**Искусство продаж**

**Вып. 3**

Оглавление

[Как PR влияет на продажи 1](#_Toc8746979)

[Разделите менеджеров по функционалу, и они продадут в 20 раз больше 3](#_Toc8746980)

[Управление отделом продаж 7](#_Toc8746981)

[Факты или эмоции: что работает в продажах? 9](#_Toc8746982)

[Секреты хороших продажников 11](#_Toc8746983)

[Почему за экспертными продажами будущее 19](#_Toc8746984)

[3 главных ошибки розничных продавцов и их руководителей 22](#_Toc8746985)

[Продажи в секторе B2B 25](#_Toc8746986)

[Не мешайте зарабатывать продавцам 27](#_Toc8746987)

[10 стратегий запуска нового товара с помощью социальных сетей 31](#_Toc8746988)

[Дикий e-commerce мешает малому бизнесу 34](#_Toc8746989)

[Большие данные в ритейле: что они дают и как с ними работать 38](#_Toc8746990)

[Наше поведение — товар (и мы больше этого не боимся) 42](#_Toc8746991)

[Пять секретов лучших специалистов по продажам 48](#_Toc8746992)

[13 вопросов, которые помогут вам найти идеального менеджера по продажам 50](#_Toc8746993)

[Как прокачать навыки Вашего менеджера по продажам 7 упражнений 56](#_Toc8746994)

[Квартальный отчет по видимости сайтов — исследование Serpstat 63](#_Toc8746995)

[Как провести ребрендинг интернет-магазина 71](#_Toc8746996)

[**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 PR влияет на продажи

Дмитрий Трепольский Руководитель проекта, Москва

Какие KPI ставить пиарщикам? И как оценить эффективность их работы?

«Продающие» пресс-релизы, «эффективный» копирайтинг, реальные продажи после удачной промо-кампании… Мы часто слышим, что PR влияет на продажи. Но правильно ли мы понимаем взаимосвязь работы пиарщика и увеличения продаж? И вообще, есть ли между этими двумя вещами прямая зависимость? Предлагаем вместе подумать над этими вопросами.

Безусловно, увеличение доверия к бренду отразится на стоимости предлагаемых компанией товаров и услуг, не говоря уже стоимости самого бизнеса. И все же в первую очередь специалисты по связям с общественностью занимаются имиджем клиентов, поэтому не следует подменять понятия и требовать от пиарщиков роста продаж в буквальном смысле. Продвижение бренда или организации положительно влияет на рост продаж, так как продавать становится попросту роще. Но этот результат не достигается моментально. Это итог продуманной, тщательно спланированной и реализованной кампании.

KPI в PR

Несмотря на то, что PR уже давно не является для российского бизнеса новой дисциплиной, все же зачастую при оценке результатов очередной кампании специалисты по связям с общественностью сталкиваются с вопросами: что такое KPI применительно к PR-деятельности? Есть ли точные критерии, с помощью которых можно сказать, что кампания была эффективной? Особенно в случае, если связь PR и продаж не очевидна.

Логично использовать в качестве определения эффективности отношение получаемого в результате эффекта к количеству затраченных на его достижение ресурсов. Таким образом, эффективность превращается в относительную величину, измерение которой зависит не только от того, как много потрачено усилий, но и какие цели изначально нужно было достичь. Цель же всегда должна включать цифровые метрики, такие параметры, которые можно измерить. При этом важно, чтобы измерение происходило с помощью доступных инструментов и методик, и чтобы стоимость анализа не превышала стоимость самой кампании.

Существует и другое, простое определение эффективности от противного: когда вы тратите незначительное количество ресурсов, при хоть сколько-нибудь положительном результате кампания может считаться эффективной, а когда много – неэффективной. При таком подходе достаточно внятно описать, что вы будете считать минимальным положительным результатом.

Как оценить эффективность кампании?

Чтобы оценить PR как эффективный, важно найти точную форму для вашего сообщения и вызвать у аудитории отклик, который, в свою очередь, можно оценить по таким параметрам:

– Продолжается ли коммуникация после того, как кампания завершилась.

– Соблюден ли тайминг донесения ваших ключевых сообщений.

– Сколько публикаций и в каких медиа вы получили по итогам кампании (как уже было отмечено выше, здесь также стоит учитывать любые другие измеряемые показатели).

– Каково количество публикаций, которые были выведены на первые страницы новостных агрегаторов поисковых систем и пабликов социальных сетей.

– Какой получился охват уникальной аудитории на ресурсах, где были размещены ваши новости.

– Сколько человек прочитали ваши новости, пресс-релизы в первую неделю после публикации.

– Какова стоимость прочтения одним пользователем вашей новости.

– Какова стоимость одной публикации.

Далее следует сделать выводы по эффективности публикаций. Заметила ли, собственно, аудитория, что активность имела характер продвижения товара или сервиса? Были ли ваши действия последовательны и системны? Получив ответы на эти вопросы, следует скорректировать контент-план новостей и пресс-релизов.

Если все понятия и метрики относительны, нужен ли вашей компании PR? Безусловно. Потому что PR – это не только «про продажи» и «эффективность», а еще и про построение качественной и прочной коммуникации с потребителем, создание для вашей организации, продукта или услуги медийного аватара, через который потребители будут с вами общаться, а вы – узнавать об их потребностях и вкусах.

# Разделите менеджеров по функционалу, и они продадут в 20 раз больше

Чем полезна статья: Вы узнаете, каких сотрудников стоить взять в компанию, чтобы в разы увеличить продажи.

Владимир Железных, Независимый бизнес-консультант, Москва

Менеджеров в отделе продаж я рекомендую разделять по функционалу — это дает прирост эффективности до 20 раз. Чтобы сделать обычную английскую булавку, нужно выполнить 16 действий. Если их выполняет один рабочий, то он изготовит 1000 булавок за смену. А когда на конвейере много рабочих и каждый из них отвечает только за одно действие, а затем передает изделие дальше, за смену группа собирает 200 тыс. булавок. «Принцип булавки» применим и в продажах. Менеджер работает хуже, чем мог бы, если держит в голове десятки разнонаправленных задач. Когда на одного сотрудника завязаны звонки, письма, встречи, бумажная работа, выставление счетов, общение с клиентами в чате, послепродажные опросы, то возрастает риск ошибки. В последнее время для отделов продаж характерно разделение труда. Вот пять новых специализаций, которые появились не так давно.

Коллер, «звонарь», телемаркетолог

Это «разведчик», который ничего не продает, а лишь собирает информацию о клиенте. Он дозванивается в фирму и, например, спрашивает: «Вы используете картриджи для принтеров?» или «Кто у Вас лицо, принимающее решения по закупкам?» Слышит ответ, благодарит и вешает трубку. Далее коллер передает информацию коллегам из отдела холодных продаж.

Хантер-клоузер

Сотрудник, который закрывает продажу. Он назначает и проводит встречи, презентации, продает при личном контакте. Работает по информации, предоставленной «разведчиком».

«Фермер»

Менеджер по работе с действующими клиентами, задача которого — заставить их покупать больше. Например, «фермер» узнает, что компания открыла филиал и закупила новое оборудование. Он звонит контактному лицу и говорит: «Петр Иванович! Я слышал, у Вас теперь не 20 принтеров, а 40. В следующем месяце делаем двойную заправку картриджей?»

Менеджер по работе с дебиторской задолженностью, коллектор

Позиция стала актуальной не только в банках, хотя первым делом в голову приходят именно они, но и в компаниях, которые применяют систему отсрочки платежа. Специалист по работе с дебиторской задолженностью следит за тем, чтобы платежи за отгруженный товар поступали от заказчиков своевременно. Менеджер ведет документацию, связанную с рассрочками, авансами и дебиторкой. В случае злостных просрочек решает вопрос как коллектор.

Менеджер по продажам через онлайн-чаты

Продает в интернете: прочесывает сайты и форумы в поисках тематических бесед. Затем вступает в диалог с пользователями, рекомендует продукцию компании, выступает техническим экспертом, консультирует. Этот же сотрудник дежурит в онлайн-чате на сайте компании, откликается на запросы потенциальных клиентов, дает консультации по продуктам, стимулирует к спонтанной покупке

Типовые роли сотрудников отдела продаж

Тип сотрудника

Характеристика

Роль в команде

Рабочая пчела

Выполняет задачи точно в срок и в соответствии с требованиями

Отличный помощник для хантер-клоузера

Снабженец

Быстро добывает информацию, находится в постоянном движении, узнает новости, задает хорошо продуманные вопросы

Эффективно работает в паре с «фермером»

Аналитик

Конструктивно критикует, отсеивает нежизнеспособные идеи

Подойдет на роль тренера для телемаркетологов или помощника менеджера по работе с дебиторской задолженностью

Вдохновитель

Умеет внимательно слушать, налаживать контакты со сложными клиентами, выходить на лицо, принимающее решения

Хорошо справится с холодными продажами, подойдет на роль «звонаря»

Контролер

Обладает способностью доводить до конца трудновыполнимые задачи

Прекрасно выполняет функции коллектора или менеджера по работе с дебиторской задолженностью

Мотиватор

Неформальный лидер команды. Умеет убеждать, настраивать на позитив

Подойдет на роль хантер-клоузера или менеджера по продажам через онлайн-чаты

Источник: подготовлено редакцией журнала «Генеральный Директор» по материалам открытых источников

Как заставить отдел продаж делиться своими фишками

Николай Фоменко,

Генеральный Директор компании NVF Group Production, Ростов-на-Дону

В 2012 году я выводил региональное предприятие по производству сельхозтехники на новые рынки. Для этого мы разделили сбыт на два направления и под каждое создали свой отдел продаж. Вместе с их руководителями дважды в неделю проводили обучение продавцов. Вскоре предприятие вышло на рынки Украины и Казахстана, планы по продажам постоянно росли, а времени на обучение становилось все меньше. Тогда у меня появилась идея создать самообучающийся отдел продаж, сотрудники которого сами будут делиться идеями.

Что мотивирует людей к самообучению

Я поставил цель привить менеджерам по продажам привычку постоянно изучать и внедрять в работу любые идеи, которые положительно повлияют на продажи, из сферы управления временем, маркетинга и даже соционики. Более того, нужно было сделать так, чтобы продавцы сами делились этими знаниями с коллегами, тем самым расширяя компетенции друг друга. Встал вопрос, как закрепить это на уровне привычки. Однажды утром я окунался в холодный родник с группой единомышленников. И обратил внимание, что ничто так не мотивирует человека, как коллектив. Стал искать подтверждение этому наблюдению и обнаружил, что во всех компаниях, где я работал, сотрудники всегда с большим энтузиазмом делились интересными фишками, о которых узнали, например, на крупных конференциях. Дело в том, что, когда человек стремится передать полезные знания, он морально заинтересован в том, чтобы коллеги переняли этот опыт. Человек испытывает чувство удовлетворенности и самореализации, когда делится частичкой того, что успешно делает сам. Я решил использовать это наблюдение в работе.

Также читайте

«Распознайте хорошего начальника отдела продаж»

Как реализовали идею самообучающегося отдела продаж

Мы предложили менеджерам обучать друг друга их собственным наработкам в продажах. Тогда все 11 продавцов стабильно выполняли план. У каждого был свой стиль работы, наблюдения и фишки, которые помогали закрывать сделки. Мы предложили сотрудникам рассказать об этом перед коллективом. Для этого продолжили проводить обучение два раза в неделю с 16:30 до 19:00 для двух отделов продаж.

К штатной системе мотивации продавцов добавили два KPI: «привито навыков» и «вычитка часов». Первый показатель — это количество инструментов, которым продавец обучил коллектив. У каждого сотрудника был план — три инструмента в месяц. Второй показатель — это количество часов, которые менеджер потратил на обучение коллег, план для каждого — два часа в месяц. Но так как у сильных продавцов арсенал наработок шире, мы решили уровнять шансы и предложили «звездам» тратить на обучение не по два, а по два с половиной часа в месяц. Каждый сотрудник решал: либо за один раз рассказать коллективу все, что он считает нужным, либо разбить часы на несколько выступлений.

Совет: как побороть сопротивление сотрудников нововведению

Когда сотрудники узнали, что у них появились два новых KPI, многие начали возмущаться. Тогда мы поступили так. В команде были успешные продавцы, средние и новобранцы. «Звездам» эту идею представили как возможность стать экспертами с перспективой развития в компании, середнякам — как возможность догнать лидеров продаж и получать дополнительный заработок. Что касается новобранцев, то они были жадными до любых знаний и сопротивления не оказывали.

На столько ежегодно вырастает выручка компании, если приучить сотрудников к развитию и самообразованию

Источник: опыт компании «СТА Логистик»

График выступлений и темы продавцы согласовывали на месяц вперед с непосредственными руководителями и со мной. Так мы получали 22 обучающих часа в месяц и 33 инструмента для повышения продаж. За выполнение KPI продавцы получали от 5 до 15 тыс. руб.

Первые выступления были сумбурными. У продавцов не было опыта ведения мастер-классов. Сначала выступали старожилы. Они делились наработками, но объяснить, как именно это делают, первое время толком не могли. Коллеги задавали много вопросов, что вызывало бурное обсуждение. Менеджеры быстро вовлекались и стремились понять, как правильно применять знания на практике. Первый месяц отдел гудел от обсуждений целыми днями. Мы даже стали думать, что напрасно все это затеяли, поскольку динамика завершенных сделок замедлилась. «Звезды» просели в продажах, но план выполняли, как и весь отдел. Когда в начале второго месяца у «звезд» закончились темы для выступлений, они стали обращаться к интернету и книгам. Сейчас график выступлений сформирован на квартал вперед. Чтобы найти новые фишки и темы для выступления, коллектив за свой счет ездит на форумы, тренинги, конференции, даже не относящиеся к сфере продаж.

На полное внедрение принципа самообучения у нас ушло два месяца. Динамика после второго месяца показала, что общий оборот вырос на 25% по отношению к плану. При этом новобранцы и середняки значительно улучшили свои показатели: все стабильно выполняют свыше 100% плана. Через год после внедрения новинки все продавцы ежемесячно выполняли оба KPI. Эти показатели стали бонусом к зарплате старых сотрудников и сильной мотивацией к развитию для стажеров

**Типовые роли сотрудников отдела продаж**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип сотрудника** | **Характеристика** | **Роль в команде**  + |
| Рабочая пчела | Выполняет задачи точно в срок и в соответствии с требованиями | Отличный помощник для хантер-клоузера  + |
| Снабженец | Быстро добывает информацию, находится в постоянном движении, узнает новости, задает хорошо продуманные вопросы | Эффективно работает в паре с «фермером»  + |
| Аналитик | Конструктивно критикует, отсеивает нежизнеспособные идеи | Подойдет на роль тренера для телемаркетологов или помощника менеджера по работе с дебиторской задолженностью  + |
| Вдохновитель | Умеет внимательно слушать, налаживать контакты со сложными клиентами, выходить на лицо, принимающее решения | Хорошо справится с холодными продажами, подойдет на роль «звонаря»  + |
| Контролер | Обладает способностью доводить до конца трудновыполнимые задачи | Прекрасно выполняет функции коллектора или менеджера по работе с дебиторской задолженностью  + |
| Мотиватор | Неформальный лидер команды. Умеет убеждать, настраивать на позитив | Подойдет на роль хантер-клоузера или менеджера по продажам через онлайн-чаты |

# Управление отделом продаж

2015 [Татьяна Аржаева](http://www.dk.ru/users/52158/posts)

Управление отделом продаж и / или управление продажами?

Руководитель отдела продаж и / или руководитель продаж?

 Загадка - вопрос: Руководитель отдела продаж (коммерческий директор) кем или чем управляет? С целью выполнения (и перевыполнения) планов по продажам… Продающими специалистами или продажами?

Не простой вопрос и не простой ответ, особенно если начать анализировать прошлую и текущую деятельность данных специалистов, а вкупе с ними и тех, кто назначает их на должность. Как обычно выбирают и затем назначают на должность руководителя отделов продаж (РОП) или коммерческого директора (КомДир)?

1. самый лучший продажник,

2. самый лояльный к руководству сотрудник,

3. самый лучший продажник и самый лояльный,

4. знакомый, друг, кум, сват (в общем родственно – дружеские связи),

5. да, есть еще такой вариант, как «варяжничество» - позвали со стороны. Но благодаря чему его повысили на теперь уже прежнем месте работы? Остановимся на самом благоприятном варианте из названных – лучший продающий специалист, да еще и лояльный. А теперь зададим вопрос: что он умеет? Благодаря чему стал лучшим? Умению проводить переговоры, проявлять активность! Но это не означает, что он будет хорошим руководителем отдела продаж… Потому что этого не достаточно! Что часто в таких случаях происходит?

- новоиспеченный РОП остается по сути тем же продажником, только с большим окладом, возможно дополнительным процентом за продажи отдела,

- передает свой опыт сотрудникам, то есть учит их продавать,

- если у него все хорошо с организаторскими способностями, организует работу сотрудников (компании повезло). Потому что проводить переговоры с клиентами это одно, а организовывать работу других людей, сотрудников, вести их к результату – другое. Неплохо бы знать (или стремиться узнать) методики анализа эффективности работы продающих сотрудников, инструменты контроля и мотивации, планирования, да и в целом тайм-менеджмента, инструменты противодействия манипуляциям продающих сотрудников, технологии построения команды (ваши продажники должны грызться в первую очередь с конкурентами за клиента, а не друг с другом!), подбора продающих сотрудников, управления изменениями, приемы наставничества и многое, многое другое. А затем и не только знать, но и уметь…

Как порой выглядит рабочий день руководителя отдела продаж? Сколько времени он уделяют управлению отделом, а сколько времени своим личным продажам? А чему еще ему приходиться уделять время? Сколько? А чему еще надо бы уделить время?

Управление отделом продаж не означает управление продажами, хотя уже дает большой эффект. А что такое управление продажами? Возникает вопрос.. Управление сезонностью (в том числе и для того, чтоб на сезонном спаде не падать)? Управление сбытом товара, услуги в зависимости от его, ее жизненного цикла или жизненного цикла компании? Управление ценой? Ценностью? Ценовой политикой? Условиями сбыта? Управление отношениями с клиентами и желательно долгосрочными? Каналами сбыта? Клиентской базой и рынками сбыта? Поиском новых клиентов? Новых ниш? Анализ и управление результатом? Насколько профессиональны эти знания? Есть ли умения? А ведь это еще не полный перечень… И вот здесь возникает часто печальный отчет – нет. Потому что под продажами часто понимают:

- только говорящие головы, вернее даже говорящие языки и считают, достаточно посадить человека с телефоном, научить его говорить и счастье будет. Будет! Но не на 100%, а порой даже и не на 50%.

- количество звонков и сделок.

- И все…

- … Ах да – еще скрипты.

К чему это приводит?

- деньги выбрасываются на ветер – например, заказывают тренинг по переговорам тогда, когда вопрос лежит в области управления продажами,

- теряется время – так как вместо того, чтоб проработать например, ценовую политику по всем правилам, пишутся многочисленные скрипты,

- упускаются возможности – так как вместо использования методов увеличения продаж из управления продажами в очередной раз ставится новый план по количеству звонков,

- увольняются сотрудники, так как они вместо освоения новых рыночных горизонтов бьются головой об стену, получая еще и со стороны зада подпопник от руководства,

- уходят клиенты, так как единственное, что они получают от компании так это продажу и т.д.

Что делать?

1. Ни в коем случае не отказываться от управления отделом продаж! Более того, его нужно качественно организовать!

2. Начать управлять продажами и затем качественно организовать систему управления продажами.

3. Решать вопросы по адресу – то, что относится к управлению отделом продаж – соответствующими инструментами, а то, что к управлению продажами – аналогичными!

РОП должен управлять людьми в первую очередь. Это мотивация, обучение и все, что в входит в работу с персоналом. Плюс стратегический план повышения продаж - поиск новых источников дохода. Если он начинает сам продавать - это не РОП, а простой продажник

Екатерина! Благодарю Вас, что поделились своим мнением! Согласна с Вами - если РОП сам по полной программе продает, то это простой продажник. Добавлю лишь, что совсем немного простых продажников сознательно выбирают ими и оставаться, понимая, что руководитель из них будет не очень, а вот продажник - они хоть куда. :) А назначающие РОПов не всегда об этом задумываются, к сожалению. Но закончить свой отклик хотелось бы на позитиве - эффективные РОПы есть и это радует!!! :)

# Факты или эмоции: что работает в продажах?

[Майкл Д. Харрис](http://hbr-russia.ru/blogs/1061/) 2015

Когда продавцам следует оперировать фактами и цифрами, а когда следует обращаться к эмоциональному подсознанию покупателя? Когда говорить с госпожой Интуицией, а когда с мистером Разумом?

Мне кажется, слишком часто попытка продать мистеру Разуму приводит к параличу, особенно когда мы пытаемся анализировать преимущества сложных товаров и услуг. И все же многие занимаются маркетингом исключительно в пользу мистера Разума. В результате мы слишком много времени тратим на погоню за возможностями, а они все равно исчерпываются. Нужно оттачивать умение продавать госпоже Интуиции.

Мы норовим всегда продавать только мистеру Разуму, потому что самих себя мы отождествляем с сознанием, с рациональным умом и не можем допустить и мысли, чтобы руководители компаний исходили в своих решениях из эмоций — ведь и свои эмоциональные порывы мы отвергаем как иррациональные и безответственные.

Но что, если госпожа Интуиция по-своему не лишена логики? В последние годы психологам и специалистам по поведенческой экономике удалось доказать, что наши эмоциональные решения нельзя называть ни иррациональными, ни безответственными. Теперь известно, что бессознательные решения тоже следуют определенной логике. Их порождает глубокий ментальный процесс обработки эмпирических фактов. Эта система успевает пропустить через себя миллионы гигабайтов и не перегружается, а рациональный наш разум, напротив, ограничен «бутылочным горлышком», потому что наша оперативная память не может пропускать больше трех-четырех элементов информации одновременно.

Проведенное недавно [исследование](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8039375) в очередной раз напомнило нам о том, сколь эффективно наш мозг вычисляет вероятность максимального выигрыша. Участникам отводили бюджет и выдавали по четыре колоды карт. Ставилась задача — выиграть как можно больше, а для этого нужно было вытягивать карты из любой колоды.

Участники эксперимента не подозревали, что колоды заранее подготовлены. Карты из двух колод гарантировали постоянный выигрыш, а из двух других — и большие выигрыши, и немалые убытки. Логичнее было бы отказаться от опасных колод, и примерно с 50-й попытки игроки обращались исключительно к двум надежным колодам. Но лишь примерно на 80-й попытке они могли дать разумное объяснение своему выбору. Логика отстает от интуиции.

Более того: замерив уровень тревожности, исследователи обнаружили, что нервничать игроки начинали уже на 10-й карте, то есть интуиция срабатывает очень быстро.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джеральд Зальтман считает, что 95% решений покупателей происходят на бессознательном уровне. Но если так, почему же задним числом, пересматривая свои решения, мы не натыкаемся на бесчисленные примеры эмоционального выбора? Потому что сознательно мы всегда подбираем оправдание своим подсознательным решениям.

В исследовании пациентов, у которых для предотвращения эпилептических припадков было рассечена связь между полушариями мозга, ученые нашли возможность обращаться с сообщением к правому полушарию: «Подойди к фонтанчику и попей воды». Увидев эту надпись, испытуемый вставал и шел к дверям. Тогда ученый обращался к другому, левому полушарию с вопросом: «Куда вы идете?» Как вы понимаете, левое полушарие «не видело» поручение сходить к фонтанчику. Но готово ли оно признать свое неведение? Ни в коем случае. Оно тут же фабриковало рациональный ответ, например: «Тут холодно, схожу за курткой».

И раз уж мы не можем доверять собственным объяснениям, то как же решить, к чему апеллировать при продажах: к логике или же к эмоциям?

Вот общее правило: простая продажа — для мистера Разума, сложная — для госпожи Интуиции.

Этот вывод проистекает из проведенного в 2011 году исследования людей, выбиравших лучшую машину из четырех предложенных. Каждый автомобиль оценивался по четырем параметрам (например, по расходу бензина). Но у одной машины все качества были явно лучше. В столь «простой» ситуации, только с четырьмя переменными те, кто полагался на разум, делали правильный выбор на 15% чаще, чем приверженцы интуиции. Когда же исследователи усложнили выбор, доведя число факторов до 12, то те, кто выбирал подсознательно, на 42% опередили вдумчивых покупателей. Многие другие исследования также показывают, что для сознательного ума избыток информации невмоготу.

Если вы хотите повлиять на впечатление клиента о вашем продукте, обеспечьте ему опыт с соответствующими эмоциями. Один из лучших способов подать сложный продукт — создать яркий сюжет, в который будет вовлечен сам покупатель. Исследования подтвердили, что сюжеты активизируют тот участок мозга, который обрабатывает все, что человек видит, слышит, проверяет на вкус, а также его собственные движения. И сравните это с усилиями продавца впихнуть огромное количество данных в 85 слайдов презентации в PowerPoint.

Не надо считать эмоциональный интеллект иррациональным. Подойдите к вопросу иначе: эмоция — это лишь способ, которым бессознательное сообщает свое решение разуму.

# Секреты хороших продажников

[Райан Фуллер](http://hbr-russia.ru/blogs/1158/) 2015

Какое поведение помогает продавцам добиваться успеха? Прошлогоднее исследование моей компании VoloMetrix, занимающейся анализом эффективности сотрудников, выявило три фактора, напрямую связанных с лучшими результатами торговых представителей. Вот эти характеристики: больше времени с клиентами; обширнее внутренняя сеть знакомств и больше времени, отведенного на взаимодействие с непосредственными начальниками и высшим руководством. Эти три показателя оставались устойчивыми вне зависимости от региона, территории и конкретной должности того или иного продавца, что дает нам повод предположить, что это и есть основные составные части успеха.

Мы пришли к данным выводам после изучения шести квартальных отчетов по продажам многотысячной армии продавцов крупной компании, работающей по модели B2B. Затем мы сравнили эти данные с собранными в течение этих же 18 месяцев ключевыми показателями, разработанными в VoloMetrix. С тех пор у нас была возможность поработать еще с несколькими компаниями, производя похожий и еще более глубокий анализ.

Основываясь на более ранних наблюдениях, мы разработали еще более обширную классификацию отмеченных нами факторов (два из которых мы объединили) и добавили к ним еще один.

1. **Тесное общение с клиентами**. Это включает не только общее время, проведенное с покупателями, но и такие факторы, как количество счетов, которые ведет продажник, количество времени, проведенное с каждым клиентом, частота взаимодействия, обширность и глубина взаимоотношений, которые ему удалось выстроить.

2. **Внутренний круг общения**. Мы обнаружили, что полезно разбить внутреннюю сеть на три подкатегории:

* Общий круг включает в себя общее количество связей внутри организации, время общения с коллегами и уровень влияния в профессиональных кругах.
* Поддерживающие ресурсы — набор показателей вокруг взаимоотношений с сотрудниками, обеспечивающими поддержку продаж (специалистами предпродажной подготовки, внутренними продажниками и другими).
* Руководство — набор показателей, сосредоточенный на взаимоотношениях между торговыми представителями и их непосредственными руководителями, а также с менеджментом компании в целом.

3. **Энергия**. Этот новый пункт, весьма тесно связанный с двумя предыдущими, включает в себя разные измерения, касающиеся количества затрачиваемых продажниками усилий и времени.

В целом наш новый анализ показывает, что успех в продажах предполагает правильную модель взаимодействия с клиентами, адекватные отношения внутри фирмы и достаточные вложения времени и усилий. Возможно, все это может показаться само собой разумеющимся (и частично так оно и есть), но наши данные свидетельствуют о том, что здесь имеют значения достаточно мелкие детали. Вот о чем говорят результаты наших исследований.

Тесная связь с клиентами не значит просто общение с бОльшим количеством заказчиков. Как я уже упоминал, лучшие продавцы проводят гораздо больше времени (разница составляет до 33%) с клиентами в неделю, что обычно означает от двух до четырех дополнительных часов в зависимости от компании. Совершенно очевидно, что время, потраченное на клиентов, имеет значение.

Однако, копая глубже, мы выяснили, что не менее важную роль играет не количество, а качество или глубина общения.

Например, в одной крупной технологической фирме, продающей свои товары другим компаниям, лучшие продавцы проводят на 18% больше времени с клиентами каждую неделю. Однако в течение квартала они взаимодействовали с количеством организаций, которое было на 40% меньше, что позволяло им проводить больше времени с каждым заказчиком по сравнению с «отстающими» организациями в данной отрасли.

Другими словами, когда речь идет о клиентах, глубина важнее широты: лучшие продавцы сосредотачиваются на выстраивании более тесных отношений с меньшим количеством клиентов, а не просто стараются охватить как можно большее количество людей.

Конечно, эти показатели не могут быть одинаковыми всегда и везде. Правильное соотношение зависит от конкретного бизнеса — от вида товара (например, если процесс продаж скорее похож на консультирование, то он выиграет от глубины, а если вся суть в количестве однотипных сделок, то более актуальна будет ширина). Однако эти ключевые показатели (время, проведенное с клиентом, и количество счетов, доверенных одному представителю) помогают эффективно предсказать уровень продаж. Важно, чтобы руководители отделов отслеживали эту статистику, распределяли территории согласно этим идеям и использовали их для повышения эффективности.

**Более обширный круг контактов внутри фирмы обычно полезен, но есть определенные нюансы со специалистами из отдела сопровождения продаж**. Не важно, через какое сито мы пропускали свои данные, лучшие продавцы всегда обладали более обширным кругом знакомств в компании (на 30—40%, что обычно значит, что людей, с которыми они регулярно общаются, на 10—20 больше). Также они занимают более высокое положение (то есть имеют больше влияния на свое окружение) и проводят больше времени с руководящим составом. Принимая во внимание сложное устройство крупной организации, вполне понятно, что люди, находящие способы выстроить больше взаимоотношений, получают больше идей из разных подразделений, могут быстро получить необходимый им совет и в целом более осведомлены. Все это помогает им быть успешными в своем деле.

Но выстраивание отношений не означает посещение многочисленных собраний, особенно таких, на которых присутствует более 20 человек. Когда мы измеряем качество общения, мы говорим как о частоте, так и о близости. Чтобы некое взаимодействие считалось полезной связью, нужно не только общаться достаточно часто (как минимум дважды в месяц), но и в сравнительно узкой группе (пять или менее людей, присутствующих на встрече или в адресной строке электронного письма). Поэтому, чтобы «сплести» крупную сеть, вам нужно часто вступать в общение со многими людьми на отдельных «ниточках».

А это занимает немало времени. Лучшие специалисты, которых мы изучали, обычно тратят около 10—15 часов в неделю на общение в малых группах внутри организации. Часто директора по продажам не одобряют, чтобы их подчиненные проводили слишком много времени в родном коллективе вместо того, чтобы быть «в полях», продавая товар и услуги. Однако наши данные говорят о том, что такое поведение — вовсе не пустая трата времени.

В нашей работе с компаниями мы помогаем им найти способы минимизировать количество больших собраний, а вместо этого они создают возможности для расширения кругов общения в малых группах. В целом приходится констатировать грустный факт: лучшие люди в большинстве организаций изыскивают способы выстроить свою широкую сеть контактов не благодаря установившимся процессам, а вопреки им.

Еще один важный аспект поддержания внутренних связей — отношения с руководством. Вообще более тесное общение с топ-менеджерами соответствует более высокому уровню продаж. Однако мы обнаружили много разных моделей взаимодействия между продажниками и их непосредственными начальниками в разных регионах, сферах деятельности и компаниях. Например, в некоторых фирмах мы наблюдали обратную зависимость между участием руководителя первого звена в жизни продавца и успехом последнего (то есть лучшие представители проводили меньше времени со своим непосредственным начальником, чем их менее успешные коллеги). Однако даже в этих ситуациях самые эффективные сотрудники проводили больше времени с другими членами руководящей команды, чем остальные продавцы.

Наконец, в сложных коммерческих организациях, когда речь идет об отношениях между продажниками и теми, кто поддерживает операции, больше не всегда значит лучше. На самом деле в некоторых случаях продажники, которые больше общаются с отделом сопровождения, работают хуже. Иногда это происходит вследствие непостоянства рабочих пар (например, когда продажник не может работать с одним и тем же коллегой изо дня в день, а вынужден находить общий язык с разными людьми). Это может привести к большему количеству взаимодействий, но в то же время ослабляет команду. Также мы заметили четкую корреляцию между количеством времени, потраченным на общение с отделом сопровождения, и сложностью и количеством продаваемых продуктов, а не реальными результатами продаж. Другими словами, продавцы, которые пытаются предлагать более широкий набор или более сложные товары, больше зависят от различного рода вспомогательных факторов и ресурсов, независимо от своей эффективности.

**Продажи — это тяжелый труд (но это вы, наверное, и так знаете)**. Мы постоянно обнаруживаем, что лучшие из лучших просто-напросто больше работают. По сравнению с их менее успешными коллегами их рабочая неделя примерно на четыре часа длиннее, они больше трудятся в нерабочие часы (разница достигает 40%). Но ответ не просто в том, чтобы все больше работали; даже те, кто не добивается высоких результатов, трудятся по 50 часов в неделю.

Вместо этого стоит сделать вывод, что каждая минута дорога. Поэтому, исходя из вышесказанного, вот какие изменения можно внести на уровне всей компании.

* Если у продажников есть 15 часов в неделю на встречи с клиентами, это время стоит распределить по три часа на пятерых из них, а не по часу на пятнадцать — результаты будут лучше.
* Чтобы поддержать рост внутренних контактов, начните с «курса молодого бойца» для новых сотрудников. Они должны встречаться и взаимодействовать с широким и разнообразным кругом коллег, их следует поддерживать с помощью механизмов совместной работы, обучения, коучинга и т. д.
* Создайте модель, когда у продажников всегда есть доступ к одному и тому же специалисту сопровождения продаж. Когда каждый раз нужно все начинать с начала, это приводит к лишним накладным расходам и снижению итоговых результатов.
* Поймите, что каждая дополнительная продуктовая линия в портфеле продажника вызывает необходимость новых наработок и внутреннего общения, обеспечивающих успех. Да, широкий спектр товаров и услуг может иногда повысить вашу ценность в глазах клиентов, но обязательно принимайте во внимание его последствия для торговых представителей.
* Правильный подход зависит от конкретных условий, которые также меняются с течением времени. Компании, которые регулярно собирают объективные данные для принятия оперативных решений, имеют огромное конкурентное преимущество перед теми, кто полагаются на авось или интуицию. Например, те организации, с которыми мы работаем, получают еженедельные отчеты по всем этим показателям, собранные без каких-либо специальных усилий.

В конце нельзя не сказать о причинно-следственной связи. Вся вышеприведенная статистика тесно связана с успехом продаж, но мы все еще не собрали достаточно данных, чтобы с уверенностью сказать, какие из показателей на все 100% коррелируют с другими. Поэтому, хотя мы и знаем, что лучшие продавцы проводят больше времени с клиентами, нет полной уверенности, что низкоэффективный сотрудник внезапно станет более успешным, если просто начнет проводить больше времени с потенциальными покупателями.

При всем при том для того, чтобы сделать выводы, нам необязательно нужна научно доказанная причинно-следственная связь. Есть немало компаний, которые находят огромную выгоду в прогнозировании, которое обеспечивается данными показателями (обычно от них зависит до 70% колебаний в продажах от квартала к кварталу). А имея доступ к объективной и свежей информации о том, что работает в рамках вашей организации, а что нет, вы добавляете в свой набор еще один мощный инструмент управления, позволяющий бизнес-лидерам вести свой коллектив к успеху.

**Об устаревании техник и тактик продаж в реалиях российского рынка**

Генеральный директор консалтинговой компании GreenBusiness Андрей Майборода написал для колонку о том, какие мифы существуют в российской сфере продаж и как с ними стоит бороться — например, почему не всегда эффективно моментально откликаться на заявку.

За четыре года работы в консалтинге по управлению продажами я могу сказать одно: все,во что я верил в начале, рано или поздно было опровергнуто. Каждая прописная истина «продаж как положено» наглядно была унижена и уничтожена представителями нашего бизнеса.

В этой заметке хочется поговорить о распространенных парадоксах в российской практике продаж, которые, уверен, видели или испытывали на себе практически все. Ведь важнопонять, почему так происходит и что с этим делать.

**Миф о власти воронки продаж**

Вот, вроде бы, есть такое распространенное мнение в продажах: продажи всегда строятся по воронке и демонстрируют конверсию. При анализе эффективности работы с клиентами можно выделить даже две конверсии — конверсия посещения людьми вашего сайта и конверсияобщения с этими людьми. Увеличиваешь числовой показатель в «вершине» воронки (больше посетителей, больше кликов, больше лидов) — увеличиваешь продажи.

Вот только почему некоторые компании завалены лидами, и при этом продажи от этогоне растут? Что делать с упрямым фактом, что когда лидов более 50 в месяц, маленькая компания из 5–10 человек все равно не может обработать более 20 из них, при этом не можетвырасти, теряет клиентов, портит репутацию? И почему другие компании, у которых лидовв четыре раза меньше, могут зарабатывать в два раза больше?

**Что я предлагаю с этим делать**

Не считай рекламный бюджет по размеру шкуры неубитого медведя, а считай по реальному «объему желудка» вашей фирмы. Определяющим является то, сколько клиентов ты реальносможешь хорошо обслужить в месяц.

**Миф о силе продажных материалов**

Вот вроде бы. Комплект продающих материалов — или Sales Kit — основа основ для осуществления коммерческой деятельности. В этом комплекте должны быть брошюра вашей компании, продажная презентация, профессиональные публикации по специальным вопросам, типовое КП, кейсы.

Вот только почему у многих компаний их whitepapers не приносят лидов, потому что потенциальные клиенты не хотят их читать? Как относиться к тому обстоятельству, что брошюра компании должна быть, однако в 95% случаев ее никогда не читают. И что делатьс практикой, что в случае серьезной заинтересованности твоего клиента он нередко делаетиз твоего КП нечто неузнаваемое для тебя?

**Что можно сделать**

«На брошюру надейся, а фишки готовь». Больше «человеческого лица» в продажах вашей фирмы.

**Миф о радикальном преимуществе времени отклика**

Кто бы мог усомниться. Время реакции на входящий запрос менее 10 минут вызывает «эффект wow» и повышает шансы на продажу не менее, чем на 40%. Лиды нужнообрабатывать максимально цепко и всегда определять следующий шаг.

Вот только что делать с вполне распространенным мнением российских клиентов о том, что звонок сразу после заявки на сайте и вообще слишком быстрый ответ на запрос клиента — это подозрительно, недостойно и неэффективно? И почему тогда некоторые компании управляются патологическими раздолбаями, а эти раздолбаи, которые не способны прийти вовремя даже на собственную свадьбу, которые не слышали, что такое «уважать чужое время», которые не считают важным делать обещанное вовремя, занимаются продажамив этих компаниях, затягивают все сроки, и… получают заказ?

Как объяснить «эффект талантливого раздолбая, которому все прощается» с точки зрения теории управления продажами?

**Можно и нужно ли что-то делать с этим**

Добрая презентация твоих услуг с кольтом в руке вовремя действует лучше, чем просто добрая презентация. Тому, кто ценит свое и чужое время, в итоге всегда удается больше.

**Миф о роли убедительной аргументации**

Казалось бы, техники убеждения всегда приносят больший эффект. Аргументацию необходимо продумывать, желательно сопровождать презентацию графическим, а лучшевидеорядом.

Вот только что делать с ситуациями, когда на самом важном аргументе вас перебиваюти говорят: «Ну окей, это все очень замечательно, но… просто скажите мне, почемумы должны вам верить?» Или что-то в этом роде. Как относиться к ситуации, чтовы потратили время, подготовили видеоролик для потенциального клиента, а он не посмотрели двух минут своего времени не хочет уделить на это? И наоборот — какой интересный пример эффективной стратегии поведения на переговорах! Что может означать, что часто «сначала скажи нет» может работать лучше, чем выверенная аргументация?

**Что можно сделать**

Оттренируй тысячу ударов, чтобы никогда их не применять. Пусть аргументы всегда будут наготове, просто иногда сознание клиента сделает все за тебя.

**Миф об обязательности полезности продукта**

Вот вроде бы. Новые продукты и услуги должны основываться на инновации ценности — они должны быть очень полезны и востребованы. Они должны решать актуальную и давноназревшую боль. Тогда ваше уникальное торговое предложение будет работать и даст вам шансы на отличные продажи.

Вот только почему тогда регулярно бывает, что компания, которой та или иная полезная услуга точно нужна и будет очень полезна, скорей всего будет отказываться от неедо последнего? Что делать с людьми, которые «считают ниже своего достоинства» лечить зубы? И почему, наоборот, стартап-проекты вроде этого выстреливают и считаются крутыми бизнес-проектами?

Мне кажется, я знаю, почему сегодня хорошо работают сервисы вроде Tittygram, техника «сначала скажи нет» и тактика «талантливый раздолбай сорвал все сроки и получил договор».

Причина в том, что сегодня среднестатистический потребитель, клиент, лицо, принимающее решение, осведомлен об ухищрениях и инструментах маркетинга и на подсознательномуровне, «из принципа» противится им.

**Сегодня привлекает внимание тот, кто удивляет.**

Сегодня продает тот, кто интригует и применяет нестандартный подход.

И сегодня — хорошо это или плохо — принятие решений в сфере В2В зависит от эмоцийнамного сильнее, чем 10 лет назад.

«Где же два шара из тех трех, что мы тебе вчера дали?» — просили русского в том анекдоте про эксперимент с тремя металлическими шариками, которые давали представителям разных национальностей в изолированной комнате без мебели и отверстий.

«Один сломал, один потерял» — вот вечный ответ многих из нас на появление в их жизникакого-нибудь полезного инструмента, какой-то работающей концепции.

Не надо отчаиваться, бестолковое поколение подрастает им понадобятся презентации о важных элементах в изделии и для чего они нужны. В настоящее время покупают те кто понимает в каком случае важен вид пружины, а в каком только ее сила, поэтому когда за важную особенность изделия выдается не главный элемент, понимаешь - хотят "впарить" товар.

*техник и тактик*   
похоже гугл по-прежнему далек от совершенства

Ну примерно, правильно. Но тот, кто решает такие вопросы - ему некогда. Он должен "трясти"!

Не "трясти",.... - а скакать! Иначе в москаля превращается.

Я мало чего понял из Вашего дискурса, но впечатление получил незабываемое.

Кстати, откуда у Вас такие потрясающие продажные откровения?:

***«Сегодня привлекает внимание тот, кто удивляет (!?).***   
***Сегодня продает тот, кто интригует и применяет нестандартный подход (!?).***   
***И сегодня — хорошо это или плохо — принятие решений в сфере В2В зависит от эмоций намного сильнее, чем 10 лет назад (!?)».***

Все так четко и, самое главное, ДОКАЗАТЕЛЬНО!   
Вы меня ТАК удивили, что… Даже и не знаешь, что сказать. – Гениально-с!

Просветите, п-ста, как на эмоциях Вы будете нестандартно продавать, скажем, токарные станки, стройматериалы и пр. В2В-продукты? Как и кого при этом Вы будете удивлять… и с кем интриговать?   
Какие это должны быть эмоции, и какова должна быть их интенсивность? Должен ли характер эмоций зависеть от характера В2В продуктов?

**Боже мой, как же я отстал от жизни!... Даже стыдно! Пойду учиться удивлять и интриговать.**

Тимофей, скажите по секрету – а Вы сами-то по жизни хоть чего-нибудь продавали? Или так… мимо проходили?

Мне кажется, вопрос не в том, какие нужны новые методы, а в том, что действительно, современная реклама недалеко ушла от одноглазого мужчины Олигви...   
Сейчас по Москве идет реклама какой-то риэлторской компании.   
"Десять причин купить квартиру именно в Нортон" (знакомо - "десять причин...."?). Я так и не понял, почему я должен покупать именно в Нортон, а не у другом месте?   
То есть УТП или слишком надуманное, или его вообще нет.   
Или где-то кто-то подал квартиру, а мог бы продать ее гораздо выгоднее... Хм, а кто платит за эту выгоду? Знамо дело - покупатель.... Так есть ли смысл покупать через них квартиру? Продавать, конечно, есть большая выгода, а покупать?   
Я б сказал, это отчаяние от тупой рекламы, за которую мы, покупатели, тоже платим...

А Би-ту-Би - самая лучшая реклама - откат :)

Люблю умных людей, ведь умный человек сначала внимательно прочитает весь текст, а не будет бежать роняя шапку вставлять свои пять копеек, иначе рискует выглядеть мягко говоря не убедительным. И прочитает например вот это, в самом начале текста -

"Генеральный директор консалтинговой компании GreenBusiness Андрей Майборода написал колонку о том..."

А если вам интересно именно про меня - то да я начал продавать в 12 лет рыбу у магазинов, которую ловил мой дед, поскольку пенсий тогда особо не платили. И с тех пор постоянно что то продаю

Здравствуйте, Тимофей и все! Прочла Вашу статью и комментарии как покупатель и призадумалась, а какой продавец для меня самый лучший? Однозначно, агенты по продажам с пластмассовыми улыбками и морем утвердительных формулировок вызывают отторжение. Чувствуешь, что тобой манипулируют, от этого становится противно.   
А какой подход лучше?   
Старшее поколение еще помнит советских продавщиц - "гордых птиц, не пнешь, не полетит". Спросишь, а в ответ: "Глаза протри! Все же написано!" Тоже явно не то. Не манипулируют, но и не получаешь то, что хотел.   
Китаец, бежит за тобой, втюхивает тебе какую-то непрезентабельную вещь, из которой нитки торчат, и говорит: "Холёсё, холёсё!" Обходишь такие рынки стороной.  
Бабушка бежит с пирожками по вагону. Кричит: "Пирожки! С капустой..." Только успей остановить, а то убежит. Остановил, спросил, все расскажет, с улыбкой и добрым словом продаст. Но под ногтями грязь, и когда она эти пирожки пекла, не известно...   
А любимая продавщица? У меня такая есть в отделе фруктов. Она предупреждает, если в этот раз яблоки не очень. Она потеряет 80 рубл. в этот раз, но к ней я уже 14 лет за оващами-фруктами хожу. Спросишь, ответит. Не спросишь - в душу не лезет.   
А из крупного маркетинга что "цепляет"?   
Точно не "Кирби". Продукт классный, но слишком агрессивная манера. Как бульдог - если вцепился в тебя, не отпустит. Купишь, пол-года из долгов вылазишь и чувствуешь себя идиотом. В следующий раз никого с желанием "протестировать продукт" к себе не пустишь.   
Скорее, мне по душе когда аккуратненько выдается выгода, а за ней свойства, из которых эта выгода "вытекает". Короче говоря, ничего нового. Со стандартным покупателем, типа меня, тактики работают, если у продавца есть стиль и чувство меры. И честность.

наша техника продаж в разы отличается от западных технологий....наша направлена на продажу тухлого залежалого товара методом психологического обжуливания посредством скидок на просроченный товар....в КНР за этот метод сразу бы отрубили голову...а может быть и надо так как тухлый напичканный химией товар скажется на здоровье нации...

Сам обратил внимание, что все эти "продажные" инструкции из учебников, как правило, не работают. Самое удивительное, что работает самое дебильное, типа скидок на цену товара. Как говорится, "это так глупо, что может сработать".

Я в своих презентациях стараюсь использовать УДИВЛЕНИЕ, как указано в статье и еще ФИЗИОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ на клиентов продукции on-line. И это работает. Потому что особенности продукции таковы, что неопровержимым аргументам трудно ВЕРИТЬ.   
Один мой знакомый сам лично раскрутил сайт по продаже крышек биде и намного опережает все крупные компании ,работающие в Инете в этой области, в Москве. Даже самих производителей, которые почему-то у нас конкурирют со своими же дилерами. Раньше он тоже брал в помощники "раздолбаев". Потом всех выгнал, потому что их работа на телефоне не эффективна. Они не оправдывают свою зарплату. Сегодня он сам 24 часа в сутки отвечает клиентам и ни одного стоящего звонка не упускает и деньги не теряет. Вывод: если ты умелый профи - тебе раздолбаи не нужны. Лучше кооперируйся с такими же как ты профессионалами в смежной сфере.

Клиента надо - слушать, понимать, любить! 

# Почему за экспертными продажами будущее

[Альберт Тютин Консультант, Саратов](https://www.e-xecutive.ru/users/243573-albert-tutin)

Прошло время продавцов, которые предлагают покупателю то, что он просит сам. Но время экспертов, помогающих делать выбор, все никак не наступит. Что мешает?

Все слышали про экспертные продажи, но до сих пор мало кто понимает, в чем заключается их суть. Поясню на простом примере.

Обеденный перерыв на корпоративном тренинге по продажам. Девушка-стажер рассказывает о своем предыдущем опыте управляющей зоомагазином. Коллега попросил ее сориентировать по стоимости круглого аквариума. Она привычно стала задавать вопросы про размеры. Я не выдержал: «А для чего он вам нужен?». Оказалось, что для какой-то экзотической улитки, довольно крупной.

– А почему именно круглый?

– Мне один специалист порекомендовал: так для улиток комфортнее.

– Я правильно понимаю, что нужен не столько аквариум, сколько террариум, воссоздающий для улитки комфортную среду обитания.

– Угу.

Оставим за кадром накрывший стажерку инсайт, только в этот момент по-настоящему осознавшей, что такое экспертные продажи. Сразу выделим суть. Экспертный продавец продает не товар, а решение задачи или проблемы клиента. Влияет ли это на выручку? Безусловно.

**Как экспертный подход помогает увеличить продажи**

*Выше конверсия за счет более эффективной работы с псевдоопределившимися покупателями.* Какие покупатели для вас самые легкие? С такого вопроса начинает свой тренинг по продажам одна моя коллега. Чаще всего ей отвечают: «Кто знает, чего хочет». И вот это иллюзия. Да, если продаются товары повседневного спроса, с коротким циклом продажи и с относительно низкой ценой вопроса (читай – ценой ошибки), самостоятельно определившиеся покупатели – это благо. Но в других случаях...

Салон керамической плитки. Пара после осмотра экспозиции проявила интерес к определенной коллекции и попросила консультанта-дизайнера сделать визуализацию и расчет. Узнав итоговую стоимость, они ушли «думать».Почему так происходит? При значительной цене вопроса злую шутку играет страх ошибиться, а отсутствие выбора завершает дело. Тем временем у продавца уже не остается пространства для маневра: он не понимает логику покупателя и не может предложить другие варианты. Вот и получается, что запрос легкий, а вероятность продажи падает.

Экспертные продавцы, оказавшись в подобной ситуации, действуют иначе: «Вы уже определились с этой моделью или еще выбираете? А чем именно она приглянулась? Кстати, куда подбираете плитку – для ванной или туалета? Какие варианты вам точно не нравятся? Почему? А какие размеры у помещения?». Ответы на эти и другие вопросы позволяют продавцу предложить варианты, оптимальные с его точки зрения. В том числе такие, которые покупатель изначально не рассматривал. Соответственно, существенно возрастает возможность повлиять на выбор.

*Меньше теряются продажи, когда спрашивают отсутствующий товар.* Другая типичная ситуация. Клиент спрашивает определенный товар. Хорошо, если он есть в наличии. А если нет? Обычный продавец в лучшем случае предложит аналоги: «У нас есть только вот это и это». Лично мне в таких ситуациях всегда кажется, что выбора нет, и мне пытаются продать остатки.

*Э*кспертный продавец не преминет задать те же вопросы: «Вы уже определились с моделью или еще выбираете? Чем именно она приглянулась? А под какую цель выбираете?». Как вы думаете, в каком случае вероятность продажи выше?

*Больше конверсия, потому что покупатели легче делают выбор.* Самый сильный страх покупателей – ошибиться с выбором. Оставшись с ним один на один, они все чаще откладывают принятие решения. Времена сейчас такие, что при доступности товаров 24×7 можно никуда не торопиться. Естественно, вероятность того, что люди вернутся именно в ваш магазин, значительно падает.

Экспертные продавцы максимально упрощают покупателю выбор, предлагая ему только те варианты, которые оптимально подходят для решения его задачи/проблемы. Плюс они делят с ним ответственность за выбор. Сами знаете, как многим из нас важно эту ответственность при выборе с кем-нибудь разделить.

*Выше средний чек, потому что покупатели готовы приобретать более дорогие решения.* Помните рекламу порошка «Дося»: «Если нет разницы, зачем платить больше?». Покупатели мыслят точно так же. [Они готовы покупать дороже, только если понимают, за что платят](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1778916-yazyk-vygody-ili-trehshagovaya-kombinatsiya-prodazh).

Экспертный продавец вводит в фокус внимания те факторы, о которых покупатель в силу нехватки экспертизы просто не задумывался. Например, при продаже смесителя в ванную комнату он спросит про давление в системе и про наличие в доме маленьких детей (в этом случае предложит опцию «защита от ожогов»). Если эти опции будут востребованы, покупатель будет готов заплатить больше. За подушку для своей дочери-малютки я готов заплатить условную тысячу рублей: ну, что там может стоить дороже? Но если мне будут продавать не подушку, а формирование здорового позвоночника, мой бюджет легко увеличится в три-пять раз.

*Выше средний чек, потому что покупатели готовы приобретать комплексные решения.* То, что мы привыкли называть сопутствующими товарами, часто является частью клиентского решения, без которой оно будет неполноценным. Так, поинтересовавшись у покупателя, пришедшего за краской, что он планирует красить и будет ли это делать самостоятельно, экспертный продавец органично предложит все, что для этого еще может понадобиться: грунтовку, колеровку, валики и кисти, средства для очистки, перчатки.

*Больше повторных продаж, потому что* [*возвращаются к тем продавцам, которым доверяют*](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1828476-kak-poluchit-vau-pokupatelei)*.* Недавно супруга приобретала в интернет-магазине бальное платье для нашей дочери. Задав ей несколько вопросов, консультант предложил повременить с покупкой: «Покажите фото этого платья своему педагогу и убедитесь, что оно подходит для ваших конкурсов». Это был отличный совет, потому что преподаватель платье категорически забраковал. Жена купила в этом магазине другое платье (тот же консультант помог не промахнуться с размером). И вы уже догадались, куда в подобных ситуациях моя жена будет обращаться в первую очередь?

Теряясь от обилия вариантов, покупатели предпочитают возвращаться в те магазины и к тем продавцам, которым они доверяют. А доверяют, потому что видят в них не желающих продать хоть что-нибудь, а тех, кто профессионально и ответственно решает их задачу.

*Меньше возвратов, потому что покупатели реже ошибаются с выбором.* Мебельный салон. Покупательнице очень нравится один из диванов. Но продавец обращает внимание, что ее ноги до пола не достают. А значит, они через 20-30 минут начнут затекать. Большая часть продавцов откровенно признается, что в такой ситуации этот диван бы продали. Экспертный продавец объяснит, почему он не подходит, выяснит, что в нем понравилось больше всего и предложит альтернативы.

К производителю растительных сливок поступил запрос от нового клиента (кондитерской фабрики) на пять тонн продукции определенной марки. Большинство менеджеров с удовольствием сделает отгрузку. Для экспертного продавца это равносильно самоубийству – сливки могут не подойти под технологический процесс клиента, что приведет к браку в его продукции и последующей рекламации на качество сливок. Ну, и потере «жирного» клиента, практически, навсегда. Поэтому он выяснит, почему они решили обратиться за сливками именно к ним, почему хотят взять сразу пять тонн, почему именно сливки этой спецификации, свяжет своего технолога с технологом клиента, чтобы убедиться в правильности выбора.

# 3 главных ошибки розничных продавцов и их руководителей

[Альберт Тютин Консультант, Саратов](https://www.e-xecutive.ru/users/243573-albert-tutin)

Что нужно изменить в общении с покупателями, чтобы ваш магазин стал продавать больше? Советует **Альберт Тютин**. Глава из книги **«Проактивные продажи»**.

***Альберт Тютин,*** [***«Проактивные продажи. Технологии и стандарты розничных продаж»***](https://www.e-xecutive.ru/books/1121-proaktivnye-prodazhi-tehnologii-i-standarty-roznichnyh-prodazh)***. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015.***

*Сколько существует технологий розничных продаж? Очень немного! Альберт Тютин, известный бизнес-тренер, выделяет всего пять: обслуживание, экспертная продажа, доверительная продажа, импульсная продажа и агрессивная продажа. Разный ассортимент предполагает использование разных технологий, но зачастую ритейлеры применяют только один из возможных способов взаимодействия с покупателями – наиболее привычный. Эта книга – технологическая инструкция для всех, кто занят в продажах, от консультантов и администраторов торговых залов до руководителей розничного бизнеса и тренеров по продажам. Она поможет осознанно и эффективно применять различные технологии продаж при работе с различным ассортиментом, а также стандартизировать процесс работы продавцов, эффективно их мотивировать и обучать.*

**Ошибка № 1. Продавцы начинают выбирать наименее затратные для себя способы взаимодействия с покупателями: консультирование и обслуживание**

Апофеоз — ситуации, когда продавцы обвиняют клиентов в том, будто те сами не знают, что им нужно. Но в некоторых магазинах (например, бытовой или компьютерной техники) покупателей, не определившихся с выбором и нуждающихся в экспертной консультации, большинство! А значит, после общения с продавцами они чаще всего будут уходить «думать», а по факту — или к другому ритейлеру, [или на интернет-форумы за советом, а потом в онлайн-магазины](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1531833-virtualnye-magaziny-realnaya-konkurentsiya-chem-otvetit-riteileru-luchshaya-statya-13-19-09-11-v-tvorchestve-bez-kupur).

Вот не самый плохой пример типичного диалога между продавцом и покупателем в магазине по продаже пластиковых окон. Покупатель только что переступил порог магазина. Продавец сидит за столом.

|  |  |
| --- | --- |
| **Диалог продавца с покупателем** | **Внутренний монолог покупателя** |
| Здравствуйте, что вас интересует?  Я хотела застеклить лоджию. | Не успела переступить порог магазина – уже пристали. |
| Вы этим занимаетесь?  Да. | Ну, вроде по адресу зашла. |
| Я смотрю, у вас тут только двери или все есть в наличии?  У нас все есть. Сколько метров у вас лоджия?  Лоджия сколько метров? Да большая. Даже не помню. | С магазином точно не ошиблась, а размеры не помню. |
| Нужно записаться на замер. Замерят. Потом уже придете, и мы с вами определимся.  А сколько это будет стоить? | Ух ты, еще ничего не посмотрела и не выбрала, а уже вроде что-то купила. Мне же только прицениться. |
| Ну, это зависит от размера вашей лоджии и от выбранного профиля.  То есть только размер покажет стоимость? | Так, начинают «разводить». |
| Ну, размер и выбор профиля.  А что такое профиль? | Боже мой, сколько незнакомых и непонятных слов. |
| Профиль – это сам пластик, это профиль (чувствуется, что вопрос поставил ее в тупик).  А у вас чьего производства пластик? | Определенно, кто-то из нас идиот. Надо еще какие-то вопросы задать, чтобы уйти, не выглядя полной дурой. |
| Германия.  Это имеет значение? | Вроде хороший должен быть. |
| Имеет. Качество лучше. Профиль у нас «КБЕ», «Рехау», «Монблан». Профили разные.  То есть не только немецкий профиль? | Нет, определенно я полная дура. |
| Нет, они немецкие все.  А чем они различаются? | Легче выбрать не стало. Раз уж здесь, постараюсь узнать до конца, чтобы в другом месте так жалко не выглядеть. |
| Дизайном, качеством все равно различаются.  (в явном замешательстве) Так, может быть, кроме размера, еще что-то повлияет на мой выбор? Я должна, так понимаю, из трех марок выбрать? | М-да, легче чего-то не стало. Ведь предлагал зять свою помощь. Зря не послушалась. |
| Ну, в основном сначала нужно сделать замер, а потом по размерам мы с вами подберем, потому что без размера ни цену, ничего я сказать вам не могу.  Ну, ясно. То есть сначала замер, а потом я... | Нет, это они мне потом по та-акой цене продадут. |
| (перебивая покупателя) Замер бесплатный. Можно записаться. Давайте запишемся. | Нет, что-то я не готова, надо как-то уходить уже. |
| А по телефону можно записаться?  Да, конечно.  Тогда дайте мне ваш телефон, я позвоню. | Уф, отмучилась. Правда, проблему так и не решила – лоджию все равно стеклить. |

Как мы видим, продавец пыталась обслужить покупателя, видимо, полагая, что с выбором профиля и компании он уже определился. Когда с ходу записать на замер не удалось, ей пришлось начать консультировать. Но делала она это настолько неумело и формально, что [покупатель ретировался при первом удобном случае](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985393-pochemu-pokupateli-ne-hotyat-pokupat). Упростили ли ему принятие решения? Отнюдь. Теперь вы понимаете, почему так часто продавцы слышат фразу: «Спасибо, я подумаю».

Многие слушатели моих тренингов возражают: «Зачем мы будем что-то советовать — а вдруг не подойдет? Нам же претензию предъявят. Нет уж, пусть лучше сами выбирают». В таких случаях я парирую: давайте и остальные специалисты не будут на себя ответственность брать. Придете, например, к врачу с жалобами на боли в животе и услышите в ответ: «У меня есть две таблетки — белая и красная. Вам какую?».

**Ошибка № 2. Продавцы со всеми клиентами используют одну и ту же модель поведения**

Извините, назвать технологией поведение среднестатистического продавца у меня язык не поворачивается. Например, покупатель с выбором уже определился, а продавец пытается ему задать какие-то вопросы или начинает предлагать другие варианты. Даже если он действует из лучших побуждений, это будет воспринято как впаривание и магазин может лишиться продажи. Или у случайного посетителя нужно интерес к товару вызвать, а с ним здороваются, потребности начинают выяснять. Понятно, что он шарахнется от продавца, как черт от ладана. Впрочем, попытка обслуживать там, где расчет сделан на импульсный спрос, также неизбежно приведет к низкому [коэффициенту конверсии](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9A%D0%BE%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%B8).

Многие продавцы наверняка со мной не согласятся и расскажут, что у них к каждому клиенту индивидуальный подход. Все может быть. Только на практике я ни разу не видел его в действии. Думаю, неслучайно: он предполагает незаурядные задатки актерского мастерства и большое количество наработанных моделей поведения. А от использования разных слов и интонаций в общении с покупателем (именно это обычно подразумевают под «индивидуальным подходом») суть не меняется.

**Пример**. Кабинет моего мастера-парикмахера находится при салоне по продаже профессиональной косметики, и у меня есть регулярная возможность наблюдать за его работой. Местоположение магазина (в торговом комплексе с преобладанием в ассортименте одежды и обуви), ассортимент, типичные покупатели — все указывает на то, что ведущими должны стать импульсная и экспертная технологии продаж. Только вот сменяющие друг друга [продавцы работают по технологии обслуживания](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1710484-magazinnye-tainy-kotorye-nezametny-na-pervyi-vzglyad). Нет ни толкового мерчандайзинга, ни привлекательной витрины, которые бы генерировали трафик и провоцировали желание купить. Нет речовок, вызывающих интерес к продукту, нет продажи сопутствующих товаров. Плюс отсутствует экспертная помощь в выборе подходящих средств. Результат — низкая конверсия при более чем вялом трафике, невысокий чек с минимальным количеством позиций. Все эти огрехи пока покрываются огромной наценкой. То, что бизнес мог бы приносить его владельцу больше денег, видно невооруженным глазом.

**Ошибка № 3. Продавцы и их руководители используют неподходящие технологии продаж**

[Разные товары предполагают разные технологии продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/market/1986757-besplatnyi-vebinar-10-priemov-roznichnyh-prodazh-kotorye-uzhe-ne-rabotaut). Проблемы начинаются, когда технологии путают. Помните то время, когда крупные аптечные сети активно внедряли открытый формат торговли, пытаясь вывести фармацевтов и их помощников в торговый зал? Насколько могу судить, затея провалилась. По крайней мере, во всех аптеках, в которых я бываю, провизоры встречают клиентов, стоя за прилавком. И правильно! Потому что фармацевт, инициирующий контакт с клиентом в торговом зале, в глазах последнего сразу теряет статус эксперта и становится «впаривателем». Конечно, это самым негативным образом сказывается и на конверсии, и на сумме среднего чека.

С другой стороны, в аптеках продаются серии по уходу за кожей. Они могут продаваться с применением как экспертной, так и импульсной технологии продаж. Использование промоутеров или консультантов в зале поможет поднять продажи этой группы товаров.

Поймите меня правильно. Я не обвиняю продавцов, лишь констатирую факты. В конце концов, задачи им ставят руководители, и они же предписывают, как работать с покупателями. Все эти ошибки — следствие распространенного непрофессионального и упрощенного отношения к розничным продажам. Продавцы, наоборот, часто [игнорируют неэффективные предписания](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1975852-kogda-standarty-prodazh-prinosyat-bolshe-vreda-chem-polzy) — на благо продажам. Еще бы, ведь они на себе испытывают все негативные эмоции клиентов, получая обратную связь от них напрямую.

**Пример**. 2008 год. Банковский кризис. Региональный филиал одного из федеральных банков. После успешного проекта для колл-центра, позволившего сократить отток вкладов, было решено сделать что-то подобное для операционистов. Но сначала диагностика. На ресепшн — скучающий сотрудник, облокотившийся на руку. С одной стороны, непорядок. С другой — мощное ощущение, что «в Багдаде все спокойно».

Наблюдаю за операционистами. Вкладчики один за другим подходят, чтобы снять деньги. По стандартам девушки должны сначала уточнить почему, а потом предложить более выгодный вклад. Но они боятся негативной реакции клиентов и поэтому начинают осуществлять операцию. Потом собираются с духом и спрашивают. Однако вкладчики, видя, что деньги им начинают возвращать, уже расслабились. Они вновь способны конструктивно мыслить, и в результате почти все они оставляют деньги в банке, переводя на более выгодный вклад. Вуаля! Обучение проводить я не стал, только предложил на время скорректировать стандарты.

# Продажи в секторе B2B

Что нужно сделать продажникам в B2B-секторе, чтобы остаться на плаву

[Джеймс Нейрус](http://hbr-russia.ru/blogs/1104/) 2015

«Смерть B2B», только что зафиксированная в отчете Forrester Research, побуждает компании радикально пересмотреть модели продаж, включив в них цифровые технологии. Исследование показало, что три B2B-клиента из четырех предпочитают самостоятельность — зайти на сайт продавца, изучить весь набор предложений — и покупки большинство предпочитает делать онлайн. Словно не замечая этих тенденций, многие продажники навязывают клиентам представителя, который-де сообщит им цены и поможет оформить заказ.

Но вопреки этим данным и пророчеству Forrester — «к 2020 году миллион американских продажников в сфере B2B лишится работы, их вытеснят интернет-продажи», — все-таки они не спешат идти путем динозавров и мамонтов. Просто нужно заново переосмыслить их функции. Вот чем им следовало бы заняться.

**Составьте карту «путешествия клиента» и измените схему продаж.** Компании должны провести глубокое исследование и составить карту клиента, разметить весь процесс покупки, учесть, как клиенты пользуются новыми средствами интернет-поиска, изучают, покупают товары. Нужно заново осмыслить всю систему продаж, процесс поиска, привлечения и удержания клиентов. Цель компании — интегрировать арсенал традиционных инструментов и инструментов становящегося интернет-маркетинга и уточнить, на каких этапах процесса требуется вмешательство живого продажника. Раньше эти люди сосредотачивали внимание главным образом на начальном звене цепочки: искали наводки на продажу и старались конвертировать их в потенциальных клиентов. Ныне, вероятно, усилия нужно направить на другие этапы: превращать потенциальных клиентов в реальных, обеспечивать постпродажный сервис, развивать долговременные отношения.

К счастью, руководителям компаний из B2B-сектора есть на что опереться, когда они приступят к переосмыслению схемы маркетинга и продаж. В первую очередь стоит перечитать две статьи из Harvard Business Review 1990-х годов: «Staple Yourself to an Order» и «Discovering New Points of Differentiation». Обе статьи подробно объясняют, как составлять карту процесса покупки и клиентского опыта и как наилучшим образом перестроить стратегию продаж, маркетинга, операционного управления и обслуживания. Имеется также множество маркетинговых интернет-компаний — HubSpot, Oracle Eloqua и т. д., которые уже предлагают модели продаж, инструменты и стратегии для успешного перехода на новые процессы.

**Тщательно изучите расценки интернет-маркетинга, прежде чем прыгать в этот вагон.** Порой возникает впечатление, будто интернет-маркетинг достается практически даром, а установить такие программы — проще простого. Но это глубочайшее заблуждение. Да, интернет стоит намного дешевле, чем старинный способ общения по телефону, но эксперты подчас забывают, какие расходы и какие ресурсы требуются для поддержания круглосуточной работы. В книге «The Marketing Performance Blueprint» Пол Ретцер перечисляет «15 ключевых компетенций современной маркетинговой компании»: общая стратегия, копирайтинг, анализ данных, e-mail-маркетинг, планирование мероприятий, графический дизайн, работа с потенциальными клиентами, мобильные стратегии, материалы на правах рекламы в СМИ, пиар-деятельность, оптимизация поисковых машин, соцсети, стратегическое планирование, видеопродукция и управление сайтами.

Согласно PayScale средний заработок некоторых специалистов, необходимых для поддержания таких компетенций в США, составляет: контент-менеджер — $62 000, менеджер по маркетинговому анализу — $109 784, менеджер интернет-сообщества — $47 797, дизайнер веб-сайта — $58 604, специалист по видеопродукции — $51 576 и графический дизайнер — $76 000. По сравнению с этими расходами, $53 000 в год на полевого продажника могут показаться выгодным компромиссом. Для малого и среднего бизнеса такие ресурсы — технологии, специалисты, расходы, вложения — окажутся далеко за пределами возможного. Вывод: поспешайте не торопясь. Сначала тщательно оцените расходы и ресурсы, необходимые на интернет-маркетинг. Такие исследовательские компании, как Forrester, помогут вам подсчитать общие расходы и ресурсы компании, взявшейся за первоклассные интернет-операции.

**Переподготавливайте продажников, переосмысляйте их роль.** Если надо, направляйте их в другие отделы и подразделения. Вот уже 50 лет как «гении маркетинга» предрекают нам гибель продажника как профессии. Мол, они будут вытеснены новыми средствами медиакоммуникации и технологиями: сперва это были каталоги, затем телемаркетинг, доткомы, онлайн-аукционы. И, наконец, онлайн-поиск товаров и услуг. Но каждый раз данная профессия выживала. Как? Сейлзы изменили подход к продажам.

Как справедливо указывает Forrester, заказы становится удобнее делать через интернет, а потому в этой сфере специалисты в сфере продаж уже не востребованы. Зато современный полевой продажник может стать наставником, переговорщиком, консультантом, предложить решение проблем, обеспечить сервис, контролировать отношения. Он необходим клиенту, ищущему «что-то сверх того, что ему реально нужно». И клиенты подтвердят: «Продажник должен стать частью продукта или услуги, этим он увеличит их ценность».

Менеджеры и продажники B2B могут получить полезные советы, как отточить свои навыки и повысить эффективность, если обратятся к консультантам и таким книгам, как «Value Merchants. В этой книге я предлагаю методы превращения продажников, принимающих заказы, в новый вид консультантов. Их суть: выявить неучтенные потребности клиента, создать высокоценные решения, успешно продемонстрировать и доказать клиенту преимущество именно таких решений.

Очередной отчет Forrester убеждает, что применяемые в сфере B2B практики маркетинга и продаж достигли критического момента и руководителям компаний пора глубоко проанализировать и изменить нынешние стратегии. Но решение не в том, чтобы уволить всех сейлзов, а в том, чтобы интегрировать навыки интернет-маркетинга и полевых продажников.

# Не мешайте зарабатывать продавцам

Андрис Золтнерс 2015

**Человек, который одним из первых начал изучать работу торгового персонала компаний, высказывает свое мнение о системах оплаты труда.**

Когда в молодости **Андрис Золтнерс** начал преподавать в бизнес-школе, его заинтересовали два вопроса: каким у компаний должен быть штат продавцов и как делить между ними обязанности, чтобы их нагрузка соответствовала объему рынка — и чтобы компания получала максимальную прибыль? В поисках ответов он применял сложные математические модели. К 1983 году компаний, желавших получить рекомендации Золтнерса, тогда уже профессора Школы менеджмента Келлога Северо-Западного университета, стало так много, что он вместе с Прабхой Синхой основал ZS Associates. Сейчас это одна из самых крупных консалтинговых фирм мира, специализирующихся в сфере продаж, со штатом в 3,5 тысячи человек. Золтнерс, который, проработав 35 лет в Северо-Западном университете, вышел на пенсию, считается абсолютным авторитетом в вопросах управления торговым персоналом и его вознаграждения. Он вместе с другими авторами написал об этом шесть книг. Последняя, «The Power of Sales Analytics», вышла летом 2014 года. В интервью редактору HBR Дэниелу Макгинну Золтнерс рассказал, почему компании считают, что результаты работы зависят от принципов оплаты труда и что изменилось за долгие годы, которые он посвятил изучению темы.

**HBR: Какие ошибки чаще всего ­делают компании в том, что касается оплаты труда торгового персонала?**

**Золтнерс:**Очень часто они либо чрезмерно, либо, наоборот, недостаточно стимулируют продажи основных продуктов и тем самым направляют усилия своих продавцов в неверное русло. Или они недоплачивают лучшим сотрудникам. А кормильцев надо кормить. Иногда компании слишком много платят менеджерам, отвечающим за «хорошие» территории, — получается, что они платят не за работу, а за территорию. Бывает, они завышают либо занижают нормы. Если занижают, то люди быстро выполняют план и, не особо себя утруждая, зарабатывают большие деньги. Если они привыкают к такой зарплате, то отучить их очень трудно. С другой стороны, при очень высоких нормах люди перестают работать — у них опускаются руки. Они откладывают продажи до лучших времен — до следующего платежного периода с более низкими целевыми показателями. За последние 30 лет компании научились более точно рассчитывать нормы, отчасти потому, что у них есть больше надежных данных о тех или иных территориях. И они стали лучше разрабатывать системы оплаты труда, так как теперь к их услугам — аналитика и специалисты. Когда есть аналитика, не надо гадать, что случится, если вы измените план продаж, — можно заранее просчитать последствия. И не только оценить совокупную выручку, но и посмотреть, кто выиграет и кто проиграет в результате. Если от вашего нового плана пострадают ваши лучшие профессионалы, вам лучше узнать это до того, как вы его утвердите.

**Не слишком ли руководители отделов продаж верят в силу денежного поощрения?**

Чтобы вы лучше поняли, что к чему, вот вам такая информация: в следующем году 85% компаний реформируют свои системы оплаты труда торгового персонала. Они не просто меняют нормы — речь идет о структурных преобразованиях. Зачем это им? Они выходят на новые рынки или выпускают новые продукты, и им надо правильно нацеливать продавцов. Но жизнь показывает, что при всем разнообразии факторов, способствующих хорошим продажам, вы можете реструктурировать торговый штат, нанять более сильных продавцов, подобрать разных руководителей сбыта, лучше обучать персонал — эффект проявится не сразу. И на этом фоне изменение системы оплаты труда — единственное, что довольно просто сделать и что даст быструю отдачу. Кроме того, эту систему можно улучшать бесконечно — совершенству нет предела. Когда вы разрабатываете ее, почти невозможно сделать так, чтобы не переплачивать одним и недоплачивать другим. И можете не сомневаться: те, кому недоплачивают, все узнают и будут добиваться своего.

**Нужно ли составлять разные схемы оплаты труда для разных торговых агентов?**

Некоторые мои коллеги утверждают, что когда-нибудь компании перейдут на индивидуальные схемы: торговые агенты смогут выбирать те элементы и формы оплаты, которые им больше нравятся. Не уверен, что это правильно. Есть риск, что кто-нибудь из сотрудников сделает неверный выбор и потом об этом пожалеет. И еще — что компания заплатит больше, чем нужно.

**Предусмотрены ли в системах стимулирования компаний «финансовые рычаги» или выплаты по результатам?**

Компании обычно не вполне понимают, насколько эффективны их схемы оплаты труда. Виной тому «свободные продажи» — сделки осуществляются в этом году, но благодаря работе, проведенной ранее. С продуктами многих категорий часто бывает так: если в этом году вы что-то продали, велика вероятность, что в следующем вы будете продавать это же без усилий. Если продавец получает комиссионные или бонусы за «свободные продажи», мы называем это скрытой зарплатой, ведь ему платят за то, что происходит, можно сказать, само собой. Многие компании, разрабатывая свои планы по оплате труда и целевые показатели, скрытую зарплату не учитывают. Они думают, что платят людям 60% в виде зарплаты и 40% в виде комиссионных — и потому люди заинтересованы продавать. Но если у них много «свободных продаж», то они могут получать 85% причитающихся им денег в виде оклада, а 15% — в виде комиссионных, а это — не такой уж сладкий пряник.

**Вы говорили, что часто системы оплаты труда продавцов слишком сложны. Почему компании тяготеют к сложному?**

Я видел планы, в которых предусматривались 28 типов выплат. Это происходит потому, что многочисленным менеджерам по рынкам надо привлекать внимание торговых агентов к своим брендам. Но люди не могут решать 28 задач сразу. Четыре-пять задач — это максимум. И любой фактор, от которого зависит менее 15% материального вознаграждения, скорее всего будет проигнорирован, поскольку в нем нет смысла. Иногда говорят, будто компаниям со сложными процессами продаж или большим ассортиментом нужны сложные системы оплаты труда, но, по-моему, это не так. У IBM сложный процесс продажи, и она продает много сложных изделий и услуг, но в ее системе оплаты труда всего три элемента. Вот это правильно.

**За годы вашей работы торговый персонал изменился — в смысле квалификации или отношения к делу?**

Среди этих людей — представители разных поколений, и они ждут разного от своей работы. Поколение 2000-х хочет более высокого уровня жизни, хочет понимать, ради чего оно работает. Такие сотрудники рассчитывают на постоянное электронное общение и на частые отзывы об их работе. Люди послевоенного поколения рассчитывают на приличную пенсию. Тем, кто между ними, нужно стабильное финансовое положение. Система оплаты труда должна учитывать все это.

**Стоит ли компаниям при расчете оплаты труда отталкиваться не от продаж, а от выполненных операций вроде количества сделанных звонков?**

Нет. В большинстве отраслей продавцы получают хороший оклад и без разных стимулирующих выплат. Оклад им платят за выполнение неких операций — за звонки с предложением о продаже. Платить сотрудникам за то, что они выполняют свои обязанности — это профанация идеи менеджмента; менеджер должен контролировать результат этой деятельности. Есть еще как минимум две причины, чтобы не платить за нее. Во-первых, ее трудно оценить: люди докладывают о своих звонках тогда, когда это им удобно, и их представления о том, что они делают, могут отличаться от того, что они делают в действительности. Во-вторых, если отслеживать рабочие операции, это может привести к увеличению их количества — в ущерб качеству.

**Отказ производителей от дистрибуторов или сокращение роли торгового персонала в генерировании дохода — это серьезная проблема?**

Да. Если результат от тебя не зависит, то и платить тебе за него нечего. Что делает продавец в автосалоне — убеждает вас купить машину или просто обсуждает с вами скидки и заполняет бумаги, а машину вы заранее выбрали сами? Во-вторых, можете ли вы точно оценить объем продаж и прибыль, заработанную продавцом? Вклад отдельного сотрудника измерить трудно. Торговые агенты не раз говорили мне, что не понимают, как им рассчитывают их комиссионные. Чтобы от материальных стимулов был толк, вы должны знать, каких результатов добился каждый продавец и как их измерить индивидуально, а от этого многие отрасли уже отказываются. Недаром раздаются голоса, что, мол, компаниям надо сокращать премии и комиссионные. Пока что этого не делают — компании боятся, что, отменив их, потеряют лучших торговых агентов.

**Глобализация сказывается на способах оплаты труда продавцов?**

Некоторые глобальные компании хотят платить торговому персоналу разных регионов по одной и той же схеме. Не представляю себе, как такое возможно, ведь везде совершенно разные системы налогообложения. В Скандинавии премии облагаются более высокими налогами, чем оклад, значит, принцип оплаты труда, предусматривающий высокие премии, будет наказанием. В Китае, Индии и Латинской Америке предпочитают планы с упором на комиссионные. Тем не менее некоторые глобальные правила и схемы полезны: они помогают руководителям региональных офисов решать, как лучше платить своим продавцам, причем учитывая потребности и культуру конкретного рынка, но в рамках стратегии и бизнеса и оплаты труда компании.

**Последние десять лет много спорили об изменении методов продаж. Это важно?**

Это все одно и то же, просто другими словами. Боюсь, что некоторые методы продаж слишком большую роль отводят директивам — предполагается, что надо работать по принципу, который можно применить к любому клиенту. Менеджерам по продажам иногда даже нравится работать по инструкции, потому что так проще контролировать продавцов, но продавцы — не роботы. Да и все покупатели разные, значит, продавцы должны знать нужды каждого из них и подстраиваться. Было бы лучше, если бы в отрасли думали не о том, что именно должен сказать торговый агент, чтобы заключить сделку, а о том, что действительно способствует хорошим продажам, — о широких проблемах вроде найма и менеджмента.

**Почему так важны менеджеры по продажам на местах?**

Многие компании лучших продавцов переводят на руководящие должнос­ти, но не все годятся для этого. Управлять другими совсем не просто. Одни люди воспринимают критику, другие начинают защищаться. Кроме того, менеджеру приходится преодолевать в себе продавца (он ведь уже не может сам торговать), а это непросто. Когда я продаю, все завязано на мне. Когда я руковожу, все завязано на вас и зависит от того, насколько я могу помочь вам добиться успеха. Да и у менеджера, которого «вырастили» в коллективе, со всеми, кем он управляет, уже, как правило, сложились отношения, и это еще больше осложняет дело. Но роль его очень важна. Если у вас плохой продавец, это плохо для одной территории. А если у вас плохой руководитель продаж — для всего региона.

**Ваша работа консультанта — это во многом оптимизация продаж, но вы постоянно говорите о попутных вещах, особенно о культуре, как о факторах успеха.**

Это правда — культура очень важна. Лучшие менеджеры по продажам формируют культуру, подавая пример поведения и разговаривая с людьми. Я однажды попросил вице-президента по продажам из компании, выпускающей дефибрилляторы, выступить перед моими студентами. Когда он приехал, вид у него был очень усталый. Оказалось, он всю ночь колесил по Чикаго на «скорой помощи» — смотрел, как медики пользуются его дефибрилляторами. Такие истории хочется рассказывать. Любая корпоративная культура замешана на решениях: именно она заставляет вас поступать так или иначе. Система оплаты труда — часть этой культуры, она «объясняет» людям, каких решений компания ждет от них. Но многое зависит и от аналитики продаж, а сейчас, в эпоху «больших данных», ее значение только возрастает.

**А технологические стартапы умеют управлять своим торговым персоналом?**

Часто их руководители — люди очень умные, но без опыта работы в сфере продаж. Стартапы хотят, чтобы все делалось быстро, однако чтобы управлять торговыми агентами, нужно понимать систему продаж, а в новых отраслях и у новых компаний этого понимания обычно нет. Исправить все потом очень трудно.

**Инноваторы часто говорят, что продавцы высказывают много здравых идей. Часто ли компании прислушиваются к ним?**

Продавцы не будут делиться своими знаниями, пока вы не заведете систему их сбора. Вообще в их должностных обязанностях нет такого пункта: генерирование идей. Но к ним действительно стекается огромное количество информации, и компаниям стоило бы предусмотреть специальные процедуры, чтобы знать, что именно продавцы слышат от клиентов.

**Информационные технологии и методы самообслуживания способствуют сокращению торгового персонала?**

Такие прогнозы уже были — и оказались неверными. Сейчас их снова повторяют. Работа, связанная с продажами, конечно же, изменится. Социальные сети, электронная почта, видеоконференции, вебинары — все это позволяет компаниям поддерживать связь с постоянными и потенциальными клиентами. Станет больше дистанционных продаж, работы с клиентами национального масштаба и ключевыми клиентами. Очных продаж во многих отраслях будет меньше. Но этим общением кто-то должен рулить, отвечать за него со стороны продавцов. Это останется задачей торгового персонала. В бизнесе без продаж ничего не делается, и большинство рабочих мест так или иначе связано с продажами. Я, как профессор, продаю идеи. Продавать значит проявлять любознательность и стараться помочь людям. Продавцы объявляются в самых неожиданных местах. Мне заменяли коленный сустав, и в операционной оказался торговый агент компании — производителя компонентов. Он следил, чтобы врач применял те, которые нужно. Еще какая важная работа, разве нет?

**Если подытожить сказанное...**

Знаете, дело не только в деньгах. Управляют через культуру. Управляют через менеджеров. Управляют, определяя оптимальную численность персонала, через структурирование, определение территорий, обучение, найм — есть много решений, помогающих торговым агентам работать лучше. Считается, что, пока не вложишь четверть доллара, ни от кого ничего не добьешься, что люди — это этакие автоматы, которыми управляют с помощью монет. Нет, надо создавать новую парадигму.

# 10 стратегий запуска нового товара с помощью социальных сетей

[Джоан Шнайдер](http://hbr-russia.ru/blogs/1114/) 2015

По моим наблюдениям, за последнее десятилетие произошел глобальный сдвиг в способах запуска на рынок новых продуктов. Будучи учредителем компании, которая помогает запускать новые продукты, услуги, бизнесы и сообщества, я была свидетелем тех дней, когда дата выпуска не разглашается, а единый эксклюзивный источник информации исчезает. Интернет навсегда изменил процесс внедрения новых продуктов: теперь компании запускают тизеры через своих «агентов», сливают информацию о будущих продуктах журналистам, блогерам и потребителям, транслируют презентацию нового продукта в режиме онлайн и готовят бонусы для тех, кто продвигает их бренд. Неутомимый круговорот новостей 24 часа в сутки и 7 дней в неделю в сочетании с безраздельной властью социальных сетей, с одной стороны, значительно упрощает формат запуска нового продукта в наши дни, а с другой — внедрять новые продукты

Новый формат запуска открывает поле неограниченных возможностей с точки зрения привлечения клиентов для брендов любых размеров и отраслей, в то же время это позволяет потребителям свободно делиться своим мнением в социальных медиа, что создает определенные трудности в продвижении бренда. Потребители могут быстро подключить к онлайн-обсуждению тех, кто с ними солидарен в оценке бренда, что в итоге может как вознести бренд до небес, так и угробить его.

Когда речь заходит о выборе средства информации для поддержки запуска нового продукта, в первую очередь следует проанализировать целевую аудиторию. Опрос «Самая запоминающаяся презентация продукта 2014», проведенный Schneider Associates, показывает, что каждое поколение пользуется уникальным набором различных медиасредств. Пожилые люди, бэби-бумеры и поколение X до сих пор предпочитают всему журналы. Дети нулевых пользуются Facebook и Twitter, в то время как представители поколений Z и iGeneration скептически относятся к брендам и площадкам, придавая большее значение мнению пользователей, даже лично им не знакомых. Прежде чем приобрести какой-то новый продукт, потребители сейчас просматривают от шести и более различных источников информации. Тенденция к фрагментарному использованию разных информационных средств усложняет путь брендов к созданию и поддержанию устойчивой репутации, завоеванию места в сердцах потребителей и затрудняет рост продаж.

Согласно нашему опросу, Facebook является на настоящий момент вторым по значимости ресурсом, используемым для запуска новой продукции после телевизионной рекламы. Бренды используют Snapchat, чтобы ознакомить с эксклюзивными, ограниченными во времени акциями для своих поклонников, сокращая пропасть между виртуальной и реальной розничной торговлей. С помощью Meerkat, любимого детища SXSW 2015, люди могут делать все онлайн, благодаря прямой трансляции видео на их смартфоны. С каждым днем появляется все больше приложений подобного рода.

Бренды должны быстро реагировать и творчески подходить к привлечению потребителей. Вот несколько рекомендаций для менеджеров по маркетингу, применяя которые им удастся извлечь максимум выгоды от использования информационных ресурсов.

**1. Обращайтесь к социальным сетям как к дополнительному средству продвижения товара, не используя их как основную платформу.** Верным решением для Taco Bell стало сохранение в тайне какой-либо информации о таком новом продукте, как The Cool Ranch Doritos Locos Taco. Бренд запустил в социальные сети слух, что цветочный магазин в районе Манхэттена Meatpacking District раздает Cool Ranch Tacos, но только тем, кто назовет секретный пароль: «Синий букет». Это пример мудрого использования социальных сетей, но только одна из возможных тактик продвижения товара. Taco Bell применил хитрость в социальных сетях в дополнение к официальной презентации: компания осветила события с помощью национальных информационных агентств и запустила рекламу Super Bowl.

**2. Используйте социальные сети, чтобы сделать презентацию товара адресной и более личной.** Когда мы [писали](https://hbr.org/2014/06/the-amazon-fire-launch-whats-new-and-what-they-stole-from-apple) для Harvard Business Review про презентацию нового телефона Аmazon Fire phone в июне 2014 года, Amazon терял очки в гонке за лидерство на рынке смартфонов. Почему их Fire phone не пользовался успехом? Кроме унылых рекламок, товар по сути больше никак не продвигали. Откровенно копируя методы Apple, создавая мероприятие по презентации нового продукта, блог по обсуждению его технических свойств и новостного раздела в формате онлайн, Amazon следовало бы приложить больше усилий, применив интегрированную стратегию действий в социальных сетях.

**3. Используйте социальные сети, чтобы создать или развить эмоциональную привязанность потребителей к определенному бренду.** Когда Hostless сделал заявление о своем банкротстве в 2012-м, фанаты Twinkie оплакивали утрату этого классического образца американской кухни. Так продолжалось до тех пор, пока бренд не запустил свой товар с лозунгом: «Самое желанное возвращение за всю историю». После невероятно успешной кампании во всех СМИ среди максимально широкого круга потребителей Hostless стала продвигать перезапуск продукта через все возможные социальные сети, сделав ставку на эмоциональную привязанность клиентов, которые были буквально опустошены внезапной утратой Twinkies. Перезапуск старого продукта получил более 350 миллионов откликов в Twitter и более 500 000 новых последователей на Facebook.

4. Используйте социальные сети для продвижения нового товара с учетом демографических характеристик целевой аудитории и их предпочтений в социальных сетях. Мадонна владеет радиостанциями 80-х, но если вы спросите тинейджера: «Кто королева поп-музыки?», выбор будет между Селеной Гомес, Тейлор Свифт и Арианой Гранде. Поэтому когда дело дошло до раскрутки новой песни «Living for Love» Мадонна не стала обращаться к старым проверенным каналам вроде MTV или радио, на которых она блистала в период расцвета своей карьеры. Вместо этого певица запустила новую платформу в Snapchat — Discover platform, чтобы привлечь современных слушателей поп-музыки.

**5. Используйте социальные сети, чтобы проводить конкурсы, которые будут стимулировать приверженность бренду и вознаграждать продвигающих его людей.** Когда у фанатов и агентов бренда, рекламирующих его, есть возможность выигрывать продукты с помощью социальных сетей, это вовлекает все новых пользователей и вдохновляет уже наработанную аудиторию. Презентации новых продуктов как нельзя лучше подходят для целей этих конкурсов, так как бренды могут использовать образцы товара, организовав их бесплатное распространение, чтобы потребители имели возможность попробовать товар, прежде чем купить его. Мы помогаем нашему клиенту Sunstar GUM ежемесячно проводить в Facebook лотерею, чтобы повысить известность бренда, вовлеченность целевой аудитории и расширить базу его приверженцев. В чем плюсы конкурсов? Мы видим существенное увеличение клиентской аудитории и поддерживаем репутацию бренда, что отражается на его продажах.

**6. Продвигая новый продукт, используйте блоги.** В прошлом году, когда P&G запускала свой новый товар — Swiffer Sweep & Trap, корпорация ощутила, что она нуждается в новом способе воздействия на свою основную аудиторию — родителей и домовладельцев — с помощью социальных сетей. На вечеринке, прошедшей в Нью-Йорке под лозунгом «Быть значимым» по случаю запуска нового продукта, P&G пригласила молодых мам-блогеров вместе со своими детьми, попросив их всех хорошенько все раскидать, а затем продемонстрировал работу Swiffer Sweep & Trap по уборке образовавшегося бардака. Блогеры сделали массу фотографий с проведенного мероприятия, а потом разместили их каждый у себя на странице. Эти ребята умеют влиять на аудиторию, особенно это касается запуска новых продуктов, потому что читатели таких блогов всегда хотят попробовать рекомендуемый товар.

**7. Используйте хэштэг, чтобы создать беседу, завлечь туда пользователей и позже отслеживать общение в социальных сетях.** Хэштэги удобно использовать для того, чтобы отслеживать чаты, сопровождающие запуск любого нового продукта. Wendy’s, например, запустил в сеть хэштэг #PretzelLoveSongs в честь запуска нового бургера Pretzel Bacon Burger, попросив своих поклонников написать свои отзывы о продукте, добавив этот хэштэг. Компания мониторила все отзывы по нему и, выбрав лучшие, привлекла к своей акции самых ярых поклонников и звезд — например, Ника Лаше — пропеть их в своем видео.

**8. Используйте визуальные социальные сети, чтобы люди могли видеть, как работает B2B-компания изнутри.** Существует большое заблуждение, что некоторые социальные сети, такие как Pinterest или инстаграм предназначены исключительно для рекламы товаров народного потребления. General Electric сломал этот стереотип, проделав огромную работу для того, чтобы запустить в инстаграме площадку для трансляции своих товаров и услуг. С помощью фото и видео, размещенных в инстаграме, компания смогла рассказать своим клиентам о многолетней истории и культуре General Electric.

**9. Используйте социальные сети для того, чтобы потребители сами создавали нужный им продукт.** Задача любой фирмы — произвести тот продукт, который нужен конечному потребителю. Социальные сети предоставляют такую возможность. Когда идет запуск нового продукта, задача социальной сети не сводится к тому, чтобы только продвигать товар: сеть играет важную роль еще до начала производства. Именно таким образом Lay’s организовал свою кампанию «Так вкусно, что не устоять!». Компания попросила своих поклонников предложить в социальных сетях свой вкус для новых чипсов. Победителем был выбран вкус японского хрена васаби, и он сразу же появился на полках магазинов. Вы просите — Lay’s исполняет ваши желания.

**10. Чтобы использовать социальную сеть на полную мощность, всегда старайтесь быть на шаг впереди.** Дело тут не только в продукте или рекламной кампании как таковой: вы и ваши сотрудники (пиарщики, продажники, рекламщики, маркетологи, разработчики и прочие) должны любить жизнь в социальных медиа и интересоваться ее развитием, скачивать приложения и следить за новыми сайтами. Вы должны знать все о таких приложениях, как Meerkat или Periscop, еще до того, как они станут мегахитом всей молодежи. Вы же не хотите плестись в хвосте и тратить деньги и энергию на то, чтобы установить устаревшее приложение, которое давно перестало быть актуальным?

# Дикий e-commerce мешает малому бизнесу

Что препятствует развитию малого предпринимательства в электронной торговле

2015

Колонка Анны Григорьевой, директора по продукту Price.Business.ru (Rambler&Co), для TheRunet.com

Интернет-предпринимательство в малом бизнесе здесь и сейчас — это поле с граблями. Обойдешь одни, сразу же наступишь на другие. Получишь если не по лбу и затылку, то по карману точно. Можно много раз рассказывать об ошибках интернет-магазинов, о том, как работают продажи в интернете, но потенциальный предприниматель пойдет и совершит их все, соберет все грабли и потеряет все деньги, все силы, которые он затратил на вход в рынок и самое главное — всю мотивацию.

Почему так происходит? Отсутствие навыков, интернет-грамотности, особенно в регионах РФ, номинальная поддержка малого предпринимательства в России и, конечно же, негативные экономические и политические сигналы.  
  
Однако, все не так страшно, как могло бы показаться. И малые предприниматели могут находить для себя эффективные ниши, и им можно в этом помочь.

Что же происходит с онлайн-ритейлом?  
  
Развитие идет быстрыми темпами. По данным РАЭК и Data Insight ([исследование](http://2015.russianinternetforum.ru/program/2206) «Рунет сегодня: Цифры. События. Тренды». 2015 год), общий объем рынка 2014 году составил 645 млрд руб., рост по сравнению с предыдущим годом — 42%, что выше прогнозов аналитиков из ВШЭ в 30%. Общее количество онлайн-покупателей в России составило 25 млн человек.

При этом приход на наш рынок таких компаний, как Alibaba ([недавно](http://www.gazeta.ru/tech/2015/06/02/6743269/alibaba-opens-russian-office.shtml) открыла свой офис в России), Amazon и eBay, кардинально не сказался на крупнейших российских интернет-магазинах — все эти игроки отбирают деньги у менее эффективного оффлайн-ритейла. Кроссбордерная торговля составила 85 млрд руб. По данным PayPal за февраль—март 2015, онлайн-покупки в отечественных интернет-магазинах совершало 55% интернет-аудитории, покупки в зарубежных интернет-магазинах — 31%, покупки через доски объявлений — 28%.

Однако крупные интернет-ритейлеры по большей части неэффективны. В ожидании дальнейшего роста рынка онлайновой торговли в РФ в них вливают все новые и новые деньги инвесторов, которые идут на экстенсивное обеспечение в роста оборотов и рыночной доли, при этом финансовые показатели [остаются](http://izvestia.ru/news/575237) негативными.

Результаты этого уже проявились в виде [проблем](http://www.gazeta.ru/business/2013/08/28/5612773.shtml) у «Связного» в 2013 году, и у [Enter](http://www.kommersant.ru/doc/2694958), и у [Wildberries](http://top.rbc.ru/technology_and_media/04/08/2015/55b8b49f9a794735eff64221) — в 2015 году.

В результате, все каналы интернет-продаж перегреты. Пожалуй, в главном из них — «Яндекс.Директе» — благодаря высокому спросу и аукционной модели определения цены за клик на рекламное объявление в поисковой выдаче, цена оплаченного чека зашкаливает. При среднем чеке в 1500 рублей на начальном этапе освоения этого канала небольшой интернет-магазин может тратить 3 тысяч рублей и более за одного покупателя с перспективой снижения этой суммы до 600 рублей, при этом количество чеков будет недостаточным для покрытия текущих издержек. А это — чистый убыток.

По опыту, Avito, куда выгружаются товары из многих, в том числе, крупнейших интернет-магазинов, также далеко не всегда сможет обеспечить достаточное количество чеков. Партнерские сети, такие, как Admitad, требуют ассортимента более 1000 наименований в магазине, раскрученных на рынке брендов в наличии и 2–3 месяца опыта успешных продаж через контекст, чтобы подключить магазин в сеть. А чтобы воспользоваться преимуществами ретаргетинга, сайт магазина уже должен обладать посещаемостью порядка 100 тысяч визитов ежедневно. А теперь скажите, все знают как работать на привлечение аудитории? Что такое настройки и эффективность?

Теперь посмотрим что у нас происходит в социальных сетях.  
  
Неоднократные и настойчивые попытки создать собственные маркетплейсы пока не могут похвастаться хоть какой-нибудь эффективностью, не смотря на огромную аудиторию. «ВКонтакте», например, недавно запустила свои товарные витрины в тестовом режиме. Осталось подождать, когда социальные сети решат проблему поведенческого фактора у своей аудитории (и настроят пользователей на покупки), как обеспечат существенное количество чеков по приемлемой для большинства товарных категорий цене. Ведь пока что, как показывает практика, аудитория часто действует по принципу: «В сети я общаюсь, товары я ищу в поисковике». Поэтому, например, «ВКонтакте» хорошо продаются категории типа фанатской атрибутики, как у Чемпионат.ру, или кружки и майки с изображением персонажей из World of Warcraft и «Танчиков», но вот все остальное продавать значительно сложнее. И неважно, сколько вам лет: 15 или 45. Привычка, есть привычка. А на то, чтобы переучить пользователей, уйдут годы…

Так что происходит с малым предпринимателем? А он ищет и находит свои способы выживания с диком рынке с граблями. Например: продажа по ближнему кругу (друзья, знакомые, друзья друзей и прочее), пытаются задействовать свои странички в социальных сетях и странички своих друзей. Блоги, ЖЖ-шечку наконец!  
  
Например, продажа тортов ручной работы, детские конверты на выписку, мыло, вязанные вещи. Фактически они пытаются продавать за счет экспертности, через UGC-контент! Например, в Facebook как-то кинули клич, что многодетная мама, больная раком, печет великолепные торты. Новость разлетелась со скоростью света. Стоит ли говорить, что женщина была в момент обеспечена заказами на месяцы вперед?  
  
Если же говорить про уникальные или узкоспециализированные товары, то есть для таких категорий свои собственные комьюнити. Например, у вас хэндмейд? Велкам на «Ярмарку мастеров».  
  
Если же вы относитесь к «серьезным» предпринимателям, то есть партнерские сети — продажа через крупный партнерский интернет-магазин аналогичной тематики своих микро-партий (в том числе произведенных в России) между крупными поставками партнера, когда возникает дефицит отдельных позиций, цветов, размеров и т. д.; географическая привязка/доверие — продажа по своему району, магазин «для своих» и т. д.; нишевые высокомаржинальные товары или повышенный уровень сервиса и др.

Однако масштаб такой деятельности ограничен по причинам, указанным выше. Не факт, что возьмут именно вашу продукцию, не факт, что вы получите хорошие отзывы и совсем не факт, что вас будут рекомендовать. Все решает Партнер. Вы лишь поставщик. А для того, чтобы увеличить оборот, нужны вложения, стать заметными. А вкладывая в каналы продвижения как новые малые, так и нишевые интернет-магазины сталкиваются с тем, что сайт и CRM система магазина (и то, если она есть и все точно знают что это) нуждаются в значительной дорогостоящей доработке под разные каналы онлайн-продвижения, подключение детальной веб- и бизнес-аналитики, более точный клиентский менеджмент. Как много малых интернет-предпринимателей в принципе знают что такое аналитика? А «Яндекс-Метрика»? А как этим пользоваться? А настроить как? Грабли, грабли и еще раз грабли…

Обычно, планируя свой бизнес-проект, малый предприниматель делает основной упор на логистику — тщательно планирует только закупку, импорт и хранение товара, обслуживание платежей и доставки товаров клиентам, разработку интернет-магазина, CRM и подключение к бухгалтерской системе. Как правило, уже эти затраты практически полностью выбирают ту сумму, которую предприниматель готов вложить в интернет-магазин. В результате, на действительно важные вещи, которые реально могут принести продажи, — поиск клиентов, рекламу, маркетинг — средств просто не остается. А если взять в расчет тот факт, что многие, кто переходят из оффлайна в онлайн, как правильно делают это за полгода до банкротства. Совершая массу хаотичных поступков и толком не понимая что с этим добром делать.

Бюджет на рекламу и маркетинг или не учитывается вовсе, или планируется по «остаточному принципу». Ведь товар обязательно купят! Он же такой хороший! А как привлекать клиентов, и что у каждого привлеченного покупателя есть своя цена (если, конечно, доживут до такой глубины планирования) и будет она как у других успешны интернет-магазинов, понимают только тогда, когда становится слишком поздно. А логистика сожрала последний займ.

Начинающие интернет-предприниматели не учитывают, казалось бы, самых очевидных вещей. Что каналы продаж — это затраты. Снова и снова наступая на грабли, они упорно не учитывают входные затраты, потери в ходе настройки пути покупателя от страницы посадки до оплаты заказа. К примеру, многие из них считают, что посадочная страница — это главная страница магазина. Нет. Главная — это страница товара. Что уж стоит говорить, когда у многих магазинов нет даже описания карточки товара, не говоря о фото, или видео. Будет ли продажа? Конечно нет.  
  
Не учитываются оптимизация конверсий на сайте, более высокие ставки до того, как «раскачаются» контекстные кампании и объявления, время, которое требуется на поисковую индексацию, проработку УТП и тизеров и многие другие факторы. Все это требует более существенного запаса финансовой прочности, чем предполагает предприниматель.

В результате, магазин выходит на приемлемые показатели стоимости клиента, среднего чека и текущих затрат, в лучшем случае, к тому моменту, когда у предпринимателя уже не остается денег на следующую закупку товара. Проект заканчивается разочарованием, и мелкие интернет-бизнесмены в большинстве случаев не делают повторные попытки открыть интернет-магазин. Вот они, самые большие грабли — потеря мотивации.

Тем не менее, потребность в развитии электронной торговли есть, и оффлайн-предприниматели будут все больше уходить в интернет просто в силу более эффективной структуры затрат в электронной коммерции по сравнению с оффлайн-ритейлом.

Что можно сделать, чтобы помочь предпринимателям в открытии малых и средних интернет-магазинов?  
  
Конечно, есть масса сервисов, позволяющие создать собственный интернет-магазин. Так называемые «Конструкторы». Но ни один конструктор не будет работать без инструкции как минимум и без практики «как запустить самолетик» как максимум. Получается, что инструменты вроде как есть, а вроде как и нет. Зато появился кадровый голод. В Интернете есть хорошие платные и бесплатные курсы по электронной коммерции, однако без практической апробации знаний они недостаточно эффективны. В реальных условиях предприниматель повторит все те же ошибки. Наступит на все грабли и потеряет все свои деньги.

Поэтому, моей основной идей было предложить рынку новый продукт — платформу практического обучения созданию и ведению интернет-магазина. У коллег из Price.ru были наработки и большое желание создать действительно работающий проект. Так родились «[Академия электронной торговли Price.ru Business](http://start.price.ru/learning/)» и наша команда идеалистов. Суть академии в том, что интернет-предприниматель или специалист, который хочет получить высоко востребованную в ближайшие годы профессию, обучается бизнес-процессам электронной коммерции на реально действующем интернет-магазине, подключенном ко всем современным инструментам обеспечения деятельности интернет-магазинов и каналам продаж. Ему не требуется тратить непомерные деньги на преодоление входных барьеров, так как Price.ru, будучи крупным товарным агрегатором, уже их преодолел.

Важным ноу-хау академии Price.ru Business является построение комьюнити малых и средних онлайн-предпринимателей и накопление базы знаний о постоянно изменяющихся инструментах интернет-продаж. Одним из элементов этого процесса является клуб интернет-предпринимателей, который действует как онлайн, так и оффлайн и методом мозговых штурмов помогает своим участникам преодолевать конкретные проблемы, вставшие перед ними в ходе развития их интернет-магазинов. Клуб также выполняет важную, но недооцененную функцию эмоциональной поддержки предпринимателей, ведь им зачастую не с кем поделиться своими проблемами, которые не будут поняты семьей, сотрудниками, друзьями — их могут понять только коллеги-предприниматели. Эдакий клуб психологической помощи с разбором вопросов, ошибок, где реальные спецы с каждым разбирают именно его проблему и помогают найти решение.

В чем цель?  
  
В перспективе, конечно. Малые и средние интернет-магазины смогут и должны составить существенную часть российского рынка онлайн-ритейла и сделать его более цивилизованным. А мы им в этом поможем.

# Большие данные в ритейле: что они дают и как с ними работать

22 января 2018 Алексей Деревянкин Технический директор «Первого ОФД»

О технологии Big Data и перспективах ее использования в самых различных сферах – от бизнеса до сложных научных исследований – с каждым днем говорят все больше и больше.

Алексей Деревянкин, технический директор «Первого ОФД», рассказывает о возможностях, которые дает Big Data в сфере ритейла и грамотном использовании полученных данных.

Менеджер тратит на переоценку товаров более четырех часов в день

Технологии Big Data сейчас нашли наиболее широкое применение в розничной торговле. Ритейлеры обладают огромным количеством данных, которые можно анализировать и применять в работе.

Например, информация о покупателях, которая получается из самых различных каналов:

Маркетинговые исследования

Промоакции

Данные о покупках из товарных чеков, дисконтных и кредитных карт

Активность потенциальных покупателей в социальных сетях

Обратная связь с клиентами

И огромное количество данных внутри компании:

Закупки

Результаты продаж

Складские остатки

Огромное количество переменных, в результате анализа которых должна быть оптимизирована работа компании, требуют колоссального штата аналитиков, маркетологов и менеджеров. Например, для анализа 24 тысяч запросов в час в сети Walmart раньше работала почти тысяча специалистов.

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

Также это и гигантские временные затраты.

По оценкам представителей отрасли, в традиционной схеме у менеджера на переоценку товаров уходит более четырех часов в день, при этом во внимание принимаются далеко не все данные о структуре спроса и предложения, товарных запасах и работе конкурентов.

Современный ритейлер может эффективно работать, лишь анализируя информацию и реагируя на изменившиеся условия практически real time.

Что не могут CRM-системы

Новые условия в сфере ритейла, в частности, появление многоканальных путей совершения покупки, изменили устоявшиеся правила розничной торговли. Ситуация осложнена тем, что традиционные IT-решения «заточены» для того, чтобы ответить на вопрос, как продается и кому, но не предназначены для анализа Big Data.

Например, CRM-системы хорошо работают, если необходимо систематизировать сравнительно небольшую и хорошо структурированную базу клиентов и контрагентов или получить статистику эффективности работы с лидами.

CRM-системы – это, прежде всего, решения для автоматизации систем учета, будь то входящие заявки клиентов, учет контактов с клиентами и поставщиками или бухгалтерский учет. Правда, ситуация несколько осложняется тем, что каждый разработчик такого программного обеспечения по-своему видит CRM-систему.

По этой причине универсального решения нет, и каждому ритейлеру приходится дорабатывать его с учетом требований и особенностей собственного бизнеса. Кроме того, CRM-системы решают только часть проблем современного ритейла.

С их помощью, в частности, невозможно точно определить в режиме real time, как происходят продажи в каждой торговой точке большой сети или оценить эффективность маркетинговых акций. Кроме того, сегодня системы, разработанные десять лет назад, не позволяют проводить глубокую аналитику рынка, они работают скорее как агрегаторы данных.

Современный бизнес нуждается не столько в этом, сколько в четких рекомендациях, как поступить в той или иной ситуации, скажем, снижать цены на определенные товары или оставлять их на прежнем уровне в конкретный момент времени. Такую возможность могут предоставить только решения, основанные на работе с Big Data.

На рынке немало IT-решений, работающих с Big Data

Сегодня на рынке представлено немало IT-решений, работающих с Big Data.

Однако они, как правило, являются частью больших систем (пример – ERP-системы), которые могут применяться в ритейле для решения только части бизнес-задач.

«Коробочное» программное обеспечение или сервисы, реализованные как SaaS, при всем их качестве не позволяют охватить все. Стандартный функционал не всегда подходит каждому ритейлеру. Сложность заключается в том, что все они требуют доработки, кастомизации, что влечет как временные, так и финансовые затраты.

Часть ритейлеров, неудовлетворенных такими возможностями, применяют самостоятельно разработанные решения. Они позволяют проводить и аналитику, и категорийный анализ. Но такие решения по большей части доступны крупным компаниям с развитой IT-службой.

Нынешний ритейл, находящийся в состоянии постоянной жесткой конкуренции, нуждается в IT-решениях, которые могли бы:

Эффективно работать с огромным количеством данных в онлайн-режиме

Получать оперативную информацию о продажах и наличии товаров во всей сети

Прогнозировать работу, учитывая все факторы

Своевременно реагировать на изменившиеся обстоятельства

Анализировать промоактивности

Учитывать влияние на продажи таких сложных переменных, как сезонность, праздники, расположение торговых точек и даже действия конкурентов

Примеры использования Big Data

Ведущие ритейлеры по всему миру уже сегодня используют Big Data для решения определенных задач.

Amazon

Компания Amazon использует сервис персональных рекомендаций и динамического ценообразования. Учитывая тысячи факторов, электронный ритейлер меняет цены каждые две минуты.

Кроме этого, Big Data используется для детектирования мошеннических действий. По сообщениям самой компании, уже через шесть месяцев после внедрения новых технологий количество махинаций с пластиковыми картами сократилось на 50%.

Staples

Решение для работы с большими данными используется и профильными компаниями. Например, поставщик товаров для офиса Staples, обслуживающий почти всю территорию США, внедрил новые технологии, потому что нужно было автоматизировать обработку и анализ более 10 миллионов транзакций в 1100 розничных магазинах по всей стране ежедневно.

В результате была создана программа прогнозирования дневного и недельного спроса, а расходы на маркетинг и рекламу снижены на 25%, так как они стали таргетированными.

Tesco

Сеть розничных магазинов Tesco, которые можно встретить в разных странах мира, добилась очень заметных результатов при оптимизации, казалось бы, уже существующей системы клубных карт лояльности.

Автоматизированная рассылка предложений по новым «умным» увеличила количество применяемых купонов с 3% до 70%. Комбинирование предиктивной аналитики с историей продаж и данными о погоде помогли ритейлеру сохранить огромное количество товаров, которые иначе просто испортились бы.

CSV

Еще один показательный пример – использование аналитики больших данных в крупной фармацевтической компании в США. CSV содержала 9600 аптек, которые не могли приносить максимальную прибыль из-за недостаточно четкой инвентаризации и закупок.

Установив систему анализа с элементами Big Data, компания выделила 160 индикаторов, которые сообщали менеджерам об определенных событиях и требовали совершить определенные действия. Таким образом, компании удалось полностью решить проблемы с инвентаризацией.

Waitrose

Продающая продукты питания в Великобритании, компания Waitrose специализируется на винах и бакалее. За счет анализа больших данных с учетом сезонности спроса и приближения праздников компании удалось оптимизировать запасы и уменьшить на 40% перезаказы товаров у поставщиков, связанные с неверной оценкой спроса.

Мы, например, будучи оператором фискальных данных, принимаем данные от кассовых аппаратов ритейлеров. Анализируя эти показатели, система может предоставить владельцу бизнеса практически любую информацию, а также необходимые рекомендации. Так можно понять, эффективна ли промоакция, а также возможные дальнейшие действия, причем в режиме реального времени.

Помимо анализа данных, руководство сети может получить информацию о работе каждой торговой точки, наиболее хорошо продающихся товарах в данный момент времени или сбоях в работе.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что будущее наступило. Уже сегодня можно быстро и качественно анализировать огромные пласты информации и настраивать систему под свои нужды.

# Наше поведение — товар (и мы больше этого не боимся)

2017 Никита Стаценко Внештатный автор

Социолог и политический экономист Уильям Дэвис в книге «Индустрия счастья. Как Big Data и новые технологии помогают добавить эмоцию в товары и услуги» рассказывает, как специалисты по big data охотятся за поведенческими характеристиками людей (и зачем).

Путь к сердцу потребителя лежит через данные

Бизнес-идеи не распространяются сами по себе, даже если они приносят выгоду. Их нужно продвигать. Иногда прежде необходимо разрушить культурные и политические барьеры, чтобы они впоследствии были приняты и, спустя какое-то время, превратились в нечто совершенно естественное. Идея научной рекламы, впервые введенная в 1920-е годы компанией James Walter Thompson (JWT) при поддержке Джона Бродеса Уотсона, наглядный тому пример.

JWT стала первой крупной компанией на Мэдисон-авеню, где посчитали, что рекламу можно создавать при помощи науки, используя психологические техники, такие как опросы. Данная организация придерживалась мнения, что люди поддаются воздействию, благодаря которому они будут делать покупки, даже вопреки своему здравому смыслу.

Сегодня кажется очевидным, что реклама основывается на подробной психологической информации о наших эмоциях и поведении. Однако в 1920-х годах такой точки зрения еще не существовало.

Компании JWT не удалось бы распространить идею научной рекламы по всему миру, если бы не их контракт с компанией General Motors (GM) в 1927 году. К этому времени GM превратилась в крупного игрока на международной арене, построив заводы по всей Европе.

Согласно заключенному договору компания JWT открывала свое представительство в каждой стране, где уже присутствовала GM, чтобы предоставлять автомобильному гиганту маркетинговую информацию по региону. Взамен GM давала ей доступ к отчетности по своим рынкам по всему миру. Благодаря секретной информации, полученной от гигантского корпоративного покровителя, JWT обрела статус международной компании, а ее особый способ проводить маркетинговые исследования стал глобальным.

Выход американских компаний на мировой уровень после Второй мировой войны был в большей степени обусловлен тем фактом, что такой подход к организации бизнес-процессов проник почти в весь капиталистический мир. Знания о международных потребителях имелись под рукой.

После заключения контракта с GM компания JWT начала собирать информацию о потребителях очень быстрыми темпами. Менее чем за 1,5 года по всему миру было взято более 44 тысячи интервью: многие на тему автомобилей, но не только, затрагивались, кроме того, и темы продуктов питания, а также предметов личной гигиены. На тот момент это был самый амбициозный проект массового психологического исследования, который когда-либо предпринимался.

Благодаря полученной информации на свет появилась карта потребительских предпочтений по всему миру. И это было сделано несмотря на определенную степень противодействия.

Исследователи из компании JWT быстро осознали, что их техники за пределами родного рынка многие не поняли и не оценили. Тот уровень близости, к которому они стремились, просто отвергали. В Великобритании арестовали нескольких исследователей за проведение поквартирного опроса. Другой британский интервьюер посчитал работу составления профиля потребителя слишком сложной, поэтому он свел ее к тому, что ходил по улице за прохожими и громко задавал им вопросы. Исследователь, проводивший опрос по квартирам в 1927 году в Копенгагене, встретил такую неприязнь, что один из жителей спустил его с лестничной площадки вниз. Германская ассоциация автомобильной промышленности, кроме того, угрожала возбудить дело против JWT за экономический шпионаж.

Таким образом, для глобализации потребительской информации требовались удача, коварство и физическое воздействие. Задача, которую поставила перед собой компания JWT, оказалась очень сложной. Исследователи стремились узнать не только то, что люди думали или говорили об определенных продуктах, они также хотели увидеть эти продукты у них дома и понять поведение потенциального покупателя. Перечисленные цели можно было реализовать, только суя нос в чужие дела и задавая бестактные вопросы.

История о том, с какими трудностями компания JWT вышла на европейский рынок, выявила самую серьезную проблему проекта массового психологического исследования, а именно вопрос: что нужно сделать, чтобы сотрудничать с обычными людьми?

У каждой социальной науки есть политический аспект, который заключается в том, что исследователь должен либо вести переговоры с объектом исследования, в надежде на положительный результат, либо применить некоторую силу, чтобы заставить человека сотрудничать. Либо, как третий вариант, можно проводить свое исследование тайно.

Слово «данные» происходит от слова дать, что означает «то, что дают». Чаще всего это возмутительная ложь. Навряд ли можно сказать, что данные, полученные с помощью опросов и психологических экспериментов, просто «были отданы». Информацию получают либо под строгим контролем, с помощью давления, либо ее предоставляют взамен чего-либо, например, за деньги или шанс выиграть iPad. В бихевиоризме безобидный термин «данные» скрывает механизм, с помощью которого людей исследуют, наблюдают за ними, и не важно, получено ли на это согласие объектов изучения.

Несомненно, этот политический аспект был виден в 1920-х годах, когда компания JWT выходила на международный уровень. Но с течением времени он выпал из поля зрения. Вопросы о том, что человек думает и чувствует, за кого он хочет голосовать и как он относится к определенному бренду, стали обычным делом. Секретов больше нет.

Мы уже привыкли к тому, что влиятельные организации хотят знать о наших чувствах и мыслях, и нам это уже не представляется политической проблемой.

Масштабные проекты, направленные на изучение людей

Комплекс Hudson Yards в Вест-Сайде Манхэттена является самым масштабным строительным проектом в Нью-Йорке с момента возведения Рокфеллеровского центра в 1930-х годах. Комплекс предстанет группой из шестнадцати новых небоскребов, в которых будут располагаться офисы, около 5000 квартир, магазины и школы. Кроме того, благодаря сотрудничеству городских властей и Нью-Йоркского университета, а также инициативе бывшего мэра города Майкла Блумберга, новый комплекс превратится в еще одну огромную психологическую лабораторию.

Hudson Yards — один из самых многообещающих проектов, который исследовательская группа NYU называет исчисляемым сообществом, и который будет служить источником данных для ученых и компаний. Бихевиористский (или относящийся к человеческому поведению) проект, начатый Уотсоном, отводит людям роль подопытных белых крыс и теперь реализуется на уровне градостроительства.

\*\*\*

Одним из ключевых различий века большого объема данных и века опросов является то, что первые собираются по умолчанию, без всякого намерения анализировать их в дальнейшем. Организовывать опросы затратно, кроме того, необходимо всегда ясно оговаривать, с какой целью они проводятся. Что же касается данных, то считается, что исследователям следует прежде всего получить их в как можно большем объеме, а уже потом решать, что с ними делать.

Команда создателей проекта Hudson Yards знает, что именно их интересует: потоки пешеходов, уличное движение, качество воздуха, расход энергии, социальные сети, расположение мусорных свалок, ресайклинг, уровень здоровья и активности работающих и проживающих в комплексе. Однако когда появилась задумка проекта, никто не считал, будто что-то из вышеперечисленного списка является приоритетной задачей.

Главный разработчик Hudson Yards с восторгом говорит о своем детище, тем не менее не обладая уверенностью относительно того, что из всего этого получится. «Я не знаю, как мы сможем использовать полученную информацию, — говорит он, — однако я знаю, что в любом случае нам потребуются данные». Сначала наблюдай. Потом спрашивай.

Довольно редко сотрудники университетов привлекаются к проектам подобного размаха. Однако там, где подобное происходит, возникают огромные возможности для бихевиористского анализа и эксперимента. Бихевиористская психология строится на откровенно простом вопросе: как сделать поведение другого человека предсказуемым и контролируемым?

Эксперименты, в которых меняют окружающую среду, только чтобы посмотреть, как отреагируют люди, всегда опасны с точки зрения этики. Тем не менее когда такие эксперименты выходят за рамки традиционной психологической лаборатории и проводятся в нашей повседневной жизни, проблема обретает более политическую окраску. В этих случаях общество превращается в базу для опытов научной элиты.

Как и всегда в бихевиоризме, эксперимент может быть успешным, только если его участники ничего о нем не знают. Иногда это просто сбивает с толку.

В 2013 году британское правительство оказалось в полнейшем замешательстве, когда один блогер обнаружил, что соискателям работы предлагали в интернете выполнить психометрический тест, результаты которого являлись совершенной подделкой. Вне зависимости от того, как пользователи отвечали на вопросы, всем им выдавался один и тот же ответ об их сильных сторонах на рынке труда. Позже выяснилось, что это был эксперимент, проведенный правительственной организацией Nudge Unit, чтобы посмотреть, как изменится поведение человека, если тест выдаст ему определенный результат. Таким образом элита изменила социальную реальность с целью провести свой эксперимент.

Полученные благодаря ему выводы позволяют проводить политику, которая в их отсутствие выглядела бы неразумной или даже неправомерной. Например, поведенческие эксперименты в сфере преступлений доказывают, что люди менее склонны психологически принимать наркотики или совершать мелкие преступления, если наказание последует быстро и если его невозможно избежать. Связь между действием и результатом должна быть более чем очевидной, чтобы наказание срабатывало.

На нашу полку попадают книги, которые рекомендуют герои наших интервью и колумнисты. Получите месяц на Bookmate бесплатно: введите промокод RUSBASE.

В этом смысле надлежащее судопроизводство становится настоящей преградой на пути изменения поведения большого количества людей. Знаменитая программа HOPE (Hawaii’s Opportunity Probation with Enforcement — Гавайская программа испытательного срока) строится именно на этом и следит за тем, чтобы преступники знали: стоит им вновь совершить преступление, они сразу же окажутся за решеткой.

Такие проекты, как сообщество Hudson Yards, тест-подделка от Nudge Unit и HOPE, объединяет высокая степень научного оптимизма, верящего в возможность все-таки узнать, каким образом человек принимает решения, и в соответствии с полученными знаниями выстроить политику (или бизнес).

Этот оптимизм возник не вчера. Он, скорее, отсылает нас на несколько десятилетий в прошлое. Первая его волна пришлась на 1920-е годы, она была спровоцирована теориями научного менеджмента Уотсона и Тейлора. Вторая же волна случилась в 1960-е, во время войны во Вьетнаме, когда в менеджменте стали популярны статистические подходы, главным сторонником которых являлся министр обороны США Роберт Макнамара. В 2010 году настало время третьей волны научного оптимизма.

Почему бихевиоризм так популярен?

Ответ прост: потому что бихевиоризм — это антифилософский агностицизм плюс невероятно сильное стремление к массовому контролю. Первое и второе неразрывно связаны друг с другом.

Вот что говорит о себе бихевиорист: «У меня нет теории, объясняющей, почему люди поступают так, как они поступают. Я не делаю предположений относительно причины их поведения, будь то их мозг, их отношения, их тела или их опыт. Я не прибегаю ни к нравственной, ни к политической философии, потому что я — ученый. Я не делаю никаких заявлений о людях, которые выходят за границы моих наблюдений и измерений».

Однако этот радикальный агностицизм основывается на том, что любой его приверженец стремится к безграничным возможностям контроля. Вот почему очередная эра бихевиоризма всегда совпадает с появлением новых технологий по сбору данных и их анализу. Лишь у ученого, который смотрит на нас сверху вниз, кропотливо собирает о нас информацию, наблюдает за нашими телами, оценивает движения, анализирует наши усилия и результаты, есть право не высказывать никаких предположений о том, почему люди ведут себя так, как они себя ведут.

Когда мы, простые смертные, разговариваем с нашими соседями или вступаем в спор, мы всегда стараемся понять намерения других людей, их мысли, разобраться в том, почему они выбрали именно ту дорогу, по которой они пошли, и что они действительно имели в виду, говоря то или иное.

По сути, чтобы разобраться в том, что говорит другой человек, нужно прибегнуть к различным культурным предположениям об используемых им словах и о том, как он их использовал. Эти предположения нельзя рассматривать как теории, они, скорее всего, представляют собой общие правила, которые позволяют нам интерпретировать мир вокруг нас.

Заявление о том, что существует возможность узнать, как люди принимают решения, может высказать лишь наблюдатель с высоты своей наблюдательной вышки. Для него теории являются всего лишь тем, что еще не вышло на поверхность, и в век больших данных, МРТ и программирования эмоций он надеется на возможность полнейшего отказа от них.

Давайте посмотрим, как сегодня изучают наше поведение Во-первых, теоретический агностицизм

Появилась мечта, благодаря которой «наука о данных» стала такой популярной. Это мечта о том, что в один прекрасный день можно будет отказаться от отдельных наук, например от экономики, психологии, социологии, менеджмента и прочих, заменив их общей наукой выбора, в рамках которой математики и физики будут изучать огромные объемы данных с целью выявить общие законы поведения.

В итоге вместо науки о рынках (экономика), науки о рабочих местах (менеджмент), науки о выборе потребителя (маркетинг) и науки об организации и объединении (социология) возникнет единая наука, которая в конечном итоге добудет правду о том, как принимаются решения. «Конечная теория» положит конец существованию параллельных дисциплин и станет началом новой эры, в которой нейробиология и большие данные сольются в одну дисциплину о жестких законах процесса принятия решений.

Чем меньше предположений делается о человеке, тем больше происходит научных открытий, нарушающих этику.

В течение долгого времени бихевиоризм рассматривался как наука, прежде всего, о поведении животных, например крыс. Уотсон стал ключевой фигурой в американской психологии, поскольку он предложил применить те же самые техники по отношению к людям.

Сегодня тот факт, что именно математики и физики, вооруженные алгоритмами, хотят сделать наше поведение предсказуемым, означает, что они смогут добиться очень многого, особенно если учитывать их свободу от какой-либо теории, которая видела бы отличие людей и общества от других изучаемых систем.

Во-вторых, наблюдение

Такие проекты, как Hudson Yards и Nudge Unit, доказывают, что новая волна популярности бихевиоризма возникла как часть высокоуровневой коллаборации власти и ученых. Без этого альянса социологи продолжили бы трудиться в рамках понятий «теория» и «понимание», которыми мы на самом деле руководствуемся, когда пытаемся понять друг друга в нашей повседневной жизни.

Совсем иначе ведут себя компании наподобие Facebook, способные, благодаря своей возможности наблюдать за деятельностью почти миллиарда людей, делать громкие заявления о том, как можно повлиять на человека, используя чужие вкусы, настроения и поведение.

Добавьте к массовому контролю нейробиологию — и у вас получится кустарная промышленность, в которой заправляют эксперты в сфере решений, готовые предсказать поведение любого человека при различных обстоятельствах.

Такие популярные психологи, как Дэн Ариэли (автор книги «Поведенческая экономика») и Роберт Чалдини (автор книги «Психология влияния»), раскрывают в своих работах тайны человеческих решений. В этих книгах говорится о том, что индивидуум совсем не отвечает за свои решения и не может дать ответ на вопрос, почему он поступает определенным образом. Будь то стремление к увеличению эффективности рабочих мест, или проведение государственной политики, или романтические свидания — эта новая наука о выборе обещает предоставить сухие факты вместо существовавших ранее ничем не обоснованных предположений.

Однако вне зависимости от контекста «выбор» в такой литературе всегда равен чему-то вроде шопинга, а значит, ученые не настолько уж избавились от предрассудков и теорий, как бы им хотелось в это верить.

И все же очевидная законность подобного подхода — попытки с помощью данных понять действия людей — расширяет возможности для наблюдения за нами. Совсем недавно эйфория по поводу потенциала данных захватила и отделы по управлению персоналом в компаниях. Там начинают использовать так называемый анализ таланта, который позволяет менеджерам оценить своих подчиненных по определенному алгоритму — с помощью информации из электронных писем, которые отправляют и получают сотрудники, находясь на рабочем месте. Компания из Бостона Sociometric Solutions пошла еще дальше и разработала специальные устройства, которые должны носить при себе работники. Такие приборы будут отслеживать их передвижения, тон голоса и разговоры.

Умные города и умные дома, которые постоянно реагируют на поведение своих жителей и пытаются его изменить, представляют еще одну сферу, в которой выстраивается новая научная утопия. Возможно, все это ведет к тому, что в будущем нас избавят даже от необходимости выбирать товары благодаря «предсказуемому шопингу»: компании сами начнут присылать нам необходимые вещи (например, книги или продукты) на дом, и нам не нужно будет даже просить их об этом. Они будут принимать решение о покупке за нас, основываясь на алгоритмическом анализе или мониторинге умного дома.

Ничего удивительного в ситуации нет?

Мы все интуитивно понимаем: наши действия и наше общение с друзьями в интернете становятся объектами изучения в новой мировой лаборатории. Как правило, споры вокруг умных городов или социальной сети Facebook касаются в первую очередь того, что подобные явления вмешиваются в нашу частную жизнь. Однако наука, которую производит новая лаборатория, всех устраивает.

Возможно, это связано с тем, что нам кажется соблазнительной идея, утверждающая, будто индивидуальная свобода человека — всего лишь миф, и у каждого решения есть причина или объективный, биологический или экономический, стимул. Очень часто люди забывают о том, что в этой идее нет никакого смысла, если отсутствуют инструменты наблюдения, отслеживания, контроля и проверки.

Мы либо строим теории, интерпретируем человеческую деятельность, организуем нечто вроде самоуправления в обществе, либо у нас есть неопровержимые факты о поведении, и мы делаем из общества лабораторию.

Но мы не можем следовать и первому, и второму сценарию одновременно.

# Пять секретов лучших специалистов по продажам

**27 декабря 2018**|**Джозеф Кертис**

Лучшие продажники знают, что они лучшие. Они гордятся своим искусством. Они выделяются на фоне остальных вне зависимости от обстоятельств. Как же им это удается? В чем их секрет? И являетесь ли вы одним из них?

Я работаю в продажах в сфере IT вот уже 16 лет, и большую часть этого времени руководил продажами в Salesforce и других технологических компаниях. Мне посчастливилось наблюдать за лучшими профессионалами в области продаж как в технологической сфере, так и за ее пределами, и я заметил, что наиболее успешным продажникам присущи схожие модели поведения, привычки и черты характера. Я разбил их на пять основных категорий и стал применять в своей практике — мы упражнялись, учились, оттачивали мастерство. В результате мои сотрудники год за годом неизменно добивались впечатляющих показателей. Вот как нам это удалось.

**Лучшие продажники понимают, что все зависит от них самих.** Раньше я часто выступал перед новыми сотрудниками с речью под названием «Это ваша вина». Я говорил грубо и излишне самоуверенно (такое часто бывает с двадцатилетними руководителями), но суть была проста: ваш успех зависит только от вас. Сфера продаж — торжество меритократии. Тот факт, что из года в год на вершине оказываются одни и те же люди — не совпадение. Кому-то может показаться, что лучшим работникам просто везет или что им все слишком легко дается. И да, у каждого своя отправная точка. Но несмотря на это, главное различие между самыми успешными специалистами и их менее удачливыми коллегами — это отношение к своему делу. Лучшие продажники знают, что только от них зависит, достигнут они своей цели или нет. Они контролируют все, что с ними происходит, независимо от того, кто за это отвечает. В психологии такой подход называют [«внутренним локусом контроля»](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%BA%D1%83%D1%81_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8F). Проще говоря, это уверенность в том, что ваша сила — внутри вас, а не снаружи. Знаете, что обнаружили ученые? Обладание внутренним локусом контроля коррелирует с успехом на работе, большими доходами и крепким здоровьем.

Сложнее всего мне было привить людям именно внутренний локус контроля, так как это глубоко личная характеристика. Вот лучший способ оценить, есть ли он у вас. Взгляните на свое положение дел (есть ли у вас долги, какую должность вы занимаете, сколько зарабатываете) и задайте себе несколько вопросов: как я здесь оказался? удалось ли мне выстроить правильные отношения? приложил ли я достаточные усилия? высказывал ли я свою точку зрения, когда этого требовали обстоятельства? винил ли я других в своих неудачах, присваивая себе любой успех?

Помните, что вы в ответе за все, что с вами происходит.

**Лучшие продажники находчивы.**Когда я учился в пятом классе, по телевизору шел популярный сериал «Секретный агент Макгайвер». Мы с друзьями подражали Макгайверу и пытались сделать из скрепки нож, или ключ, или что-нибудь еще, а в итоге просто крутили ее до тех пор, пока она не сломается — инженеры из нас были так себе. Если помните, вся суть сериала была в том, что главный герой постоянно оказывался в сложной ситуации без подходящего оружия, инструментов и каких-либо ресурсов. Все что у него было — смекалка да какой-нибудь попавшийся под руку предмет. Оказавшись в затруднительном положении, Макгайвер не жаловался, что у всех остальных есть паяльник, а у него — одна лишь скрепка. Он не сетовал на обстоятельства. Он просто оценивал свои силы и ресурсы и старался выжать из них максимум. И каждую неделю ему это удавалось. И каждую неделю он выходил победителем.

Лучшие специалисты по продажам, которых я видел, похожи на современных Макгайверов. Хоть они и не находятся постоянно на грани жизни и смерти, но тоже часто оказываются в трудном положении, когда времени в обрез. Им тоже часто приходится справляться с, казалось бы, безвыходными ситуациями, имея при себе только смекалку да телефон. И лучшим продажникам практически всегда удается найти выход. Находчивость — не только признак развитого интеллекта, но и особый навык. Чтобы его развить, вам нужно привыкнуть думать как Макгайвер. В качестве упражнения смело примите любую нелепую или безвыходную ситуацию — или даже поставьте себя в трудное положение. Затем отложите телефон, закройте компьютер, перенастройтесь и постарайтесь найти все возможные варианты, как решить проблему и добиться поставленной цели. Привлеките коллегу и изобразите все это на доске.

Разбудите в себе внутреннего Макгайвера.

**Лучшие продажники — эксперты в своей области.**В продажах главное не умение продавать, а умение вести за собой, то есть лидерство. Лидерство требует уверенности в себе, которая, в свою очередь, требует знаний и опыта. Эта концепция может быть выражена в уравнении *Знания + Опыт = Уверенное лидерство*. Первая часть уравнения зависит от вас, вторая же приходит со временем. Приобретение отраслевых знаний и четкого представления о продаваемых продуктах должно быть главным приоритетом любого начинающего специалиста по продажам.

Учитесь. Формируйте собственное мнение. Компетентность выражается в уверенности, которая ведет к доверию, а доверие — к продажам.

**Лучшие продажники помогают другим.**Независимо от того, в какой точке своей карьеры вы находитесь, рядом всегда есть кто-то, кому вы можете помочь. Вы знаете о продукте, процессе или отрасли нечто такое, чего не знает новичок или менее опытный коллега. Лучшие специалисты по продажам, которых я знаю, регулярно делятся своими знаниями, не ожидая ничего взамен. На удивление, само это действие помогает приобрести еще большую уверенность в себе. Окружающие, кстати, тоже обращают на это внимание. Автор книги «Big Potential» Шон Ачор [обнаружил](https://hbr.org/2011/07/what-giving-gets-you-at-the-of), что люди, поддерживающие своих коллег («работники-альтруисты») имеют на 40% больше шансов получить повышение по службе.

**Лучшие продажники действуют быстро.** Они не суетятся, но работают оперативно. Меня всегда поражали работники отдела продаж, которые тянут время и не спешат обслужить клиента — задерживают доставку контракта или материалов, которые нужны для принятия решения. Лучшие продажники умеют выполнять свою работу «не завтра, не послезавтра, а сейчас», как говорил директор тюрьмы Нортон в «Побеге из Шоушенка».

Понаблюдайте за лучшими работниками вашего отдела продаж и определите, обладают ли они некоторыми (или всеми) из перечисленных выше характеристик. Держу пари, что да. А еще готов поспорить, что они с радостью поделятся с вами своими наработками.

**Об авторе. Джозеф Кертис (Joseph Curtis)** — вице-президент по корпоративным продажам компании Salesforce и бывший вице-президент по продажам и маркетингу компании Next College Student Athlete.

# 13 вопросов, которые помогут вам найти идеального менеджера по продажам

Если вы хотите расширить свою компанию и увеличить прибыль, но вас пугает процесс подбора нового менеджера, вам нужна эта статья. Райн Фарли, один из основателей крупной американской компании LawnStatrter, рассказывает не только о тех вопросах, которые сам задаёт на собеседовании, но и об эффективных практиках, которые используют другие крупные работодатели. С помощью этих вопросов вы быстро и легко найдёте подходящую кандидатуру на должность менеджера по продажам.

**Вопросы, которые стоит задать на собеседовании:**

* Что такое продажи?
* Чего вы добились на предыдущем месте работы?
* Можете ли вы познакомить нас в вашим бывшим/настоящим боссом? Может ли он дать вам рекомендацию?
* Как вы видите свой успех в нашей компании?
* Какой была ваша самая большая ошибка на прошлом месте работы? Как вы её исправили?
* Что вас больше всего раздражало на прошлом месте работы?
* Расскажите, как вы представляете обычный процесс работы? Расскажите об этапах.
* Как вам удалось успокоить недовольного клиента? Как вы работали с ним?
* Чего вы хотите добиться в своей карьере?
* Расскажите о самом сложном клиенте, с которым вам приходилось работать.
* Как бы вы переписали этот речевой обработчик возражения?
* Как бы вы описали сочувствие?
* Каким, на ваш взгляд, должен быть менеджер по продажам?

Создание хорошего, эффективного отдела продаж всегда начинается с подбора грамотного персонала.

Если вы наняли неподходящих вашей компании людей, которые не вписываются в коллектив, отдел продаж начнёт страдать довольно быстро.

В этой статье я расскажу, что нужно искать в кандидатах на должность и какие вопросы помогут вам установить, подходит ли человек для работы в вашей команде.

**Как должен выглядеть хороший вопрос для интервьюирования кандидата?**

Хорошо составленный вопрос поможет вам определить, будет ли кандидат проявлять в работе инициативу, готов ли он учиться, с каким настроем он будет работать, сможет ли сочувствовать и общаться с клиентами без агрессии. Но что самое главное, **на интервью можно понять, принесёт ли этот человек пользу вашей компании.** Да, вы сможете научить новичка эффективным техникам продаж и привить ему недостающие навыки, но вы уже не сможете выработать у него все вышеописанные характеристики. Именно поэтому на них надо обращать максимум внимания, они очень важны.

До того, как вы начнёте беседу с кандидатом, вам нужно понять, что вы хотите узнать на интервью в первую очередь. Выше мы предложили определённый набор характеристик, и теперь давайте посмотрим более детально, что каждая из них значит:

1. Инициатива и энергичность

Менеджер по продажам должен быть в хорошем смысле этого слова любопытным, жаждущим новых знаний. Он должен быть настроен на покорение вершин. Самые результативные менеджеры по продажам не боятся проявить себя и доказать свою квалификацию. Хороший кандидат должен быть энергичным, но, внимание, не безбашенным.  Он хочет быть лучшим среди себе подобных и знает, что звание «лучший» нужно сначала заслужить.

2. Желание расти и учиться

Вытекает из предыдущего пункта – менеджер по продажам (неважно, сколько он работает на этой должности и сколько ему лет) должен хотеть учиться. При этом он должен адекватно относиться к критике.

Хорошим качеством будет также сообразительность.

3. Позитивный настрой

Это самое недооценённое качество из всех. А ведь негативный человек может убить настрой всей команды, постоянно бубня гадости о клиентах или работодателе. Каждый новый человек в команде должен быть позитивно настроен.

4. Сочувствие

Когда вы сажаете того или иного работника на телефонные переговоры с клиентом, вам нужно убедиться, что человек сможет понять, какая проблема есть у клиента и чем наша компания может ему помочь. При этом сочувствие должно быть искренним: клиенты очень тонко чувствуют отношение к себе и сразу понимают, когда менеджеру плевать.

Запомните все эти черты, потому что они обеспечивают основу успеха как отдельного специалиста, так в команды в целом. Все новые специалисты должны отвечать стандартам, принятым в организации и обладать способностью отдавать свои силы, знания и умения на благо общему делу.

Но, конечно, кроме обозначенных выше характеристик, возможно, вам понадобится кандидат, который будет обладать и другими качествами, необходимыми для работы именно в вашей индустрии. Например, вы ищите человека, который может быстро принимать решения и придумывать выходы из ситуации на ходу. Или вам важно, чтобы он не отвлекался от процесса и выполнял дополнительные функции. Важно ли для вас, чтобы он умел хорошо говорить, или вы полагаетесь на сценарий, и человек должен уметь следовать установленным стандартам?

Несмотря на то, какие у вас критерии, их нужно осознать и сформулировать заранее. Только тогда вы сможете составить хороший список вопросов.

**13 вопросов для собеседования кандидата на должность менеджера по продажам (и ответы, на которые нужно ориентироваться)**

Для того, чтобы провести результативное интервью с кадидатом, до начала встречи вам нужно сформулировать критерии, которыми необходимо обладать соискателю. Все ваши вопросы должны быть ориентированы на выявление этих критериев. Список вопросов, который я представил ниже, не исчерпывающий, и не все они могут подходить вашей компании. Но это основа, на которую можно наращивать дополнительные вопросы. Мой список поможет вам сориентироваться и составить свой лист вопросов для подбора идеального менеджера по продажам.

Эти те вопросы, которые я использую при приёме на работу в свою компанию, а также несколько советов от экспертов из разных индустрий.

Вопрос: «Что для вас продажи?»

«Как бы вы определили продажи? Что это за деятельность?» - это разные вариации классического вопроса, который задаётся всем менеджерам по продажам. Ответ кандидата покажет не только то, насколько его взгляды соответствуют культуре и ценностям вашей компании, но и раскроет личную и профессиональную философию работы с клиентами. Хороший ответ покажет, насколько человек верит в то, что эффективная работа с клиентом помогает бизнесу быть более устойчивым и постоянно расти.

**1. «Что такое продажи?»**

Это хороший вопрос, который разогревает вашего собеседника и помогает вам начать диалог. Кроме того, он показывает, разделяет ли кандидат ваши взгляды на работу в продажах. Спросите у человека о его профессиональной философии и миссии, и по ответу оцените, сможет ли он встроиться в культуру вашей компании или нет.

**Какого ответа мы ждём.**

В хорошем ответе будут мысли, что клиенты очень важны для роста компании – именно они влияют на развитие организации, а их отсутствие приводит к стагнации. Кроме того, хорошим знаком будет и знание соискателя, что менеджер должен быть лидером в переговорах, должен уметь сохранять контакты и удерживать однажды купивших клиентов. Он должен понимать, что его миссия – помогать клиентам расти и добиваться успеха с помощью продукта вашей компании. Неплохо, если человек скажет, что готов учиться и хочет добиться большего.

**2. «Чего вы добились на вашем предыдущем месте работы?».**

Неважно, работал ли ваш собеседник менеджером по продажам или парикмахером, нужно понимать, как он определяет успех. Во время его ответа обратите внимание, на чём он делает акцент – на личном успехе или на успехе команды.

**Какого ответа мы ждём:**

Хорошими ответами могут быть те, что выражены в конкретных цифрах: «наша цель состояла в том, чтобы увеличить процент повторных заявок на Х%», «мы перевыполнили план по продажам на Y%». Плохим знаком будет, если человек ссылается только на личные цели или уделает им намного больше внимания, чем целям компании.

**3. «Можете ли вы познакомить нас с вашим текущим/прошлым боссом? Сможет ли он дать вам характеристику?»**

Этот вопрос – часть методики по подбору компании Topgrading, и он является своеобразной сывороткой правды для ответов на все последующие вопросы. Если кандидат будет понимать, что вы можете получить характеристику от его босса с прошлого места работы, он будет гораздо более скромно и правдиво описывать свои достижения.

**Какого ответа мы ждём:**

Задавайте этот вопрос относительно всех компаний, которые есть в резюме кандидата. Он может отказаться связать вас с боссом, если параллельно рассматривает другие предложения по работе. Но в любом случае он должен быть готов связать вас руководителем отдела продаж или своим наставником, который указан в резюме.

**4. «Как вы видите успех в нашей компании?»**

Этот вопрос похож на один из предыдущих, когда мы спрашивали, как кандидат представляет успех на прошлой работе. Однако этот вопрос тоже необходимо задать, чтобы оценить, понимает ли кандидат цели вашего бизнеса.

**Какого ответа мы ждём:**

Человек должен дать хорошо аргументированный ответ о том, как он видит успех вашей компании. Это продемонстрирует его заинтересованность в вас как в работодателе и понимание успеха компании.

**5. Какой была самая большая ошибка, которую вы допустили на предыдущем месте работы? Как вы её исправили?**

Этот ответ помогает рассмотреть, насколько человек готов учиться и насколько он честен. Все совершают ошибки, но одно из главных качеств кандидата – учиться на них. Или человек винит кого-то другого в своих ошибках?

**Какого ответа мы ждём:**

Некоторые кандидаты попытаются отделаться отмазкой. Вам же нужен ответ, который будет показывать степень ответственности и стрессоустойчивости вашего кандидата. И особенно важно – его умение учиться на ошибках.

**6. Что вас больше всего раздражало на прошлом рабочем месте?**

Хорошим знаком будет позитивный ответ на вопрос о, казалось бы, негативе. Плохой вариант развития событий, если человек винит других в своих бедах или вообще уходит от ответа.

**Какого ответа мы ждём:**

Хорошие ответы честные, но при этом вежливые. Самый лучший ответ, это рассказ о том, как раздражитель оказался собственной психологической проблемой кандидата, от которой он вовремя избавил окружающих.

**7. Можете ли вы продать мне этот продукт?**

Эту рекомендацию дал нам Майкл Джонс, менеджер компании JazzHR. «Попросите нового менеджера продать вам ваш собственный продукт или, наоборот, предложите что-то максимально обыденное, типа ручки или листа бумаги».

**Какого ответа мы ждём:**

Ответ на этот вопрос – один из самых важных во всём собеседовании на должность менеджера. Следите за тем, как менеджер преподносит продукт, чьи интересы – свои, компании или условного клиента – он ставит на первое место. Давайте ему возражения – от простых до нелепых и необычных. Вам нужно увидеть, как человек будет действовать в реальной стрессовой ситуации.

**8. Как вы работаете с раздражённым клиентом? Как вы его успокаиваете?**

Ответ на этот вопрос показывает, как человек относится к негативу и насколько он умеет сочувствовать людям. Вам нужно обращать внимание на то, поддаётся ли ваш кандидат на провокацию или, наоборот, с помощью сочувствия и понимания может превратить негативных опыт клиента в позитивный. Вы можете разыграть потенциальную ситуацию, как и в случае с предыдущим вопросом.

**Какого ответа мы ждём:**

Хороший ответ заканчивается тем, что кандидат находит решение проблемы, которое устраивает обе стороны и демонстрирует дипломатические качества, уважение к клиенту и сдержанность. Иногда простое извинение гораздо эффективнее, чем долгие объяснения раздражённому клиенту, почему всё пошло не так.

**9. Какая ваша личная карьерная цель?**

Этот вопрос призван установить, насколько амбициозен и энергичен ваш кандидат. Самые амбициозные кандидаты, как правило, имеют представление, где они будут в ближайшие несколько лет. Не столь амбициозные работники ответят просто: «Я хочу работать в весёлой команде» или «Я не знаю».

**Какого ответа мы ждём:**

Нет ничего страшного, если человек не знает, где он будет в ближайшие несколько лет – многие этого не знают. Но нацеленные на успех кандидаты всегда продумывают несколько возможных дорог или несколько идей того, где они хотели бы оказаться. Кроме того, многие амбициозные кандидаты знают индустрию, в которой хотели бы поработать, и навыки, которые хотели бы получить.

**10. Приведите пример самого сложного случая работы с клиентом. Как вы справились с ситуацией?**

В этом ответе вам нужно обращать внимание на позитивный настрой и сочувствие – проявляет ли их кандидат или нет. Посредственный кандидат будет говорить о том, каким раздражающим был его клиент и как он был загнан решением его проблем.

**Какого ответа мы ждём**

Хороший менеджер по продажам не будет говорить плохо о своём клиенте. Он постарается сделать всё, чтобы решить проблемы своего собеседника и успокоить его. Лучше всего, если в ответ на этот вопрос вы услышите рассказ о конкретных стратегиях решения проблемы.

**11. Как бы вы переписали этот речевой обработчик возражения (любой речевой модуль в сценарии переговоров)?**

Дайте вашему кандидату плохо написанный шаблон ответа (тот, что вы сами не хотели бы услышать от специалистов вашей компании) и попросите его за пару минут переписать обработчик. Спросите у соискателя, что было не так в изначальном варианте и почему он добавил те слова, которые он добавил.

**Какого ответа мы ждём:**

Хороший кандидат напишет хороший текст и кроме того сможет объяснить, почему именно так нужно вести переговоры. В работе менеджера по продажам устная и письменная речь очень важны. Хороший ответ будет написан грамотным языком, без жаргона и при этом не будет звучать, как будто писал робот или представитель муниципального департамента.

**12. Как бы вы объяснили, что такое сочувствие? Можете ли вы привести пример, когда вы использовали сочувствие в профессиональных целях на предыдущем месте работы?**

Этим вопросом Луиз Сентенаро, глава развития компании Experiment Engine, проверяет соискателей на наличие/отсутствие сочувствия.

«В ответ на этот вопрос я не жду дословного определения слова «сочувствие» (способность понимать чувства других людей и делиться чувствами с другими). Я ищу кандидата, который сможет объяснить это явление своими словами и привести пример того, как сочувствие помогло ему в работе с клиентами», - говорит Сентенаро.

**Какого ответа мы ждём:**

Хороший ответ будет включать конкретный пример. При этом это будут не только извинения. Хороший ответ – это демонстрация того, как менеджер понял чувства клиента, смог эффективно решить его проблему, найти взаимопонимание и выстроить долгие отношения.

«Что для вас значат продажи?»

«Что для вас значит быть менеджером по продажам» - это вариация того же вопроса. Этот вопрос помогает вам понять, соотносятся ли ценности вашего кандидата с целями и ценностями вашего бизнеса. «Хороший» ответ здесь может выглядеть совершенно по-разному – в зависимости от личности того, кто отвечает. И всё равно хороший ответ включает упоминания о: сочувствии, желании учиться и учить других, желании работать с людьми, разбираться в сложных ситуациях и решать проблем; позитивном настрое, упорной работе и много других позитивных характеристик.

**12. «Что для вас значит быть менеджером по продажам?»**

Ответ кандидата будет строиться на его личных целях и ценностях. А вам остаётся только решить, подходят ли они вашей компании или нет.

**Какого ответа мы ждём**

Как я уже описал выше, обычно мы ждём рассказ о готовности входить в положение клиента, уважать любого собеседника, желании учить других (но без излишнего патронажа), а также готовность вкладывать в миссию компании и быть адвокатом её ценностей.

Неважно, на чём сделает акцент ваш кандидат – на желании работать с клиентами, учить менеджеров или увеличить прибыль компании, быть полезным и дружелюбным, выстраивать долгосрочные деловые отношения, стать экспертом в вашем продукте или просто делать по максимуму то, о чём его попросят, - это будет хороший ответ, потому что он показывает позитивный и дружелюбный настрой соискателя и желание учиться и расти.

А на что вы обращаете внимание в первую очередь, когда ищите кандидата на должность менеджера по продажам? Какие задаёте вопросы? Этот список с вопросами далеко не исчерпывающий, поэтому, пожалуйста, делитесь своими находками и приёмами.

**Найти хорошего руководителя отдела продаж – задача более сложная.** Хороший руководитель должен знать всё о продажах, работать со всеми современными техниками и постоянно учиться. При этом он должен найти «золотую середину» в дистанции между собой и подчинёнными, чтобы не допускать панибратства и не зависеть от расположения коллег, но одновременно с этим не быть слишком отстранённым и тираничным.

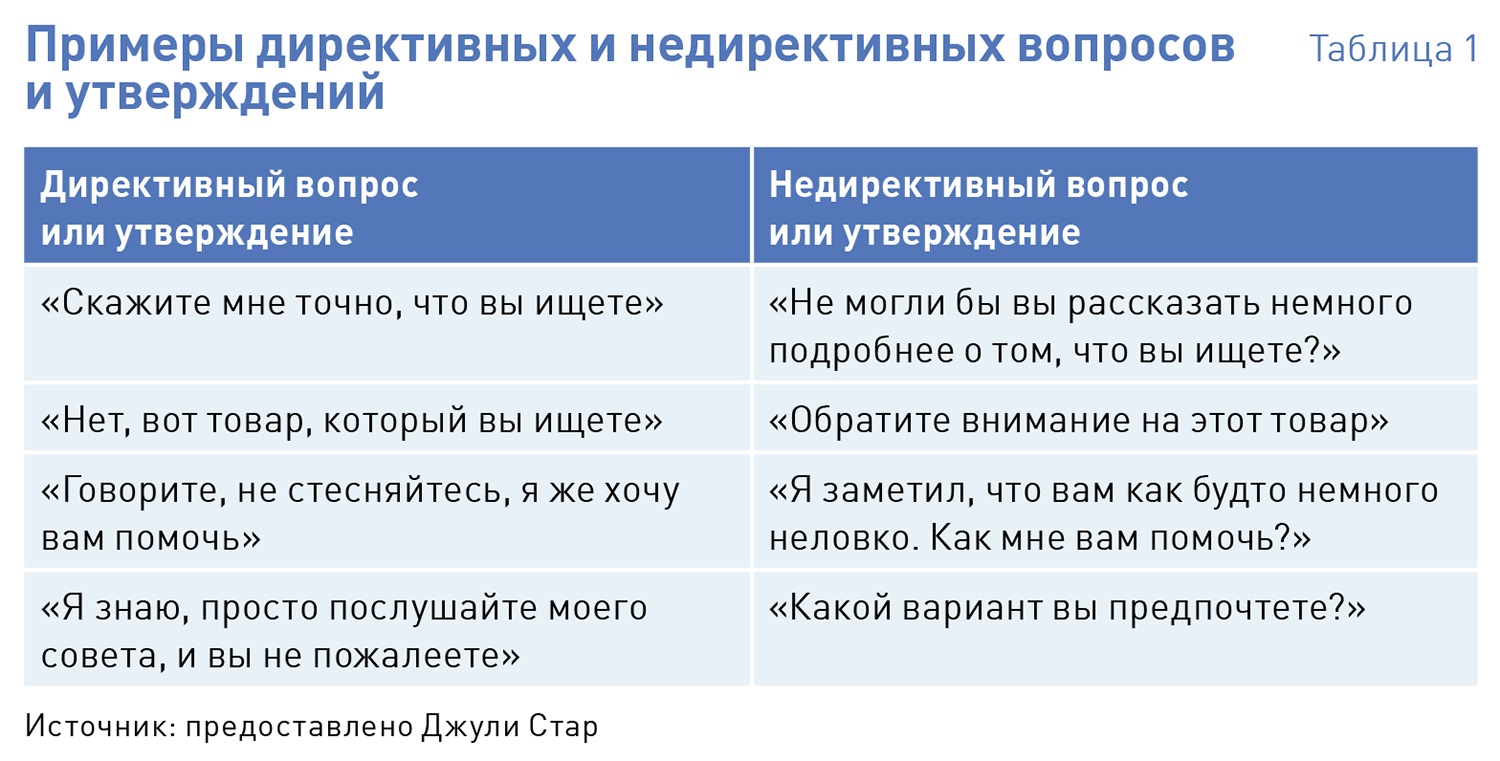
Мы решили эту проблему с помощью услуги [«Руководитель отдела продаж в аренду».](https://www.asales.pro/rukovoditel-otdela-prodazh-v-arendu.html) Сразу после вашего обращения, мы открываем проект, и наш специалист начинает контролировать ваших менеджеров, выявлять их ошибки, которые приводят к потере клиентов и прибыли, и исправлять их. **Как показывает практика, уже через месяц работы с нашим руководителем отдела продаж эффективность работы менеджеров увеличивается в несколько раз. И это при том, что стоимость наших услуг в 3-4 раза ниже зарплаты штатного сотрудника.**Узнайте больше [здесь.](https://www.asales.pro/rukovoditel-otdela-prodazh-v-arendu.html)

# Как прокачать навыки Вашего менеджера по продажам 7 упражнений

Специально для подписчиков «Коммерческого директора» известный тренер Джули Стар раскрыла методику, которой обучила более 50 000 менеджеров во всем мире. Вы сможете бесплатно скачать 7 упражнений, за которые платят более 1 тыс. долл.

«Вы хотите купить товар? Зачем?»

**Ошибка продавцов.** Менеджеры считают, что разбираются в товаре лучше покупателя, поэтому разговаривают с ним в указательном тоне: «Купите», «Я вам говорю», «Послушайте меня» и т. п. (таблица 1). Клиент негативно воспринимает такое поведение сейлза и скорее откажется от покупки, чем последует его указаниям.



**Как исправить.** Объясните сотрудникам: клиент уже знает, чего хочет, хотя бы на подсознательном уровне. Задача хорошего менеджера — помочь покупателю высказать свою точку зрения и идеи, которые необходимы для решения проблемы.

[Упражнение №1](https://www.kom-dir.ru/subscribe/manager_kd/?utm_source=letternews&utm_source=Sendsay&utm_medium=letter&utm_medium=email&utm_campaign=letternews_2019.01.14_komdirtop_readers_20000&utm_campaign=229_news_komdirtop_fr_22_06_18_sobytie&mailsys=ss&token=1727fa62-bcaa-11a0-fc72-2d01aef50d08&ttl=7888&ustp=F)

«Ну хорошо-о-о-о»

**Ошибка продавцов.** Менеджеры воспринимают работу как тяжелую повинность, поэтому общаются с клиентами неохотно, делают вид, что заняты. При таком подходе улыбка и приветствие выглядят вымученными и неискренними. Клиентам это не нравится.

**Как исправить.** Задача менеджера в начале разговора — вежливо поздороваться и создать теплую атмосферу. B2b-продавцам важно перед разговором уточнить: сколько свободного времени у клиента, какие темы будут обсуждать, к какому результату нужно прийти. Тогда покупатель воспримет менеджера как внимательного и легкого в общении человека.

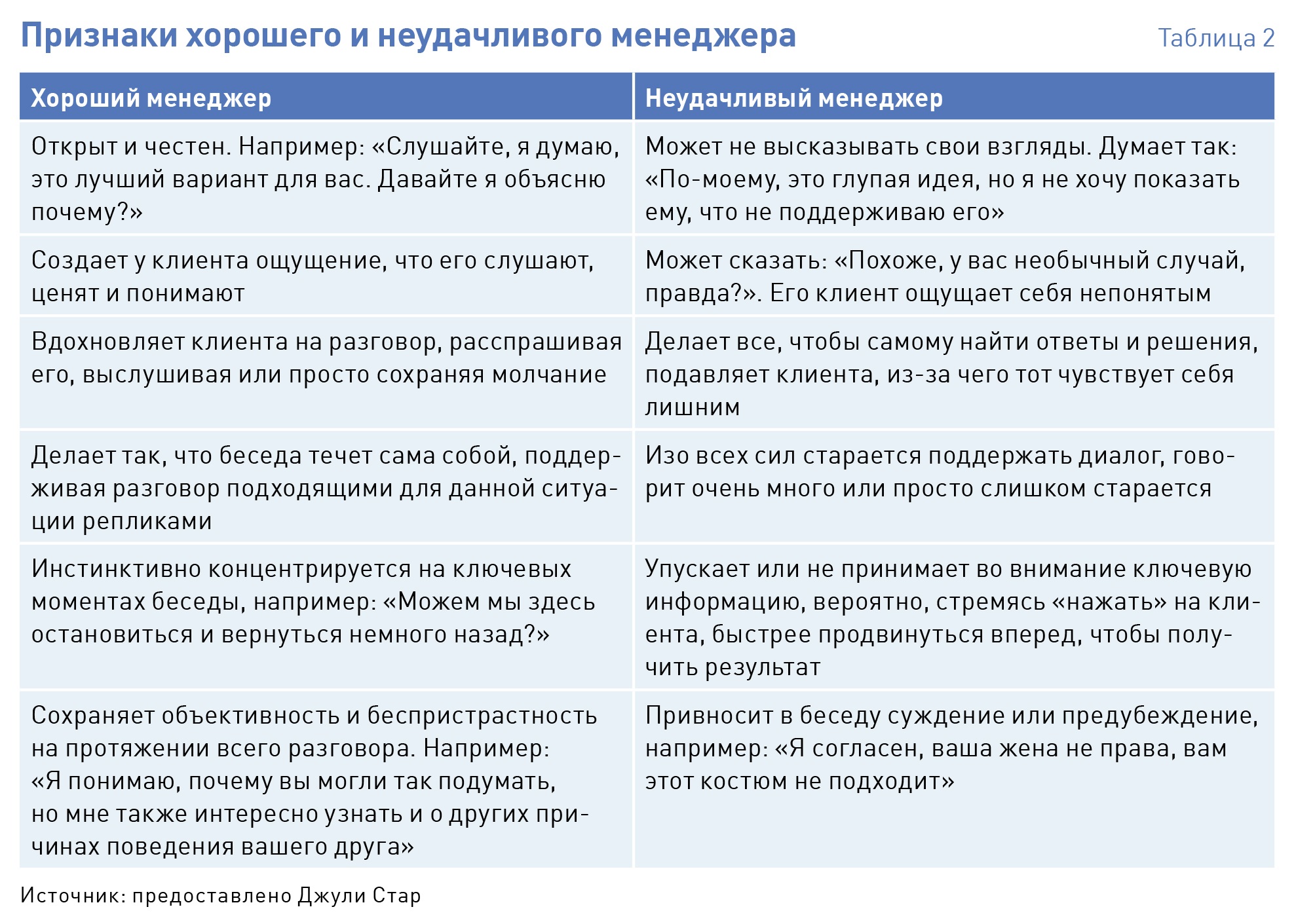
[Упражнение №2](https://www.kom-dir.ru/subscribe/manager_kd/?utm_source=letternews&utm_source=Sendsay&utm_medium=letter&utm_medium=email&utm_campaign=letternews_2019.01.14_komdirtop_readers_20000&utm_campaign=229_news_komdirtop_fr_22_06_18_sobytie&mailsys=ss&token=1727fa62-bcaa-11a0-fc72-2d01aef50d08&ttl=7888&ustp=F)

«Я хочу говорить больше»

**Ошибка продавцов.** Менеджеры, чтобы убедить клиента в чем-либо, больше рассказывают, чем слушают. Если продавец говорит больше собеседника, то меньше узнает от него, слышит только себя и не замечает, как воспринимает его слова покупатель.

**Как исправить.** Объясните менеджерам, что после приветствия нужно помочь клиенту определить, чего он на самом деле хочет, мотивировать его стать «хозяином» разговора. Тогда покупатель почувствует поддержку и поймет, что его мнение важно для продавца (таблица 2).

Посоветуйте продавцу: если он слышит от клиента нечетко выраженное мнение, пожелание, просьбу, не стоит торопиться. Например, если покупатель говорит: «Вроде бы мне нравится этот чайник», нужно добиться ясности, задать уточняющие вопросы, если это уместно. В противном случае продавец может неправильно понять клиента, неверно посоветовать что-либо, разговор пойдет по неправильному пути и застопорится.



[Упражнение №3](https://www.kom-dir.ru/subscribe/manager_kd/?utm_source=letternews&utm_source=Sendsay&utm_medium=letter&utm_medium=email&utm_campaign=letternews_2019.01.14_komdirtop_readers_20000&utm_campaign=229_news_komdirtop_fr_22_06_18_sobytie&mailsys=ss&token=1727fa62-bcaa-11a0-fc72-2d01aef50d08&ttl=7888&ustp=F)

«Почему вы хотите купить этот товар, а не другой?»

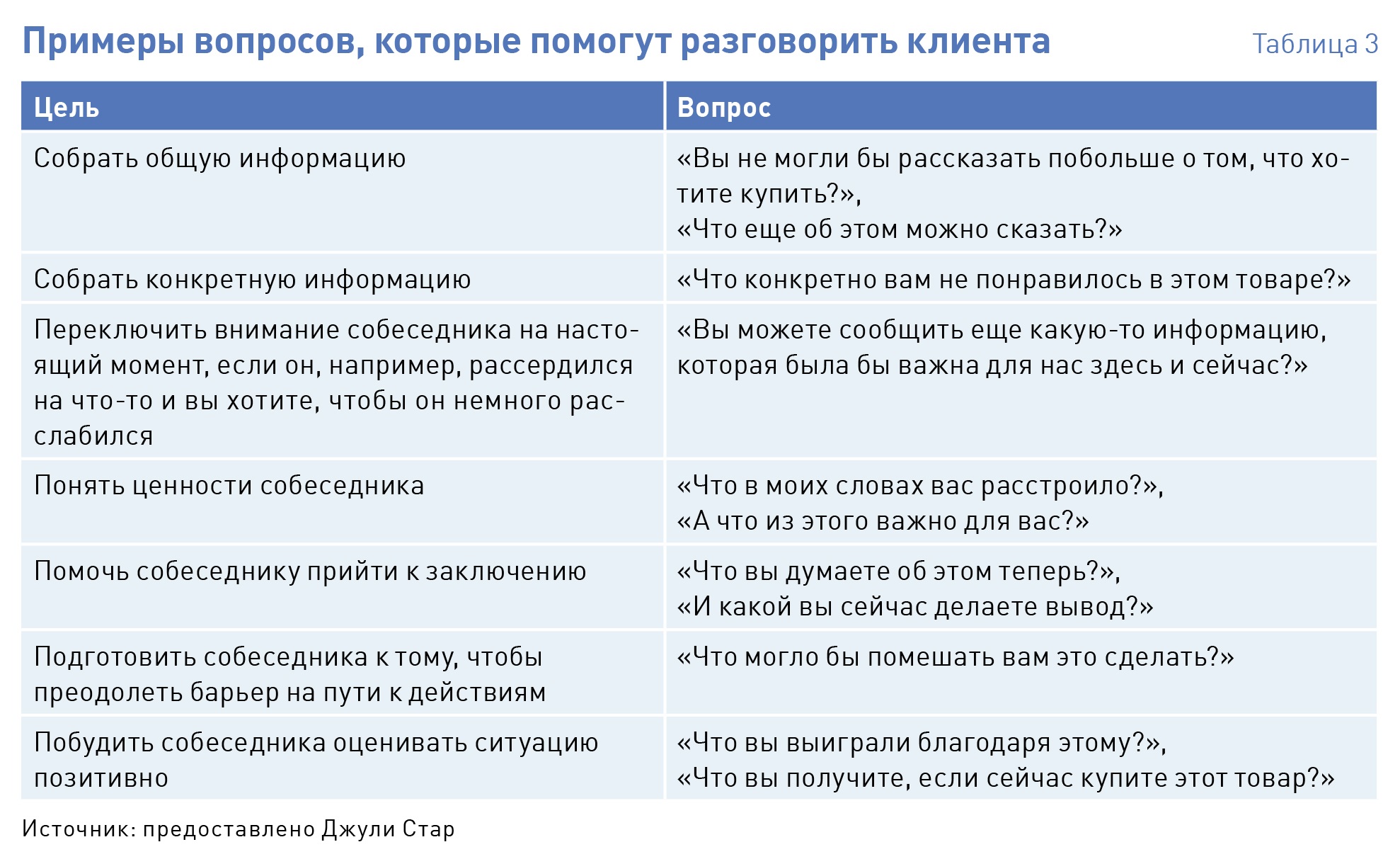
**Ошибка продавцов.** Когда продавец расспрашивает клиента, то старается задать много вопросов. Это кажется покупателю неестественным и может утомить его. Человек начинает отвечать односложно, и менеджер теряет с ним контакт. Примеры неправильных вопросов.

Слишком сложный вопрос: «Когда вы решили купить товар, что вас мотивировало выбрать модель именно с данными характеристиками, а не что-либо иное?». Клиент запутается в такой фразе и вряд ли захочет общаться с менеджером.

Слишком общий вопрос: «Какую модель вы хотите купить?». Ответ на вопрос будет расплывчатым.

Давящий вопрос: «Почему вы хотите купить этот товар, а не другой?». Вопрос с «почему» клиенты воспринимают как призыв доказать что-то. Под таким напором покупатель займет оборонительную позицию, из которой его трудно вывести, и ответит, например: «Просто я так хочу».

**Как исправить.** Нужно задавать вопросы, которые помогут клиенту лучше понять самого себя. Характеристики сильного вопроса: он простой, у него есть цель, он может повлиять на человека, но не будет контролировать. Лучшие вопросы — те, которые помогают переключить мысль с проблемы на ее решение и дают собеседнику почувствовать себя увереннее (таблица 3).



[Упражнение №4](https://www.kom-dir.ru/subscribe/manager_kd/?utm_source=letternews&utm_source=Sendsay&utm_medium=letter&utm_medium=email&utm_campaign=letternews_2019.01.14_komdirtop_readers_20000&utm_campaign=229_news_komdirtop_fr_22_06_18_sobytie&mailsys=ss&token=1727fa62-bcaa-11a0-fc72-2d01aef50d08&ttl=7888&ustp=F)

«Э-э-э…»

**Ошибка продавцов.** Иногда менеджер теряется и не знает, что говорить дальше. В такой ситуации он действует по скрипту или замолкает. Клиентов отталкивает такое поведение: они думают, что продавец равнодушен к их словам или непрофессионален.

**Как исправить.** Если менеджер растерялся, стоит сразу признаться в этом покупателю. Быть честным в такой ситуации лучше, чем говорить наобум или молчать.

[Упражнение №5](https://www.kom-dir.ru/subscribe/manager_kd/?utm_source=letternews&utm_source=Sendsay&utm_medium=letter&utm_medium=email&utm_campaign=letternews_2019.01.14_komdirtop_readers_20000&utm_campaign=229_news_komdirtop_fr_22_06_18_sobytie&mailsys=ss&token=1727fa62-bcaa-11a0-fc72-2d01aef50d08&ttl=7888&ustp=F)

«Замечательный выбор!»

**Ошибка продавцов.** Менеджеров учат хвалить клиентов, однако комплименты у продавцов получаются неискренними. Покупатели ждут одобрения, а когда чувствуют фальшь, желание приобрести товар пропадает.

**Как исправить.** Сделать комплимент, похвалить или одобрить выбор клиента нужно так, чтобы вдохновить покупателя, передать позитивные эмоции и принести пользу. Чтобы научиться хвалить клиентов, продавец должен знать, какие приемы работают, а какие нет.

[Упражнение №6](https://www.kom-dir.ru/subscribe/manager_kd/?utm_source=letternews&utm_source=Sendsay&utm_medium=letter&utm_medium=email&utm_campaign=letternews_2019.01.14_komdirtop_readers_20000&utm_campaign=229_news_komdirtop_fr_22_06_18_sobytie&mailsys=ss&token=1727fa62-bcaa-11a0-fc72-2d01aef50d08&ttl=7888&ustp=F)

***Как работают с продавцами в Walmart, что они готовы работать круглосуточно***

Сэм Уолтон, основатель одной из крупнейших компаний в мире Walmart, ввел два правила, которые выразил одним девизом. Правила позволили бизнесмену выстроить свою империю и мотивировать сотрудников работать без нареканий и подстегиваний.

**Хвалить нужно всегда, даже если не за что.** 90 процентов сотрудников больше всего на работе ценят признание заслуг от непосредственного руководителя. Это показали результаты исследований института Gallup в 2017 году. Именно поэтому в Walmart все руководители отделов обязаны ежедневно хвалить каждого своего сотрудника. Даже если менеджер ошибся или отработал недостаточно хорошо, руководитель после разбора полетов должен найти, за что поблагодарить подчиненного. Например, сказать: «Да, ты ошибся, но здорово, что вовремя заметил и исправил промах. Ошибаются все, а вот исправить недочет могут немногие. Так и делай в будущем». После подобных слов менеджеры готовы на все, чтобы оправдать ожидания руководителя.

**Учить, учить и учить.** Каждый руководитель подразделения должен ежедневно проводить быстрые тренинги для менеджеров по проблемным вопросам. Например, руководитель услышал, как продавец не ответил на возражение клиента и упустил продажу. Задача управленца — сразу после этой ситуации отозвать менеджера, напомнить, как действовать в таких случаях и на своем примере показать, как работать с сомневающимися покупателями.

Раз в полгода всех менеджеров аттестуют на знание техник продаж и регламента работы компании. Если продавцы не сдают экзамен, их начальник не получает премию. Поэтому руководители стараются постоянно обучать своих подчиненных.

«КД» по материалам открытых источников

«Вам нужен этот товар»

**Ошибка продавцов.** Менеджер иногда убеждает клиента, что тот неправильно выбрал товар, так как сам придерживается другого мнения. В ответ покупатель начинает спорить и уходит обиженный. Ошибка возникает, так как продавец не может разделить то, что говорит клиент, и то, что чувствует он сам.

**Как исправить.** Менеджеров трудно научить объективности, но можно подсказать, как вовремя заметить свою предвзятость.

[Упражнение №7](https://www.kom-dir.ru/subscribe/manager_kd/?utm_source=letternews&utm_source=Sendsay&utm_medium=letter&utm_medium=email&utm_campaign=letternews_2019.01.14_komdirtop_readers_20000&utm_campaign=229_news_komdirtop_fr_22_06_18_sobytie&mailsys=ss&token=1727fa62-bcaa-11a0-fc72-2d01aef50d08&ttl=7888&ustp=F)

# Квартальный отчет по видимости сайтов — исследование Serpstat

**Валерия Оскаленко** Редактор блога Serpstat

Для любого владельца сайта важно не только знать, как сайт ранжируется в поисковой выдаче, но и отслеживать долю рынка, которую он занимает в конкретной нише. Лучший способ измерения результатов в таком случае — показатель видимости сайта.   
  
Мы провели исследование и составили список сайтов-лидеров в поисковой выдаче в 6 популярных нишах и долю рынка, которую они в них занимают.

На чем основывалось исследование?

Для исследования мы выбрали самые популярные ниши:  
  
Авиабилеты

* Электроника
* Одежда и обувь
* Автомобили
* Недвижимость
* General Merch

Для определения лидеров мы отобрали по **10 000**ключевых фраз для каждой ниши и проанализировали результаты выдачи в Google, исключая при этом брендовые запросы. Для определения топовых доменов мы использовали инструмент Serpstat **Мониторинг позиций**.   
  
Мы сравнивали домены по показателю видимости и доле трафика. Такие интернет-гипермаркеты как svyaznoy.ru или ozon.ru выделены в отдельной рубрике **General Merch**, поскольку такие сайты занимают топовые места во многих нишах.   
  
Результаты исследования представлены для десктопной и мобильной выдачи в виде следующих инфографик ↓

Лидеры в нише «Авиабилеты»

Абсолютными лидерами в мобильной и десктопной выдаче стали tutu.ru, ozon.travel и rzd.ru:

**Инфографика: Квартальный отчет по видимости сайтов — исследование Serpstat**

Мы сравнивали домены по показателю видимости и доле трафика. Такие интернет-гипермаркеты как svyaznoy.ru или ozon.ru выделены в отдельной рубрике **General Merch**, поскольку такие сайты занимают топовые места во многих нишах.   
  
Результаты исследования представлены для десктопной и мобильной выдачи в виде следующих инфографик

Лидеры в нише «Авиабилеты»

Абсолютными лидерами в мобильной и десктопной выдаче стали tutu.ru, ozon.travel и rzd.ru:



Лидеры в нише «Электроника»

Тройкой лидеров в нише электротоваров стали mvideo.ru, eldorado.ru и dns-shop.ru и для десктопной, и для мобильной выдачи:



Лидеры в нише «Одежда и обувь»

В десктопе абсолютным лидером стал bonprix.ru, однако в мобильной выдаче первое место заняла lamoda.ru:



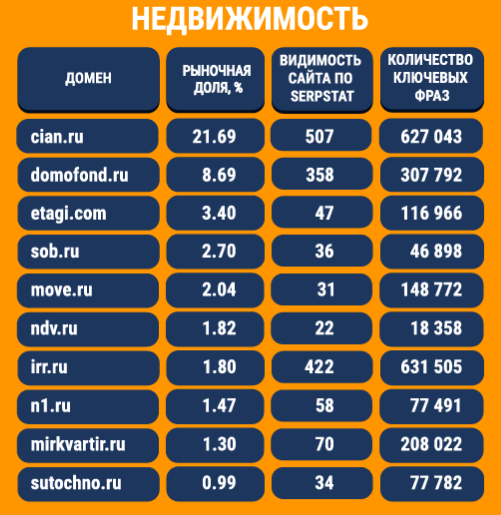
Лидеры в нише «Автомобили»

Четверкой лидеров в автомобильной нише стали auto.ru, drom.ru, am.ru и quto.ru:



Лидеры в нише «Недвижимость»

Эта ниша меньше всего подвержена изменениям, так что тройка лидеров также неизменна: cian.ru, domofond.ru и etagi.ru.



Лидеры в нише «General Merch»

Абсолютным лидером в десктопной и мобильной выдаче стал svyaznoy.ru. Следом за ним идут mvideo.ru, ozon.ru и dns-shop.ru:



Что мы считали?

**Видимость**показывает, насколько сайт «виден» в поисковых системах по сравнению с конкурентами. Этот показатель основан на позициях сайта в результатах выдачи. Чем больше видимость сайта, тем больше трафика он получает. «Идеальный» показатель видимости просчитать невозможно, поскольку он зависит от многих факторов. Подробнее читайте в статье [Что такое «видимость» в Serpstat и как она считается?](https://serpstat.com/ru/blog/chto-takoe-vidimost-v-serpstat-i-kak-ona-schitaetsya/)

[**Что такое «видимость» в Serpstat и как она считается?**](https://serpstat.com/ru/blog/chto-takoe-vidimost-v-serpstat-i-kak-ona-schitaetsya/)

**Рыночная доля.** Другим важным показателем, который мы учитывали в исследовании, стала рыночная доля сайта. С помощью инструмента [**Мониторинг позиций**](https://rank-tracker.serpstat.com/ru/) в Serpstat мы можем определить долю рынка по сравнению с прямыми конкурентами сайта и исследовать таким образом всю нишу, а не только один сайт. В результате мы получаем статистику о конкурентоспособности всей ниши в целом.   
  
Подробнее о том, как использовать этот инструмент, читайте в статьях [Мониторинг позиций в Serpstat: как пользоваться инструментом?](https://serpstat.com/ru/blog/monitoring-pozitcij-v-serpstat-kak-polzovatsya-instrumentom/) и [Мониторьте позиции и в мобильной выдаче — Serpstat добавил новую возможность](https://serpstat.com/ru/blog/monitorte-pozitcii-i-v-mobilnoj-vidache/).

[**Что такое «видимость» в Serpstat и как она считается?**](https://serpstat.com/ru/blog/chto-takoe-vidimost-v-serpstat-i-kak-ona-schitaetsya/)

**Рыночная доля.** Другим важным показателем, который мы учитывали в исследовании, стала рыночная доля сайта. С помощью инструмента [**Мониторинг позиций**](https://rank-tracker.serpstat.com/ru/) в Serpstat мы можем определить долю рынка по сравнению с прямыми конкурентами сайта и исследовать таким образом всю нишу, а не только один сайт. В результате мы получаем статистику о конкурентоспособности всей ниши в целом.   
  
Подробнее о том, как использовать этот инструмент, читайте в статьях [Мониторинг позиций в Serpstat: как пользоваться инструментом?](https://serpstat.com/ru/blog/monitoring-pozitcij-v-serpstat-kak-polzovatsya-instrumentom/) и [Мониторьте позиции и в мобильной выдаче — Serpstat добавил новую возможность](https://serpstat.com/ru/blog/monitorte-pozitcii-i-v-mobilnoj-vidache/).

# Как провести ребрендинг интернет-магазина

Многие знают, что ребрендинг – это необходимая и вовремя проведенная корректировка ассортимента, рекламы, уровня сервиса и других составляющих бизнеса. Особенно важны эти процессы для интернет-магазинов. Дело в том, что покупатель рано или поздно устает от известного ему магазина и всего, что ассоциируется с ним. Между тем, уместные изменения будут свидетельствовать о том, что вы готовы к развитию и уделяете достаточно внимания своему делу. Итак, ребрендинг позволяет подстроиться под нужды потребителя, позволяет реализовать новые идеи, поднимает престиж компании. *Рассказываем, как провести ребрендинг интернет-магазина.*

**Что нужно делать**

* Во-первых, проведите аналитику бизнеса и создайте новый портрет вашей аудитории. Для этого вам понадобятся популярные сервисы. К примеру, «Яндекс.Директ», Google Analytics и т.д.
* Во-вторых, изучите всю информации о состоянии вашего бизнеса. При этом пообщайтесь со всеми его участниками.
* В-третьих, проведите опрос клиентов.
* В-четвертых, изучите аналогичный опыт конкурентов.
* В-пятых, привлеките к работе специалистов. К примеру, опытных маркетолога и дизайнера.

**Как можно поступить**

1. Если ваш товар традиционно считается мужским, никогда не поздно расширить аудиторию и привлечь к покупкам женщин. Для этого нужно будет поработать с фотографиями и текстами на вашем сайте.

2. Бывает, что ценность определенного товара растет за счет повышенного спроса на него. В этом случае можно выделить эту позицию среди других, подстроившись под нового лидера продаж.

3. Возможно, какой-то товар, напротив, утратил свою актуальность. Однако ассоциации, связанные с ним, все еще работают на вас. В этом случае полезно расширить ассортимент, привлекая клиентов за счет более ранних наработок.

4. Для того чтобы освоить новый рыночный сегмент – к примеру, освоить VIP-аудиторию, нужно будет работать не только над новым образом, но и повысить уровень сервиса.

5. Часто успешные компании проводят ребрендинг лишь потому, что дизайн их образа устарел морально. Также на эволюцию бренда очень влияет мода. Поэтому даже самые знаменитые бренды вынуждены менять свои логотипы, подстраиваясь под взгляд современного потребителя.

6. Перемены понадобятся и после изменения статуса вашего сайта.

7. Если вы чувствуете, что конкуренты «наступают на пятки», попробуйте изменить что-то в образе вашего продукта.

8. Подстраиваться приходится и под новые технологии. Так, используя на своем ресурсе возможности мобильных сервисов, следует изменить и некоторые другие параметры.

9. На внешний вид площадки оказывает влияние возможность покупателей привлекать социальные сети. Это нужно для того, чтобы делиться информацией о покупках, общаться и т.д.

*Однако, несмотря на важность ребрендинга в жизни интернет-магазина, он вовсе не является обязательным. Поэтому, решаясь на перемены, нужно взвесить все «за» и «против». Также важно внедрять новую политику лишь тогда, когда у вас есть постоянное количество покупателей. Ваши действия также будут зависеть от того, кого видит в вас клиент: друга, помощника, наставника, кумира…*

[**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) |  |