предоплата. В конце дня программа формирует отчет о состоянии счетов.

**Не тратим время на поиск информации о заказе**

У нас более тысячи наименований номенклатуры. До автоматизации для хранения данных о товаре использовали таблицы Excel. Чтобы найти в файле информацию о заказе, которого ждал позвонивший клиент, приходилось вбивать в поле поиска имя или номер телефона. Это было долго и неудобно. В программе мы упорядочили представление информации и возможности поиска*.* Сделали поиск по имени, фамилии клиента, номеру телефона, номеру машины, населенному пункту, в котором ждут заказ, номеру самого заказа, времени его размещения. Так, в этом меню есть специальный фильтр, выдающий последние поступившие к нам заказы. Мы настроили программу таким образом, чтобы она автоматически формировала все необходимые отчеты к нужному часу. Например, ежедневно в шесть часов вечера программа проверяет, все ли заказы доставлены на склад. Чего-то не хватает? Программа ставит задачу продавцам разобраться и исправить ошибку. А при поступлении товара на склад «1С» отправляет смс-сообщения клиентам (см. *рис. 3*).



**Результат**

Товарооборот по всем магазинам в месяц составляет в среднем 24,5 тыс. единиц продукции. Ежемесячно обрабатываем в среднем 1733 заказа и 6746 продаж со склада. Позиций товара в обоих случаях может быть сколько угодно. Благодаря автоматизации мы справляемся с таким объемом небольшим коллективом: в компании трудится всего 13 человек. Каждому я могу обеспечить зарплату выше среднерыночной, так как нет необходимости расширять штат. Перечислю и другие результаты, которых мы достигли благодаря автоматизации.

* более чем в два раза сократили время приемки и проверки поступивших товаров;
* в пять раз сократили время на инвентаризацию, хотя проводим ее несколько раз в неделю;
* полностью освободили продавцов от работы по формированию документов для юридических лиц – система автоматически формирует и отправляет все документы;
* минимизировали влияние человеческого фактора;
* успешно адаптировались к экономическому кризису и смогли повысить свои показатели;
* сократили очереди;
* сократили число просроченных заказов;
* увеличили выручку;
* оптимизировали пополнение складских товарных запасов;
* в два раза увеличили скорость приемки поступивших заказов;
* у меня как у владельца бизнеса появилась возможность получать оперативную информацию и быстро принимать верные решения.

[](https://e.profkiosk.ru/service_tbn2/-koxgz.jpg)

[**Вернуться в каталог сборников по маркетингу**](http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |