**Искусство продаж, вып. 4**

Оглавление

[Об устаревании техник и тактик продаж в реалиях российского рынка 2](#_Toc8748559)

[Лояльность vs привязанность 6](#_Toc8748560)

[Неопределенность — катализатор продаж 8](#_Toc8748561)

[Не мешайте зарабатывать продавцам 9](#_Toc8748562)

[Какие приемы розничных продаж уже не работают 13](#_Toc8748563)

[Мотивация отдела продаж: четыре части зарплаты 14](#_Toc8748564)

[Ошибка, разрушающая отдел продаж 18](#_Toc8748565)

[Как продать руководству отчет о провале продаж 19](#_Toc8748566)

[Почему личность в продажах решает все 21](#_Toc8748567)

[6 психологических сценариев, мешающих продавцу 23](#_Toc8748568)

[Как выглядит будущее отделов продаж 28](#_Toc8748569)

[Разлад между отделами маркетинга и продаж 30](#_Toc8748570)

[Вы точно купите это. Как упаковка товара влияет на сознание посетителей магазинов 32](#_Toc8748571)

[Как одна уникальная услуга продает десять массовых 34](#_Toc8748572)

[Почему избирателям и потребителям нужна вера в «бога» 36](#_Toc8748573)

[Первые пять заповедей клиентоориентированной компании 40](#_Toc8748574)

[Как показать клиенту проблемы, которые сам он не видит 43](#_Toc8748575)

[10 принципов успешной работы с ключевыми клиентами 46](#_Toc8748576)

[Как звонить с коммерческим предложением, чтобы вас не послали 50](#_Toc8748577)

[Как заставить контрагента рассмотреть ваше коммерческое предложение 52](#_Toc8748578)

[Привлечь и заразить 54](#_Toc8748579)

[Клиентская поддержка: девять ужасных фраз, которых нужно избегать 59](#_Toc8748580)

[Работа с возражениями 63](#_Toc8748581)

[10 принципов клиентской поддержки 66](#_Toc8748582)

[Идеальный клиент. Инфомаркетинг. 67](#_Toc8748583)

[Не убеждайте клиентов, просто меняйте их поведение 68](#_Toc8748584)

[Актуальные техники продаж 70](#_Toc8748585)

[Уловки продавцов 74](#_Toc8748586)

[Поклонник – это ещё не клиент 76](#_Toc8748587)

[Лучшие клиенты на самом деле приносят прибыль? 77](#_Toc8748588)

[Основы клиентской поддержки 79](#_Toc8748589)

[Идеальный покупатель 80](#_Toc8748590)

[Как изменить поведение клиентов 80](#_Toc8748591)

[Привязанность или лояльность? 83](#_Toc8748592)

[Неопределенность для покупателя 84](#_Toc8748593)

[Кто мешает продажникам 86](#_Toc8748594)

[Американские ритейлеры 90](#_Toc8748595)

[Как сформулировать убойное предложение 92](#_Toc8748596)

[Увеличение среднего чека 94](#_Toc8748597)

[Вы боитесь продавать? 99](#_Toc8748598)

[Как делать спецпредложения 101](#_Toc8748599)

[Продажа товара, который не заказан 105](#_Toc8748600)

[Ваше коммерческое предложение обязательно рассмотрят! 109](#_Toc8748601)

[Почему вам «не везет» 111](#_Toc8748602)

[Сделай сам: фишки в тексте для поднятия продаж 113](#_Toc8748603)

[Что такое триггеры и чем они помогут? 113](#_Toc8748604)

[Как составить рекламное объявление 115](#_Toc8748605)

[**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)

# 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.

Еще интересные советы и идеи в новом сообществе —<http://professionali.ru/Soobschestva/luchshij_forum_idej_svoego_dela>

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!   
И будет счастье (продажи).

# Лояльность vs привязанность

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

08.05.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**МАРИЯ ОРЛОВСКАЯ**

*Региональный директор Oracle в России*

# Неопределенность — катализатор продаж

[Рафи Мохаммед](http://hbr-russia.ru/blogs/698/) 08.04.2015

Пригласив меня в качестве консультанта по ценовой политике, вице-президент компании-клиента обычно в первый же день с усмешкой спрашивает: «Значит, поможете нам повысить цены?».

Разумеется, всегда остается возможность сыграть на повышение, но это довольно узкий взгляд на проблемы ценовой политики. Гораздо креативнее и, как правило, выгоднее расширить бизнес, активизировав «спящих» клиентов. Вопреки расхожему мнению, для этого зачастую требуется выборочный дисконт, то есть цены придется понижать, а не задирать вверх.

Ведь хорошо было бы выявить тех клиентов, которые больше всего отзываются на льготы, и деликатно предоставить им скидки, не беря на себя при этом обязательств перед другими, теми, кто охотно платит полную сумму? Именно в этом и заключается цель индивидуальных переговоров. Продавцы автомобилей не просто поддерживают беседу вопросами о вашем местожительстве и ваших предпочтениях: они прикидывают в уме, сколько вы готовы заплатить. На один и тот же товар они назначают цены в довольно широком диапазоне — одну для парня в дизайнерских брюках, другую — для одетого кое-как (вот лично я хожу выбирать машину в джинсах и футболке).

Ключ к ценовой стратегии: «препятствия», позволяющие отделить покупателей, для которых покупка определяется ценой. Разумеется, скидки любят все, но такие барьеры помогут отделить тех, кто без скидки не купит, от мажоров, которым в общем-то на цену наплевать. Например, покупатели, которые не ленятся искать, вырезать и собирать купоны, то есть готовы скакать через множество препятствий, безусловно заслуживают скидки. Так же и потребители, которые заполняют форму для получения дисконта, они на деле доказали заинтересованность в сниженных ценах.

Читайте материал по теме: [Все для продаж](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/nauka-prodazh/a14761/)

Хороший способ создать препятствие — внедрить в свой товар элемент неопределенности. Например, тур рок-группы The Rolling Stones по Штатам в 2013 году. Они привлекали множество богатых людей и лояльных поклонников, плативших по $2000, лишь бы попасть на концерт — но все же оставались свободные места. Требовалось снизить цены, не упустив при этом и возможность продавать билеты с высокой маржой. Выход: часть билетов пошла за 85 долларов на особых условиях: место не обозначалось заранее, покупателю предстояло узнать его непосредственно перед началом концерта. Простая мысль: те, кому не все равно, не станут рисковать и заплатят дороже, лишь бы получить хорошие места.

Неопределенность играет заметную роль в распродажах нового типа. Не верите? Туристическая дисконтная компания Priceline ныне оценивается в $61 миллиард. Такой капитал она заработала, обслуживая экономных клиентов. Чтобы забронировать на сайте Priceline.com гостиничный номер с большой скидкой, нужно выбрать в городе район, указать количество звезд и внести невозвратную ставку. Лишь затем вы узнаете, принята ли ваша ставка и какая гостиница вам досталась. Множество факторов неопределенности: сколько поставить? Какая достанется гостиница? Зато те, кто перескочит препятствия, экономят значительную сумму денег. И для отелей сотрудничество с Priceline в высшей степени привлекательно: компания предлагает канал дистрибуции излишних номеров, но эти скидки не сказываются на «обычных» ценах. Регулярные клиенты платят регулярные цены, бренд неприкосновенен, и никто ни о чем не догадывается… кроме тех, кто выиграл лотерею Priceline. (Чистосердечное признание: мне нравится эта фирма, и я часто прибегаю к ее услугам. Мне приходится ездить по делам в Нью-Йорк, и хотя дорожные расходы оплачивают мои клиенты, все равно не хочется платить $450 (и еще почти 15% городского налога) за маленькую комнату в простеньком отеле).

Читайте материал по теме: [Факты или эмоции: что работает в продажах?](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/nauka-prodazh/p15273/)

Но сейчас у Priceline и ее конкурента Hotwire появились неожиданные помощники. Сайты, такие как BetterBidding и BiddingforTravel, снабжают клиентов информацией, помогающей сообразить, какую ставку нужно сделать и какой отель вероятнее всего получить. Неопределенность тем самым исчезает. Подорвут ли эти сайты бизнес-модель Priceline? Вряд ли. Чтобы воспользоваться ими, требуются время и опыт, то есть это тоже определенный «барьер». Недавно я попытался объяснить другу, как выгодно воспользоваться этими сайтами, и ему тут же наскучило, он пожаловался на головную боль. На самом деле это значит, что ради экономии ему неохота прыгать через такое препятствие. То есть вспомогательные сайты даже способствуют популярности Priceline. Например, я бы не решился пользоваться услугами этой компании, если бы с помощью BetterBidding не сориентировался в выборе отеля.

Многие компании не видят преимуществ «дисконта с препятствиями», а ведь таким образом можно привлечь новых клиентов, не снижая цены для основной массы потребителей.

Менеджерам по продажам пора задаться вопросом: какого рода неопределенность имеет смысл заложить в товар, чтобы поднять уровень продаж?

**РАФИ МОХАММЕД**

*Рафи Мохаммед – консультант по ценовым стратегиям и автор книги «The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow».*

Источник: <http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/nauka-prodazh/p15624/#ixzz3Z8jh7UGI>

# Не мешайте зарабатывать продавцам

Андрис Золтнерс [Май 2015](http://hbr-russia.ru/archive/journal/15778/)

**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.

# Какие приемы розничных продаж уже не работают

Работают ли приемы продаж, которые вы используете? Не устарели ли они? Альберт Тютин рассказал участникам Executive.ru об альтернативных методах повышения продаж.

Традиционно тренинги по технологии розничных продаж считаются самыми легкими: один и тот же контент кочует из тренинга в тренинг, вызывая у продавцов оскомину, но не подвергаясь критическому переосмыслению.

Бизнес-тренер по экспертным продажам в b2b и b2c, Альберт Тютин, в ходе своего вебинара на Executive.ru, который состоялся 21 июня 2017 года, решил это исправить и взял на себя смелость развеять 10 основных мифов розничных продаж:

Миф 1. «С покупателями нужно здороваться»

Миф 2. «С покупателями нужно устанавливать зрительный контакт»

Миф 3. «При появлении покупателя нужно отложить все дела и встать»

Миф 4. «Покупателям нужно задавать преимущественно открытые вопросы»

Миф 5. «Для выявления нематериальных потребностей нужно использовать вопрос «Что для вас важно при выборе товара»

Миф 6. «Нельзя спрашивать про предполагаемую сумму покупки»

Миф 7. «Хороший продавец задает много вопросов»

Миф 8. «Основной прием презентации: «Характеристика – Польза – Выгода»

Миф 9. «Под покупателя нужно подстраиваться»

Миф 10. «Нужно работать по 5-шаговой модели продаж: Установление контакта – Выявление потребностей – Презентация – Работа с возражениями – Завершение сделки»

Развенчав эти мифы, Альберт рассказал о том, как правильно действовать в той или иной ситуации, и приводил примеры из своей практики.

Например, при появлении покупателей в магазине, по мнению Альберта Тютина, продавцу не следует бросать все дела и сразу вставать и здороваться. Такое поведение может напугать покупателя и заставить его думать, что от него чего-то ждут. Лучше просто имитировать занятость.

Вопрос «В какую сумму вы планируете уложиться?» Альберт категорически не рекомендует использовать, потому что он ограничивает, в первую очередь, самого продавца. Ведь часто бывает, что покупатель планировал потратить одну сумму, но в итоге потратил совершенно иную. Продавцу куда важнее понимать, с какой картиной мира пришел покупатель и как лучше его «внутреннюю ценовую картину» расшатать, предлагая товары из других ценовых категорий. Например, лучше использовать вопрос с «расплывчатой» формулировкой: «Примерно какой бюджет у вас запланирован?». И если человек «зависает», то продавец может дать ему ориентировку по разбросу цен. И тогда покупатель выберет ценовой коридор, в котором ему будет комфортно.

При огромном многообразии товара покупателю недостаточно демонстрации выгод для принятия решения о покупке. Альберт порекомендовал делать ценностные презентации, направленные на возбуждение центра удовольствия человека. То есть фраза «Эти двери сделаны из массива Кавказского дуба» вряд ли сработает. Лучше сказать: «Это очень редкий материал, из такого материала производят не более 3 тыс. полотен в месяц, тогда как из обычных деревьев производят 500-600 тыс. Чтобы из такого Кавказского дуба можно было делать двери, его возраст должен быть 100-150 лет».

# Мотивация отдела продаж: четыре части зарплаты

Виктория Артемьева

Генеральный директор, Москва

Как стимулировать рост продаж и не переплачивать менеджерам? Возьмите за основу систему, отлично работающую во всех отраслях!

- Сколько человек работает в вашей компании?

- Примерно половина.

Качественно организованная мотивация менеджеров – важнейший ключ к успеху в продажах. Мотивация отдела продаж – это один из самых часто задаваемых вопросов об управлении продажами. И это неудивительно!

Какой должна быть мотивация отдела продаж, чтобы все работали эффективно, и при этом не переплачивать деньги?

Как сделать так, чтобы компания платила меньше, а менеджеры работали больше?

Как сделать так, чтобы мотивация сама влияла на количество звонков, встреч, продаж, прибыль?

Как нанимать на работу хороших менеджеров, если фиксированные оклады в отделе продаж небольшие?

Как установить проценты с продаж и прибыли и при этом не раскрыть финансовые результаты?

Звучит непросто? Но реально. Ответы на эти вопросы позволяют создать качественную систему материальной мотивации сейлз-менеджеров. И именно о такой мотивации мы подробно поговорим в этой статье. Такая система мотивации проверена и надежно работает в более чем тысяче отделов продаж в различных отраслях. Эта мотивация учитывает 34 фактора, стимулирующих рост продаж и эффективно работает с общим фондом оплаты труда.

Структура зарплаты менеджера по продажам

1. Оклад – это постоянная часть зарплаты менеджера. Увеличивая или уменьшая оклад по сравнению со средним по рынку, вы можете влиять на качество и скорость подбора персонала, и на текучесть кадров. Но очень важно сделать точный расчет оклада для конкретных условий, не завышать его без особой необходимости, но и не ставить слишком низким, особенно в условиях, когда остальные параметры тоже невысокие.

Возможна мотивация совсем без оклада. И это тоже может работать. Но надо точно посчитать затраты на подбор персонала, адаптацию и обучение, а также затраты, связанные с текучестью кадров.

2. Проценты за выполнение плана – это премия за выполнение и перевыполнение плана. Чтобы фонд оплаты труда не раздувался, и был легко прогнозируемым при больших скачках продаж, я рекомендую эту премию определять как конкретную сумму денег с ориентацией на степень выполнения плана. Например, если план выполнен на 100%, то премия – 10 тыс. рублей. Если план выполнен на 102%, то премия – 10,2 тыс. руб.

Такой вид премии стимулирует менеджеров продавать больше, выполнять и перевыполнять план продаж. А также помогает работодателю сдерживать фонд оплаты труда на случай некорректно установленных, то есть заниженных планов продаж.

Не думайте, что высокая премия (120% в примере) может снизить фактическую выручку компании с продаж. Ведь в общей мотивации есть еще самый главный параметр: процент от прибыли. Именно он задает надежную динамику роста и исключает влияние человеческого фактора при неправильно установленном плане продаж.

Пример расчета премии за выполнение плана продаж

3. Процент от прибыли – это премия за каждый проданный продукт. Иногда вместо процента от прибыли в мотивацию включают процент от оборота, но я очень советую все-таки установить зависимость вознаграждения менеджера от прибыли. Один только этот шаг значительно увеличит ваш оборот и самое главное – прибыль. Ведь менеджеры автоматически будут заинтересованы продавать более дорогие и маржинальные товары, давать более низкие скидки, продавать больше товаров одному клиенту.

Процент от прибыли – это всегда самый лакомый кусочек в общей мотивации менеджеров по продажам. Чаще всего именно он становится преобладающей частью их общей зарплаты. Чем более качественно посчитан и определен размер этого процента, тем ниже можно устанавливать оклад. И тем проще объяснять низкие фиксированные оклады кандидатам на вакансии. А все потому, что каждый понимает: итоговый заработок зависит от самого менеджера, условия оплаты вполне прозрачны и понятны. И возможности, которые они предоставляют, реальны.

Но тут есть один тонкий момент: как открыто показать прибыль для расчета зарплаты, если зачастую размер прибыли – это закрытая коммерческая информация? Для этого используется удобный инструмент, который решает сразу несколько больных вопросов: закрывает коммерческую информацию, регулирует общий фонд оплаты труда, систематизирует ценообразование и позволяет при необходимости открыто и мягко сократить всем зарплату. Это внутренняя себестоимость каждого продукта и дополняющий себестоимость коэффициент (k).

4. Дополнительные бонусы – это желательный параметр, но не строго обязательный. Такие бонусы очень помогают, когда нужно в ограниченном периоде ориентировать отдел продаж на какую-либо конкретную задачу. Лучше всего устанавливать его в виде конкретной суммы. Например, премия 5000 рублей тем, кто заключит пять контрактов с VIP-клиентами; продаст залежавшийся товар на складе, увеличит средний чек, поднимет количество звонков. Подобные задачи, как правило, бывают почти всегда, поэтому будет очень полезным сразу заложить в ФОТ бюджет на дополнительные премии.

Пример системы мотивации отдела продаж

Обратите внимание на разницу между мотивацией менеджеров различного уровня. Это тоже важно: в одном отделе продаж может быть до пяти уровней сотрудников. Чем лучше работает менеджер, тем выше его статус и доход. Особенно заметно больше должен быть процент от прибыли. Это нужно, чтобы стимулировать продавать еще и еще больше. Для компании важно использовать потенциал лучших менеджеров на максимально высоком уровне.

Важный момент: чем выше должность, тем выше план продаж. Если очень усредненно, разбег примерно такой: у ведущего менеджера план продаж в два раза больше, чем у рядового менеджера. А у постоянного сотрудника план продаж в два раза больше, чем у менеджера на испытательном сроке.

При таком подходе выигрывают все: компания получает более высокий оборот и прибыль при сдерживании фонда оплаты труда, а менеджер получает стимул к карьерному росту и более высокую зарплату. Несмотря на то, что при таком подходе ведущие менеджеры получают наибольшую зарплату среди прочих (то есть расходы компании на этого менеджера больше других), его эффективность значительно выше остальных. Окупаемость или прибыльность на одного сотрудника в должности ведущего менеджера всегда на порядок выше. Это очень эффективные и ценные для компании сотрудники. Главное – правильно посчитать план продаж и процент от прибыли.

Такой подход вы редко встретите в открытых источниках, может быть, вообще не встретите. Все потому, что мало кто хочет делиться эксклюзивными, действительно работающими инструментами. Особенно, когда сами набили множество шишек и извели миллионные ФОТ.

В целом такая структура оплаты труда в отделе продаж:

Легко мотивирует менеджеров работать больше: больше звонить, больше ездить на встречи, больше включать товаров в один счет и продавать с большей прибылью.

Позволяет руководителю меньше контролировать и подгонять сотрудников. Система делает фокус на самостоятельности менеджера.

Позволяет компании качественно оперировать фондом оплаты труда: не переплачивать и не платить слишком мало.

Мотивирует менеджеров на самостоятельное планирование своей работы и самоконтроль. У руководителя нет необходимости их подгонять, накладывать штрафы и ограничения.

Мотивирует менеджеров дольше работать в компании, показывая перспективу карьерного роста дохода внутри отдела.

Позволяет руководителю легко добавлять в обязанности менеджеров дополнительные задачи.

Дает возможность мягко сокращать фонд оплаты труда. Сокращение зарплаты можно провести, не опасаясь излишнего негодования со стороны сотрудников.

Позволяет компании устанавливать менеджерам оклад меньше среднерыночного.

Дает возможность продавцам зарабатывать больше среднерыночного уровня за счет процентов и премий.

Такая система мотивации универсально адаптируется под другие должности, в том числе руководящие. Изменяется только размер оклада, премий и процентов, а структура остается прежней.

Большинство компаний в сфере b2b-продаж используют проценты с продаж и/или прибыли, потому что знают, что это самый надежный путь к повышению эффективности менеджеров. Не все компании делают максимально точный расчет качества мотивации. Кто-то из них просто может позволить себе большие расходы на оплату труда. Но мы предлагаем нашим клиентам в точности такую мотивацию, о которой рассказали в этой статье. Только меняем оклад, проценты и премии в зависимости от отрасли, города и задач компании.

В целом материальная мотивация отдела продаж – это один из ключевых инструментов управления продажами. И даже небольшое ее изменение может сильно повлиять на результат. Поэтому рассчитывайте все максимально подробно. А также не забывайте про инструменты нематериальной мотивации. Ведь они всегда работают в паре и к тому же помогают существенно сократить затраты на оплату труда.

# Ошибка, разрушающая отдел продаж

Артём Вайгунас

Генеральный директор, Воронеж

Поручить «холодные» звонки клиентам сейлз-менеджерам – все равно, что гвозди забивать микроскопом.

Я хотел бы затронуть тему, которая касается достаточно очень многих компаний: создание правильной пошаговой системы b2b-продаж и обслуживания клиентов. Все, о чем я буду рассказывать, основывается на моем личном, порой болезненном опыте практика привлечения клиентов через «холодные» звонки и эксперта по разработке системы продаж.

Одни работники должны привлекать клиентов, другие – продавать этим клиентам, третьи должны их обслуживать. Так должно быть. Но какая ситуация сейчас в большинстве бизнесов? На работу нанимаются менеджеры, которые отлично продают, им предлагается небольшой оклад и достаточно солидный процент. Да, с одной стороны это хорошо. «Продажник» должен продавать и зарабатывать именно на продажах: что продал, то и заработал. Но на самом деле ситуация такова, что на такого работника сваливается достаточно большое количество обязанностей. Это поиск и подбор базы, отсеивание ненужных и нецелевых клиентов. Это дополнительно «холодные» звонки, которые на самом деле большинство «продажников» не любят. И, кроме того, это ведение переговоров, отправка корреспонденции, постоянные созвоны, разработка рекламных макетов.

Обслуживание клиентов, дополнительные продажи, – все это полностью падает на одного и того же человека. И если система продаж устроена именно так, то это не что иное, как геноцид. Результат – неизбежное выгорание менеджера. Ведь менеджер это не человек-оркестр, особенно «продажник», цель которого – продавать. Если в вашем бизнесе и привлечением клиентов, и продажами занимается один человек, и он действительно круто продает, то, поверьте, вы потеряете этого профессионального менеджера. Потеряете и клиентов, которых он на данный момент привлек. Поэтому в каждом бизнесе должна быть создана многоуровневая система продаж.

Приведу простой, но интересный пример. Например, вы – владелец клиники, которая занимается операциями на сердце. И у вас есть отличный кардиолог, который делает сложные операции. Представьте себе, что этот кардиолог будет заниматься не свойственной ему работой: расклеивать листовки, работать с клиентами, рассылать рекламу... Но 80% таких его действий будут приносить клиники только 20% прибыли. Ведь в продажах и коммуникациях он не профессионал. Как задействовать его профессионализм на 100%? Очень просто. Пусть он делает только ту ценную работу, которую кроме него не сможет сделать никто, – операцию за операцией. И все. Клиника будете получать максимальную прибыль, кардиолог – повышать свою квалификацию, экспертность, профессионализм. А все остальные заботы возьмет на себя отдел продаж.

Человек, который занимается только «холодными» звонками, наилучшим образом выполняет эту работу. Я честно называю таких людей «звонари». Они получают деньги за то, что помогают с максимальной отдачей работать менеджерам по продажам.

Коротко расскажу, чем занимается каждое подразделение, входящее в многоуровневую систему продаж. Первый отдел – это «холодное» привлечение клиентов. Его сотрудники получают вознаграждение за каждое целевое действие: за работу с целевой аудиторией – за звонок, за встречу, но не продажу. Если вы предлагаете человеку, занимающемуся «холодными» звонками, дополнительно и продавать за процент, вы совершаете большую ошибку. Большинство из этих людей откажутся, это не их компетенция.

Второй ваш отдел – это отдел, который работает с «теплыми» клиентами. Этому отделу передают заявки специалисты, занимающиеся именно привлечением клиентов. И конечное звено системы продаж – отдел, который непосредственно работает с клиентами, делает для них прототипы, предоставляет им различные услуги, выполняет работу непосредственно по продажам.

Только такая трехуровневая система позволит развивать бизнес. Если ваша работа выстроена именно так, то это отлично. Если нет, то у вас есть риск потери бизнеса в ближайшее время.

# Как продать руководству отчет о провале продаж

Александр Царев

Директор по маркетингу, Москва

Неудачи в коммерции глазами собственника компании. Как вести себя руководителю отдела продаж, чтобы завтра не оказаться уволенным?

Бывает, что результаты квартала, а то и целого года активной деятельности не радуют. Не получилось продать столько, сколько планировалось! Или прибыли катастрофически нет. Собственнику бизнеса в этой ситуации пригодится сильный коуч, или можно еще квартиру продать (шутка). Наемному руководителю продаж в какой-то степени проще. Грамотно представив результаты своей работы владельцу компании, он может получить новый шанс.

Итак, картина безрадостная… Получив плохие бизнес-результаты, собственник видит четыре альтернативы:

– Закрыть бизнес, как неперспективный. Недостаток средств на продолжение инвестиций, кстати, также может повлиять на отнесение направления к тупиковым.

– Сменить команду.

– Изменить организацию и/или интенсивность работы.

– Подождать, пока все наладится.

Наемного управленца устроят только варианты три и четыре. А хорошего – только вариант три. На нем и сосредоточимся. Что я как собственник компании предпочел бы услышать в сложной ситуации от руководителя отдела продаж?

Точные выводы. Без попыток маскировать действительность, но и без уныния, опускания рук. Например: «Неверно оценили сегмент, переориентировались на другой только в конце периода». Или: «Объем продаж снизился, но рентабельность продаж на 5% возросла». Но! Маскировка провалов «хитрыми графиками», ссылками на внешние причины или уходом в детали будет работать недолго. Собственник согласится терпеть раскачку или перестройку отдела один-три квартала, не больше.

Четкий разбор причин неуспеха. Чего и почему не хватило – идей, людей, денег, технологий, усилий? Объяснение должно быть конкретным и по возможности без эмоциональной окраски. Мало кто из собственников хочет услышать: «Как я и думал», «Как я и говорил», или «У нас все не так». Обратите внимание: если причин больше трех и все веские, то это в глазах собственника уже смахивает на профнепригодность. Важно: избегайте без крайней необходимости апелляции к внешним причинам: не сезон, рынок на спаде, неурожай в Непале... Во время отсчета все это звучит неубедительно. Раньше нужно было думать.

Кто и как компенсирует компании провал? Хотя бы морально. Я не жажду крови, но признание персональных недоработок считаю справедливым и правильным для всех сторон. Хороший руководитель продаж предложит даже лишить себя части или всей премии. Хороший собственник этого делать не будет, но оценит.

План выхода из кризиса. Он должен быть реальным и детальным, и я должен поверить в этот план также, как верит в него автор. Важно, что в большинстве случаев обещание «работать больше» ситуацию не исправит. Важнее работать по-новому. Например, пересмотреть ценовую политику компании, внедрить независимый контроль качества работы менеджеров, поставить на регулярную основу обучение продавцов. Собственник должен увидеть готовность руководителя отдела продаж управлять по-новому. Скорее всего выработка новой стратегии потребует перехода к другим принципам планирования или даже привлечения внешнего консультанта. Так что готовьтесь убеждать и быть убедительным.

Сравнение ситуации в компании с рынком. Провалил продажи – покажи, как обстоят дела на рынке в целом и у конкурентов в частности. Потрудись найти источники данных и сравнить сравнимые показатели. Общий упадок рынка может тебя оправдать. Но есть большое второе «но»! Если у конкурентов все идет слишком хорошо, этот пункт лучше опустить.

Показать достижимые перспективы. Если за период был сделан хороший задел на ближайшие один-два квартала, то это важно продемонстрировать. Но с деталями. Комментарий «Вышли на рынок нового региона с хорошим потенциалом» без цифр смотрится жалко. Не стоит сильно упирать на внутренние достижения типа «сформировали сильный отдел». На фоне низких продаж это скорее раздражает. Обнадеживающие прогнозы и перспективы подавайте в конце презентации, чтобы закончить на позитиве.

И последнее. Озаботьтесь качественным оформлением и четкой структурой презентации отчета. В идеале она не должна расползаться более, чем на 20 слайдов (15 слайдов – еще лучше!), а ход мысли не должен теряться. Не затягивайте вступление, быстро говорите о результатах. Потом – о выводах, и в заключение – о плане действий и новых целях. И не забывайте проверять все виды ошибок. Хорошее оформление и подача подсластят даже самую горькую пилюлю слабых результатов. Примеры хороших презентаций легко найти в интернете, например на ресурсе Slideshare.net. Но еще одно «но»: не слишком увлекайтесь наведением красоты, презентуя неудачные результаты.

# Почему личность в продажах решает все

Екатерина Кононова

Генеральный директор, Москва

В эпоху нетворкинга и социальных коммуникаций за каждым брендом стоят конкретные люди. Какие их качества проецируются на продукты компаний?

Личный бренд – неотъемлемый инструмент продаж. В современном бизнесе уже мало просто делать хороший продукт, наполнять его полезными характеристиками и вкладываться в рекламу. Мы живем в век информации, социальных сетей, когда покупатели все больше ориентируются на блогеров и просто известных людей. Мы прислушиваемся к их мнению, подражаем своим кумирам. Внимание покупателя сейчас сложно привлечь просто красочной рекламой или пресловутым ХПВ. За каждым брендом сегодня стоит личность. Попробуем разобраться, как видоизменились продажи в условиях расцвета нетворкинга и социальных коммуникаций.

Публичные выступления вместо прямых продаж

После ошеломительного успеха презентаций новых моделей техники Apple с участием несравненного Стива Джобса мир продаж пережил настоящую революцию. Стало понятно, что при наличии сильного личного бренда, существует возможность собрать в одном помещении несколько сотен потенциальных покупателей. Конверсия подобных мероприятий в разы выше тех же сайтов и холодных продаж. Сегодня предприниматель — не просто руководитель, административная голова, но и шоумен, публичный человек. Каждый второй бизнесмен проходит курсы актерского мастерства. Продажи выходят на новый уровень — большие аудитории и яркие живые выступления.

Вы олицетворяете ценность, а не товар

Сегодня марки производят не вещи, а образ жизни. Нам давно не продают новые кроссовки, а скорее – спортивные достижения; не яркое платье, а – уверенность в себе; не тренинг по созданию сайтов, а – новую империю в онлайн-среде. В таких громких заявлениях нужен сильный бренд, человек, который будет олицетворять собой миссию, не просто бизнес, а целую идею. Такими стали Евгений Чичваркин, Павел Дуров и Олег Тиньков. Они отражают целый пласт времени. На этапе формирования маркетинговой стратегии я бы уделила максимальное внимание созданию посыла и миссии компании, а также выбору человека, который на протяжении всего времени будет их олицетворять. Вспомните Дмитрия Нагиева в рекламе МТС и Сергея Светлакова в рекламе «Билайн»: они несут разные ценности для разной аудитории.

Быть чемпионом среди профессионалов

Экспертность — один из ключевых показателей, который оказывает решающее влияние на продажи. Люди сегодня не доверяют продавцам-консультантам, техниками продаж никого не удивишь. Мы ориентируемся на знание: чем выше профессионализм человека, продающего нам товар, тем быстрее мы согласимся. Если здоровое питание, то диетолог, если бизнес-тренинги, то известный предприниматель. Огромное влияние покупатель обращает на послужной список, поэтому постарайтесь тщательно описать ваш путь. Репутационные скандалы тоже вылезут на поверхность. Такова цена популярности. К этому надо быть готовыми и внимательно подходить к выбору лица бренда. Марк Цукерберг лишился большого количества своих поклонников и последователей после скандального известия о том, что миллиардер убивает животных собственными руками.

«Маленькие продажи»

Сегодня этап продажи товара начинается задолго до того, как клиент внесет свои деньги на счет компании. «Поставьте лайк», «Поделитесь с друзьями», «Укажите email», — это маленькие ступени на пути к заветному «продано». Почему сегодня так популярны блогеры? Потому что человек открыто ничего не продает, не пытается всучить вам что-то. Он рассказывает о своей жизни, делится советами, вы поддерживаете его своим вниманием в виде лайков. На определенном этапе вам предлагают приобрести товар с супер-личной скидкой от вашего интернет-друга. Или советуют присоединиться к новому бизнес-тренингу, участие в котором ограничено только для читателей бизнесмена. Тактика «закрытых клубов», «избранных сообществ» работает безошибочно.

Личные продажи

Их никто не отменял. И социальные сети и блоги сегодня позволяют стать ближе к своему покупателю. Любой человек может написать вам в Instagram или Facebook, спросить совета, обращаться лично, а не к какому-то консультанту в магазине. Для многих возможность пообщаться с брендом компании, его представителем, а еще дороже — руководителем — формирует небывалую ценность. Помните, раньше в банках или автосалонах к особо требовательным клиентам спускался начальник, который своим авторитетом и инертностью гасил последние возражения. Сегодня вы можете обратиться к сотням таких клиентов. Если вы представляете лицо марки, обладаете большим авторитетом и знаете продукт от и до, то каждое такое обращение будет заканчиваться продажами!

Многие эксперты уверены, что эра прямых продаж проходит. На смену менеджерам в аккуратных костюмах и с улыбкой на лице приходят удобные онлайн-сервисы, которые позволяют сделать заказ без разговора с посредником. Amazon запускает «волшебные кнопки» заказа товаров прямо из дома, Airbnb предлагает безопасные сделки по аренде жилья даже без встречи с собственниками. Бизнес становится очень гибким и оптимизированным. На первый план в маркетинге выходит личность, сильный бренд, который не просто продает аудитории товары и услуги, а становится близким другом, гуру технологий, советчиком, организатором целого движения. Мы запоминаем марки вместе с известными именами. Покупателю сегодня мало просто предложить качественный товар, он хочет видеть в нем себя, новый образ жизни. Именно с личного бренда начинается история продукта, его выход на широкую аудиторию. Именно этот человек станет проводником между капризным покупателем и заветной прибылью!

# 6 психологических сценариев, мешающих продавцу

Алексей Суровцев

Исполнительный директор, Москва

В продажах, как и в жизни, – утверждает Алексей Суровцев. И, чтобы изменить отношение менеджера к работе, предлагает скорректировать его жизненные установки.

«Зачем идти в продажи, если не хочешь продавать? Зачем идти в продажи, если не хочешь продавать! Зачем идти в продажи, если не хочешь продавать…» – говорят, помогает, если кричать это в подушку или в воду, плавая баттерфляем. Вместе с нашими сотрудниками мы испробовали все эти приемы, но в отделе продаж ничего не изменилось.

Зачем идти в продажи, если не хочешь продавать?! После того, как мы занялись психологическим здоровьем наших менеджеров, эту фразу просто хотелось кричать. Вспоминая анекдот о том, что женщина занимается любовью в трех ситуациях, мы предположили, что в продажи тоже идут в трех ситуациях:

случайно,

профессионально,

чтобы реализовать свой сценарий (жизненный, психологический).

Ситуация первая: случайный выбор. Люди, которые пришли в продажи по такому пути, как правило, быстро перестают в этой сфере работать. Если конечно, не путать продавца с товароведом, аналитиком, консультантом или бизнес-тренером. Все перечисленные (вполне достойные) профессии, связаны с деятельностью не в продажах, а около продаж.

Ситуация вторая: профессиональный выбор. Второй тип сейлз-менеджеров встречается крайне редко. Причем этот тип не стоит путать с «продавцом от Бога». Люди такого типа постепенно наращивают свои навыки, действуя целенаправленно и методично. Я думаю, каждый из нас встречал таких людей во всех профессиональных областях. Независимо от сферы деятельности, к ним обычно тянется длинная очередь.

Ситуация третья: реализация психологического сценария. Третий тип людей, с которыми приходится взаимодействовать, самый трудный. И, к сожалению, таких больше всего. Работа с такими людьми сводится к узнаванию того самого сценария, который они реализуют в своей профессии, и дальнейшей его модификации, подстройки под цели компании. Если, конечно, это возможно. Как мы убедились на своем опыте, есть такие типы сценариев, с которыми работать просто противопоказано: это не только безрезультатно, но и вредно. Самому можно заразиться или других сотрудников заразить: сценарии могут быть «заразны», как мы опять же убедились на собственном опыте. От таких сотрудников лучше избавляться. Это гуманно и по отношению к этим сотрудникам, и по отношению к их коллегам, в том числе – руководителям.

Пример такого вредного сценария, который мы обнаружили: что ни делай – все к худшему. Его придерживаются менеджеры, которые постоянно жалуются на товар, клиентов, руководителей, подчиненных, другие отделы, на все вместе. В нашей практике один из таких специалистов даже жаловался на перевыполнение плана продаж им же самим. Почему? Он объяснял это тем, что чем больше выполнит, тем больше ему в будущем назначат. Со стороны казалось, что этот человек руководствовался логикой: не хочу привыкать к хорошему – потом все будет плохо.

К сожалению, в продажах довольно много менеджеров с таким сценарием. В продажи вообще идут специфические люди. Ну, а как еще можно объяснить, что в ответ на свое предложение человек готов слышать «нет» в девяти случаях из десяти!? И, если повезет, то в семи случаях из десяти. Но ведь так и происходит в продажах, профессия такая, издержки производства… Поэтому в продажах оказывается много людей со сценарием «все, что ни делай, все – к худшему». Им в продажах психологически комфортно. Гораздо проще работать по такому сценарию, когда часто принимаешь отказ.

Так вот, если вы не планируете сочетать роль руководителя компании (отдела продаж) с ролью психоаналитика, то от таких сотрудников лучше сразу избавиться. Даже если они приносят результат в данный момент. Результат этот временный, или совокупная выгода от такого сотрудника все равно отрицательная. По-другому и быть не может. Как еще иначе человек с таким сценарием сможет его выполнить!?

Как формируется сценарий?

Задав себе этот вопрос, мы начали работать с психологическими установками сотрудников. Проанализировав результаты, пришли к следующему выводу: именно установки создают реальность человека, жизнь в соответствии с определенным сценарием. Причин на то сразу несколько:

Человек – единая система. И процессы, происходящие в этой единой системе, взаимодействуют, увеличивая или ослабляя результирующий вектор воздействия.

В установках прослеживается определенная иерархия. Есть установки профессиональные, социальные, культурные. А есть личностные. В зависимости от иерархии может меняться сила воздействия, а может меняться и область применения той или иной установки. Хотя, некоторые установки достаточно универсальны. Например, мы заметили, что некоторые наши менеджеры как работают, так и своих детей воспитывают.

Практика также показала, что в периоды стресса, тревоги, опасности включаются некие автоматизмы, неосознаваемые установки. В такие моменты человек действует по своему привычному сценарию, даже не сознавая, зачем он делает те или иные вещи: вроде бы, убеждения у него совсем другие, и заявлял он раньше совсем иное.

Безусловно, сценарии, которые проявляются в профессиональной деятельности, – лишь часть жизненных сценариев. Каждый сотрудник проводит хотя бы восемь часов на работе, или в среднем – 220 дней в году. Иными словами, это порядка 30-40% всей сознательной жизни, если не считать сна. Поэтому выявить то, как жизненный сценарий определенного менеджера влияет на его деятельность в компании, мы посчитали необходимым.

Что такое продажи? Продажи – это коммуникации с людьми.

Что такое сценарий? Это «тип социального поведения, коммуникации, отраженный в жизненных поступках определенного человека» (Эрик Берн).

Как в продажах, так и в жизни…

Далее приведены несколько основных сценариев, с которыми мы встретились и пробуем работать. Работа до сих пор не окончена (если вообще может быть окончена), но уже сейчас можно с уверенностью сказать: осознание сценария – это очень большой шаг к его изменению.

1. Сценарий «Лучше знакомое зло»

Это сценарий, в котором его «владелец» находится во власти двух противоположных установок: он видит ценность в применении нестандартного подхода, и одновременно боится выйти на неизвестную территорию.

Взаимодействие установок:

1. Работа в продажах – это игра. Хочешь иметь больше, примени нестандартный подход.

2. Мне все известно заранее. Для всего есть «заготовка».

Цель сценария. Мне спокойно, когда все привычно. Нестандартный подход привлекателен, но не настолько, чтобы рисковать спокойствием.

Поэтому все нестандартные подходы «владельца» нестандартны только для окружающих. Сам же он заранее их классифицировал и разложил по полочкам. Проблема в том, что приходится заранее придумать план действий на случай всех ситуаций, даже таких, о которых он сам не знает. У таких людей голова пухнет от разнообразных знаний, они собирают все, что может пригодиться. Тревожные контролеры.

Выгоды реализации. Постоянство, узнаваемость, знание нестандартных подходов (хотя знание не равно действию).

Антисценарий. Нестандартный подход может не понадобиться, если управлять процессом.

2. Сценарий «Не жили богато, нечего и привыкать»

В этом сценарии деньги играют косвенную роль. В нем человек боится ответственности, а выход за пределы привычной суммы денег – это ответственность. Что с этими деньгами делать, и что за это потом «будет»!?

Взаимодействие установок:

1. Работа в продажах равна призванию, результат зависит от меня.

2. Деньги – зло. Нужно иметь необходимый минимум, остальное – только навредит.

Цель сценария. Я могу, но я не хочу лишней ответственности.

Выгоды реализации. Привычное постоянство, уверенность в своем «могу» (но необязательно, что «могу» превратится в «буду»).

Антисценарий. Дополнительные деньги – дополнительные возможности, а не вред.

Хочу отметить, что в этом сценарии, несмотря на то, что ключевым фактором являются деньги (материальные ценности), исполнение самого сценария с таковыми никак не связано.

3. Сценарий: «Силу обухом не перешибешь»

Этот сценарий тоже про несвободу выбора. Но в отличие от двух предыдущих он включает наличие какой-то внешней силы, на которую ориентируется пользователь сценария. Влияние «внешней силы» должно быть абсолютным настолько, что противостоять ей невозможно.

Взаимодействие установок:

1. Всегда можно найти правильный подход, тогда все получится.

2. Есть внешние силы, против которых бесполезно идти. Пока клиент не созреет, не купит.

Цель сценария. Даже если я знаю правильный подход, всегда есть кто-то (что-то), что не позволит мне его применить.

Выгоды реализации. Снимается страх, что не получится и вместе с этим – ответственность.

Антисценарий. Для «владельцев» такого сценария обычно создают безопасное пространство – место, где принять ответственность и сделать выбор не страшно. И учат ощущению ответственности и выбора. В случае с сотрудником отдела продаж такого эффекта можно достичь, увеличив фиксированную часть зарплаты. Таких людей вредно загонять в ситуацию, когда доход жестко зависит от результативности их действий. Такому сотруднику нужен хороший оклад и бонус как приятное дополнение. Тогда он начнет расти и со временем научится опираться на себя, не бояться ответственности. Правда, зачастую такая корректировка установок требует немало времени. Поэтому ее стоит практиковать только в работе с очень ценными сотрудниками, чья квалификация практически неповторима.

Этот сценарий имеет еще и очень сильные культурно-исторические корни. Тема «большой силы» очень актуальна в России, глубоко посажена в нашу психологию.

4. Сценарий: «Брат братом, а денежки не родня»

Еще один культурологический сценарий, косвенно связанный с «кастовостью» российского общества и ассоциативным рядом: деньги – зло, продажа – обман, продавец – жулик, кто богат – тот наворовал. Этот сценарий также может означать, что если я стану богаче, успешнее – любить меня перестанут, отвергнут.

Взаимодействие установок:

1. Продажи – это долговременные отношения, основа которых – доверие.

2. Плохо брать деньги с тех, кто тебе доверяет.

Цель сценария. Я могу работать с теми, с кем у меня хорошие отношения – друзьями. Но брать деньги с друзей плохо.

Выгоды реализации. Цель – отношения, а не деньги. Так безопаснее.

Антисценарий. Зло не в деньгах, а в том, как их использовать. Или другой вариант: деньги как проявление ценности. Тебе готовы платить, потому что ценят тебя. Не ты вымогаешь, а они выбрали тебя из многих других. Не подведи их, но и не стыдись. Ты знаешь цену себе, принимаешь цену партнеров. Вы уважаете стоимость труда друг друга.

5. Сценарий «В постели с врагом»

Это сценарий некоего «агента 007»: всегда на чеку, во всех видит врагов. Для него продажи – это не взаимовыгодные договоренности, это – война, в которой кто-то побеждает, кто-то проигрывает.

Поэтому, если сделка выходит за рамки ситуации «дай-бери», такой менеджер по продажам начинает вести «опасную игру». И в отличие от кинематографа, в жизни – получается война, без всякой на то необходимости. Как известно, на войне долго не живут, и менеджеров с таким сценарием работы обычно ждет быстрое выгорание.

Взаимодействие установок:

1. Всегда можно договориться, если понять человека.

2. Все вокруг – враги, жизнь – война.

Цель сценария. Просто договариваться неинтересно, нужны вызов, напор, атака.

Выгоды реализации. Пока я воюю, мне интересно. Я особенный, а все издержки можно списать на «военные действия».

Антисценарий. Быть особенным, не значит все время бороться.

6. Сценарий: «Что ни делай – все к худшему»

Этот сценарий практически невозможно изменить, во всяком случае без глубокой психотерапевтической проработки. Если предыдущие сценарии предполагают выигрыш в случае изменения ситуации или тактики действий, то в этом сценарии такого нет. Сама цель его в том, чтобы проиграть.

Взаимодействие установок:

1. Я буду стараться во что бы то ни стало.

2. Как ни старайся, ничего не получится.

Цель сценария. Когда у меня не получается, мне ничего не грозит.

Выгоды реализации. Жалобы, самоунижение: «Ну, вот опять…».

Антисценарий. Все может закончиться хорошо.

В чем смысл рассматривать эти сценарии? В том, чтобы помочь сотруднику увидеть антисценарий. То есть такую последовательность действий, планируемых событий, убеждений, ментальных конструкций, которые позволят в нужный момент повернуть не туда, куда толкает привычная установка, а – к здравому смыслу.

# Как выглядит будущее отделов продаж

Многим российским бизнесменам кажется, что они и без советов специалистов очень современны, и такими продолжат оставаться еще долгие годы. Но это не так, считает владелец компании FreshOffice, чье название, переведенное на русский, говорит само за себя.

Какова ситуация сегодня

Итак, сегодня 80 процентов российских бизнес-компаний пользуются эксель-таблицами для ведения учета, при этом программное обеспечение, используемое в таких компаниях – всего лишь программа 1С, которая установлена на бухгалтерских компьютерах. Такие компании, между тем, имеют обороты в миллионы рублей, и работают по большей части в крупных российских городах. Довольно странно, что проекты, не считающиеся «гаражными», ограничиваются столь коротким списком рабочих программ – таково мнение специалиста.

Более того, механизмы управления такими компаниями все еще те, что были актуальны для бизнеса «лихих» 90-х. И это несмотря на то, что уже 10 лет назад эти компании обзавелись CRM-системами. Подобные системы довольно удобны: с их помощью осуществляется контроль работы отделов продаж и управление клиентской базой данных. Когда-то крупные отечественные компании (в том числе, и интернет-бизнесмены) не жалели миллионов рублей для адаптации таких программ.

Но сегодня работа сотрудников отделов продаж, как в офлайн, так и в онлайн-бизнесе, в системах СRM превратилась в настоящую «муку». Так, открывая и закрывая целый ряд тяжелых (для компьютера) программ, сотруднику отдела продаж приходится ежедневно отправлять десятки презентаций клиентам. При этом программы Exel также задействованы – в них, как правило, находятся списки охваченных и еще не охваченных коммерческой информацией клиентов. Столь же сложные операции сопровождают работу по проверке реакции клиентов и работу с заказами.

Особую сложность представляет телефонная записная книжка сотрудника отдела продаж, так как он не располагает точной информацией о том, каким именно мессенджером пользуется каждый из клиентов в данный момент (а они все чаще предпочитают мессенджеры телефонам).

Что решит проблему

Все эти проблемы уже сегодня могут решить особые экосистемы (чье название происходит от слова «экономия»). Экосистемы объединяют в себе все, необходимые для работы в сфере интеренет-продаж функции. 90 процентов компаний в США уже работают с ними. Самый крупный поставщик экосистем – компания SalesForce (ее оборот сегодня составляет 6 миллиардов долларов).

Уже известно, что экосистемы способны сэкономить 60 процентов времени сотрудников отделов продаж (по сравнению с таблицами Exel) и 40 процентов времени (по сравнению с системами CRM). Власти Сингапура так вдохновились новым экономным изобретением, что решили вложить в его разработку у себя 1,2 миллиарда долларов. У такого решения есть результаты – сегодня в Сингапуре обзавестись статусом юридического лица можно с помощью пары кликов мыши.

Ситуация в России

В России же пока что ситуация иная: 5 процентов компаний (крупные игроки на своем бизнес-поле) предпочитают системы CRM. При этом, известно, что программа 1С стоит 20 тысяч рублей, а СRM обходится в 750 рублей за одного пользователя. Система для аналитики сайта будет стоить 70 тысяч рублей. А экосистемы могут взять на себя все эти и другие функции всего за 550 – 1 тысячу рублей в месяц (в расчете за одного пользователя).

И все же, при видимом масштабе выгоды, менять CRM на экосистему для множества бизнесменов в России – процедура дорогостоящая. Поэтому рискуют менять старое на новое представители среднего и малого бизнеса, которые, как правило, чаще и скорее готовы к переменам. Так, 15 процентов российских бизнес-компаний все-таки перешли на экосистемы. 7 процентов от этого объема – компании, в которых работают менее пяти сотрудников. Можно сделать вывод, что и будущее отечественного бизнеса за ними, потому

# Разлад между отделами маркетинга и продаж

01.06.2015 Директор по развитию типографии Артикул Оксана Демакова 

Маркетинг – одна из основ бизнеса. Но границы его влияния на успех дела для многих размыты и не ясны. Что такое маркетинг и каковы его механизмы, рассказала директор по развитию типографии «Артикул».

Люди давно научились действовать в одиночку. Но одна из важнейших эволюционно-поведенческих стратегий – это все-таки пребывание в группе, которая обеспечивает защиту, поддержку, ресурсы и перспективы роста. Поэтому не случайно и в жизни, и в бизнесе формируются группы, отделы, которые взаимосвязаны между собой и призваны эффективно решать каждый свои задачи.

Однако развитие идет только в том случае, если каждое подразделение четко знает свои обязанности и границы. Если же границы отсутствуют, то начинается неразбериха. В бизнесе типичным примером является стирание границ между отделами маркетинга и отделом рекламы и отделом продаж. О том, почему нельзя путать эти направления и что бывает при их совмещении, рассказала директор по развитию типографии «[Артикул](http://ekb.dk.ru/wiki/artikul)» [Оксана Демакова](http://ekb.dk.ru/wiki/demakova-oksana).

Оксана, сложно найти человека, который не слышал о маркетинге. Но не каждый может четко сформулировать, что это такое.

– Я бы не хотела выступать в роли гуру в этой области, потому что маркетинг – одна из составляющих бизнеса. Суть маркетинга и в профессиональных кругах служит темой для дискуссий. Многие считают, что маркетинг – деятельность исключительно стратегическая, и, соответственно, маркетологи часто видят себя стратегами, что подразумевает участие в развитии компании, генерацию идей будущих продуктов и даже занятие продажами. Но при анализе деятельности сложно оценить, как их усилия влияют на прибыль компании. Увлекшись стратегией, маркетологи перестают видеть это.

Нередко сосредоточенный на стратегии маркетолог начинает тратить огромные средства на «спорные» мероприятия, которые в итоге не приносят прибыль компании, а часто только демонстрируют бурную деятельность. Несомненно, маркетинговые стратегии предприятия важны, необходима детализация по областям деятельности предприятия, по сегментам рынков, по времени. Именно они отвечают на вопросы: что, когда, как будет сделано для достижения целей, сколько это будет стоить.  Мы в «Артикуле» рассматриваем маркетинг и как тактическую деятельность, которая приводит вероятных клиентов и приближает их к решению о покупке товаров и услуг. Производительность мы измеряем на основе объема продаж, достигнутого благодаря маркетинговой активности. Но я бы не преувеличивала роль маркетинга в достижении цели и разделила бы «лавры»: уверена, что успех предприятия возможен только при условии, когда менеджеры по продажам работают совместно с маркетологами над решением тактических задач, и те и другие достойны уважения за привлечение новых клиентов. И это необходимое условие – совместное сотрудничество маркетологов и продавцов – дает желаемый результат, разлад между отделами маркетинга и продаж только работает на руку конкурентам.

По идее продажи должны вдохновлять маркетинг. Большинство профессиональных маркетологов имеют слабое представление о процессе продаж, так как никогда ничего не продавали. Сталкиваюсь с тем, что интересные идеи, советы, обсуждаемые с маркетологами, оказываются неприменимыми на практике. Маркетинг, наверное, все-таки должен сосредоточиться на генерации лидов.

Как в «Артикуле»?

– В компании «Артикул» отдел маркетинга и отдел продаж работают в тандеме – маркетологи занимаются взращиванием вероятных клиентов, потом бережно передают их отделу продаж для закрытия сделок. Мы четко знаем ту единую границу, за которой клиент становится уже подопечным отдела продаж и полностью попадает под опеку менеджера.

У менеджеров типографии «Артикул» огромный профессиональный опыт работы – более 10 лет, а тот, кто сталкивался с производством полиграфических продуктов, знает, что специалист с уникальными знаниями в этой области на вес золота. Мы активно и плотно общаемся с клиентами – не  среднестатистическими, а реальными. Понимаем, что сейчас время покупателей, они рациональны, ищут альтернативу, думают, прежде чем отдать заказ. Поэтому необходимо смотреть на наш бизнес глазами клиента – развернуть внутренние процессы к покупателю.

С маркетингом и продажами понятно, а кто проектирует будущий продукт и несет ответственность за его дизайн и функциональность?

– Получается, что маркетологи обычно не имеют достаточно тесной связи с потребителями, чтобы видеть их желания, а большинство продавцов видят только то, что хотят их текущие клиенты. Думаю, что эту роль должны выполнять инженеры и специалисты по дизайну продуктов. Как правило, они идут в ногу со временем и хорошо знают, что возможно сделать с технической точки зрения.

Как вы ощущаете себя в данный период на неспокойном рынке полиграфии?

– Мы работаем на высококонкурентном рынке. «Артикул» предлагает расширенный спектр услуг и уникальные производственные характеристики, в полной мере соответствующие не только техническим требованиям, но и ментальности современного бизнеса. Мы удовлетворяем потребности клиентов любого уровня, но все-таки ориентированы на средний сегмент, почему – попробую объяснить.

Сейчас принятие решения требует обоснования, и на этом переходе «Артикул» как раз предлагает самый рациональный вариант для потребителей с учетом привыкания к достойному качеству, сервису.

Мы стараемся оптимизировать бюджет заказчика, при этом производим изделия, не уступающие «премиальным», – получается то же, но за меньшие деньги. Клиенты сейчас возвращаются в середину, в средний сегмент. Конечно, все непросто. Когда рынок в условиях экономической ситуации балансирует, уверенность в качестве, ценности, адекватности ценообразования у клиентов исчезает. Мониторя рынок в поисках самой низкой цены, потребитель неизменно упирается в вопрос качества. Как раз это и есть наш «конек»: на протяжении многих лет «Артикул» выдает продукцию отменного качества по конкурентным ценам. Кто с нами работал, это знает.

Мы стараемся быть интересными для наших потребителей. С развитием интернет-технологий известность как один из маркетинговых операндов теряет смысл, она есть у всех, найти какую-то фирму нетрудно. Важно, чтобы захотели найти именно нас. Поэтому мы стараемся быть уникальными, причем не за счет цены (это не круто, когда тебя покупают только из-за низкой цены). Качество продуктов, которые мы предлагаем нашим клиентам, радикально отличается от конкурентов. Нам не так интересны сиюминутные продажи, мы стараемся создавать продукцию с долгосрочным спросом. Имеет место пожизненная ценность клиента. Для нас очень важны наши постоянные клиенты, которые обращаются к нам вновь и вновь, потому что уверены: мы не подведем, и они останутся довольны.

На самом деле, самые эффективные коммуникации формируются довольными потребителями, а не маркетологами/рекламщиками/продажниками. Они и есть наша ценная аудитория. Ее можно сформировать, но гораздо сложнее сберечь, защитить, заинтересовать. Мы стараемся реализовать все возможности, предложить необходимые ценности и сделать наше предприятие успешным.

# Вы точно купите это. Как упаковка товара влияет на сознание посетителей магазинов

21.01.2018

Грамотная упаковка товара — необходимый элемент борьбы за покупателя. Почему один йогурт расхватывают с полок, а второй никого совершенно не интересует? Секрет знают копакеры — упаковщики XXI века.

Игорь Столяров, генеральный директор группы компаний «Си-Пи-Си», рассказал на страницах Rusbase, что происходит сегодня на рынке упаковки товаров. В борьбе за покупателя производители готовы платить специалистам, которые придумают, как алкоголь продавать не в стекле, а молоко — не в пластиковых пакетах.

— И IT-специалисты, и все сколько-нибудь технически продвинутые граждане прекрасно знают о существовании «последней мили» — последнего канала, соединяющего оборудование пользователя с узлом доступа провайдера. Но мало кто знает, что «последняя миля» есть и в маркетинге. Это психологическое расстояние между общим представлением покупателя о бренде и решением о покупке конкретного товара.

Над преодолением этой last mile работают специалисты по покупательскому маркетингу — люди, которые понимают, как мы ведем в себя в магазинах: почему, зайдя за баночкой хрена, подвозим к кассе тележку с кучей совсем другого добра, и по каким причинам во вторник покупают одни товары, а в субботу — другие.

В ход идет множество инструментов: скидки, акции, подарки, рекламные и информационные материалы в месте продажи. Активно используется и упаковка товара, именно она дополняет сложившиеся впечатления о продукте и работает в момент, когда человек принимает решение, брать его с полки или нет.

Борьба за полки

Трое из четырех покупателей принимают решение о покупке непосредственно в магазине, более 80% руководствуются при этом внешним видом товара, то есть упаковкой. Чем она ярче и креативнее, тем лучше. Просто стаканчиком с йогуртом или творожком никого не удивишь, даже если он органический. Нужно выделяться. Например, можно добавить топпер — это прозрачная крышка с различными наполнителями — или съедобную, сделанную из твердого печенья, ложку.

Чем разнообразнее упаковка одного и того же продукта — тем больше места он займет на полке. А борьба за полку — это постоянная битва любого производителя.

Промышленная праздничная упаковка — это те бесчисленные наборы конфет, алкоголя и косметики, которые мы видим у крупных ритейлеров. Иногда качество этих наборов стремится к уровню плинтуса, но люди готовы платить в полтора-два раза больше за необычно упакованное шампанское. До 80% этих подарочных и промо-наборов создаются с помощью копакеров.

Кто такие копакеры?

Копакеры по заказу крупных FMCG-компаний фасуют и упаковывают их продукцию, придумывая, как это можно сделать интереснее и дешевле. На Западе услугами копакеров пользуются почти 70% крупных производителей. В России лед тоже двинулся, к услугам прибегают не только Mars и Nestle, но и «Мистраль», и «Савушкин продукт».

Производители начинают осознавать один самых важных законов: цепочки создания стоимости нужно разбивать. Кто-то хорошо делает молоко, кошачий корм или гели для душа, а кто-то — хорошо их фасует и пакует. Просто потому, что имеет нужное оборудование, обученный персонал, производственные и складские помещения, а главное, владеет нужными технологиями и знаниями и умеет предлагать инновационные решения.

Упаковка будущего

Будущее копакинга связано с постоянным поиском новых решений и форматов. Каждый год апробируется и внедряется около 50 новинок. Часть из них — это рабочие решения типа изменения формы и дизайна коробки для новогоднего набора шоколадок. Часть — это чистый креатив.

Но самый интересный пласт — это поиск технологических решений, которые соответствуют реальным потребностям покупателей и даже немного обгоняют их, задавая тренды в потреблении. Чтобы создавать такие вещи, нужно хорошо ориентироваться в маркетинге и бихевиористике потребления.

Например, многие современнее люди не видят своей жизни без смартфонов и не расстаются с ними даже во время еды. В одной руке у человека смартфон, в другой — снэк. Задача копакеров — предложить человеку нечто, что можно комфортно есть одной рукой.

Тренды рынка

Формат «to go»

Существует мощнейший и повсеместный тренд «перекусить на рабочем месте, а то и на ходу». Формат «to go» будет и дальше рулить этим миром, находя воплощение во множестве упаковочных решений.

«Гибкая упаковка»

Грамотная упаковка способна действительно облегчить жизнь, и именно удобство конечного пользователя будет определять направления развития индустрии в течение ближайших лет. Огромный пласт интересных решений будет связан с так называемой «гибкой упаковкой». Ее будут производить для товаров от детского питания до молочки, от шоколадок до алкоголя.

Материалы и решения, позволяющие продлить срок годности продуктов

Еще одно перспективное направление связано с продлением сроков годности продуктов и защитой их от внешних воздействий. Вариантов решений множество. Внутри упаковки можно создать модифицированную атмосферу, изменив баланс кислорода, азота и углекислого газа, чтобы замедлить окисление. Можно использовать материалы, сокращающие поступление к продукту кислорода или антибактериальные пленки.

Использование радиочастотных этикеток, QR-кодов и датчиков сроков годности

Будет расти сегмент высокотехнологичных решений типа использования радиочастотных этикеток, которые, в отличие от штрих-кодов, сканируются на расстоянии и оптом, а также QR-кодов. Они позволяют покупателю читать и смотреть дополнительные материалы о продукте, не отходя от магазинной полки. В упаковке будут использоваться и датчики сроков годности и степени порчи продуктов.

# Как одна уникальная услуга продает десять массовых

Яна Вьюн Генеральный директор, Санкт-Петербург

Какие аргументы предлагать клиентам, чтобы выделиться среди конкурентов? Присмотритесь к опыту успешных фирм, побеждающих на рынке маникюра и nail design.

Этот материал о том, как грамотно воспользоваться своими потенциальными конкурентными преимуществами за счет развития одной-двух уникальных услуг в общей линейке продуктов. Основой для рекомендаций стала работа автора на рынке nail design, ориентированного на услуги по созданию красивого и стильного дизайна на ногтях. Но он может быть полезен и для других управленцев, оперирующих в сходных условиях, то есть работающих в стартапах и небольших компаниях, которым приходится бороться с сотнями и тысячами соперников.

Общие трудности

Рынок маникюра и nail design – его верхнего сегмента – отличается высокой конкуренцией, а потому требует особых подходов. Недостаточно просто оказывать качественные услуги по обеспечивающим рентабельность ценам, не уходя в минус. Важно каждый день думать об отстройке от конкурентов. Чтобы выжить, бизнес должен отличаться от них в лучшую сторону: в идеале – каждый день и по каждому параметру. Разумеется, идеалы – на то и идеалы, чтобы не соответствовать действительности. Тем не менее, выживание бизнеса требует, чтобы вы стремились к этой цели так, будто это абсолютно реально.

Вообще, начинающих бизнесменов часто учат не фокусироваться на конкурентах слишком сильно, преследуя позитивную («мы такие-то и работаем для того-то»), а не негативную («мы не такие-то и работаем не так-то») повестку. Не отрицая ценности такого подхода, все же стоит отметить: в головах клиентов отстройка от конкурентов работает именно по негативному, а не позитивному маршруту. То есть, вас, какими бы уникальными вы ни были, буду сравнивать еще с кем-то. А потому вам тоже нужно мыслить похожим образом.

В самом общем виде данная цепочка аргументов и действий выглядит так:

Противопоставление: «В отличие от конкурентов...».

Негативный момент, реальный или мнимый, связанный с конкурентами, и закрываемый вами: «...которые предлагают вам только то-то и так-то».

Переход к вашей компании и ее ключевым достоинствам: «У нас вы получаете то-то и так...».

Дополнительная ценность вашего предложения: «...благодаря чему вы получите то-то и то-то».

В принципе, у вас должно быть сразу несколько вариантов этой несложной цепочки для продуктивной работы. Это не так сложно, как может показаться, ведь упор можно сделать больше, чем на одном звене.

Ваша уникальная компетенция: «Клиенты могут сделать что-то подобное, но у нас особенный метод».

Ваша узкая ЦА, акцент на обещании: «Вы с вашими особыми потребностями и вкусами у нас получаете…».

Уровень сервиса: способ и обстановка вокруг услуги или продукта.

Исключительность вашего решения: «То, что вы найдете у нас, вы не найдете нигде».

Added Value, или иначе «дополнительная ценность»: особые свойства вашего продукта или услуги, выделяющие его из общего ряда.

Ваш личный бренд: некий ореол вокруг вашего имени, личная легенда, заставляющая клиента фокусироваться именно на «у нас».

Конечно, низкие цены тоже можно отнести к этому списку. Однако, как я уже говорила, чрезмерный демпинг никогда не бывает уместным. Работа себе в убыток – это путь в никуда.

Авторская работа в области nail design, занявшая первое место на международных конкурсах в Израиле и Болгарии.

Пример аргументации в nail design

Все эти рекомендации были выработаны на рынке nail design и маникюрных услуг, который, как известно, крайне перенасыщен. Там, с одной стороны, работают сотни мастеров-надомниц, а с другой – множество специализированных студий, от небольших индивидуальных до огромных сетевых и франчайзинговых. И ко всем прочему этот рынок еще и очень консервативный: многие клиентки остаются лояльными своим «поставщикам» навсегда.

В этих условиях можно рекомендовать такой маршрут движения по этой цепочке доказательств, показывающих отличия от конкурентов.

Прежде всего, нужно зафиксировать для себя высший индивидуальный уровень сервиса, услуги или товара. Ведь такой подход неизменно ценится платежеспособными клиентами: и перенасыщенный рынок, с зачастую типовыми и безликими услугами, этому очень даже способствует, превращаясь из препятствия в фактор успеха. Так называемая «крафтовая революция», требующая в какой-то степени возвращения ремесленных ценностей («каждый товар как штучный», и «клеймо мастера как гарантия качества») как раз и требует такой индивидуализации.

Необязательно, чтобы этим критериям соответствовали все ваши товары и услуги. Достаточно просто сказать, что у вас в линейке такие есть, пусть даже их редко заказывают. Ведь появление этого звена в вашей аргументации немедленно влечет за собой и формулирование всех остальных отличий вашей фирмы:

Узкая ЦА со специфическими запросами.

Редкая компетенция. (Хотя тут нужно сразу оговорить, что ее надо периодически подтверждать на разного уровня специализированных конкурсах).

Исключительность дизайнерского решения: невозможно быстро найти то же самое у конкурентов.

Важная оговорка: этот «высший» товар или услугу могут редко заказывать, он может быть востребован лишь самыми лояльными и платежеспособными клиентами. Тем не менее, сам факт его наличия создает возвышенное представление об особой нужде особых клиентов, которую вы можете удовлетворить. И при грамотной трансляции ваши «простые» и «массовые» клиенты все равно будут ассоциировать себя с этой идеализированной картиной, пусть даже они лично эти редкие услуги и не заказывают. Им достаточно простого осознания того факта, что они что-то взяли у мастеров, которые, в принципе, способны произвести нечто экстраординарное.

Added Value и личный бренд

Что до Added Value и личного бренда, который должен привлекать клиентов, тут можно порекомендовать метод продажи экспертизы. Среди продвинутой и платежеспособной аудитории ценится личная связь с редким и «крафтовым» поставщиком услуг, а также образование и саморазвитие. То есть клиент, с одной стороны, должен быть знаком с некой интересной историей, которую он связывает с вашим бизнесом. А с другой, осознавать: приобретая нечто у вас, он получает доступ к некоему знанию и практическому опыту.

Выгодно позиционировать себя не просто как профессионального исполнителя того или иного заказа, а именно как эксперта с именем, готового делиться секретами своего мастерства и ведущим образовательную деятельность. Такая история сразу придаст вашему личному бренду веса, а вашему продукту или услуге – Added Value.

Авторская работа в области nail design, занявшая первое место на международном конкурсе в Париже.

Сам факт того, что вы можете предложить некий образовательный продукт, который пользуется спросом, немедленно выводит вас из общего ряда, превращая в эксперта. А товар или услуга, приобретенная у такого эксперта, неизбежно ценится куда больше типовых собратьев. Поэтому, если у вас есть канал для трансляции своей экспертизы, не нужно бояться и тем более лениться воспользоваться им. Выгоды от подобной инвестиции, скорее всего, будут реальны.

Конечно, далеко не у каждого бизнеса есть возможность запускать полноценные авторские курсы с практикой или ценные вебинары. Однако шанс прикоснуться к образовательной деятельности есть почти у всех, независимо от отраслевой специфики. Например:

Лекции, дискуссии, семинары и мастер-классы, проводимые во время отраслевых мероприятий и конкурсов.

Гостевые дни в вузах и школах.

Обучающие сессии, организуемые для клиентов.

Или хотя бы образовательные активности для собственных сотрудников. (Впрочем, последний вариант менее эффективен за счет ограниченности внутренней аудитории, а потому требует дополнительных усилий по его раскрутке).

Разумеется, эта история принадлежит миру ногтевого бизнеса. Она требует соответствующей адаптации в прочих отраслях. Тем не менее, как мне подсказывает мой собственный опыт, именно эти рамки и с этими акцентами обещают малому предприятию успех в отстройке от конкурентов и конкурентной борьбе.

# Почему избирателям и потребителям нужна вера в «бога»

Как пиарщики и маркетологи делают политиков святыми, а бренды культовыми. Глава из книги «В объятиях PR».

Игорь Пылаев 2018.

Уникальное пособие для маркетологов, пиарщиков и политтехнологов. Обычно такие материалы выходят под грифом «совершенно секретно». В книге подробно описаны универсальные пиар- и маркетинговые стратегии для победы на выборах и в бизнесе. Эта книга изменит ваше будущее, ведь такому точно не учат ни в университете, ни на популярных форумах и семинарах.

Сознание людей очень похоже на наемных менеджеров предприятия. С возрастом, с изменением образования, социального положения установки и представления о мире меняются так же, как и состав наемных менеджеров. Неизменно лишь то, что находится за пределами человеческого разума (подсознание, коллективное бессознательное).

Сознание управляет человеком. Но владеет нами – целиком и полностью – бессознательное, «оно» (It или Id в терминологии отца психоанализа Зигмунда Фрейда). Вот реальный «владелец» человека – его акционер, учредитель, теневой собственник, «крыша». С ним-то и работает манипулятор «от бога».

Незачем тратить время и усилия на долгие и зачастую бесполезные переговоры с руководителями разного уровня, если есть прямой выход на собственников компании.

Сделай бессознательному то самое предложение, от которого оно не сможет отказаться. Защити, прежде напугав до полусмерти. Посули богатств. Дай гарантию чудесного исцеления... И взамен сможешь рассчитывать, что человек отреагирует именно так, как надо тебе.

Так работает технология «от бога».

Не для публичного обсуждения

Принцип технологии «от бога» – это не говорить о ней всуе. Подобно первому правилу бойцовского клуба: никому не говорить о его существовании.

Стратегии «от бога» не подлежат массовому обсуждению – ни в СМИ, ни в публичных местах. Это может быть неправильно истолковано клиентом. Многим не нравится, когда простых смертных ставят вровень с богом, сравнивают их поступки с деяниями небесных покровителей. Все должно оставаться внутри избирательного штаба, коммуникационного агентства или пиар-департамента, чьи спецы подписались на формирование и продвижение заказчика (его продукции или услуг) в образе «от бога» в массовом восприятии. На уровне профессионального обсуждения – пожалуйста, но не дальше корпоративного круга.

Как уже сказано, технология «от бога» работает на бессознательном уровне. Паства должна сердцем чувствовать, кто перед ними – спаситель, благодетель или другой образчик «от бога». Даже когда о человеке искренне говорят, к примеру, что он «менеджер от бога» или «учитель от бога», сразу чувствуется неловкость момента.

<..>

Пиар и маркетинг «от бога» – это ряд стратегий, включающих набор определенных действий, которые вызывают у целевой аудитории неизменную, устойчивую реакцию на уровне базовых ценностей, на что, собственно, и рассчитывает манипулятор.

Поэтому в образе бога может действовать не только человек (например, политик), но и отдельное предприятие, а также различные брендированные и самые обычные товары и услуги.

Тот, кто освоит эти стратегии и начнет их использовать, будет отнесен к немногочисленному отряду «Всемогущих топ-менеджеров». Менеджеров «от бога». Говорю об этом с иронией, поскольку в нашей работе без иронии никак нельзя – может крышу сорвать.

Примерное поведение. Равнение на лидера

Между традиционными религиями и принципами корпоративного управления очень много общего. По сути, там, на Западе, корпорации и церковь приходятся друг другу ближайшими родственниками. С незапамятных времен. Показательный пример – американская корпорация Apple, один из лидеров на рынке информационных технологий и услуг. Около сорока лет назад компания публично заявила, что в ее штате работают IT-евангелисты. Буквально сотрудники, призванные нести благую весть о продуктах и услугах Apple. Не пропагандисты и не маркетологи, как было принято у конкурентов, а именно евангелисты. Тем самым корпорация не просто выделилась из общего ряда, а как бы подчеркнула свою избранность, предстала в образе благодетеля.

Между прочим, образ благодетеля корпорация начала примерять на себя вполне осознанно. Многие исследователи секрета успеха «яблочников» указывают на тот факт, что изначально на логотипе компании был изображен ученый Исаак Ньютон под яблоней (по легенде, когда на него упало яблоко, он открыл закон всемирного тяготения). Но вскоре от этого логотипа отказались в пользу сакрального образа – райского яблока, надкушенного Евой и Адамом. Как символ познания добра и зла, личной свободы, раскрепощения.

Этот образ вызывает чувство защищенности и благополучия, когда люди жили в раю на полном, как говорится, обеспечении, беззаботно. От них ничего не требовалось, кроме как не есть плоды с дерева познания. Он также связан с жертвоприношением. Чем человек готов пожертвовать ради личной свободы, новых знаний, возможности «думать иначе». К слову, одна из ключевых рекламных стратегий Apple именно так и называлась: «Думай иначе» (Think Different).

Яблоко напрямую ассоциируется со змеем-искусителем, который, собственно, и «развел» Еву на греховный поступок. Она первой надкусила яблоко и сразу многое про себя поняла. И это не случайная аллюзия. В чем-чем, а в деле искушения потребителей «яблочная» корпорация знает толк. «Прикоснуться – значит поверить» – убеждала компания потребителей, выведя на рынок новый iPhone.

Еще один пример удачного использования сакрального, магического образа в виде бренда – белое яйцо на красном фоне, бренд известного мобильного оператора. Яйцо – это не только один из символов жизни, основы основ (что появилось раньше – яйцо или курица?), но и символ праздника Пасхи. По преданию, по случаю воскрешения Христа Мария Магдалина подарила императору Тиберию обычное куриное яйцо белого цвета. Тиберий не поверил в чудо и сказал, что человек не может воскреснуть из мертвых так же, как и белое яйцо не может стать красным. И о чудо! – у всех на глазах яйцо окрасилось в красный цвет. Так появилась традиция красить куриные яйца на Пасху. К слову, однажды на Пасху мобильный оператор действительно перекрасил белое яйцо на своем логотипе в синий цвет. И сделал это в ответ на замечание представителя РПЦ, что, мол, будет странно и пренебрежительно по отношению к чувствам верующих, если мобильный оператор не покрасит к Светлому празднику свое яйцо в логотипе.

Инсайдерская информация

Вряд ли кто в здравом уме и твердой памяти может похвастаться, что он видел бога воочию, лицом к лицу или издали, на 100% понимая, что перед ним бог и никто иной. Очевидцев среди моих знакомых точно нет. Это именно тот случай, о котором говорят так: бог один видел, но люди почему-то знают... По этой причине никто точно не знает, как бог выглядит. Разные религии видят его по-своему. И большинство изображений отличаются друг от друга, точно небо и земля.

Библия утверждает, что мы слеплены по образу и подобию бога. Это значит, что каждый из нас – его копия, слепок с него. Значит, мы и есть образ творца. Хотя по нам этого и не скажешь.

Казалось бы, такая неопределенность должна указывать на отсутствие бога как такового. Но подавляющую часть землян это обстоятельство ничуть не смущает. В существование Создателя верили, верят и будут верить миллиарды людей на всех континентах. Может, и впрямь у него самые лучшие пиарщики в мире, кто знает?

Одно ясно как божий день. Каким бы ни был бог с точки зрения той или иной религии, большинство людей все равно, не задумываясь, воспринимают его одинаково. Вне зависимости от того, какое у него имя, как оно произносится и на что он похож. Есть ли, к примеру, у него уши, чтобы слышать чужие мольбы, имеются ли глаза, чтобы видеть чужие страдания?

Как оказывается, все это неважно. Ведь большинство воспринимает бога прежде всего как спасителя, благодетеля, защитника. Или как гарант светлого будущего.

Люди решительно упростили восприятие бога. Они свели его образ к нескольким жизненно важным ценностям, таким как:

Спасение (гарантия безопасности, защита от всевозможных напастей и стихий).

Благоденствие (бог как благодетель, источник благополучия, достатка, богатства, процветания, сытости).

Любовь (потребность во взаимопонимании, реакция на дефицит душевного тепла и ласки) и милосердие (избавление от гнета грехов, тягот жизни, обретение душевного покоя, оправдание поступков).

Здоровье, сила, творческая энергия (избавление от болезней, душевной, физической или творческой немощи, красота и гармония).

Воздаяние по заслугам, наказание (насаждение чувства вины и расплаты за грехи).

Расширенная продуктовая линейка

Были времена, когда богов было много – на каждый случай жизни... Сфера таких услуг была весьма развита, как сказали бы сейчас. Или назвали бы это расширенной продуктовой линейкой.

Одни божественные создания отвечали только за богатство и процветание своих подопечных. Вторые обеспечивали их защиту. Третьи дарили им свою любовь.

Каждое божество олицетворяло одну из жизненно важных, базовых ценностей человека и считалось гарантом их удовлетворения, первобытной страховкой от бед и невзгод, которая в действительности ничего не гарантирует. Как иконки в салоне автомобиля: вроде бы прообраз сомнительной гарантии безопасности на дороге, однако это работает, многие водители действительно чувствуют себя в безопасности за рулем автомобиля. Им этого вполне достаточно. Хотя, как мы понимаем, чувство безопасности не имеет ничего общего с реальной безопасностью на дороге.

Это можно назвать по-разному. Суеверием, виртуальной страховкой, потребностью минимизировать риски. Заручиться поддержкой бога – желание понятное и оправданное. Особенно тогда, когда больше неоткуда ждать поддержки и защиты.

В былые времена на этом играли чародеи, жрецы, обращая чужие страхи в выгоду для себя. Теперь эту зависимость эксплуатируют более продвинутые ловцы человеческих душ — маркетологи, политтехнологи, специалисты по связям с общественностью, а также разведчики, вербовщики, создатели тоталитарных сект...

Никто не знает наверняка, на что в принципе способен бог. Может ли он (и, главное, готов ли?) нас защитить, облагодетельствовать, возлюбить, оправдать, вылечить? Не тешим ли мы себя пустыми иллюзиями? Однако наша потребность в безоговорочной защите, безграничной любви и т. п. настолько сильна, и мы до такой степени зависимы от этого, что даже призрачная надежда на обретение желаемого творит чудеса.

Да он святой!

Лиши человека надежды – и он станет уязвимым, беспомощным, потерянным. Про таких людей можно сказать, что они разуверились в боге. Или пока не обрели его.

«Да вы святой», – говорим мы о человеке, проявившем к нам милость, справедливость, сострадание. И наоборот, злодей воспринимается как антипод бога. «В нем нет ничего святого!».

Так мы воспринимаем добро и зло.

Беспринципные манипуляторы уяснили главное: хочешь господства над людьми – выдумывай бога. Самый успешный образ публичного человека – это всегда слепок с образа всевышнего, каким его воспринимает большинство. Пример основателя Apple Стива Джобса тому подтверждение. Об этом написано множество статей. Вот лишь маленькая цитата на эту тему.

«Как считают некоторые конспирологи и религиозные фанатики, Apple все же состоит в связях с оккультными и богоборческими организациями, но влияние на массовое сознание оказывает не демонстрацией каких-то скрытых посланий, а маркетинговым позиционированием нового уровня. Многим из нас уже приходилось слышать и читать о том, что Apple все чаще воспринимается как своеобразная религия. Мы помним множество обложек журналов и просто изображений в Интернете, где Стив Джобс преподносится в образе то Моисея, то Христа, то самого Господа Бога. Зачастую это выглядит как ирония, но излишне частое появление главы компании в облике верховного божества некоей религии порой наводит на мысли об умышленном навязывании такого восприятия».

Только в привязке к образу бога формируется устойчивый, мощный образ человека, способного привлечь внимание и увлечь за собой сотни тысяч людей из разных регионов без оглядки на социальный статус, профессиональную сферу.

Маркетологи пошли еще дальше и применили этот принцип к продвижению товаров и услуг, а также к выстраиванию положительного образа компании и ее топ-менеджеров.

# Первые пять заповедей клиентоориентированной компании

Виталий Антощенко

Президент, председатель правления, Санкт-Петербург

Кто на первом месте в компании, которую можно назвать чемпионом сервиса? Клиенты? Нет, собственные сотрудники, – утверждает Виталий Антощенко.

Даже если вы ненавидите правила так, как ненавижу их я, но хотите подниматься выше и выше, вы все равно должны следовать правилам. Играете ли вы в сквош или гольф, строите самолеты или карточные домики, управляете машиной или компанией, если вы хотите делать любое дело профессионально и преуспевать, вам нужно придерживаться правил. В каждом занятии есть свои чемпионы, вобравшие в себя концентрат положительного и отрицательного опыта первопроходцев, восходящих на вершину профессионального успеха.

Наблюдая за тем, как чемпионы держат ракетку в руках, как считают, как разговаривают, как готовятся, как относятся к себе и окружающим, как конфликтуют, как отступают, можно сформулировать правила или технологии. Чудесная сила технологии в том, что она позволяет превращать ее обладателя в мастера за фантастически короткий срок по сравнению с тем периодом, который бы потребовался ему для достижения подобного результата в отсутствии знаний технологии.

Клиентоориентированность – это новое «правило чемпиона» для авангарда руководителей, первыми оказавшимися в новой реальности, где понятие «бизнес» оказалось значительно шире, чем цифры в финансовых отчетах. Одномерная модель превратилась в трехмерную с появлением двух других понятий: «смысла» и «людей» – сотрудников как равноправных участников, создающих конечный результат, и клиентов. И технология создания клиентоориентированной компании уже есть. Ниже я перечислил пять основных заповедей, которых должна придерживаться организация, решив встать на путь клиентоориентированности.

Иметь яркое видение. Все в нашем мире имеет свою точку отсчета. Без подобной привязки в пространстве невозможно проложить маршрут, убедиться в наличии прогресса или, например, договориться, когда и где будет встреча. Видение – это своего рода точка сбора всего в компании: технологий, людей, языка общения, системы признания и контроля. Видение также обладает свойством прибора, определяющего «свой-чужой», когда сплачивает вокруг компании тех, кто разделяет ее философию, или держит на расстоянии тех, кто в противном случае мог бы причинить большой вред. Видение должно входить в резонанс с душой сотрудника, рождая в ней колебания огромной амплитуды. Ярким видение должно быть для того, чтобы воодушевлять сотрудников на подвиги, любовь и страсть к своей работе. Страстное видение вызывает гордость за свою компанию и за то дело, которым занимается сотрудник. Например, видение одной очень успешной сети отелей: «Мы – дамы и господа, служим дамам и господам». Или видение очень успешной авиакомпании: «Сервис, о котором говорят даже другие авиакомпании».

Управлять, как лавкой. Расширяясь, предприятие теряет свою первоначальную скорость, гибкость, внутренний уют и дух предпринимательства. Его вытесняет дух формализма и бюрократии. В качестве цели деятельности на первое место выходит соблюдение процедур и строгое соблюдение во взаимоотношениях протокола. Это страшный недуг, убивающий в компании ощущение реальности. Я неоднократно был свидетелем, как подобная компания, уже находясь в одном шаге от банкротства, продолжала бездарно растрачивать свое драгоценное время, собирая десять подписей для согласования покупки канцелярских товаров. Единожды утратив дух развития и предпринимательства, вернуть его будет уже очень сложно. Для вас не должны иметь никакого значения специфика вашего бизнеса и его размер.

Руководитель – обычный человек. Если вы все еще находитесь в плену нашего феодального прошлого, ощущая себя всемогущим и непогрешимым барином, наделенным правом свыше управлять неразумными холопами, то до создания клиентоориентированной компании вам беспрецедентно далеко. Скорее расстаньтесь с этой бесполезной и нелепой иллюзией. Она не только делает вас объектом циничных шуток, веселящих ваших сотрудников, пока вас нет рядом, но и наносит более страшный вред. Желание выглядеть исключительным человеком, человеком с таинственным свечением за спиной и уникумом, не допускающим ошибок, создает баррикаду, разделяющую на два противоборствующих лагеря «верхи» и «низы». Таким образом, вместо того, чтобы объединять и сплачивать команду для воплощения зажигательного видения в жизнь, вы тратите всегда ограниченную в моменте энергию на не производящую полезный результат деятельность – противостояние.

Создать доверие. Клиентоориентированность подразумевает обязательное наличие открытой, творческой, инициативной атмосферы в компании. Подобная среда может быть создана, только если в основе организационных отношений есть базовый элемент: доверие. Доверие выполняет роль источника ощущения безопасности и позитива, которое является необходимым и достаточным условием для созидательной и творческой деятельности компании. Создание подобных условий является еще одной весьма нетривиальной задачей. Ее сложность обусловлена широко распространенной в нашем обществе привычкой поступать по настроению или по ситуации, а не по правилам. Подобный подход руководителя в глазах сотрудников выглядит опасным. Все хаотичное и непредсказуемое вызывает в нас страх и недоверие.

Сотрудник – на первом месте. Приходя в клиентоориентированную компанию, клиент чувствует себя на первом месте. Для того, чтобы он действительно себя так чувствовал, нужно поступить, казалось бы, парадоксально: поставьте сначала сотрудника на первое место. На самом деле, никакого парадокса в этой рокировке нет, только холодный расчет. Все, что ощущает на себе клиент, является проекцией отношений внутри компании. Чувства, которые вы хотите вызывать у своих клиентов, сначала вы должны научиться вызывать у своих сотрудников, и только после этого сотрудники смогут понять, что нужно дать клиентам. Одним словом, тренируйтесь на сотрудниках ставить клиента на первое место. Как только это начнет получаться, клиенты почувствуют, что ваши сотрудники их ставят на первое место, что, в свою очередь, будет доставлять им много позитива. Восхищенные клиенты, без всяких сомнений, сделают вас счастливым, но только в такой последовательности: Сотрудники счастливы, клиенты счастливы, вы тоже счастливы.

Вы должны выстроить в компании отношения таким образом, чтобы в ней поддерживалась гибкость, открытость, скорость, отношения, чувство клиента так, как будто это лавка. Задача первых лиц – удерживать баланс в управлении между правилами, процедурами, сбережением и новациями, изменениями, риском. Гибкость или косность в компании является отражением руководителя.

Разрушайте барьеры между собой и сотрудниками. Во-первых, покажите, что вы так же, как и они, ошибаетесь. Точнее, не скрывайте этого. Это поможет удержать компанию от анабиоза, из-за которого складывается обычай в необходимости пнуть кого-то, чтобы что-то начало делаться. Во-вторых, чаще общайтесь напрямую с сотрудниками из разных подразделений. В-третьих, делитесь ходом своих мыслей при принятии того или иного решения. Правда, для этого в компании должен быть создан надежный канал обмена информацией: портал, корпоративная газета, регулярные планерки.

Создание свода правил и дисциплина их соблюдения должны являться одним из первых приоритетов в деле создания клиентоориентированности. Подобная работа обеспечит предпосылки для того, чтобы сотрудники начали считать свою организацию предсказуемой и справедливой.

Построение клиентоориентированной компании – работа, не связанная с узкой областью обслуживания покупателей или сервиса в его обывательском представлении. Это перестроение организации под новые условия и требования, предъявляемые развитием экономики и необходимостью повышения благосостояния людей. Для тех, кто хочет продолжать успешно вести свой бизнес в постоянно усложняющихся условиях, не существует другой альтернативы, как становиться клиентоориентированными. Сделать это, действительно, не просто, но совершенно необходимо. «Правило чемпиона» нам в помощь.

# Как показать клиенту проблемы, которые сам он не видит

Ерлан Ахметов

Глава филиала, региональный директор, Казахстан

Чтобы предложить лекарство, надо сначала узнать, что болит. Советы по решению этой задачи для продавцов в b2b.

Пока вы не выяснили острой проблемы клиента, и пока сам клиент не понял, что у него есть проблема, вы не сможете продать. Этот закон работает на всех рынках. Но особенно важно его учитывать на рынках сложных и дорогих b2b-продуктов. Если вы умеете эффективно работать с проблемами своих потенциальных заказчиков, ваши шансы на продажу резко увеличиваются.

Почему работать с проблемами выгодно

Ваших потенциальных клиентов можно разделить на четыре категории:

1. Те, кто не осознают, что их проблемы можно решить способом, который вы предлагаете.

2. Те, кто осознают возможность решения проблемы, но откладывают решение.

3. Те, кто уже сейчас предпринимают попытки решения проблемы.

4. Те, кто уже пользуются продуктами ваших конкурентов.

Я думаю, вы легко можете понять, в какой из этих групп идет самая ожесточенная конкурентная борьба. В третьей категории. Почему? Потому что таким клиентам не надо объяснять, зачем нужен ваш продукт, они это прекрасно понимают. У них уже выделен или выделяется бюджет. Казалось бы, самая лучшая для продавца ситуация, но чаще всего в таких состязаниях победитель имеет небольшую наценку и тяжелые условия. Получается, в таких продажах приходится больше напрягаться не продавцам, а производственникам, сокращая себестоимость при том же уровне качества.

Конечно, может быть такое, что на рынке нет серьезного конкурента для вашей компании, но это, скорее, исключение из правил. Вы можете сказать, что большинство компаний уже поняли, как правильно мотивировать продавцов и привязывают их проценты к чистой прибыли. Но это в нашем случае значит, что менеджеры будут проигрывать в таких конкурентных войнах.

Так что можно прийти к выводу, что работа с потенциальными клиентами невыгодна ни для компании, ни для продавца.

Больше шансов заключить контракт на нормальных условиях продавец получает, если работает с потенциальными клиентами второй и первой категории. Если продавец показывает клиентам проблемы, о которых они не знали или которым не придавали значения, в их глазах он становится экспертом. И когда он этого добьется, то может взять под свой контроль весь процесс организации закупа, в том числе процесс сравнения с конкурентами.

Как убедить клиента начать поиск проблемы

Чтобы показать b2b-клиенту проблему, нужно провести небольшое исследование бизнес-процессов компании, которой вы планируете сделать коммерческое предложение. Чтобы сделать это быстро и качественно, вам понадобится официальное разрешение высшего руководства. Просить об этом нужно во время самой первой встречи или презентации. А чтобы максимально повысить шансы на успех, нужно свой запрос правильно «упаковать» в мини-продукт и продать его руководству компании.

Что значить «упаковать» запрос об исследовании продукта? Описать клиенту работы, которые вы планируете произвести, и все, что для этого потребуется от него:

Каков состав планируемых работ.

В какие сроки будет сделан анализ.

Какая документация, финансовая и производственная статистика понадобится для анализа. С кем из сотрудников вы хотели бы встретиться.

В какой форме будут представлены результаты анализа. Желательно показать шаблон формы.

Какие ваши гарантии сохранения в тайне информации, полученной от клиента. Представьте свой шаблон договора о конфиденциальности (NDA).

Сколько будет стоить клиенту анализ. Если исследование предполагает постоянное участие нескольких сотрудников, кроме менеджера по продажам, то имеет смысл взять за него деньги, хотя бы для того, чтобы покрыть прямые расходы. Но это легче сказать, чем сделать. Поэтому чаще проще максимально сократить свои издержки и воспринимать эти расходы как инвестиционные / маркетинговые.

Способы выявления проблем

Анализ инфраструктуры компании. В зависимости от специфики вашего продукта вам может понадобиться разная информация: например, о количестве техники или размерах складских площадей.

Интервьюирование.

Анкетирование. В анкетах вы можете указать основные вопросы, ответы на которые покажут наличие проблем у клиента. В зависимости от вида вашего продукта могут быть разные вопросы. Желательно опросник сделать на одной странице. Основная часть вопросов должна быть закрытой, и добавьте несколько открытых вопросов.

Хронометраж. Как ни прискорбно, но одно из направлений оптимизации затрат с помощью b2b-продуктов (нового оборудования или софта) – сокращение рабочих мест. Это достигается за счет того, что часть работы, которую делают люди, могут выполнить информационные системы или роботы. Сокращения можно добиться и за счет изменения бизнес-процессов. Соответственно, может возникнуть необходимость подсчитать, сколько времени сотрудники вашего клиента тратят на выполнение исследуемых вами работ сейчас.

Правила организации интервью

Сначала вы должны определить круг лиц, с которыми целесообразно побеседовать в рамках исследования. Это могут быть либо руководители (топы и менеджеры среднего звена), либо специалисты по определенному направлению, либо какая-нибудь вертикаль (курирующие топы – руководители подразделений – специалисты), либо участники конкретного процесса.

Вы должны подготовить список вопросов для каждой роли (топ-менеджер, руководитель, исполнитель). Вопросы могут быть открытыми или закрытыми.

Готовясь к интервью, вы должны запросить, а затем изучить весь имеющийся набор информации о предмете вашего исследования. Это поможет сократить время интервьюирования, позволит говорить с клиентом на одном языке.

На интервью лучше взять с собой одного из коллег, чтобы он записывал основные тезисы разговора: это сократит время при обработке информации.

Просите разрешение клиента записывать разговор на диктофон. Но это не отменяет конспектирования. И не ведите скрытые записи. Если вас в этом уличат, то вам не сдобровать.

Главное интервью должно состояться с тем человеком, который будет пользоваться вашим продуктом. Начинать продажу имеет смысл только тогда, когда вы четко видите, как ваш продукт решит конкретную проблему клиента.

Если вы занимаетесь продажей вашего продукта не первый день, то вы, наверняка, представляете, какого рода проблемы решает ваш продукт. Поэтому во время разговора задавайте собеседнику наводящие вопросы. Но при этом не зацикливайтесь только на тех проблемах, которые вы знаете. Стройте разговор так, чтобы собеседник рассказал вам именно о своих проблемах.

После интервью напишите по электронной почте письмо-благодарность респонденту за уделенное вам время.

Как анализировать проблемы

Если следовать формальной логике, то анализ информации начинается после ее сбора. Но на самом деле такой анализ начинается чуть ли не в тот же день, когда вы начали исследовать ситуацию в компании клиента. Разговаривая с ее руководителями и сотрудниками, изучая документацию, наблюдая за организацией производственных процессов, вы сразу начинаете подмечать неправильные действия. И каждое действие должно подвергаться детальному анализу.

Например, если мы говорим об административных действиях, то их можно анализировать в двух плоскостях.

Вид действия:

Затягивание сроков рассмотрения каких-либо вопросов.

Затруднения в получении какой-либо информации.

Дублирование функций разными подразделениями.

Выполнение рутинных операций.

Простои сотрудников.

Частота действия:

Большое количество выполняемых действий.

Большое количество затрачиваемого времени на каждое действие.

Большое количество задействованных ресурсов на каждое действие.

Для получения конечного результата, вы создаете таблицу в Excel, в которую вносите все собранные данные:

В первый столбец – список действий.

Во второй столбец – время, затрачиваемое на одно действие.

В третий столбец – частоту действия, например, в день.

В четвертый столбец – произведение второго и третьего столбца.

В пятый столбец – стоимость действия.

В шестой – произведение четвертого и пятого столбца, чтобы получить объемы потерь в денежном выражении.

Затем делаете сортировку данных, которые содержит шестой столбец, и выводите в верхние строки таблицы самые дорогие, ненужные действия.

Безусловно, если можно посчитать потери на отдельных операциях или потери прибыли в денежном выражении, это самый эффективный способ убедить клиента серьезно отнестись к выявленным проблемам. Но не все можно оцифровать. Поэтому некоторые виды потери приходится показывать в нематериальном виде: наличие рисков, угроза имиджу и т.д.

Из полученного списка проблем нужно выбрать самые приоритетные. Лучше всего это сделать, обсудив их с ключевыми представителями клиента. И уже после этого вы берете тайм-аут, чтобы подготовить свои предложения по решению данных проблем.

Пример проблемы и ее решения

Клиент тратит 4000 человеко-часов в месяц на обработку заявок заказчиков. В деньгах это $8000 ежемесячно (1 час = $2) или $96 тыс. ежегодно. При этом вы подсчитали, что клиент может сократить время обработки заявок в два раза без потери качества, то есть на 2000 человеко-часов в месяц, если внедрит автоматизированную систему управления заявками, которая стоит $75 тыс. В результате проект окупится после внедрения за период от 10 до 12 месяцев. Выгода инвестирования в это дело $75 тыс. очевидна. Остается только доказать, что вы действительно сократите время в два раза. Для этого можно сделать хронометраж текущих операций, которые совершают сотрудники компании, и устроить клиенту экскурсию в другую компанию, которая уже пользуется вашей автоматизированной системой и заметно ускорила работу.

Это, конечно, упрощенный пример, но вполне возможный. В отдельных случаях одну выявленную проблему решает один продукт. В других один продукт решает сразу несколько проблем или одну проблему решает несколько продуктов.

Используйте разные методы

В упрощенном виде проанализировать проблемы клиента и продать основную идею, позволяющую ее решить, можно и в рамках одной встречи – например, с первым руководителем компании. Но только после детального анализа можно быть уверенным в том, о каком масштабе проблем идет речь. А цифры, которые вы получите, помогут быстрее согласовать ваше предложение с финансовым директором и директором по закупкам. Поэтому, продавая сложные проекты, нужно использовать все методы убеждения клиента. Первое поверхностное заключение помогает заинтересовать его в сотрудничестве, а детальное исследование – дойти до контракта.

# 10 принципов успешной работы с ключевыми клиентами

Елена Павкина-Денисова Консультант, Самара

Почему ваш партнер должен стать вашим другом? Как стиль одежды продавца создает дистанцию между ним и заказчиком? Ответы из личного опыта на эти и другие вопросы.

Как вы думаете, что управляет вашими поступками? Можно предположить, что характер, карма или обстоятельства. Но психологи считают, что нами управляют наши принципы и убеждения. Например, если вы считаете, что продажи – это когда вы предлагаете другому человеку то, что ему не нужно, чтобы получить свой процент от продаж, то вы вряд ли сможете преуспеть в этом деле. Но если вы убеждены, что вы продаете нужный и полезный продукт и умеете найти этому подтверждение, ваши горящие глаза и уверенные слова смогут кардинально изменить судьбу сделки. В сторону положительного ответа клиента.

Какие же принципы полезны для продаж, а какие вредны? Я хочу поделиться с вами десятью принципами, которые помогали мне в работе с ключевыми клиентами. Вы можете быть с ними согласны или не очень, но благодаря им мне удавалось привлекать крупных клиентов, которые становились моими постоянными партнерами.

Эти убеждения возникли не сразу. Мне потребовались годы экспериментов с технологиями продаж и разными установками. Я 18 лет занималась продажей рекламных услуг. И, да, я тоже начинала с того, что продажи – это «впаривание» человеку того, что ему не нужно. И, да, такая мысль не принесла мне хороших продаж. Тогда я поглядела вокруг, увидела успешных менеджеров по работе с клиентами, и мне захотелось стать одной из них. Почему у них получается, а у меня нет? Почему их клиенты довольны и остаются на длительный срок? Почему они умеют так рассказать о своем продукте, что самому хочется его купить? Я твердо решила преуспеть в продажах, и особенно мне хотелось работать с крупными партнерами и большими сделками с ключевыми клиентами. Итак, вот мои основные принципы.

1. Клиент всегда прав, поэтому я никогда не спорю с клиентом

Сомнительный принцип, не правда ли? Сразу представляется такой раб, который повторяет: «Да, мой господин», – и смиренно опускает голову. Но в моей голове совсем другая картинка.

Согласны ли вы с утверждением, что каждый человек на своем месте по-своему прав? То есть, если вам возражают, а сейчас речь идет про работу с возражениями, то вы не можете знать всей картины, которую рисует клиент в своей голове. И клиент, как и любой другой человек, как вы сами, имеет право на свое мнение.

Самое лучшее, что вы можете сделать, когда вам хочется поспорить с клиентом, это поставить себя на его место и постараться понять его чувства и мысли. Немного побыть на его стороне. Этот принцип подходит абсолютно для всех спорных ситуаций с любыми людьми, родными, друзьями, соседями, если вам ближе доброта и взаимопонимание, нежели ссоры и то, что за ними обычно следует.

2. Крупные клиенты в приоритете, потому что дают заработать больше

О, я уже слышу шепот или громкий голос, твердящий про алчность, акцент на деньгах и высоких комиссиях. Но почему бы и нет? Это я про деньги. Или вы предпочитаете безработицу и низкие комиссионные? Ключевые клиенты – это локомотив, который тянет бизнес вперед. Поэтому они, несомненно, должны находиться в приоритете как у менеджера по работе с ключевыми клиентами, так и у руководства компании.

3. Нужно быть готовым, что работа с ключевыми клиентами займет много времени

Дело в том, что у ключевых клиентов больше требований, чем у остальных. Им нужна аналитика продаж, нужны креативные предложения и сервис. Ведь большие бюджеты налагают большую ответственность на самого клиента. Если неэффективность рекламной кампании с небольшим бюджетом еще можно как-то скрыть, то в проекте, предполагающим большие вложения, такой номер не пройдет. И головы полетят, в том числе, в отделе маркетинга со стороны клиента.

Про клиентский сервис разговор отдельный. Однажды, когда я только начинала работать с клиентом, чей бюджет составлял несколько миллионов рублей в месяц, директор компании-заказчика сразу меня предупредила: если ей что-то не понравится, она сразу будет звонить моему начальнику. Возможно, вы, как и я, предпочитаете усердно выполнять свои рабочие обязанности без подобных предупреждений. Но, признаюсь честно, этот разговор мне запомнился и сильно меня мотивировал работать еще лучше.

4. К переговорам нужно тщательно готовиться

Однажды я позвонила в отдел маркетинга крупной международной компании из сферы FMCG, и достаточно быстро попала на нужного мне человека. Этим человеком оказалась довольно жесткая женщина из категории людей, которые на фразу «я хотела поговорить» отвечают что-то вроде «вы хотели поговорить, или будете говорить». Признаюсь, меня такие ответы совсем не радуют. И вот, после обмена подобными любезностями она ответила на мои вопросы по поводу ближайших кампаний и брифов тирадой, что ее фирма с нами уже работает, и, мол, прежде чем звонить клиентам, нужно заранее узнать всю информацию и не отнимать время.

Этот разговор произвел на меня сильное впечатление. Но вместо того, чтобы обижаться на клиента, я критически посмотрела на себя. С тех пор тщательно готовлюсь не только ко встречам, но и к звонкам крупным клиентам. На всякий случай.

5. Продажи крупным клиентам происходят на личных встречах

Есть компании, которые совершают продажи исключительно по телефону и на встречи к клиентам ездят довольно редко. Но это не ваш случай. Да, конечно, встречи занимают уйму времени: на дорогу туда, на сами переговоры, на дорогу обратно. А вдруг ваш менеджер вообще едет не на встречу, а по своим личным делам? А вдруг клиента в последний момент не окажется на месте? А вдруг клиент не согласится на сделку, и встреча пройдет впустую? Да, все эти сценарии возможны. Но также очевидно, что если клиент вас не знает лично, то у него с вами не связано никаких воспоминаний. Ему звонит и пишет множество подрядчиков. У него огромное количество информации в голове. И если вы не приедете к ключевому клиенту познакомиться лично, то к нему приедет ваш конкурент, чтобы подружиться и увести вашу потенциальную сделку. Оно вам надо?

6. Ключевой клиент скорее друг, чем просто партнер

Конечно, в общении с клиентом вы можете сохранять дистанцию. И причина для этого есть: клиент крупный, серьезный, а вы – человек маленький. Но, постойте, что это за комплексы неполноценности? С такими мыслями вам вообще не стоит даже подходить к ключевым клиентам, и к продажам также не приближаться. Поэтому я уверена: вы так вести себя не будете. Вы профессионал в своем деле, у вас достойная компания, качественный и нужный клиенту продукт. Вы легко ориентируетесь в преимуществах вашего продукта и можете ответить на 90% вопросов клиента.

Но клиент не просто денежный мешок или представитель компании заказчика, он еще и человек! И можно (о, ужас) даже спросить невзначай, как у него дела. И он будет скорее рад, чем разозлится. И можно поговорить с ним немного о вещах, не связанных с работой – о путешествиях, хобби, семье, интересных мероприятиях.

А если вы будете держать дистанцию, то испортите все дело. Будь вы дружественно настроены, клиент также по-дружески расскажет вам, к примеру, о своих сомнениях по поводу сделки и предложениях конкурентов. И вы исправите ситуацию до того. А если у вас этой информации не будет, вы потеряете серьезный контракт.

7. Доверие клиента создают поступки, а не слова

Если вы что-то пообещали ключевому клиенту, то будьте любезны выполнить свое обещание. Или сделать все возможное для его выполнения. Конечно, обстоятельства могут измениться. Конечно, обещанные результаты рекламной кампании могут оказаться совсем другими. Но здесь важно не это, а то, как вы поведете себя в подобной ситуации. Возможно, вы не захотите брать телефонную трубку и отвечать на возмущенные письма клиента. И вас можно понять: кому захочется выслушивать негатив в свой адрес. Но результатом такого поведения будет потеря клиента и испорченная репутация. Ваша репутация, между прочим.

Каким может быть правильное поведение, если клиент недоволен услугой? А) Согласие с клиентом: помните, что клиент всегда прав. Б) Вопрос клиенту о том, какие возможности разрешения проблемы он видит в этой ситуации? В) Ваши предложения. Г) Письменное подтверждение прежних договоренностей. Д) Выполнение вами договоренностей на 100%.

8. Я уважаю клиента уже за то, что это я прихожу к нему с предложением

И даже если, о счастье, он сам ко мне придет, я также буду с уважением к нему относиться. К сожалению, ключевые клиенты сами приходят крайне редко, а в многие компании никогда не приходят. Так что советую вам встать со стула и срочно начать работу по привлечению крупного заказчика: с момента начала такой работы до сделки может пройти… год. Но зато потом вы сможете пожинать лавры.

9. У вас не будет второго шанса разочаровать клиента

Сервис во время и после продажи – это одна из самых важных тем. Помните уже сказанное: от момента начала работы по привлечению ключевого клиента до сделки может пройти целый год. Неужели вы думаете, что после того, как клиент заключил с вами контракт, он не сможет с легкостью его расторгнуть?

Да, как мы обсуждали, обслуживание крупного клиента требует много времени. Эту работу выполняет аккаунт-менеджер, который не занимается продажами. Но вы сами должны решать все важные вопросы, и ваш электронный адрес должен стоять в копии всех писем клиенту. При этом важно не переступить черту, за которой вы фактически берете на себя обязанности отдела по обслуживанию клиентов. Если вы будете делать всю работу с ключевым клиентом самостоятельно, у вас не останется времени на новые продажи. Вашему руководству это вряд ли понравится.

10. На встрече важно отлично выглядеть, но не лучше самого клиента

Однажды я пришла на встречу к девушке, которая предпочитала свободный стиль: джинсы, футболка, кеды и минимума макияжа. Так любят одеваться партнеры, работающие в рекламном агентстве клиента. И я как раз встречалась с представителями агентства. Но оделась я совсем не в свободном стиле. Что-то на меня нашло, и я надела обтягивающее черное платье до колен, каблуки, да и держалась довольно официально... Короче говоря, это был провал.

Если вы, как и я, вдруг оделись совсем не в стиле клиента, то хотя бы примите облик друга и «своего парня/девушки». Я могла бы улыбнуться и сказать клиентке, как я завидую, что она ходит в кедах, и как мне тяжело ходить на этих каблуках. Мол, пришлось сегодня одеть туфли из-за важной встречи в офисе. И тогда бы обстановка была разряжена. Клиентка бы поняла, что на самом деле я – такая же, как она.

# Как звонить с коммерческим предложением, чтобы вас не послали

Татьяна Пролеско

Генеральный директор, Санкт-Петербург

Агрессивные звонки и спам раздражают. Какой должна быть культура информирования о КП, чтобы появился шанс на продолжение разговора?

Многим знакомая ситуация. Вы на встрече или проверяете документы, требующие предельной концентрации; опаздываете и одновременно пытаетесь ответить на три письма в почте; сотрудник принес отчет и хочет задать вопрос; или наконец-то можно пять минут спокойно попить кофе – список каждый продолжит с удовольствием. И в этот момент раздается телефонный звонок:

- Алло, добрый день! С кем я могу поговорить по поводу нашего коммерческого предложения? Можно ли соединить с руководителем?

На сайте компании в разделе «Контакты» давно висит сообщение о том, что коммерческие предложения необходимо отправлять по электронной почте. Но инициаторы таких звонков его не замечают. В 95% случаев они не задумываются о том, сколько стоит минута времени менеджера, которому они намерены представить свою услугу или товар. В большинстве случае, они неправильно произносят название компании и даже не знают чем она занимается:

- Мы хотим предложить услуги по раскрутке вашего сайта в интернете.

- Бесплатная косметическая процедура. Почему вы не хотите попробовать?

- Услуги курьера. А почему вам не интересно? Какой службой вы пользуетесь? Вы даже не посмотрели наш сайт. Почему сразу отказываетесь?

- Вы были у нас на презентации курса MBA. Решили уже что-то? А когда вы примете решение?

- Какой у вас Skype? Я представлю наш продукт.

- Алло, у вас есть 10 (!!!) минут времени? Мы проводим опрос.

Любой руководитель после серии таких звонков дойдет до точки кипения. А, главное, как это прекратить? Может быть, в следующий раз заявить особо настойчивым: «Если позвоните еще раз, подам в суд»?

Понятно: человеку дали базу контактов, и он звонит по ним целый день. В некоторых сферах бизнеса считается, что холодные продажи все еще эффективны. Особенно активные сотрудники, наслушавшись бизнес-тренингов, с воодушевлением оттачивают навыки продаж по телефону. Так и хочется оставить для них возмущенный пост в какой-нибудь соцсети для «продажников». Но что-то ему подсказывает: никакого эффекта это не даст. Что ситуация изменилась, должна измениться позиция руководителей продавцов, которые считают эффективной стратегию обзвона по принципу «бери больше, кидай дальше». Но закон Паретто напоминает нам, что на самом деле все наоборот: 80% результата приносят 20% усилий, важно только правильно определить точку их приложения.

Знакомые руководители, маркетологи, менеджеры по продажам, с которыми я обсуждала проблему, не вспомнили ни одного полезного коммерческого предложения, поступившего по телефону за последние три года. Но совместными усилиями мы сформулированы важные принципы, которым полезно руководствоваться исполнителям «холодных звонков» и рассылок, если они, действительно, хотят быть услышанными.

Правило первое и универсальное. Поздоровавшись и представившись, всегда спрашивать: «Удобно ли вам сейчас разговаривать? В какие дни и часы лучше перезвонить?». Таким образом инициатор звонка демонстрирует факт уважения к времени и личному пространству собеседника.

Смириться с тем фактом, что владелец телефонного номера не обязан брать трубку и избавиться от привычки звонить несколько раз подряд: это вызывает только нарастание раздражения.

Потратить время на то, чтобы тщательно изучить целевую аудиторию, которой предназначается коммерческое предложение. Это позволит избежать эффекта антирекламы, впустую потраченных усилий, времени и денег. Если результат не оправдывает ожидания, скорее всего время продавца уходит на механическую, неэффективную и никому не нужную работу.

Сегодня информационное поле перенасыщено. Многие отказываются даже от тех рассылок, на которые когда-то подписались охотно. Поэтому, направляя письмо с коммерческим предложением, важно составить его так, чтобы моментально зацепить адресата. Он должен с первых двух секунд понять, что ему это действительно нужно. Тогда он не отправит письмо в спам.

Нужно очень осторожно обращаться с отправкой копий. Реальный случай: агент по недвижимости в Санкт-Петербурге получил письмо-рассылку, посвященное новому объекту недвижимости, от очень известного агентства элитной недвижимости во Франции. Рассылку делала сотрудница-исполнитель. Она случайно поставила всех адресатов в открытую копию вместо скрытой и нажала кнопку «Отправить». Что произошло дальше с сотрудницей – неизвестно. А вот адресат по счастливой для случайности бесплатно получил в свое распоряжение огромную базу клиентов и партнеров французского агентства.

Если очень хочется достучаться до конкретного лица, с которыми вы до этого лично не обменялись визитными карточками, лучше ему не звонить. Вместо этого стоит отдать предпочтение мессенджерам или социальным сетям. Человек просмотрит сообщение и, если заинтересуется, ответит, когда будет готов выделить на это время.

Интересно посчитать сколько стоит время конкретного человека. Это делается очень легко: сумма личного ежемесячного, ежеквартального или ежегодного дохода делится на количество времени, до минут, затраченного на трудовую деятельность. Сколько стоит одна минута вашего личного времени? Устраивает цифра? Радует или пугает? На что она расходуется? А сколько может стоить минута времени руководителя, топ-менеджера корпорации, у которого ее пытаются отнять?

Время – это невидимый, ограниченный и самое главное – необратимый ресурс. Стоит осознать: тот, с кем мы сейчас поговорили три минуты, подарил нам эти минуты своего времени, оторвал от себя. Может быть, он хотел бы распорядиться ими иначе. Поэтому давайте мысленно поблагодарим человека за бесценный подарок.

# Как заставить контрагента рассмотреть ваше коммерческое предложение

22.12.2015 Селезнева Ольга

«Не употребляйте слова «коммерческое предложение», продавайте сон, а не кровать, не путайте УТП с миссией!» — элементарные правила создания коммерческих предложений.

Валерий Меркулов, владелец «[Центра бизнес решений](http://ekb.dk.ru/wiki/centr-biznes-resheniy-ip-merkulov-vm#binding)», бизнес-консультант, эксперт по увеличению прибыли:

— Какой бы продавец не хотел, чтобы письмо, написанное для руководителя компании, было им прочитано, и чтобы он отреагировал на него так, как бы хотелось продавцу? Каждый хочет, но при этом почему-то многие продавцы не учитывают, что психология руководителя компании очень сильно отличается от психологии рядового сотрудника.

Чем ниже человек стоит на социальной лестнице, тем сильнее приходится давить на его эмоции. В продажах эмоции решают многое. По этому принципу построены продажи «волшебных таблеток», и не только от похудания.

А вот для собственников бизнеса и для руководителей высшего звена «поросячья радость» в письмах неуместна. Но и излишняя «сухость» не принесет требуемого результата.

Для составления коммерческого предложения (письма), я рекомендую использовать формулу АИДА (акроним от англ. AIDA – Attention, Interest, Desire, Action – внимание, интерес, желание, действие). Она проста и действенна.

Правило первое. Сделайте заголовок продающим

И как бы это ни звучало сейчас глупо, но не используйте, пожалуйста, заголовок «Коммерческое предложение».

Вам надо своим заголовком сразу же привлечь внимание руководителя компании. Если вы это сделали, то можете рассчитывать, что он прочтет и первое предложение. А вот из него руководитель должен понять, что он может получить, если прочтет письмо целиком. Вам надо в первых строчках письма показать, что с ним и его компанией произойдут судьбоносные трансформации, в результате приобретения и использования вашего товара или услуги.

Так покажите это сразу в заголовке вашего письма, а также в первом предложении. Продающий заголовок – это 80% успеха всего вашего коммерческого предложения.

Правило второе. Только личное обращение

Обязательно обращайтесь к руководителю компании в коммерческом предложении по имени и отчеству. Только на такое письмо с личным обращением он может обратить свое внимание. Поэтому и коммерческое предложение нужно персонально адресовать руководителю. В приветствии должны быть имя и отчество, а в верхнем правом углу укажите инициалы с фамилией, должность и наименование компании.

У руководителя может быть много компаний в подчинении, поэтому это так важно.

Правило третье. Пишите длинные письма

Представьте, что вы – достаточно крупный руководитель, и получаете коммерческое предложение, которое начинается с того, какая это замечательная компания, и что она 10 лет на рынке. Вам это будет интересно? Тем более что ваша компания на нем уже 20 лет. Коммерческое предложение для руководителя компании должно быть четким, структурированным, не длинным или не коротким, а достаточным, и предлагать в первую очередь для него выгоды.

Заблуждение, что руководители читают только короткие письма. Если бы вам пришлось прийти на живую встречу, вы хорошо и убедительно ее начали, а потом через пару минут замолчали и ушли, хотя вас никто не прерывал, и уходить не просил, более того, вас очень внимательно слушали? Как бы это выглядело? Именно так выглядят короткие информирующие письма без призыва к какому-либо дальнейшему действию. Не думайте, что руководитель «умрет», взглянув на длинное, как вам кажется, письмо. Если информация его заинтересует, то уж поверьте, он сам выберет, стоит ли его читать дальше.

Итак, расскажите интересную историю и введите в нее ту информацию, которую вы хотите донести до руководителя. Можете рассказать предысторию. И обязательно предоставьте доказательства.

Правило четвертое. Продавайте сон, а не кровать

Есть такая американская поговорка: «Мы продаем не кровать, мы продаем сон». Так и вы - сформируйте желание для руководителя. Покажите в письме самый чудесный сон, о котором он только может мечтать, о чем он грезит все свое рабочее время. Он должен не просто захотеть ваш товар, он должен возжелать его, если, конечно, почувствует выгоду. Вы должны продавать результаты, а не товары и услуги. Помните, что адресата прежде всего интересует своя собственная компания и те выгоды, что она получит от сотрудничества с вами.

Правило пятое. Не путайте УТП с миссией

Вычеркните из коммерческого предложения все, что напоминает какую-либо скрытую рекламу. Избавьтесь от рекламных слоганов. Да и вообще избавьтесь от них, и не только в данном предложении. 90-е давно закончились, и слоган типа: «Ласты на каблуках, фишками назад, ваш надежный партнер!» больше не продает. А собственно, никогда и не продавал. А вот ваше уникальное торговое предложение (УТП), или, правильнее, Уникальное продающее предложение (Unique Selling Proposition), должно присутствовать обязательно. Только не надо УТП путать с вашей миссией. Это разные вещи.

Правило шестое. Активная мотивация

Обязательно мотивируйте руководителя начать действовать незамедлительно. Даже не думайте, что читающий ваше письмо по своей инициативе сделает то, что вы бы хотели. Проведите его по пути процесса покупки вашего товара или услуги. Захватывайте его внимание, углубите его интерес, вызовите у него желание владеть им. И подведите к действиям, которые он должен начать предпринимать прямо сейчас. Не когда-то в будущем, а прямо сейчас.

Некоторые копирайтеры предлагают оставить последний пункт формулы АИДА (Action – действие) на усмотрение получателя. Он сам привык принимать решения, он серьезный руководитель, и не надо ему указывать, что на самом деле он должен делать. Но это глубокое заблуждение. Обязательно надо указывать, но только не в категоричной форме. Например, не стоит писать «Позвоните немедленно!», «Только сегодня отгрузка товара бесплатно!» и т.п. Надо более корректно, но настоятельно.

Можно написать таким образом: «Мы показали вам, где прибыль. Ваше дело - оценить наше предложение, и именно поэтому я предлагаю встретиться, посмотрим, что полезного может быть у нас друг для друга. Сообщите о времени, когда Вам будет удобно провести встречу». Или «Если Вас заинтересовало мое выгодное предложение, то позвоните или напишите мне на e-mail». Иначе вы никогда не дождетесь обратной связи. Если, конечно, не будете раздавать золотые слитки. И всегда предлагайте на выбор: позвонить или написать на e-mail.

Правило седьмое. Лаконичная подпись

Если у Вас не разработан фирменный бланк, то укажите контактные данные Вашей компании в шапке письма. Не стоит указывать Skype, ICQ, несколько e-mail, и все имеющиеся телефоны. Вполне достаточно адреса сайта и e-mail. А в подписи имени с фамилией, вашего прямого номера телефона, сотового или компании.

P.S. Конечно, тех правил, которые были представлены здесь недостаточно, чтобы писать коммерческие предложение как профессиональный копирайтер, но вполне достаточно, чтобы не совершать грубых и непоправимых ошибок.

# Привлечь и заразить

Гай Кавасаки [Июнь – Июль 2015](http://hbr-russia.ru/archive/journal/15972/)

В конце 1990-х, на волне становления интернета, в деловом мире вошло в моду слово «евангелизм». Я сам способствовал его распространению, будучи вторым специалистом по продвижению ПО «Apple». Слово заимствовано из греческого и переводится примерно так: «распространение благой вести». То есть «евангелист» объясняет миру, как его товар или услуга улучшает жизнь людей.

Моя работа в «Apple» заключалась в распространении благой вести о том, что «Macintosh» повышает креативность и производительность труда пользователей. Я не просто рекламировал компьютер; я верил в то, что говорю, и мне хотелось, чтобы остальные тоже в это уверовали. Сейчас я — главный евангелист «Canva», моя задача — рассказывать о платформе, которая демократизирует дизайн. Евангелисты искренне пекутся об интересах других людей.

Компании привыкли, что поку­патели — ­потенциаль­ные проповедники: самые увлеченные бесплатно раззвонят миру о товарах и услугах. Но важно помнить, что менеджеры, даже не из отдела маркетинга, тоже могут проповедовать. Я много лет работал в технологическом секторе и консультировал организации из других отраслей. За это время я понял, что овладеть искусством евангелизма могут руководители ­любого ­отдела ­— с пользой как для компании, так и для собст­венной карьеры.

Как начальник вы обязаны быть евангелистом своей организации и ее продуктов. Вы должны играть роль проповедника как в родных стенах (в комнатах отдыха, в электронной перепис­ке, во внутренней сети), так и за их пределами, — на отраслевых конференциях, в LinkedIn, Facebook и Twitter. В эпоху социальных сетей распространять благую весть — задача каждого.

Это легко, если вы работаете в компании, которая создает или продает товары или услуги, удовлетворяющие всем вашим требованиям. В моем представлении, это товары или услуги глубоко продуманные (в них учтено все, что может потребоваться пользователю), интеллектуальные (предлагающие новые и разумные способы облегчить боль или усилить радость), полные (сопровождающиеся адекватной поддержкой), расширяющие возможности людей (позволяющие нам помочь самим себе) и элегантные (в которых форма соответствует содержанию).

Даже если вы не продаете «Макинтоши», «Брейтлинги», «Теслы» или билеты на самолеты «Virgin America», возможно, у вас есть нечто ценное и уникальное, а значит, достойное распростра­нения. Это могут быть корпоративные ценности, передовые методы бухгалтерской работы, гибкая кадровая политика.

Когда вы становитесь активным евангелистом, вы не просто продвигаете свою организацию, вы подаете пример остальным сотрудникам. Вы показываете, что вы — преисполненный энтузиазма, заинтересованный член коллектива. Вы вдохновляете коллег и демонстрируете способность­ руководить. Придите в офис и оглядитесь — вы увидите евангелистов всюду: вице-президент, который постоянно участвует в конференциях, коллега, который пишет в «твиттере» об отраслевых исследованиях, секретарь-референт, которая выкладывает фотографии новых продуктов в сеть Pinterest. Такие люди сегодня нужны компаниям. Поэтому вам надо освоить навыки, необходимые для того, чтобы влиться в их ряды. Как показывает мой опыт, эффективно проповедовать можно тремя способами: с помощью старомодных «связей», публичных выступлений и социальных сетей.

Связи

Проповедовать тем, кого вы знаете или кто знает вас, гораздо проще. Наведение социальных мостов мы называем сетевой работой. Если это занятие вам не по нраву: вы застенчивы или считаете, что это манипуляция людьми, — придется вам перестраиваться. В своей книге «Связи решают все. Правила позитивного нетворкинга» Дарси Резак говорит, что, завязывая связи, «вы выясняете, что можно сделать для другого человека». Это благородная позиция — заняв ее, вы сможете выстраивать продолжительные и доверительные отношения, благодаря которым люди будут верить в то, что вы им расскажете о своей организации. Расширять круг знакомств можно разными способами.

Выходите в народ. Чтобы завязывать связи, надо тусоваться. Тусоваться, сидя у себя в кабинете, невозможно. Поэтому заставляйте себя прохаживаться по офису. Прогуливайтесь по разным этажам и зданиям, посещайте отраслевые выставки, ­бывайте на собраниях, конференциях, семинарах и приемах.

Задавайте вопросы. Хорошие «сетевики» в разговоре не лидируют. Они его затевают, после чего умолкают и слушают.

Рассказывайте о своих увлечениях. Если вы способны говорить только о работе, вы — скучный собеседник.

Преимущество разносторонних интересов в том, что они дают возможности найти с людьми общий язык. Я лично завязал множество деловых знакомств благодаря хоккею и много «хоккейных» знакомств — благодаря бизнесу.

Делайте следующий шаг. После того как вы познакомились с человеком, напишите ему письмо или позвоните в течение суток. Так мало кто делает, поэтому те, кто делает, запоминаются как люди, с которыми стоит поддерживать отношения.

Освойте правила элект­ронной переписки. Тщательно продумывайте, что писать в теме (меня «цепляют» такие формулировки: «Понравилась ваша книга» и «Мне дал ваш адрес [имя общего знакомого]»), пишите кратко и просто, письма, оставшиеся без ответа, посылайте снова и обязательно отвечайте в течение двух суток.

Позаботьтесь о том, чтобы с вами легко было связаться. Многие люди, мечтающие расширить сеть своих связей, ничего не добиваются, потому что не указывают на визитках номер мобильного телефона и не оставляют контактную информацию в конце письма. Не создавайте помех общению.

Оказывайте услуги. Все, что вы для людей делаете, улучшает вашу карму. Если вы хотите быть «сетевиком» мирового уровня, позаботьтесь о том, чтобы «плюсов» в вашей карме было как можно больше.

Публичные выступления

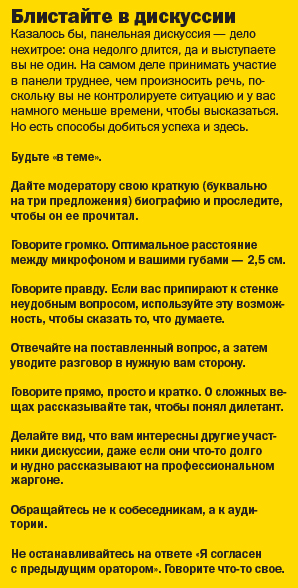
Когда я начинал работать в «Apple», я боялся выступать. Лучше Стива Джобса все равно не скажешь. Но, если вы рассчитываете преуспеть в роли проповедника, вам придется овладеть ораторским искусством. Мне, чтобы уверенно себя почувствовать на сцене, потребовалось 20 лет. Чтобы не просто выживать, а наслаждаться бурными аплодисментами, делайте то, что помогло мне.

Позаботьтесь о качестве материала. Когда есть, что сообщить, выступать легче. Если сказать нечего, отказывайтесь от выступления. Если не хотите отказываться, поищите интересую информацию для рассказа. Это 80% успеха.

Не рекламируйте. Не тратьте время на то, чтобы рекламировать себя и свою организацию или ругать конкурента. Хуже нет, если слушатели расценят вашу речь как пиар-ход.

Адаптируйте. Первые три-пять минут выступления посвящайте аудитории, с которой имеете дело. Это продемонстрирует людям, что вы подготовились и делитесь с ними нужными именно им знаниями. Постарайтесь найти что-то, что лично связывает вас со слушателями. Например, когда я выступал перед сотрудниками SC Johnson, я показал им фотографии полок в своем доме, уставленных их чистящими средствами.

Развлекайте. Преподаватели ораторского искусства со мною не согласятся, но я думаю, что речи произносят, чтобы развлечь слушателей. Если людям весело, им можно подсунуть и информацию. Если речь скучна, никакая информация ее не улучшит.



Рассказывайте истории. Лучший способ расслабиться, выступая с речью, — рассказывать истории: про свою юность, про своих детей, про своих клиентов. Когда вы рассказываете историю, вы растворяетесь в ней. Вы уже не «выступаете с речью». Хорошие ораторы — это хорошие рассказчики; они рассказывают истории, которые поддерживают сообщаемую ими информацию.

Перед выступлением побудьте среди слушателей. Подогрейте интерес к своему выступлению, пообщавшись с аудиторией перед выходом на сцену. Поговорите с людьми. Пусть они вступят с вами в контакт — особенно те, кто сидит в первых рядах. И тогда, поднявшись на сцену, вы увидите их дружелюбные лица и почувствуете себя гораздо уверенней.

Держите все под контролем. Если есть выбор, выступайте в начале мероприятия и в небольшом зале. Люди, которые только что расселись, охотнее станут вас слушать, смеяться вашим шуткам и следить за развитием сюжета в историях. Когда все места заняты, народ реагирует эмоциональнее. Лучше 200 человек в помещении на 200 мест, чем 500 — в зале на 1000 мест.

Постоянно практикуйтесь. Чтобы научиться, надо выступить с речью хотя бы раз 20.

Социальные сети

Когда я распространял благую весть о «Macintosh», самыми действенными средствами маркетинга были телефоны, факсы и самолеты. В результате я ­собирал несколько сот человек в актовом зале отеля. Сейчас благодаря Google+, Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest и Twitter проповедовать можно быстро, бесплатно и повсеместно. Если, налаживая связи, вы получаете доступ к нескольким сотням людей в год, а выступления дают вам возможность обратиться к такой же аудитории в несколько приемов, то социальные сети позволяют вам охватить тысячи человек за считанные недели. Вот что нужно делать.

Предлагайте нечто ценное. Главное правило: размещайте хороший материал — не важно, пишете вы его сами или делитесь им. «Хороший материал» бывает четырех видов.

* Информация. Что произошло? Пример: Министерство обороны США говорит, что готово пересмотреть свои взгляды на службу трансгендеров в армии.
* Анализ. Что это значит? Пример: журнал «Mother Jones» объясняет, почему инцидент с Луисом Суаресом, звездой уругвайского футбола, который укусил итальянского игрока во время чемпионата мира, важен с точки зрения гигиены.
* Помощь. Как мне это сделать? Пример: портал CNET рассказывает, как работает SMS, если отправить его на номер 911.
* Развлечение. Что за прикол? Пример: каждый год две церкви в греческом городке Вронтадос устраивают в честь Пасхи шуточную ракетную перестрелку.

Будьте интересным человеком. Многие ошибочно полагают, что их читателям интересен только узкий круг тем. В таком случае мне надо писать исключительно о предпринимательстве, инновациях и технологиях? А руководителю «Motorola» — только о «Motorola»? Это было бы скучно, а скука в социальных сетях не проходит.

Рискуйте. Социальные сети благоволят смелым, поэтому пишите о своих чувствах и намерениях. Занимайте решительную позицию в вопросах, касающихся вас лично, вашей организации и клиентов. Если, например, вы считаете, что в рядах руководителей компании должно быть больше женщин, разместите статью на эту тему.

Будьте кратки. Если вы не сумеете быстро завладеть вниманием читателей, они переключатся на что-нибудь другое. Мой опыт показывает, что для перепоста оптимальный объем текста — 2—3 предложения в Google+ и Facebook и 100 знаков в Twitter. Для вашего собственного сообщения — от 500 до 1000 слов.

Ведите себя благородно. Делитесь постами других пользователей, пишите позитивные и интеллигентные комментарии, предлагайте ресурсы и решения. Если вы размещаете чужой контент, не забывайте давать на него ссылку. Это служит выражением вашей благодарности, позволяет читателям узнать больше, автору — нарастить трафик, а вам — показать себя миру и набрать популярность среди блогеров.

Не забывайте о наглядности. В каждом посте должна быть «приманка для глаз»: фотография, рисунок, видео. Если у вас получилось больше четырех абзацев, попробуйте представить пост в виде списка. Я лично отключаюсь, когда вижу сплошной текст.

Придумывайте завлекательные заголовки. Меня притягивают посты, озаглавленные: «Как…», «10  ­лучших…», «Путеводитель по...» Они говорят мне: «Тут что-то полезное».

Пользуйтесь хэштегами. Хэштеги связывают сообщения из разных стран и структурируют экосистему. Добавляя к посту хэш­тег, вы как бы объясняете людям, что пост вписывается в общую тему. Допустим, #socialmediatips на Google+ объединяет сообщения о соцсетях.

Не теряйте активности. Под «активностью» я подразумеваю от трех до 20 разных (то есть не повторяющихся) пос­тов в день. Это ориентир. Если у вас хорошие посты, можно эту норму превышать. Но если вы один-два раза в день делитесь в соцсетях какой-нибудь ерундой, то это уже перебор. Есть средства автоматизации (например, Buffer, Do Share, Friends+Me, Hootsuite, Post Planner, Sprout Social, TailWind, TweetDeck), которые помогают планировать и распределять пуб­ликацию «статусов», так что вы за 30 минут сможете заготовить дневную порцию постов.

Евангелизм — не самореклама. Вы делитесь лучшим из того, что делаете вы, ваш коллектив или ваша организация, с теми, кому это может быть полезно. Это обязанность каждого, от кадровика до программиста, от финансиста до производственника, от директора до рабочего (и — возможность для каждого из них). Так что понемногу осваивайте эти навыки. Начните с одной «проповеди» в день и постепенно увеличивайте их количество. Не забывайте, что это искусство — и постоянно практикуйтесь.

Гай Кавасаки (Guy Kawasaki) — главный евангелист компании Canva, один из руководителей Бизнес- школы Хааса при Калифорнийском университете в Беркли, автор книги «The Art of the Start 2.0» (Portfolio, 2015).

# Клиентская поддержка: девять ужасных фраз, которых нужно избегать

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

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

9 ужасных фраз клиентской поддержки

Как не нужно говорить

Что нужно сказать взамен

1.

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

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

2.

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

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

3.

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

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

4.

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

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

5.

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

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

6.

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

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

7.

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

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

8.

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

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

9.

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

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

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

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

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

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

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

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

Теперь проанализируем ваши действия в девяти проблемных ситуациях подробнее.

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

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

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

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

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

2. «К сожалению, нет»

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

3. «Я ничего не могу сделать»

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

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

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

4. «Позвольте мне поправить вас»

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

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

5. «Должно быть, произошло недопонимание»

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

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

6. «Извините, извините, извините»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9. «Я не могу это сделать»

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

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

Помните: все мы люди

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

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

# Работа с возражениями

*07 11 2017*[*СЕРГЕЙ ЗИНОВЬЕВ*](https://psymiracle.ru/author/psymiracle/)

Это слишком дорого. Это был самый убийственный вопрос для меня когда-то. Стараешься, рассказываешь клиенту, объясняешь, расписываешь а… потом: Сколько стоит? Столько-то. Ой, извините, это слишком дорого. Ок, всего доброго. Вот тебе и работа с возражениями….

Если вам сказали, что слишком дорого, и вы отвечаете «всего доброго», то вы вредите клиенту. Это правда. Он мог бы получить пользу от вашего товара или услуги, но не получил. Вы лишили его этой пользы. Услышьте, что на самом деле творится в душе вашего клиента:

«Peклама во всех соцсетях? Слишком дорого» — это он произносит вслух. «Докажите мне, что мне стоит инвестировать в эту вашу peкламу. Мне ведь нужны клиенты. Ваш ход? Что? Просто всего доброго? Вот черт…» а так Ваш клиент говорит без слов. Про себя.

Я сильно страдал при общении с клиентами, не побоюсь этих слов. Ведь если мы даем чаевые официанту, это типа культурно. А если врачу — это либо взятка, либо нарушение врачебной этики. Я знаю, сколько реально стоят товары и услуги, которыми мы оперируем. Это достаточно высокие технологии, работа штучных профессионалов, а подчас — целой бригады. Не верите? Да вот вчерашние примеры.

Звонит знакомый и просит «госпитализировать знакомого алкоголика, сейчас подойдет его жена». Ждем. Приходит жена. Муж действительно выпивает по литру в день с опохмелением. Только он — не сантехник дядя Петя. Он — заведующий кафедрой ВУЗа, профессор и академик РАН, да еще и в погонах. Понимаешь ситуацию, когда ты рубанув шашкой скоропалительного решения, почти гарантированно перечеркнешь жизнь и себе, и ему. Но есть выходы вдумчивые — из области частной медицины. Или это глубоко патриархальная восточная семья, где не принято выносить свои проблемы на сторону. А все может кончиться самоубийством или убийством. Находишь предметный выход и объясняешь все нюансы, расчет времени, расчет сил и средств по-военному. Но — слишком дорого, но вы все равно помогите нам. Теперь в моем арсенале есть много приемов, как отвечать на «СЛИШКОМ ДОРОГО». Раньше я тоже писал о [работе с возражениями](https://psymiracle.ru/rabota-s-vozrazheniyami-primery-vozrazhenij-v-povsednevnoj-zhizni/), сейчас — практическая выжимка.

Один из самых простых приемов — спросить «Слишком дорого по сравнению с чем?» И дальше развивать события так, как нужно Вам. Но это так, семечки. Итак, по порядку. Вот обойма молниеносных реакций на возражение «Это слишком дорого» с учетом[психологии покупателя.](https://psymiracle.ru/kak-manipulirovat-pokupatelem-psixologiya-torgovli/)

1) «Слишком дорого по сравнению с чем?»   
«Дорого» — относительный термин. Если вы сможете выяснить, с чем человек сравнивает ваш продукт или услугу, то сможете более точно преподнести преимущества.

2) «Правда? Как вы пришли к такому выводу?»   
Это ломает шаблон рассуждения клиента. После того, как продавец лучше поймет, какие конкретные проблемы привели к ценовому шоку, он сможет по отдельности разобрать каждую.

3) «Возможно, мы не вычеркнули лишние пункты? Давайте проверим».   
Вернитесь назад и убедитесь, что процесс продаж соответствует ожиданиям обеих сторон.

4) «Я понял вас. Лучшие продукты часто стоят дорого».   
Есть мнение, что ценовое возражение не является истинным, пока клиент не произнес его дважды. Используйте этот ответ, когда вы слышите «это слишком дорого» в первый раз, и он поможет вам отделить клиентов без бюджета от тех, которые прощупывают, насколько вы готовы уступить.

5) «Сколько стоит для вас полное решение вашей проблемы?»   
Заставите клиента думать о прекрасном будущем. Откройте и разверните скрытые преимущества.

6) «Это вопрос нехватки налички или вопрос бюджета?»   
Этот вопрос попадает в цель независимо от того, просят ли клиенты скидку (вопрос бюджета) или хотят рассрочки оплаты (вопрос нехватки налички). После того, как продавец классифицирует возражение, он сможет договориться более эффективно.

7) «Если бы деньги не играли роли, наш продукт или услуга помогли бы решить вашу проблему?»   
Быстрый шаг от цены к ценности товара и услуги.

8) «Что именно дорого?»   
Если мягко задать этот вопрос, то клиент покажет свое истинное восприятие вашего продукта (услуги). Например, работу психолога он оценивает как просто болтовню с клиентом.

9) «Слишком дорого? Это относительно».   
Относительно, поскольку этот продукт или услуга является очень ценным относительно цены. Переведите внимание человека на ценность и выгоды.

10) «Является ли цена единственным, что удерживает вас от принятия решения?»   
Если клиент имеет какие-либо другие возражения, которые продавец должен решить, этот вопрос выведет их на поверхность.

11) «Хорошо. Так какую часть вы не хотите получить?»   
Этим вы говорите покупателю: цена неразрывно связана с ценностью. Если покупатель не хочет платить полную цену, он не сможет насладиться ценностью в полном объеме. Этот вопрос может побудить их пересмотреть вопрос.

12) «Неужели цена удержит вас от получения того, что вы действительно хотите?»   
Вы не называете клиента дешевкой, но этот вопрос пробуждается в их сознании. Никто не любит быть дешевкой, особенно сейчас ([вот отличия в психологии богатства и бедности](https://psymiracle.ru/glavnye-otlichiya-bogatyx-ot-bednyx/)). А еще этот вопрос позволит выявить, когда ваш продукт или услуга не является идеальным решением проблемы клиента.

13) «Означает ли это, что мы никогда не будем иметь шанс поработать вместе?»   
Говорят, что слово «никогда» провоцирует клиента на покупку. Это одно из самых сильных слов в языке. Большинство людей ненавидят его. В результате подавляющее большинство клиентов отреагируют: “Ну, разумеется, нет!” . Затем продавец может узнать условия, необходимые для того, чтобы заключить сделку, и адаптировать их, либо гордо удалиться.

14) «Отставив цену в сторону, у нас есть продукт или услуга, которую вы хотите купить?»   
Если они говорят «да», вы можете вернуться к пункту 12. Если они говорят «нет» — определите, имеет ли смысл вернуться к разговору о ценности или лучше отказаться от сделки.

15) «Какой результат вы хотите получить?»   
Это направляет их от мышления в терминах «дорого» или «дешево» к долгосрочной ценности для их жизни.

16) «Это может показаться дорогим за один день, но давайте разобьем платежи на месяц/квартал».   
Единовременная сумма может напугать. Имейте под рукой данные о том, как стоимость распределяется в течение года, месяцев или дней.

17) «Означает ли то, что вы говорите, что наши цены выше по сравнению с нашими конкурентами?»   
Если цена действительно выше, чем у конкурентов, этот вопрос открывает продавцу лазейку для разговора о ценности.

18) «Вы когда-нибудь покупали подобный продукт или услугу раньше?»   
Возможен вариант, что покупатель не имеет точного представления о том, сколько стоит подобный продукт. Хотя бы потому, что никогда не покупал подобное раньше. С этим вопросом вы сможете прояснить его неправильное представление.

19) «Вы думаете, что это слишком дорого стоит?»   
Направив подачу обратно к клиенту, вы побуждаете его объяснить свою позицию и в процессе — возможно, пересмотреть ее.

20) «Когда в последний раз вы что-то покупали, руководствуясь только ценой?»   
Опять же, никто не любит чувствовать себя дешевкой.

21) «Я понимаю. У меня были другие покупатели, которых, как и вас, сперва обеспокоила цена. Но они обнаружили, что…»   
Проявите эмпатию к клиенту, а затем переадресуйте его внимание на социальное доказательство, которое подтверждает ценность.

22) «В вашем собственном бизнесе ваш продукт или услуга всегда самые дешевые из доступных?»   
Это отличная стратегия, если ваш клиент хоть в чем-то предприниматель. Пусть хоть квашеной капустой у метро торгует. Все равно он равным образом должен выигрывать сделки, и он, скорее всего, также делает это на основе ценности, а не цены.

23) «Вам действительно обязательно говорить “нет” прямо сейчас?»

Когда покупатель говорит: “Я не знаю. Цена выше, чем я готов заплатить”, — попробуйте два или три способа обработки возражения. Если ничего не работает, попробуйте этот вопрос и наблюдайте выражение на лице клиента. Если он отвечает, что ему не обязательно говорить «нет» прямо сейчас, продавец может предложить взять тайм-аут в несколько дней, чтобы обдумать цену — и понять, что говоря «нет» цене, клиент говорит «нет» ценности связанного с ней продукта.

24) Промолчать.   
Иногда лучший ответ — отсутствие ответа. Когда продавец просто замолкает после прозвучавшего возражения, часто клиент начинает сам обосновывать его. Продавец тогда может ответить на специфические возражения, полученные из этой информации, — их даже не надо выявлять.

Конечно, прежде всего вы творческие люди и продавать, это не ваше. Эти возражения даны вам для случаев, когда вы будите напрямую общаться с вашими клиентами, но есть и способы продвижения ваших изделий, когда продавать будут за вас. Моделируйте этот пример творчески. Главное это задавать нужные вопросы, чтобы получить правильные ответы. И у Вас все получится.

Ну, а сейчас новое видео (аутотренинг-медитация на принятие себя) — подарок от моей хорошей коллеги. Устраивайтесь поудобнее, закрывайте глаза.  Только перед этим [не забудьте подписаться на мой Ю-Туб канал](https://www.youtube.com/channel/UC_qCfv2z1GQ9Im_NphGeqiA), чтобы быть в курсе всех новинок! Под видео — кнопка доступа в закрытое интернет-сообщество (Мастер-Группу), где вас ждут десятки гигабайт материалов по психологии, саморазвитию, бизнесу и инфобизнесу (редкие, авторские, платные в свободном доступе). Удачной коммуникации вам!

# 10 принципов клиентской поддержки

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

Основатель в AmoCRM и QSOFT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Идеальный клиент. Инфомаркетинг.

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

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

Идеального покупателя можно определить по трём основным характеристикам.

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

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

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

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

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

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

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

# Не убеждайте клиентов, просто меняйте их поведение

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

10.08.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**АРТ МАРКМАН**

*Доктор наук, профессор психологии и маркетинга Техасского университета в Остине, основатель и директор программы Human Dimensions of Organizations.*

Источник: <http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/marketingovaya-politika/p16240/#ixzz3isXv52MA>

# Актуальные техники продаж

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.

Еще интересные советы и идеи в новом сообществе —<http://professionali.ru/Soobschestva/luchshij_forum_idej_svoego_dela>

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!   
И будет счастье (продажи).

# Уловки продавцов

*Роберт Чалдини всю жизнь был простаком. Он попадался на уловки уличных торговцев, сборщиков денег и дельцов. Соглашался на ненужные подписки, покупал билеты на бал медиков и печенье у скаутов. Наконец, ему это осточертело, и он принялся изучать механизм уступчивости. Так появилась книга «Психология влияния». В этом выпуске мы рассмотрим только один маркетинговый приём, который изучил Чалдини.*

**Страх потери**

В человеческом мозгу центров тревоги больше, чем центров удовольствия. В результате страх потери будоражит нас даже сильнее, чем мысль о приобретении. Маркетологи знают об этом принципе и конвертируют его в прибыль. Например, если вам скажут, что установка счётчиков поможет сэкономить на оплате воды, вы отреагируете прохладно. Лучше завернуть ту же информацию в другую обёртку: «если вы не установите счетчики, вы потеряете N рублей».

Если в магазине мимо вас прошёл продавец и мельком обронил, что пылесос, который вы рассматриваете, на складе остался только один, знайте – вами манипулируют. Продавец не рассказывает, как много вы получите от покупки, а заставляет думать о возможной потере.

И даже если вы научились защищаться от грубых манипуляций, принцип дефицита всё равно действует и на вас. Например, вы прерываете интересную беседу, чтобы ответить на звонок. Ведь, если вы не возьмёте трубку, можете потерять ценную информацию навсегда. И не важно, насколько интересный собеседник сидит напротив вас – телефонный разговор всё равно будет в приоритете.

**Поджигать сроки**

Так же работает методика «поджигать сроки». Маркетолог устанавливает крайний срок продаж, при этом не так важно, что именно он рекламирует. Опыты Чалдини показывают, что люди под действием принципа дефицита делают то, что не планировали, только потому, что вскоре уже нельзя будет это сделать.

Некоторые продавцы доводят принцип дефицита до логического завершения – до лозунга «прямо сейчас!» Клиентам говорят, что, если они не купят немедленно, завтра подскочит цена, или товар вовсе будет недоступен. Цель – не дать покупателю подумать, запугать его и заставить поверить, что он не сможет получить эту вещь позже.

**Не надо кошмарить клиента**  
Чалдини задумывал свою книгу как пособие для простаков – чтобы они распознавали манипуляции и умели от них защищаться. Но книжка попала в руки маркетологам, и они взяли все принципы влияния на вооружение. Это работает.

Правда, клиенты становятся умнее, чувствуют манипуляцию и перестают ей доверять. Поэтому попробуйте обезоружить их своей честностью.

Это рискованный ход. Вступая на путь честности, вы идёте по неизведанной тропе. Но, что важно, на этой тропе вы будете чуть ли не единственным. Вне конкуренции. И когда вы выйдете на поляну со спелыми и вкусными ягодами – все они будут вашими.

**Сегодня в 20:00 пройдёт открытый урок проекта «Внедрение» с Андреем Парабеллумом. Он называется**[**«7 стратегий достижения выдающихся результатов».**](http://try.infobusiness2.ru/7_strat/)

Это занятие о том, как достигать высоких вершин, действуя иначе, чем все ваши конкуренты. Как достигать крутых результатов, не бегая по вытоптанным «дорогам к успеху», а прокладывая свой собственный путь. И как строить бизнес или собственное дело, оставаясь собой и не предавая свои принципы и убеждения.

**Возможность возвратить товар**

Об исследовании  The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Metaanalytic Review, Нараян Джанакираман, Холли Сирдал, Райан Фрелинг (Journal of Retailing, 2016)

Декабрь 2016

Политика возврата товара способна стать мощным оружием в борьбе ритейлеров за долю рынка. Считается, что возможность сдать покупку привлекает сомневающихся, так как снижает страх ошибиться с выбором. Однако у нее есть и слабая сторона: если товар вернут многие, упадет прибыль. Поэтому ритейлеры стараются найти золотую середину — политику, повышающую продажи и не провоцирующую лишних возвратов.

Чтобы помочь им в этом, ученые из Техасского университета провели метаисследование 21 журнальной статьи о политике возвратов. Они выявили пять переменных: период возврата (например, 30 дней), деньги (получение полной суммы или ее части), усилия (надо ли, скажем, предъявлять паспорт или заполнять бланки), объем (все ли можно сдать, или все, кроме того, что куплено с дисконтом или часто возвращается) и компенсация (получает ли потребитель деньги, товарный кредит или только другой товар).

Исследователи также обратили внимание на другие теории о влиянии политики возврата на покупателей. Оказалось, например, что легкость возврата может восприниматься как признак качества: продавец так уверен, что товар всем понравится, что готов рискнуть деньгами.

Главный вывод: легкость возврата увеличивает одновременно и прибыль, и убытки, но прибыль — в гораздо большей степени. Поэтому даже за вычетом потерь от возврата ритейлерам выгодно иметь гибкую политику.

Выяснилось, что, манипулируя пятью переменными, можно влиять на поведение потребителей. Если товар легко сдать за полную стоимость (учитываются и деньги, и усилия), это стимулирует продажи, а ограничение объема возврата, увеличение периода и вариативность компенсации могут снизить прибыль. «Надо тщательно продумывать условия, поскольку от них зависит соотношение покупок и возвратов, — говорят исследователи. — В зависимости от целей, ритейлеры порой могут предпочесть сложную политику с вариантами по нескольким факторам, а не простую с минимальной вариативностью».

# Поклонник – это ещё не клиент

[Александра Сэмюэль](http://hbr-russia.ru/blogs/846/) 19.01.2015

Если вы думаете, что анализ положения компании в блогосфере и поддержание отношений с ее обитателями позволило вам узнать своего потребителя лучше, чем когда-либо, вы жестоко ошибаетесь. Очень часто данные из социальных медиа не только не проливают свет на особенности клиентов, но и вводят в заблуждение: они показывают лишь узкий и нетипичный срез вашей аудитории в соцсетях и клиентской базы.

Это главная мысль отчета под названием «Какую информацию о клиентах вы не почерпнете из социальных медиа», который мы с Эндрю Ридом, президентом Vision Critical, недавно [опубликовали](http://www.visioncritical.com/social-customers/?utm_campaign=PANTHEON_STRIPPED&utm_medium=PANTHEON_STRIPPED&utm_source=PANTHEON_STRIPPED&utm_content=PANTHEON_STRIPPED). Документ доносит до читателей то, что нам всем давно пора бы уже знать. Речь идет о том, кого вы на самом деле слышите, когда прислушиваетесь к своим фанатам в соцсетях. Наше главное открытие таково: даже если ваша аудитория в социальных медиа состоит из ваших реальных покупателей (что тоже еще требуется доказать!), по тем людям, чьи голоса вы слышите в соцсетях, совершенно невозможно судить о всех клиентах в целом.

В действительности 90% содержания социальных медиа исходит от 30% их пользователей. Эти 30 процентов — люди, которых мы называем энтузиастами, это «заметные» пользователи соцсетей, которые вывешивают в них посты как минимум пять раз в неделю. И они в корне отличаются от более тихих «захожан», которые составляют подавляющее большинство вашей интернет-аудитории (и ваших потенциальных покупателей). Речь идет о «малоактивных», которые размещают посты от двух до четырех раз в неделю, а также о практически молчащих «незаметных», которые что-нибудь пишут лишь раз в неделю или реже. Но не надо думать, что, раз они молчат, их мнение не имеет значения: хотя «малоактивные» и «незаметные» редко дают о себе знать, львиная доля этих людей просматривают Facebook хотя бы раз в день.

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

Понимание различий между этими тремя группами пользователей соцсетей очень важно не только для вашей стратегии в социальных медиа, но и для вашей маркетинговой политики в целом. Если вы пытаетесь выяснить, как лучше послужить своим покупателям, как заинтересовать их и как эффективнее представить им свой товар или услугу, вам необходимо понять ожидания и потребности всех ваших клиентов, а не только тех, которые громко о себе заявляют.

Нам удалось обнаружить «слепые зоны» социальных медиа в процессе работы с тремя международными брендами. Мы сравнивали подробные данные обратной связи и Facebook-профили одних и тех же потребителей этих брендов. Эта работа выявила огромную ассиметрию между теми фанатами и покупателями, чьи мнения мы слышим на страницах компании в соцсетях, и всеми остальными клиентами-пользователями Facebook. Более того, она позволила нам нарисовать четкую и подтвержденную фактами картину различий между «громкими» и «тихими» посетителями соцсетей, причем таких различий, которые имеют реальное значение для бизнеса.

Читайте материал по теме: [Как и зачем платить за твиты](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/marketingovaya-politika/p14435/)

Энтузиасты — это те люди, которых легко опишет любой анализ социальных медиа, потому что они (ну или давайте уж честно признаемся — мы) активно участвуют в создании контента блогосферы. Эти же фанаты — обычно самые бойкие покупатели. Часто они уже предвосхищают свое новое прекрасное приобретение, за которым они пойдут в крупный магазин. Также эти люди интенсивно пользуются своими мобильными устройствами — именно они, находясь в мегамагазине, еще и сверяются с ценами конкурентов на мобильнике. А еще они весьма притязательны в своем выборе телепрограмм для регулярного просмотра, склонны советоваться с семьей и друзьями при решении о покупках и охотно делятся своими оценками с окружающими. Именно мнение этих людей вы узнаете от своих «разведчиков» в социальных медиа.

Но вам не хватает данных о ваших малоактивных и незаметных фанатах и клиентах — эти сведения гораздо реже попадают в аналитические отчеты. «Незаметные» обычно гораздо менее охотно делают покупки, а соцсети значительно меньше влияют на их потребительские решения. Они не похожи на энтузиастов — им не нравятся большие магазины. Они предпочитают телевизор, а не мобильные устройства; они смотрят гораздо больше передач и гораздо меньше читают Facebook (хотя, как ни странно, нисколько не реже играют в онлайн-игры). В живом общении они менее склонны обращаться за покупательской мудростью к друзьям и родственникам и реже делятся своими мнениями с «френдами» в интернете.

«Малоактивные» располагаются где-то посередине между двумя крайностями. Но, подобно «незаметным», их часто забывают в отчетах: поскольку они настолько реже делают посты, их информация в Facebook занимает лишь 10%, хотя их количество составляет 20% от общего числа пользователей.

Читайте материал по теме: [Три типа покупателей в социальных сетях](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/nauka-prodazh/p13952/)

Все эти факторы приводят к тому, что энтузиастов ни в коем случае нельзя использовать как репрезентативную выборку всей вашей клиентуры. Поэтому, особенно в тех случаях, когда в соцсетях вы слышите голоса «несогласных», обязательно нужно сравнить эту информацию с той, которая поступает из других доступных вам источников (данные о покупках, обратная связь с потребителями, подсчет «кликов» на рекламные ролики и т. д.) Не говоря уже о разговорах лицом к лицу с широкими слоями покупателей — со всеми, кого вам только удастся поймать.

Компания по-настоящему узнает своего клиента «как облупленного» только при успешном сочетании всех разведданных. Аналитические сведения о социальных медиа могут напомнить компаниям о том, почему так важно понимать своего потребителя, но различия между энтузиастами, малоактивными и незаметными пользователями слишком велики, чтобы одних этих данных было достаточно.

# Лучшие клиенты на самом деле приносят прибыль?

Иногда ценный заказчик может высосать из вас все соки

[Крис Кэри](http://www.forbes.ru/person/57081-keri-kris)  | 23 сентября 2010

Представьте, что вы тренер футбольной команды, которая только что проиграла. Счет на табло не в вашу пользу, пресса засыпает вас неприятными вопросами, а хозяин команды устраивает нагоняй. Ни один из этих фактов не поможет понять, как же победить на следующей неделе.

Чтобы победить, придется разложить все по полочкам. Проанализировать оборону, атаку и командную тактику. Посмотреть, хорошо ли сыграли защитники и как развивалась атака. Пока вы внимательно не рассмотрите каждую составляющую командной игры, вам не понять, в чем ее слабость.

Те же правила применимы и к ведению бизнеса. **Финальный счет — общая смета доходов и потерь — мало о чем говорит**. Для создания более четкой картины нужно присмотреться к каждой сделке и просчитать, какую пользу она принесла организации. **Вы можете обнаружить, как уже обнаружили многие бизнесмены, что ваши самые ценные клиенты высасывают из вас все соки.** Начните с подсчета доходов и потерь от вашего самого крупного клиента. Не переживайте: трудно будет только в самый первый раз.

Возьмите всю прибыль, поступившую от этого клиента, вычтите стоимость перевозок, торговых наценок, скидки и уценки, и в результате у вас останется выручка. Затем посчитайте чистую прибыль: возьмите общую стоимость проданных товаров и вычтите эту сумму из чистой выручки. Прибыль и маржа (прибыль как процент от выручки) — полезные критерии  оценки значимости определенного клиента.

До определения чистого дохода (без учета налогов), то есть того, что вы действительно хотите узнать, нам еще далеко. Из валовой прибыли нужно вычесть накладные расходы, где стоит учесть и время, потраченное всем постоянным персоналом (менеджерами проектов, инженерами и администраторами) на работу над сделкой. Также нужно вычесть все сопутствующие корпоративные расходы — на бухгалтеров, менеджеров по продажам, старших менеджеров и маркетинг. Затем определите все прочие затраты, напрямую связанные с обслуживанием этого клиента, включая стоимость склада и офиса, страховку, оборудование, телефонные счета и  прочие услуги.  То, что останется, и есть ваш чистый доход, который, так же как и валовой доход, нужно считать как в деньгах, так и в процентах от прибыли.

Если какие-то сделки требуют больших вложений в оборудование или другие средства, их тоже нужно будет учесть. Для проведения честного сравнения рентабельности отлично подходит валовая прибыль или EBITDA.

Вам нужно выстроить модели прибыли по месяцам (тут подойдет Excel) и свести их в общий бюджет. Этим вы достигнете двух вещей: **сможете увидеть прибыли по каждому клиенту отдельно** и общую таблицу, из которой сразу станет ясно, кто приносит вам деньги, а кто нет. Вы сможете отследить все 100% (ни больше ни меньше) своих фиксированных затрат по всем операциям.

С такой информацией на руках **вы сможете не только сократить свою клиентскую базу, но и начать получать больше от отобранных вами клиентов**. Как? Поделившись с ними этой информацией. Да-да. Как бы дико это ни звучало, клиенты тоже хотят, чтобы вы получали прибыль, они просто не хотят, чтобы их использовали. Покажите им, что предоставляете отличный продукт по более чем справедливой цене, после чего спокойно договоривайтесь о ее повышении.

Один из моих клиентов, управляющий дистрибьюторским бизнесом с оборотом $35 млн, применил этот подход к своим клиентам и во всех случаях, кроме одного, смог поднять цену от 5% до 35%. Раскрытие этих цифр поможет преодолеть трудные времена. В компании-дистрибьюторе срочные заказы требовали больших переработок, что съедало все прибыли. Посмотрев на цифры, клиенты стали давать заказы на два дня вперед, что позволило моему клиенту лучше контролировать затраты на труд.

Выиграете вы или проиграете, останетесь в плюсе или нет, не упускайте возможности улучшить ваш бизнес. **Разложите все проблемы, отследите их и сделайте соответствующие изменения.**

*Автор — президент компании Chris Carey Advisors, консультирующей мелкий и средний бизнес*

# Основы клиентской поддержки

[Михаил Токовинин](http://www.dk.ru/users/201459/posts), сент 2015 Основатель в AmoCRM и QSOFT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Идеальный покупатель

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

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

Идеального покупателя можно определить по трём основным характеристикам.

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

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

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

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

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

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

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

# Как изменить поведение клиентов

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

10.08.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**АРТ МАРКМАН**

*Доктор наук, профессор психологии и маркетинга Техасского университета в Остине, основатель и директор программы Human Dimensions of Organizations.*

# Привязанность или лояльность?

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

08.05.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**МАРИЯ ОРЛОВСКАЯ**

*Региональный директор Oracle в России*

# Неопределенность для покупателя

[Рафи Мохаммед](http://hbr-russia.ru/blogs/698/) 08.04.2015

Пригласив меня в качестве консультанта по ценовой политике, вице-президент компании-клиента обычно в первый же день с усмешкой спрашивает: «Значит, поможете нам повысить цены?».

Разумеется, всегда остается возможность сыграть на повышение, но это довольно узкий взгляд на проблемы ценовой политики. Гораздо креативнее и, как правило, выгоднее расширить бизнес, активизировав «спящих» клиентов. Вопреки расхожему мнению, для этого зачастую требуется выборочный дисконт, то есть цены придется понижать, а не задирать вверх.

Ведь хорошо было бы выявить тех клиентов, которые больше всего отзываются на льготы, и деликатно предоставить им скидки, не беря на себя при этом обязательств перед другими, теми, кто охотно платит полную сумму? Именно в этом и заключается цель индивидуальных переговоров. Продавцы автомобилей не просто поддерживают беседу вопросами о вашем местожительстве и ваших предпочтениях: они прикидывают в уме, сколько вы готовы заплатить. На один и тот же товар они назначают цены в довольно широком диапазоне — одну для парня в дизайнерских брюках, другую — для одетого кое-как (вот лично я хожу выбирать машину в джинсах и футболке).

Ключ к ценовой стратегии: «препятствия», позволяющие отделить покупателей, для которых покупка определяется ценой. Разумеется, скидки любят все, но такие барьеры помогут отделить тех, кто без скидки не купит, от мажоров, которым в общем-то на цену наплевать. Например, покупатели, которые не ленятся искать, вырезать и собирать купоны, то есть готовы скакать через множество препятствий, безусловно заслуживают скидки. Так же и потребители, которые заполняют форму для получения дисконта, они на деле доказали заинтересованность в сниженных ценах.

Читайте материал по теме: [Все для продаж](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/nauka-prodazh/a14761/)

Хороший способ создать препятствие — внедрить в свой товар элемент неопределенности. Например, тур рок-группы The Rolling Stones по Штатам в 2013 году. Они привлекали множество богатых людей и лояльных поклонников, плативших по $2000, лишь бы попасть на концерт — но все же оставались свободные места. Требовалось снизить цены, не упустив при этом и возможность продавать билеты с высокой маржой. Выход: часть билетов пошла за 85 долларов на особых условиях: место не обозначалось заранее, покупателю предстояло узнать его непосредственно перед началом концерта. Простая мысль: те, кому не все равно, не станут рисковать и заплатят дороже, лишь бы получить хорошие места.

Неопределенность играет заметную роль в распродажах нового типа. Не верите? Туристическая дисконтная компания Priceline ныне оценивается в $61 миллиард. Такой капитал она заработала, обслуживая экономных клиентов. Чтобы забронировать на сайте Priceline.com гостиничный номер с большой скидкой, нужно выбрать в городе район, указать количество звезд и внести невозвратную ставку. Лишь затем вы узнаете, принята ли ваша ставка и какая гостиница вам досталась. Множество факторов неопределенности: сколько поставить? Какая достанется гостиница? Зато те, кто перескочит препятствия, экономят значительную сумму денег. И для отелей сотрудничество с Priceline в высшей степени привлекательно: компания предлагает канал дистрибуции излишних номеров, но эти скидки не сказываются на «обычных» ценах. Регулярные клиенты платят регулярные цены, бренд неприкосновенен, и никто ни о чем не догадывается… кроме тех, кто выиграл лотерею Priceline. (Чистосердечное признание: мне нравится эта фирма, и я часто прибегаю к ее услугам. Мне приходится ездить по делам в Нью-Йорк, и хотя дорожные расходы оплачивают мои клиенты, все равно не хочется платить $450 (и еще почти 15% городского налога) за маленькую комнату в простеньком отеле).

Читайте материал по теме: [Факты или эмоции: что работает в продажах?](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/nauka-prodazh/p15273/)

Но сейчас у Priceline и ее конкурента Hotwire появились неожиданные помощники. Сайты, такие как BetterBidding и BiddingforTravel, снабжают клиентов информацией, помогающей сообразить, какую ставку нужно сделать и какой отель вероятнее всего получить. Неопределенность тем самым исчезает. Подорвут ли эти сайты бизнес-модель Priceline? Вряд ли. Чтобы воспользоваться ими, требуются время и опыт, то есть это тоже определенный «барьер». Недавно я попытался объяснить другу, как выгодно воспользоваться этими сайтами, и ему тут же наскучило, он пожаловался на головную боль. На самом деле это значит, что ради экономии ему неохота прыгать через такое препятствие. То есть вспомогательные сайты даже способствуют популярности Priceline. Например, я бы не решился пользоваться услугами этой компании, если бы с помощью BetterBidding не сориентировался в выборе отеля.

Многие компании не видят преимуществ «дисконта с препятствиями», а ведь таким образом можно привлечь новых клиентов, не снижая цены для основной массы потребителей.

Менеджерам по продажам пора задаться вопросом: какого рода неопределенность имеет смысл заложить в товар, чтобы поднять уровень продаж?

**РАФИ МОХАММЕД**

*Рафи Мохаммед – консультант по ценовым стратегиям и автор книги «The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow».*

# Кто мешает продажникам

Андрис Золтнерс [Май 2015](http://hbr-russia.ru/archive/journal/15778/)

**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.

# Американские ритейлеры

**Секрет четырех: почему американские ритейлеры попали в список лучших мест для работы**Зейнеп Тон и Сара Кэллох

В опубликованный сервисом для поиска работы Glassdoor рейтинг [«Лучшие места для работы в 2017 году — выбор сотрудников»](https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm) вошли четыре ритейлера: HEB, Costco, Trader Joe’s и QuikTrip. Все они отличаются от конкурентов не только более выгодными финансовыми условиями (это весомый аргумент для отрасли с низкими зарплатами), но еще и высоким уровнем корпоративной культуры. Чем их же она так привлекает работников?

За последний год у нас в Школе менеджмента имени Слоуна при Массачусетском технологическом институте побывали как нынешние, так и бывшие руководители этих ритейлеров. Все они говорили о корпоративной культуре высоких ожиданий и о создании условий, которые будут подталкивать сотрудников к поиску инноваций. Такой подход обеспечивает развитие компании, повышает удовлетворенность клиентов, а также доставляет радость сотрудникам и заставляет их работать еще усерднее.

По мнению Крейга Бояна, президента и операционного директора HEB, атмосфера «постоянной неудовлетворенности» способствует улучшению клиентского обслуживания, повышению мотивации сотрудников и внедрению инноваций. Боян сравнивает корпоративную культуру HEB с любимым учителем — зачастую не самым добрым, однако достаточно требовательным, чтобы ученик мог достичь результатов, о которых раньше приходилось только мечтать.

Каждый год HEB поднимает группе сотрудников, которых ритейлер называет «партнерами», зарплату, а затем призывает их отработать это повышение поиском новаторских идей. И каждый год партнерам это удается, так что инвестиции окупаются. Однако это стало возможным только благодаря созданной HEB среде, которая повышает мотивацию всех сотрудников ритейлера, начиная с руководства, и предоставляет им широкие полномочия. Боян провел много времени, размышляя над тем, как добиться того, чтобы все сотрудники HEB (начиная с партнеров и заканчивая водителями грузовиков) могли гордиться работой в компании и участвовать в ее развитии. Он считает, что в первую очередь необходимо передать инициативу в руки управляющих магазинов и партнеров. «Руководители наших магазинов ведут дела так, как они считают необходимым, при этом каждый сотрудник компании постоянно ищет способы, как улучшить свою работу, — объясняет он. — Главное — дать возможность принимать решения тем, кто лучше всего знает, как следует поступить, то есть партнерам в наших магазинах. Кроме того, необходимо добиваться, чтобы они вместе с руководством постоянно учились и работали на благо нашего бизнеса».

Такой подход требует правильных стимулов. Индивидуальная мотивация приводит к бесполезной конкуренции среди сотрудников, поэтому HEB сделал акцент на командной работе и успехе магазинов. Публикуя данные по региональным продажам, ритейлер стимулирует соперничество между ними.

Джим Синегал, основатель Costco, полагает, что розничная торговля основана на работе с людьми, а потому к вопросу о найме персонала следует подходить обстоятельно. Costco так и поступает: ритейлер тщательно отбирает сотрудников, обучает их, предлагая им достойную зарплату и возможности для профессионального роста, а взамен они обеспечивают ему более высокую производительность труда.

Выступая перед нашими слушателями, Синегал обозначил два фундаментальных принципа корпоративной культуры Costco: во-первых, она предъявляет высочайшие требования к сотрудникам, а во-вторых — побуждает их нести ответственность за свою работу.

Тодд Майнер, также посетивший нашу школу, руководит мясным отделом Costco в городе Уолтем, штат Массачусетс. Он образцовый носитель корпоративной культуры компании. Майнер пришел в Costco 12 лет назад на должность мясника и, преодолев несколько ступеней карьерной лестницы, стал одним из трех руководящих сотрудников, организующих работу мясного отдела при открытии нового магазина.

Мы заметили, что Майнер говорил о своей работе как о собственном бизнесе, рассказывая о том, как их отдел работал сутками напролет, чтобы все выглядело безупречно во время проверки. Даже дренажные отверстия на полу были в идеальном состоянии. Казалось, что положительное заключение уже у них в кармане (и в большинстве компаний они наверняка бы его получили), но группа контролеров Costco, хоть и была впечатлена их работой, заметила, что при другом освещении мясо смотрелось бы значительно лучше. Майнер и его команда не опустили руки, услышав это замечание, для них оно стало очередным подтверждением того, что нет предела совершенству. Они разделяют мнение гендиректора Costco о том, что высокие ожидания и широкие полномочия дают сотрудникам лишний повод для гордости за свою работу и повышают удовлетворенность клиентов.

Costco не скупится на зарплаты сотрудников, Синегал придерживается принципа «как платишь, так и работают», он считает, что достойные финансовые условия — это залог успеха бизнеса. Соблазн сократить затраты на оплату труда, которые составляют 70% бюджета Costco, есть всегда, но, по мнению Синегала, эта экономия из серии «скупой платит дважды».

Чет Кадьё, CEO QuikTrip, называет две корпоративные ценности: быть лучшим и все равно стремиться превзойти себя. Подобные установки формируют культуру высоких ожиданий и непрерывного развития, которая начинается с тщательного подбора сотрудников, их интенсивного обучения, а затем находит отражение в принципах организации труда и контроля его эффективности. Такой инструмент, как бланк учета ежедневной деятельности, позволяет всем сотрудникам магазина четко понимать, что и когда им необходимо делать. Они также уполномочены действовать, исходя из интересов клиента, начиная с заказа товара и заканчивая бесплатной заменой напитка, в случае если ребенок его пролил. В целях повышения эффективности труда QuikTrip предоставляет своим сотрудникам множество данных, которые помогают им улучшить свои показатели: от метода круговой оценки их деятельности, включая аналогичную информацию по всем магазинам, до критических отзывов, полученных от тайных покупателей.

Даг Рауч, бывший президент Trader Joe’s, также считает, что у сотрудников должна быть возможность самостоятельно решать, что идет на благо клиентов и компании, а что нет. По мнению Рауча, важно учитывать мнение сотрудников для поддержания их мотивации.

Почти половину мест в рейтинге «Лучшие места для работы» от Glassdoor занимают технологические компании, которые обеспечивают своих сотрудников бесплатной едой, штатными массажистами или другими необычными бонусами, свойственными резидентам Кремниевой долины, например, игровыми залами или возможностью полетать на вертолете. Однако опыт HEB, Costco, QuikTrip, и Trader Joe’s показывает, что их сотрудникам не нужны теннисные столы для ощущения собственной значимости. Сотрудники этих компаний рассчитывают на высокие ожидания со стороны работодателей и помогают их оправдать, стараясь приносить реальную пользу компании и клиентам, которых они обслуживают. Ритейлеры, способные создавать подобные условия, будут получать высокую оценку со стороны своих сотрудников, клиентов и инвесторов не только в 2017 году, но и в более отдаленной перспективе.

**Об авторах: Зейнеп Тон** – преподаватель операционного управления в Школе управления им. Слоана Массачусетского технологического института. Автор книги «The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits». **Сара Кэллох** – исследователь в Школе управления им. Слоана Массачусетского технологического института.

# Как сформулировать убойное предложение

**Составьте убойный оффер с помощью этих трёх шаблонов и двух шагов**

*Сейчас вы увидите, каким должен быть оффер (торговое предложение) для вашего бизнеса. Как сделать действительно ценное предложение и как его показать на веб-странице?*

Если вы планируете бизнес, то наверняка у вас есть масса нерешенных вопросов. Один из них: чем зацепить клиента? Особенно мы поговорим о офферах, которые вы будете показывать у вас на сайте. Даже если у вас оффлайн бизнес, наличие сайта – это очень мощный источник потенциальных клиентов. К тому же, когда люди хотят обратиться в какую-то контору, но не находят сайта в интернете, это вызывает сильные подозрения.

**Посетители видят ваш сайт не так, как вы**

Когда потенциальный клиент заходит на ваш сайт, он читает его не так, как читаете вы. Он вырывает взглядом фрагменты и, если его не зацепило, закрывает и идёт дальше.

Поэтому первую страницу вашего сайта делаем из трёх составляющих:

* Заголовок (возможно еще подзаголовок)
* Пару предложений (например, маркированный список выгод)
* Картинка на задний фон

Этого уже достаточно, чтобы зацепить Лида. Однако, появляется другой вопрос: а что же писать на первой странице? Какое предложение (оффер) дать потенциальному покупателю?

**Разрабатываем предложение**

Важно, чтобы ваше предложение попадало под 3 пункта:

**1) Конкретика**

Клиент не будет читать (не будет обращать на них внимание) размытые фразы «Лучшие цены» или «Немецкое качество». Если говорите, что у вас большой штат сотрудников, то так и пишите: «Ваш логотип будет разрабатывать команда из 9 человек». Или если говорите, что у вас скидки, то так и пишите, скидка – 2000 рублей.

**2) Ясность**

Читатель может уйти с сайта сразу же, если не найдет понятный заголовок. У него нет времени читать: «Получите красивейший и прекрасный сайт…». Меньше прилагательных, меньше воды.

**3) Краткость**

Краткость не так важна, как первые два пункта. Однако, помните, что Лид не любит много читать, особенно, когда что-то ищет в интернете. Поэтому старайтесь кратко излагать свои мысли.

**Три шаблона ценного предложения**

Ваше предложение начинается с заголовка, потому что именно его читатель просматривает первым. Давайте посмотрим, как это можно сделать.

1. **Выделите главную выгоду**

Покажите клиенту одно самое главное преимущество. Например, взгляните, как это сделали «Evernote». Они не писали о решении проблем с архивацией или заметками. Это простой, но показывающий главную выгоду заголовок: «Запомните всё».

1. **Расскажите читателю о его потерях**

Исследования показывают, что люди всегда склонны к рискам. Мы постоянно что-то теряем, о чём-то жалеем, чего не сделали и т.д. Так вот, это отличный триггер продажи, которым редко, кто пользуется.

Например, компания Intuit, в отличие от таких конкурентов, как PayPal («Зарабатывайте везде»), подчеркивает потенциальную потерю, а не выгоду: «Никогда не пропускайте продажи».

Подумайте и вы, что реально потеряет клиент, если не купит ваш продукт\услугу? О чём он потом будет жалеть? И используйте это в своём заголовке на сайте.

1. **Обратитесь к своей целевой аудитории**

Вы можете зацепить читателя и тем, что прямо скажите им: «Этот сайт для вас». То есть укажите конкретную целевую аудиторию. Чем уже, тем лучше.

К примеру, компания QuickBooks сразу рассказывает в заголовке: «Бухгалтерское программное обеспечение для малого бизнеса». Попробуйте и вы ударить сразу по целевой аудитории, без намёков, а прямым текстом.

**Два простых шага, чтобы разработать выгодное предложение**

**Шаг 1: Опишите вашего идеального покупателя**

Частая ошибка начинающих предпринимателей в том, что они пытаются продавать слишком большому числу людей. Это делает ваше предложение слишком размытым, нечётким.

Люди не любят, когда к ним обращаются, как к толпе. Они любят, когда решают только их проблемы, лично. Поэтому, чем конкретнее вы поймете, кому сами хотите продавать, тем более сильным будет ваше предложение.

**Шаг 2: Создайте список проблем и их решений**

Прежде чем описывать свойства и функции вашего товара, лучше расскажите о том, какие проблемы вы сможете решить. Почему потенциальный клиент идёт к вам? Какие у него есть проблемы? Вот и расскажите (опираясь на функции продукта), как вы их решите. И покажите это на первой странице сайта.

# Увеличение среднего чека

*По какой-то причине многие владельцы бизнесов не делают ничего, чтобы клиент оставил у них максимальное количество денег.*

Бизнес – это постоянная борьба за покупателя. В ход идут все средства: дорогостоящая реклама, вежливые продавцы, постпродажное обслуживание, низкие цены, яркие вывески, бесконечные «новинки сезона» и «лидеры продаж».

Но как только потенциальный покупатель пересек порог торгового зала или зашел на сайт интернет-магазина – начинают происходить совершенно необъяснимые вещи. По какой-то непонятной причине многие владельцы бизнесов не делают абсолютно ничего для того, чтобы клиент оставил у них максимальное количество денег.

Почему-то некоторые до сих пор считают, что привести клиента в магазин – это главная и основная задача. Дальше все случится само собой. И человек выйдет из магазина с полными пакетами, а завтра ему доставят на дом еще 3 самосвала покупок.

**Приведи, да не подведи**

Потенциальный клиент либо приобретает только самое необходимое и сразу же уходит, либо произносит волшебную фразу: «я просто смотрю» и не покупает вообще ничего. И получается, что все усилия по привлечению клиента в ваш торговый зал были напрасными. Или принесли вам гораздо меньше прибыли, чем могли бы.

Чтобы подобных ситуаций в вашем бизнесе случалось как можно меньше, были придуманы сотни стратегий. Одно из самых прибыльных направлений – это увеличение суммы среднего чека, т.е. количества денег, которое в среднем оставляют покупатели в вашем оффлайн- или интернет-магазине.

О лучших стратегиях из этого направления мы поговорим прямо сейчас. И конечно, не забудьте потом все это внедрить.

1. **Припишите к цене нолик**

Самый простой способ, с помощью которого вы сможете увеличить средний чек – поднять цены.

Удивительно, но многие предприниматели готовы делать бешеные распродажи, устраивать акции по 100 раз в день, заказывать вагоны рекламы, но не способны просто увеличить ценники на свои товары, или услуги.

Причины приводятся самые разные:

* «мы потеряем всех своих клиентов и они уйдут туда, где цены на сорок копеек ниже»
* «в нашем городе это не пройдет. Наш город слишком маленький (большой, провинциальный, курортный, северный, полярный, )» и т.д.
* «у нас особенные клиенты».

Почему-то практически все уверены в том, что их клиенты уникальны. Причем многие не могут объяснить, чем же именно они так отличаются от «обычных» клиентов.

1. **Инфобизнесмены не отстают от своих оффлайновых коллег**

Многие онлайн-предприниматели совершенно не ценят свой труд. Для них продавать тренинги по 30.000 рублей – это подвиг, к которому нужно готовиться долгие годы. А цена в 100.000 рублей за коучинг кажется выдумкой, которую придумали гуру, чтобы запугать новичков.

На самом деле, если вы повысите стоимость своих тренингов вдвое, то почти наверняка потеряете часть своих клиентов. Но это будет относительно небольшая часть, поэтому вы все равно окажетесь в плюсе. И даже если у вас число заказов уменьшится также вдвое — по сути, вы будете работать в два раза меньше за те же деньги, что тоже неплохо.

Если у вас все в порядке с ценностью, которую вы даете своим клиентам, то они готовы заплатить вам больше денег. А во многих случаях – гораздо больше.

Поэтому не нужно бояться повышать цены. Ведь даже при самом худшем развитии событий вы можете вернуться на прежний уровень и продолжать продавать «коробки» за 2990 рублей.

1. **Золотая «комната задумчивости»**

Наверняка вы сталкивались с подобной ситуацией: вы заходите в магазин электроники и прямо с порога вас встречает нереальных размеров плазменная панель, стоимостью 2.999.999 рублей. Вы еще раз считаете количество знаков на ценнике и понимаете, что это не шутка. Этот телевизор действительно стоит три миллиона рублей. Почти 100.000$ — за «зомбоящик». Вы посмеиваетесь, думая о том, каким идиотом нужно быть, чтобы выкинуть столько денег практически на ветер.

А потом начинается самое интересное. Рядом с этой плазмой стоЯт ее меньшие собратья, в количестве нескольких десятков штук. И по сравнению с 2.999.999 рублями, стОят они совсем несерьезных и просто смешных денег.

Ведь что такое 50.000 или 80.000 по сравнению с тремя миллионами?

И ключевое слово здесь – «по сравнению». Как только в вашей голове возникло это слово – считайте, что на вас уже начала действовать знаменитая «стратегия золотого унитаза». Суть которой очень проста – высокая цена на один товар помогает продавать другой, более дешевый вариант. Причем, скорее всего, вы даже не задумываетесь о том, почему вдруг 50 или 80 тыс. рублей стали для вас несерьезными деньгами.

1. **Версия «Супер-ультра-платинум»**

В инфобизнесе описанный выше метод работает на 100%. Примеры вам отлично знакомы: высокая цена на VIP-день помогает продавать билеты на первый – «обычный» день. Наличие пакета «Платинум» повышает продажи пакета «Голд».

Единственное отличие от примера с телевизорами в том, что хороший «Вип-день» действительно стоит своих денег.

1. **При покупке квартиры – носки в подарок**

Одним из самых популярных способов увеличения среднего чека являются бонусы. Существует огромное количество стратегий использования бонусов. Но большинство этих схем, как правило, сводятся к бонусам при покупке на определенную сумму денег.

Простой пример: Если средний чек составляет 850 рублей, то вы можете предлагать клиентам докупить до 1000 и получить подарок.

Чтобы внедрить эту стратегию, достаточно составить для продавцов скрипт (сценарий), в котором будут указаны конкретные товары, которые нужно допродавать с тем или иным продуктом. И конечно не забудьте о подарке, торжественно вручаемом довольному покупателю, как только сумма его покупки превысит 1000 рублей.

1. **1 покупатель – 2 приза**

Случается так, что одна категория клиентов покупает в среднем на 2000 рублей, а другая – на 6000 рублей. В таком случае вы можете установить 2 границы (например 3 и 7 тысяч), при достижении которых клиент получает подарок. Стоимость подарков также будет разной.

1. **Большая упаковка – для больших парней**

«Вам какую колу – большую, или среднюю?»

Тот же самый метод применяется в кафе, где вам предлагают на выбор маленькую, среднюю и большую чашку кофе. Большинство покупателей не задумываясь берут среднюю, увеличивая тем самым средний чек данного заведения.

Пластиковые бутылки становятся больше. Многие упаковки с собачьим кормом уже давно весят больше, чем хозяин собаки. Да и по размерам напоминают скорее холодильник, чем запас еды для домашнего питомца. Покупателям предлагают все большие порции. И практически никто не отказывается.

1. **Набор для счастья**

Следующий известный инструмент увеличения суммы среднего чека – это составление различных наборов товаров и продажа их в одной упаковке.

Например, праздничные наборы. Наборы, приуроченные к определенной ситуации (1 сентября, пикник, демобилизация).

Основной смысл подобных наборов прост и понятен – вам не нужно искать все это по отдельности, бегая по разным отделам и магазинам. Вы покупаете все, сразу и в одном месте. Естественно, по очень выгодной цене.

1. **Бесплатно-платная доставка**

Эту стратегию с успехом применяют многие интернет-магазины. Лучше всего понять эту стратегию на примере: Допустим, средний чек в вашем магазине составляет 1000 рублей, а стоимость доставки – 100 рублей. В этом случае попробуйте установить определенную планку, после которой доставка для клиента будет бесплатной. Конечно, эта планка должна быть выше, чем средний чек. В результате, довольными оказываются и продавец, и покупатель.

А чтобы эта стратегия приносила вам максимальную выгоду – дайте продавцам готовый скрипт, с помощью которого они будут предлагать клиентам докупить на определенную сумму, чтобы получить бесплатную доставку.

В интернет-магазине это делается автоматически, с помощью выведения на экран сообщения, в котором говорится о возможности бесплатной доставки.

1. **Товар столетия**

Вы можете с успехом применять специальные «горячие» предложения, создающие искусственный ажиотаж:

* Товар дня по супер-цене
* Акция на определенную группу товаров
* Зеленые, красные и желтые ценники

Данные стратегии стали настолько популярными, что давно вышли за пределы супермаркетов, в которых они когда-то появились. Например, прогуливаясь по книжному магазину, вы можете увидеть «Книгу дня». Если бы классики литературы знали, что в 21-ом веке срок жизни книги будет так мал

1. **Примотайте на удачу**

Одна из любимых фишек гипермаркетов – упаковка с яркой этикеткой: «3 по цене 2-х», «6,5 по цене 5-ти» и т.д.

Покупатели любят экономить. И если они пришли в магазин за мылом, то почему бы не купить 3 упаковки по цене 2-х?

1. **Ударим апселлом по даунселлу**

Чтобы ощутить на себе все прелести этих технологий, попробуйте зайти в любой гипермаркет электроники и купить, например, планшет. Не успеете вы опомниться, как вам предложат приобрести защитную пленку на экран, удобную сумку-чехол, комплект игр и еще несколько «жизненно необходимых» вещей. И на сладкое – вам, конечно, не обойтись без расширенной гарантии, благодаря которой ваш планшет будет надежно защищен 57 лет. Хотя через полгода вы его все равно выкинете и купите новый.

1. **Особенности российского бизнеса**

Любопытный факт: up-sell, cross-sell и down-sell – это 3 совершенно разные технологии. Но у нас почему-то все это называется апселлом. Хотя используется в основном cross-sell. В общем, russian business. Хотя название – это не главное. Если стратегия приносит вам деньги, вы можете называть ее как угодно.

Примеры: одно из известных издательств деловой литературы добавляет в свои произведения пункт о том, что «эту книгу отлично дополняют…». И дальше следует небольшой список литературы, который вы можете прочитать, чтобы лучше разобраться в данной теме.

В интернет-магазинах ту же самую стратегию реализуют при помощи модулей: «Другие товары из этой категории» или «С этим товаром часто покупают». Особенно хорошо это работает, когда покупатель приступил к оформлению покупки, т.е. уже принял решение потратить свои деньги. Этот момент – самый подходящий для того, чтобы предложить приобрести что-либо еще.

1. **Магазин Нади Вани**

Если вы хотите стать свидетелем действительно жесткого апселла, то закажите что-нибудь в «магазине на диване». Без обладания определенной психологической устойчивостью вы можете потратить все свои деньги. Особенно когда вам начнут предлагать купить еще и «вот эти уникальные чудо-ножи» и «эту волшебную кофеварку», делающую одновременно кофе, омлет и домашнее задание для вашего ребенка.

Устоять действительно очень тяжело.

1. **Бесценный пакетик**

Один из лучших способов применения даунселла является продажа растворимого кофе в пакетиках. Себестоимость 1 пакетика – минимальна. Прибыль для продавца – огромна. Выгода для покупателя – очевидна. Ведь вместо того, чтобы покупать банку кофе за 400 рублей, можно купить пакетик за 10. Все счастливы.

Существуют тысячи способов, с помощью которых вы можете увеличить сумму среднего чека. Применение этих способов будет максимально эффективным при соблюдении 2-х простых правил:

**Вариативность**

Покупателям быстро надоедают одинаковые акции, красные ценники, однотипные подарки и все то, что повторяется долгое время без изменений. Поэтому периодически нужно менять используемые стратегии, добавляя новые элементы и избавляясь от того, что работает уже не так здорово, как месяц, или год назад.

**Четкие инструкции для продавцов**

Продавцы не должны каждый раз думать о том, что предложить апселлом, или какой подарок пообещать за покупку на определенную сумму. Все это должно быть четко прописано. С периодическим контролем с вашей стороны.

Работа с суммой среднего чека – это всего лишь один из множества способов увеличения продаж. Есть сотни способов, которые вы можете применить прямо сейчас и ощутить эффект от их внедрения, уже через несколько дней. Это не высшая математика и не запуск собак в космос. Все гораздо проще.

# Вы боитесь продавать?

Есть тысячи книг о продажах. Большие и маленькие. Новые и не очень. О холодных звонках и о тёплых. О постановке голоса и дикции. О визуализации и целях. О том, как правильно вставить наушник в ухо перед звонком и ещё не бог весть о чём… Но если у вас есть страх продаж, то ни одна из этих книг вам не поможет. Почему?

Потому что читать книги о боксе и выйти на ринг – это совершенно  
разные вещи. Так же и с продажами – если вы не можете заставить себя набрать номер потенциального клиента, не имеет никакого значения, как много роликов о продажах вы посмотрели или сколько статей/книг на эту тему прочли.

**Почему страшно?**

Для начала давайте разберёмся, откуда вообще возникает этот страх – страх продаж.

Допустим, вы стучите в дверь к потенциальному клиенту, держа под мышкой образцы своего товара… Где-то в подсознании вы боитесь, что дверь откроет какой-нибудь неадекватный дядечка и спустит на вас собак. Окей, такой страх можно считать рациональным… хотя тут можно ещё и поспорить. Но для наглядности будем считать, что подобный страх реален.

Но о каком страхе может идти речь, когда вы сидите в своей квартире или в офисе и звоните клиенту по телефону? Что такого ужасного он может с вами сделать? Как он может вам навредить?

Да никак!

Однако страх всё равно сковывает вас. Вы ищете причину, чтобы отложить звонок на другой раз. И находите для себя логичное оправдание бездействия, лишь бы не признаваться самому себе в том, что вам попросту страшно.

Страх возникает из-за ожиданий. Перед звонком мы надеемся, что клиента заинтересует наше предложение, что он сам изъявит желание купить наш продукт – ведь он такой классный (продукт, а не клиент). Но в то же время мы прекрасно понимаем, что этого может не произойти. Что нам могут нагрубить. Послать куда подальше. Бросить трубку. Наши позитивные ожидания в этом случае разрушатся, как карточный домик. Нам будет неприятно и дискомфортно. А подобных состояний хочется избегать.

Что в итоге? В итоге мы предпочитаем вовсе не совершать звонков, лишь бы не пошатнуть свой вымышленный мирок, в котором все клиенты – весёлые и отзывчивые люди, заинтересованные в нашем продукте.

Но поскольку вы читаете эту статью, значит, вы хотите исправить эту ситуацию. Вы хотите начать продавать – по телефону, с вебинаров или ещё как-то – и зарабатывать деньги. Что ж, тогда начнём! Вот 4 секрета продаж, которые помогут вам в этом.

**Секрет #1. Иммунитет к отказам**Отказ – штука очень неприятная. Когда нам отказывают, мы чувствуем себя обиженными и расстраиваемся… но лишь до тех пор, пока не выработаем иммунитет к отказам.

Как его выработать в себе? Очень просто! Измените цель звонка на противоположную. Если раньше вы звонили, чтобы продать и расстраивались, когда это не получалось, то теперь звоните, чтобы “слить” клиента. Ваша цель – не продажа, а сам отказ. И во время разговора вы делаете всё, чтобы клиент вам отказал.

Это очень круто работает и после 10-15 таких звонков вас начнёт отпускать. Отказы станут для вас менее “обидными”.

Для каждого человека “критическое” число отказов, необходимое для выработки иммунитета, своё. Кому-то достаточно получить 10 отказов, а кому-то – 50. “Собирайте” отказы до тех пор, пока не почувствуете, что больше не боитесь их.

**Секрет #2. Знание продукта**

Чем лучше вы знаете свой продукт – тем легче вам справляться с возражениями клиентов и, соответственно, тем более уверенно вы чувствуете себя во время продаж.

Что такое “знание продукта” в широком смысле? Это знание всех его особенностей, глубокое понимание ниши и ценности, которую представляет продукт для аудитории.

**Фишка #3. Работа по скрипту**

Любую продажу можно разделить на следующие этапы:

1. Открытие. Вы здороваетесь, представляетесь, спрашиваете, удобно ли клиенту разговаривать в данный момент и поясняете цель своего звонка.
2. Выясняете потребности, проблемы, боли собеседника, его платёжеспособность и мотивацию к покупке.
3. Возвращаете собеседнику его же слова: “Правильно ли я вас понял: вам нужно то-то и то-то, но вы переживаете, что это и это”.
4. Презентуете свой продукт.
5. Закрываете сделку: называете цену и выставляете счёт.

Есть и ещё один “плавающий” элемент, который нельзя включить ни в один из этапов – это возражения.

Для каждого этапа (а также для возражений) нужно прописать скрипт – сценарий диалога. Чтобы исключить из разговора всевозможные “эээм”, “аааа”, “сейчас вспомню” и т.д.

Работа по скрипту значительно упрощает процесс продажи – опираясь на скрипт вы всегда знаете, что сказать, в какой момент переходить с этапа на этап и когда завершать сделку. А самое главное – работая по скрипту, вы чувствуете себя намного увереннее и спокойнее, ведь вероятность того, что клиент “загонит вас в тупик” сильно уменьшается.

**Фишка #4. Главный секрет продаж**

Закончить статью хочется на той же ноте, с которой она началась. Чтобы делать продажи… нужно делать продажи! Даже если вы не до конца понимаете свою аудиторию… даже если сомневаетесь в своём продукте… даже если вы волнуетесь и заикаетесь…

Ничто, кроме активных действий, не сможет этого исправить. И, главное, когда вы начинаете продавать, многие ваши страхи уходят сами собой.

# Как делать спецпредложения

Апрель 2017 Парабеллум

*Проникаем в мозг клиента и разбираем всё на винтики. В чем секрет скидок? Почему не все акции выстреливают? В этой статье вы получите техники успешных распродаж и 3 вида акций, которые увеличат ваши продажи в любой нише!*

Начнем с того, что у разных клиентов скидка вызывает разные эмоции. Чтобы разобраться с акциями, давайте прежде поймем, собственно, с кем вы имеете или будете иметь дело.

**3 типа клиентов**

**Первый тип: «Пассивы»**

Так называемым пассивам скидки нужны лишь для того, чтобы помочь себе определиться, сделать выбор. К примеру, человек приходит в магазин и находит 2 стиральные машины – обе ему понравились. Примерно одни и те же характеристики, дизайн, цена — выбрать сложно.

Но тут он узнает, что на одну из них есть скидка 20%! Получается, что без скидки она дороже (а значит, лучше), но – надо же – только сейчас ему предоставляется уникальный шанс купить ее дешевле. И, конечно, он покупает ту, которая имеет скидку.

**Второй тип: «Охотник за скидками»**

Это Индиана Джонс, который готов обскакать на коне весь город, чтобы найти самое дешевое. Таким клиентом движет только одно — жажда выгоды. Если на товаре нет скидки, этот товар для него не представляет видимого интереса.

**Третий тип: «Я как все»**

Такой клиент не смотрит на скидки, вообще. Он ищет только качество, ему не важно по какой цене. Однако, «Я как все» может попросить скидку просто потому, что так делают все. Это уже привычка, которая приносит ему эмоциональное удовлетворение. Хотя, в принципе, если скидки не будет, он все равно купит.

Все эти клиенты имеют кое-что общее. Скидка помогает им чувствовать себя комфортнее и служит хорошей мотивацией для покупки.

**Почему работают суперакции?**

Проникаем в человеческий мозг. Здесь работают два мотива.

 Мотив первый – для человека, который любит покупать и тратит денег больше, чем зарабатывает. Обычно он мучается чувством вины. «Блин, ну куда я опять все деньги про..ал?! Все, теперь экономлю». Ему скидка дает успокоение и то самое рациональное обоснование, которое он подсознательно ищет: «О, мне все равно же нужен шарф, так я куплю его сейчас, пока на него скидка и замечательно сэкономлю».

Мотив второй – для всех. Мы гораздо больше волнуемся о том, что можем что-то потерять, чем о возможностях что-то приобрести. Это древние инстинкты, так у нас работает лимбическая система. Такая же, как и у амфибий или у бесконечно обожаемых кошек.

*Замечали, играя с кошкой фантиком на ниточке, что иногда кошка просто сидит и внимательно смотрит за пляшущим фантиком, не делая попыток поймать его? Но как только вы утаскиваете фантик за угол – кошка срывается и ловит его.*

Почему именно в этот момент? Боится потерять. Поэтому замечательно работают ограничения во времени. Клиент знает, что сейчас ему шарфик не нужен, но ведь скидка закончится, надо брать сейчас! Чуть позже еще раз этого коснемся.

Чтобы давать клиентам скидку, важно учитывать некоторые правила и принципы.

**Принцип № 1: Не менее 15%**

Психология покупателей устроена так, что они не воспринимают скидку меньше 15%. Кому-то это кажется жалкой подачкой и издевательством, а кто-то просто привык к тому, что в большинстве магазинов кричат о скидках 30%.

Плюс к этому добавляем разброс цен между магазинами. Пусть в этом магазине есть скидка 5%, зато в других, где скидки нет товар просто стоит дешевле. Поэтому скидку в 5-10% просто никто не воспринимает всерьез.

*Реальный пример совершенно бессмысленной акции*

**Принцип № 2: Скидка должна приносить прибыль**

К сожалению, погоня за скидками убивает многие бизнесы. Они думают, чем больше скидок, тем больше продаж. Но не всегда больше прибыль.

Нужно иметь грань, за которую нельзя выходить. Если вы будете постоянно устраивать скидки по 50-70%, то где будет ваша прибыль? Установите планку, ниже которой скидка будет иметь роль убытка.

А еще люди привыкают к скидкам в вашем магазине. Поэтому если у вас всегда почти на все скидка – они перестают их «видеть». А товары без скидки перестают покупать совсем. Давайте скидки нечасто. Или всегда, но на очень ограниченный ассортимент.

**Принцип № 3: У скидки есть причина**

У любой скидки/акции/распродажи всегда должна быть причина. Это важно для доверия клиента. Может быть, это сезонная распродажа, может — уценка за поврежденную коробку или в честь дня рождения компании.

Также вы можете давать скидку в случае, если клиент купит что-то еще — принцип «ты мне – я тебе». Главное, что причина есть. Тогда клиент понимает, что это действительно выгодно только сейчас, а не просто уловка маркетологов.

**Принцип № 4: Скидка имеет срок годности**

Во-первых — это авторитет, который вы рискуете потерять, когда клиенты поймут, что ваши скидки — лишь привлечение внимания. Во-вторых – нужна причина купить сейчас. Дедлайн.

Когда потенциальный покупатель видит, что до конца выгодной акции остались считанные часы, он понимает, что если не среагирует сейчас – то потеряет возможность. Почему не купить сразу, пока дешевле?

**Принцип № 5: Скидку должно быть видно**

Если у вас есть скидка на какой-то товар или услугу — покажите это. Запустите все возможные способы рекламы. Пусть люди узнают об этой прекрасной возможности сэкономить.

**В чем истинная ценность акции в глазах клиента?**

Акции обладают удивительным психологическим эффектом. Когда человек покупает по акции, у него отключается чувство «траты» и включается чувство «экономии». То есть: «Какой я молодец, сэкономил деньги».

**3 типа акций, которые всегда работают**

1. **Товар недели**

Отлично работает акция, когда каждую неделю вы выбираете «товар недели». Необязательно делать скидку на 1 товар на весь магазин, можете сделать товар недели в каждом отделе.

Но учтите, скидка в 5-10% здесь не работает. Не поскупитесь маржой, чтобы сделать хорошую скидку в 30-50%. Даже если на этом товаре вы заработаете крайне мало, заработаете на других. Когда вы видите рекламу винограда в Перекрестке за 39 рублей – это называется «маячковый продукт». На винограде не заработаете, но кто в большом супермаркете покупает только лишь виноград?

1. **Акция на вид товара**

Здесь очень важен оригинальный и творческий подход. То есть, не просто «Акция на зимнюю куртку фирмы X». Устройте, например, цветную акцию: «Скидка 50% на все красные туфли».

Естественно, красные туфли всем не подойдут, и кто-то купит черные, белые и т.д. Но необходимый вам ажиотаж вокруг магазина это создаст прекрасно.

1. **Акция для повышения среднего чека**

Чтобы повысить средний чек, есть 2 популярных способа.

Во-первых, это акции типа «1+1=3». Бонусом может быть как вещь в подарок, так и вкусная скидка. Например, «Купи 2 пары обуви и получи 30% скидку» или «Купи 2 пары обуви и получи третью бесплатно».

Во-вторых, это акции типа «Подарок за чек». Как это работает? Вам необходимо посчитать средний чек и взять от него 30%. На сумму, которая получилась вы даете скидку на следующие покупки.

Например, «При покупке на сумму более, чем 3.000 рублей, вы получите в подарок любую шляпку на выбор».

Теперь у вас есть работающие инструменты, чтобы дать людям стимул и адекватную мотивацию покупать больше. Внедряйте скорее!

# Продажа товара, который не заказан

Артемий Лебедев: «Как продавать то, что не ­заказывали, и воспитывать так, чтобы этого не замечали» Записала Евгения Чернозатонская

У нас в студии 350 человек, я уже привык, что вокруг много людей, хотя я мизантроп и социопат. Мне всегда было офигенно хорошо наедине с компьютером. В юности я закрывал занавески, смотрел в экран, как в информационную бездну, и находил в нем все, что мне было нужно.

Я не собирался создавать большую компанию, ведь это означало необходимость приходить в какое-то место и с кем-то постоянно общаться, что мне несвойственно. Когда я заканчивал школу, произошло удачное стечение обстоятельств: развалился СССР — и одновременно с этим персональные компьютеры стали массовым продуктом. Россия после развала СССР оказалась свободной территорией. Власть, общественный контроль, моральные стандарты — все это отсутствовало. Народ оказался предоставлен сам себе. Наверное, кому-то было плохо, кто-то сошел с ума, но большинство отлично справилось. Оказалось, что российский народ может сам себе ставить моральные рамки и, в целом, знает, что и как надо делать.

А меня тогда заворожил компьютер: это было гораздо круче и интереснее, чем все вещи из реального мира, в том числе книжки. Все, что не менялось под твоими руками, ему проигрывало. А потом появился интернет, и я стал заниматься сайтами. Причем ровно тогда, когда ими начали заниматься во всем мире. Технологического отставания никакого не было. У нас были те же супертехнологии, что и у всех остальных, — как если бы в деревню привезли компьютерный томограф и медицинская диагностика сразу поднялась на мировой уровень.

Я сделал ставку на сайты и угадал. Мог бы поставить на что-то другое и провалиться. Изобрели, скажем, телекс, и кто-то, может, сказал: телексы — моя судьба, я буду ими заниматься всю жизнь. Через них передавать информацию, печатать газеты для всех. И этот человек оказался бы на свалке истории. Я мог выбрать иной путь, но выбрал дизайн, где не было никакой конкуренции. Эта область скрестилась с интернетом, где тоже не было ажиотажа. Первые 4—5 лет люди не считали интернет достойным внимания. Нормальному директору никакой сайт и дизайн были не нужны — зачем? Тем не менее у меня интернет сразу стал монетизироваться.

Вообще коммерческая востребованность кажется мне нормальным и естественным следствием того, что я делаю. Еще в 1991 году мы с одноклассником Костей издавали школьную газету, и это было первое в стране печатное школьное СМИ с подпиской за деньги. Я отвечал за то, чтобы все было напечатано, а также за коммерциализацию, а Костя — за содержание. Продажи шли легко и ненапряжно, хотя эту газету можно было прочитать бесплатно на доске объявлений. Но школьники охотно оплачивали годовую подписку, чтобы газету приносили им прямо в руки. А потом появился рынок побольше, чем школа, и я стал рисовать логотипы и верстать. На компьютере мог за год сверстать сотню книг — столько, сколько при прежней технологии человек делал за всю жизнь. Это было дешево, быстро, просто и востребовано, так что первые деньги я заработал на верстке.

**Как продавать**

Я никогда не воспринимал заказ как перфокарту, которую нужно правильно набить, чтобы совпасть с техусловиями. Может быть, я плохой бизнесмен, но я никогда не пытался продавать что-то широким массам. Количество заказчиков ограничено — это люди, с которыми можно пообщаться и что-то им объяснить. Многие заказы, которые выполнила «Студия Лебедева», кажутся невероятными — потому что и заказа-то не было, а мы просто что-то сделали, и кому-то это пришлось по душе.

Вот я всю жизнь ездил на метро, и в вагоне всегда висела схема линий. Сначала она мне нравилась, потом перестала, и я решил сделать свою. Я не разговаривал об этом с руководством метрополитена, просто взял, нарисовал схему и решил, что она настолько хороша, что ее надо продавать — в виде плаката или лицензии на использование. Потом в Москве появился «Аэроэкспресс», и у его акционера оказался настолько хороший вкус, что он эту лицензию купил и развесил в своих поездах нашу схему. «Аэроэкспресс» выстраивал ассоциацию с новым, хорошим и прогрессивным. Чистые комфортабельные поезда — и наша схема. А в вагонах метро висела старая — дрянная и неудобная. Потом Департамент транспорта Москвы провел конкурс, нас выбрали, и теперь в каждом вагоне метро — наша схема. На каждой в углу подписано, что это наш дизайн.

Такое невозможно представить себе нигде в мире — дизайн-студии не рисуют просто так, без заказа схему для крупнейшей транспортной системы многомиллионного города и не ставят на нее свой логотип. После этого нам заказали для метро много чего другого. Почему это произошло? Еще в 1996 году я сделал сайт metro.ru. Этот домен был свободен, я его зарегистрировал, и потом многие мне писали: я никогда не интересовался метро, но зашел на сайт и провел там три дня, прочитал все материалы. Смотрели историю вагонов, цен, жетонов и билетов. Из ­абсолютно неромантичного бомжатника с кафелем, каким представлялось людям метро в 1990-е, явилось нечто романтическое на черном фоне — красота, шоу, ожидание чего-то загадочного. Люди, которые работали в метро, оценили и полюбили сайт и стали приносить материалы. Так я вошел в их мир, и потом нам легко было выигрывать конкурсы — потому что нас все знали. А на логотип московского метро заказа вообще не было. Мы сделали новый, потому что прежний — буква М характерной формы — рисовали то так, то так. А потом я просто переименовал метро. Из «ФГУП Московский ­метрополитен имени В. И. Ленина» стало просто «Метро». Так на схеме написано. И это прошло без шума и лишнего внимания.

А когда мы только-только начали заниматься промышленным дизайном, нам надо было что-то показать, а не просто объявить: давайте нам заказы. И я придумал сделать стиральную машину Lavatrix. Красивую, с одной-единственной кнопкой Play. Там было много свежих идей, и я думаю, что мы изменили индустрию стиральных машин. Всего через полгода Samsung заказал нам дизайн микроволновой печи — хотя у них в компании тысячи своих дизайнеров. Эту мик­роволновку потом производили и продавали десять лет. А в прошлом году мы занялись вертолетом, и сейчас по нашему дизайну его строит киевское конструкторское бюро «Горизонт». Мы никогда прежде вертолетов не делали, и для этого проекта потребовалась тысяча эскизов. После завершения разработки мы выложили все ее этапы на сайте, объясняя, почему что-то пришлось менять.

Все, что я делаю, для меня естественно. Казалось бы, зачем дизайн-студия обжаривает зерно и продает его в своих кафе? Зачем ей вообще кафе? Но я просто очень люблю кофе и ни у кого не мог найти хорошей обжарки. И мы научились делать это в студии, потом добавились печенье и омлеты, и сейчас у нас 15 кофеен в городе. Так что мы единственная дизайн-студия, которая делает вафельные трубочки со сгущенкой. В аэропорту Шереметьево поэтажная навигация сделана по нашему дизайну, а еще в вендоматах продаются наши сэндвичи. Это случайное совпадение. Потому что, с одной стороны, я занимаюсь дизайном, а с другой — готовыми блюдами. Но оказалось, что наша диверсификация заточена правильно: людям нужно и то, и другое, и третье.

Если посмотреть на всю историю проектов, которые мы выпускали, каждый десятый кажется невозможным. Нельзя получить такой заказ, организовать все это и произвести, и куча других нельзя. Нередко нас привлекают делать такие вещи, которые в принципе никогда не отдают на аутсорсинг — разве что ребятам вроде Филиппа Старка или Pininfarina, у которых целая индустрия по рекламе и продвижению себя. Но мы работаем без пиара.

**Как прославиться**

Мне повезло и со временем, и с местом: Россия — страна, очень непохожая на прочие в смысле возможностей. Пока был Союз, я никогда не сделал бы дизайн-студию. В лучшем случае работал бы в художественном комбинате и оформлял бы город к 9 мая. Или рисовал бы открытки к 7 ноября или ценники. А если бы оказался, например, в Америке, то тоже не мог бы сделать все то, что делаю сейчас. Там устоявшийся мир, все пути известны, возможности отлажены.

Но однажды мне в Америке повезло. Еще в школе я придумал клавиатуру, у которой на каждой кнопке дисплей. Она могла так и остаться в тетрадке, потому что до производства чего-то подобного меня тогда отделяло сто световых лет. А спустя десять лет — у меня есть студия, люди и деньги, и я хочу заниматься дизайном вещей, а не только их рисовать, чтобы что-то из того, что я делаю, могли раскопать археологи через 20 веков. В 2005 году я решил эту клавиатуру показать красиво и запостил на своем сайте. И тут случилось невиданное: о ней написали все издания США. Мне пришло 10 тысяч писем, и все — от Apple до Volkswagen — захотели ее получить. Первую партию раскупили полностью (в 2007 году цена составляла $2000). Клавиатура произвела впечатление, потому что это было нечто новое в компьютерном мире, где из года в год ничего в дизайне не происходило. Мы стали популярными, все узнали, что есть «Студия Лебедева», и теперь вещи, которые мы делаем, всегда попадают в американские обзоры дизайна. А производство меня не пугает, ведь сейчас есть возможность сделать все, что угодно — было бы желание. Например, у фирмы Logitech, мирового производителя компьютерных аксессуаров, возможности огромные. Но нашу клавиатуру сделали мы, а не они, потому что они считали деньги и не стали их тратить на понты. А мы вложили свои $2 млн, сделали смелый шаг, произвели вещь и отбили деньги.

Сегодня мы единственные русские дизайнеры, которые представлены в магазине Музея современного искусства (MOMA) в Нью-Йорке. Там продаются, например, наши электронные часы, которые пишут время словами. В них все — от литья пластмассы до электронных схем, производства и упаковки — наше. Мне всегда казалось, что недостаточно просто удовлетворять вкус толпы, а нужно по чуть-чуть его развивать. У того, чем занимается студия, есть интеллектуальная составляющая: мы немножко воспитываем публику. Люди не знали, что им это интересно, но вот нечто появилось и немного продвинуло их вперед. Как паровоз — долго раскочегаривается, зато потом везет за собой много вагонов полезного груза. А в бизнесе один раз сделал инфраструктуру, а дальше катаешь и продаешь билеты. И в любом хорошем дизайне есть порция заботы о людях, о которой они не просили, но все-таки ее получили.

**Как воспитывать вкус**

Мне свойственно объяснять, что я делаю и думаю. В своем блоге я популяризирую свои идеи через тексты с картинками. Видеть, что мысль воспринята и на что-то повлияла, для меня важно. В шутку я называю свой сайт моим Первым каналом. Могу серьезно зачитывать новости, но потом вдруг пернуть прямо в эфире. И все кричат «как так!», «здесь дети!» — а я им: «мой канал, что хочу, то и делаю». И это привлекает еще больше людей. Я пошутил неприлично — а я люблю шутки ниже пояса — народ сбежался, а тут я им полезную мысль вставлю. Мол, пластиковые окна надо делать так, а иначе получается совсем безобразно. Или: «что-то в вашем городе грязно».

Вперемешку с анекдотами подается много полезной и качественной информации, которую в других местах не найти, потому что она либо разрозненна, либо слишком далека от нас. Например, никто не объясняет, почему у нас города такие плохие. А я объясняю и даю формулу и алгоритм, который работает. Побочный эффект этого, например, такой: в Москве появился дизайн-код, и его сделала наша студия. Оформление фасадов, дизайн вывесок — кодификацией всего этого должно было лет пять заниматься какое-нибудь большое НИИ, и в результате родился бы безликий анонимный документ. А мы просто сделали несколько улиц, и все увидели, что стало гораздо лучше.

Мы на своем сайте рецензируем чужие работы — просто чтобы научить разговаривать о дизайне. У нас в стране совсем мало кто пишет и рассказывает о нем. Я не понимаю, почему в газете «Коммерсант» столько пишут о театре, хотя в театр ходит ничтожное меньшинство ее читателей, но нет колонки о дизайне, с которым мы все соприкасаемся каждый день. На Западе во всех уважающих себя изданиях есть раздел о дизайне — от машин до одежды и интерьера, а у нас эта ниша не занята. Один-единственный человек, который хорошо пишет об этом, — Григорий Ревзин. Он гений. Объясняет про архитектуру так, что это интересно и понятно сразу. Почему он такой один — большой вопрос.

**Как у нас все устроено**

Я обязательно смотрю все портфолио, которые мне ­присылают. Считаю, что в тот день, когда я не открою письмо, что-то важное сломается: вдруг там есть проблеск, за который я зацеплюсь? Мне случалось брать на работу 16-летних школьников. Некоторых приводили родители — потому что боялись, что их дитя у нас могут обидеть, но потом успокаивались. Студия называется моим именем, но любой проект — будь то апельсиновые чипсы, сайт или кружка — несет фамилии всех, кто им занимался. Написано «Студия Артемия Лебедева», а дальше имена тех, кто делал упаковку, менеджеров и дизайнеров. Совсем не так, как у известных мировых дизайнеров, которые ставят свое имя на продукт, над которым трудились 50 человек. У нас указаны все — но я не боюсь, что кто-то станет звонить этим людям и переманивать их. Потому что они знают, что как только сменят работу, их фамилии перестанут упоминать. На сайте нашей студии все проекты описаны детально, по этапам, и сказано, кто над чем трудится. Мы единственная дизайн-студия, которая публикует все процессы — поиски, эскизы, прототипы. Это само по себе сложно, такой объем информации перегнать в текст, но воспитывает новую школу.

По-моему, руководить творческим коллективом может только такой генерал, который сам был солдатом. Я знаю, что происходит в голове у дизайнера: когда ему нужен успех, а когда можно указать на слабые места. Могу за минуту объяснить, как сделать то, что нужно. У нас нет никакой корпоративной культуры — только антикорпоративная. Если у кого-то появляются признаки того, что он босс, он сразу вылетает. Руководитель направления — это тот, кто встречается с клиентами, отвечает за деньги, следит за сроками, но сам не проектирует и с профессиональной точки зрения ни во что не вмешивается. Каждый знает, что круче него только тот, чья работа сама за себя говорит. У нас нет разрядов, и все дизайнеры называются просто дизайнерами.

Наша компания довольно закрытая — и это естественно, ведь я считаю офис разросшимся продолжением своего дома. У нас еда, как дома, и сортиры, как дома. Не кабинки с перегородками, не доходящими до пола, а отдельные помещения, каждое в своем стиле. И у себя дома вы же не ставите видеокамеру для всеобщего наблюдения. Вот и мы работаем в особом режиме, как в закрытой скороварке. Пар не выходит, давление выше, еда готовится быстрее, и у блюд — другой вкус.

# Ваше коммерческое предложение обязательно рассмотрят!

22.12.2015 Селезнева Ольга

«Не употребляйте слова «коммерческое предложение», продавайте сон, а не кровать, не путайте УТП с миссией!» — элементарные правила создания коммерческих предложений.

**Валерий Меркулов, владелец «**[**Центра бизнес решений**](http://ekb.dk.ru/wiki/centr-biznes-resheniy-ip-merkulov-vm#binding)**», бизнес-консультант, эксперт по увеличению прибыли:**

— Какой бы продавец не хотел, чтобы письмо, написанное для руководителя компании, было им прочитано, и чтобы он отреагировал на него так, как бы хотелось продавцу? Каждый хочет, но при этом почему-то многие продавцы не учитывают, что психология руководителя компании очень сильно отличается от психологии рядового сотрудника.

Чем ниже человек стоит на социальной лестнице, тем сильнее приходится давить на его эмоции. В продажах эмоции решают многое. По этому принципу построены продажи «волшебных таблеток», и не только от похудания.

А вот для собственников бизнеса и для руководителей высшего звена «поросячья радость» в письмах неуместна. Но и излишняя «сухость» не принесет требуемого результата.

Для составления коммерческого предложения (письма), я рекомендую использовать формулу АИДА (акроним от англ. AIDA – Attention, Interest, Desire, Action – внимание, интерес, желание, действие). Она проста и действенна.

**Правило первое. Сделайте заголовок продающим**

И как бы это ни звучало сейчас глупо, но не используйте, пожалуйста, заголовок «Коммерческое предложение».

Вам надо своим заголовком сразу же привлечь внимание руководителя компании. Если вы это сделали, то можете рассчитывать, что он прочтет и первое предложение. А вот из него руководитель должен понять, что он может получить, если прочтет письмо целиком. Вам надо в первых строчках письма показать, что с ним и его компанией произойдут судьбоносные трансформации, в результате приобретения и использования вашего товара или услуги.

Так покажите это сразу в заголовке вашего письма, а также в первом предложении. Продающий заголовок – это 80% успеха всего вашего коммерческого предложения.

**Правило второе. Только личное обращение**

Обязательно обращайтесь к руководителю компании в коммерческом предложении по имени и отчеству. Только на такое письмо с личным обращением он может обратить свое внимание. Поэтому и коммерческое предложение нужно персонально адресовать руководителю. В приветствии должны быть имя и отчество, а в верхнем правом углу укажите инициалы с фамилией, должность и наименование компании.

У руководителя может быть много компаний в подчинении, поэтому это так важно.

**Правило третье. Пишите длинные письма**

Представьте, что вы – достаточно крупный руководитель, и получаете коммерческое предложение, которое начинается с того, какая это замечательная компания, и что она 10 лет на рынке. Вам это будет интересно? Тем более что ваша компания на нем уже 20 лет. Коммерческое предложение для руководителя компании должно быть четким, структурированным, не длинным или не коротким, а достаточным, и предлагать в первую очередь для него выгоды.

Заблуждение, что руководители читают только короткие письма. Если бы вам пришлось прийти на живую встречу, вы хорошо и убедительно ее начали, а потом через пару минут замолчали и ушли, хотя вас никто не прерывал, и уходить не просил, более того, вас очень внимательно слушали? Как бы это выглядело? Именно так выглядят короткие информирующие письма без призыва к какому-либо дальнейшему действию. Не думайте, что руководитель «умрет», взглянув на длинное, как вам кажется, письмо. Если информация его заинтересует, то уж поверьте, он сам выберет, стоит ли его читать дальше.

Итак, расскажите интересную историю и введите в нее ту информацию, которую вы хотите донести до руководителя. Можете рассказать предысторию. И обязательно предоставьте доказательства.

**Правило четвертое. Продавайте сон, а не кровать**

Есть такая американская поговорка: «Мы продаем не кровать, мы продаем сон». Так и вы - сформируйте желание для руководителя. Покажите в письме самый чудесный сон, о котором он только может мечтать, о чем он грезит все свое рабочее время. Он должен не просто захотеть ваш товар, он должен возжелать его, если, конечно, почувствует выгоду. Вы должны продавать результаты, а не товары и услуги. Помните, что адресата прежде всего интересует своя собственная компания и те выгоды, что она получит от сотрудничества с вами.

**Правило пятое. Не путайте УТП с миссией**

Вычеркните из коммерческого предложения все, что напоминает какую-либо скрытую рекламу. Избавьтесь от рекламных слоганов. Да и вообще избавьтесь от них, и не только в данном предложении. 90-е давно закончились, и слоган типа: «Ласты на каблуках, фишками назад, ваш надежный партнер!» больше не продает. А собственно, никогда и не продавал. А вот ваше уникальное торговое предложение *(УТП)*, или, правильнее, Уникальное продающее предложение *(Unique Selling Proposition)*, должно присутствовать обязательно. Только не надо УТП путать с вашей миссией. Это разные вещи.

**Правило шестое. Активная мотивация**

Обязательно мотивируйте руководителя начать действовать незамедлительно. Даже не думайте, что читающий ваше письмо по своей инициативе сделает то, что вы бы хотели. Проведите его по пути процесса покупки вашего товара или услуги. Захватывайте его внимание, углубите его интерес, вызовите у него желание владеть им. И подведите к действиям, которые он должен начать предпринимать прямо сейчас. Не когда-то в будущем, а прямо сейчас.

Некоторые копирайтеры предлагают оставить последний пункт формулы АИДА (Action – действие) на усмотрение получателя. Он сам привык принимать решения, он серьезный руководитель, и не надо ему указывать, что на самом деле он должен делать. Но это глубокое заблуждение. Обязательно надо указывать, но только не в категоричной форме. Например, не стоит писать «Позвоните немедленно!», «Только сегодня отгрузка товара бесплатно!» и т.п. Надо более корректно, но настоятельно.

Можно написать таким образом: «Мы показали вам, где прибыль. Ваше дело - оценить наше предложение, и именно поэтому я предлагаю встретиться, посмотрим, что полезного может быть у нас друг для друга. Сообщите о времени, когда Вам будет удобно провести встречу». Или «Если Вас заинтересовало мое выгодное предложение, то позвоните или напишите мне на e-mail». Иначе вы никогда не дождетесь обратной связи. Если, конечно, не будете раздавать золотые слитки. И всегда предлагайте на выбор: позвонить или написать на e-mail.

**Правило седьмое. Лаконичная подпись**

Если у Вас не разработан фирменный бланк, то укажите контактные данные Вашей компании в шапке письма. Не стоит указывать Skype, ICQ, несколько e-mail, и все имеющиеся телефоны. Вполне достаточно адреса сайта и e-mail. А в подписи имени с фамилией, вашего прямого номера телефона, сотового или компании.

***P.S.****Конечно, тех правил, которые были представлены здесь недостаточно, чтобы писать коммерческие предложение как профессиональный копирайтер, но вполне достаточно, чтобы не совершать грубых и непоправимых ошибок.*

# Почему вам «не везет»

Что такое «не везет»  («не прет»), и как с ним бороться?

Отчего и почему так выходит:  «не пошло в бизнесе, не получилось по работе, не сошлись характерами».

Бывает, что мы слышим такие истории из жизни, когда в бизнесе или в личной жизни что-то не получилось. Обычно  мы объясняем это очень просто: не получилось, не судьба.

А как сделать так, чтобы можно было просчитать вероятность успеха?

Разве можно это просчитать? **Да, и способ сделать это – ниже.**

Самое главное здесь - понимать, какую цель вы преследуете, начиная что-то новое? А что вы видите в результате своей деятельности?

Итак, по порядку.

Когда вы начинаете что-то новое, то  для того, чтобы достигнуть выбранных вами целей, вам нужно заявить о себе, то есть выйти из состояния, в котором вас никто еще не знает.

Так называемое «состояние несуществования».  Сотрудник, который в первый день вышел на работу, еще ничего не сделал для компании: ни плохого, ни хорошего. Его, по сути, еще нет для компании.

Когда вы решаете начать какой-либо проект – никто не знает ни вас, ни проект, ни ваши намерения.  Вы находитесь в начале своей деятельности, в состоянии «несуществования».

Чтобы сделать любое новое дело успешным, нужно обязательно выполнить следующие шаги:

**1.** Вы находите максимальное количество всех возможных людей, организаций, с которыми будете взаимодействовать по роду вашей деятельности.

Помните, раньше говорили: связи решают всё. Так вот, вы заводите эти самые «связи». Их никогда много не бывает.

**2.** Вы делаете всё, чтобы эти люди, организации узнали о вас  и вашей деятельности.  Даже если уже знают вас,  добейтесь, чтобы они узнали  о вашем новом направлении или продукте. Это важный шаг.

Чем большее количество организаций узнает о вас и о вашей деятельности, тем больше внимания вы сможете привлечь к себе.

**3.** Следующим шагом нужно выяснить у ваших «связей», у лиц и организаций, с которыми вы взаимодействуете:  **А  что они хотят получать от вас, чем вы им можете быть полезны?**

Проводя опросы в этой области, вы имеете шанс получить эффективное сотрудничество. Потому что вы будете предоставлять в будущем этим людям ИМЕННО ТО, ЧТО НУЖНО ИМ.

Вам не придется гадать и додумывать:  «А что бы сделать еще такого, чтобы клиенты начали покупать». Вы будете знать, что именно.

Опросы – ключ к высоким результатам.

Когда организация не выясняет все пожелания о сотрудничестве,  не удовлетворяет их или не оговаривает заранее свои возможности  -   она гарантированно не достигает успеха.

А как вы сами относитесь к тем, кто пытается вам впарить то, что вам не нужно?

Или когда кто-то делает то,  о чем вы не просили и вообще не ожидали?

Не хочется иметь никаких дел с такими людьми и организациями, верно?

Любой бизнес  строится на постоянных клиентах.

Даже если вы продаете клиенту один раз, то хороший проданный товар или качественная услуга всегда приведут к вам нового клиента.

Когда новый сотрудник не выясняет точно, что КОНКРЕТНО от него ожидают на работе, то он и не предоставляет требуемый  результат.

В итоге  он становится не очень полезным  этой организации.  У обеих сторон (и работник, и работодатель) возникает разочарование, а могло бы получиться взаимовыгодное сотрудничество.

То же происходит и с вашими клиентами, если они не получают того, что ожидали.

**4.** Предоставляйте то, что от вас ожидают.  То, что вы выяснили в результате проведённых  вами опросов.  Всем  нам очень приятно получать то, на что мы рассчитываем.

Интересно, пока писала этот текст, произошло удивительное.  Вчера оценила новое приложение «Яндекс Почта» для iOs  на «2». Действительно оно очень неудобное для меня.

Сегодня со мной связались и СПРОСИЛИ, что не так и что неудобно.  Яндекс  хочет процветать, поэтому проводит опросы среди существующих клиентов  и отслеживает качество работы.

Однако, если бы они сделали это до выпуска приложения, то сэкономили бы кучу денег. Узнали бы заранее , что пользователям удобно, а  что неудобно . А потом сразу предоставили то, что нужно.

Используйте эти данные в своей жизни и процветайте!

Внимание! Для тех, КТО СЧИТАЕТ, что:

* каждый новый сотрудник должен приносить доход и окупать  себя;
* найм должен быть не статьей затрат, а статьей доходов (должны наниматься только те, кто принесет доход и пользу компании);
* нытикам, паникерам, тунеядцам,  неэффективным людям  нечего делать в вашей компании,

# [Сделай сам: фишки в тексте для поднятия продаж](https://mycompplus.ru/sait/20-web-sait/3764-2017-07-10-07-33-47.html)

# Что такое триггеры и чем они помогут?

Представьте, Вы приходите в торговый центр присмотреть шуруповерт, а уходите с новеньким набором три-в-одном: шуруповерт, дрель, перфоратор. Или выбираете классические джинсы на сайте, а в итоге заказываете и джинсы, и футболку, и еще куртку к ним. Было такое? Поздравляю, Вы попались на триггеры. Готова поспорить, такое было не раз.

*Триггеры – это как раз те самые фишки и психологические приемы, которые помогут зацепить человека и мотивировать совершить ЦД: позвонить в компанию, оформить покупку, запросить расчет стоимости работ и т.д.*

Смысл заключается в том, чтобы сыграть на базовых инстинктах, страхах, «болевых точках», тайных желаниях человека и поймать его на крючок. А ведь это именно то, что нужно любому бизнесу – привлечь пользователя, превратить его в реального заказчика и поднять продажи. Как это сделать, читаем далее.

**Фишки в тексте, которые помогут увеличить продажи.**

Итак, чем же зацепить человека, чтобы его руки сами потянулись к телефону или к заветной кнопке «Купить»?   
  
На самом деле, изобретать велосипед не нужно. Есть проверенные и при этом достаточно простые приемы, способные улучшить продажи. Со многими вы может и знакомы, но вероятно никогда не задумывались об их важности.

**5 работающих триггеров.**

1. **Однозначность**   
     
   Разместите сразу же в первом экране точную и конкретную информацию о своем товаре или услуге. Пользователь буквально в первые секунды должен понять, что Вы продаете или предлагаете, в каком регионе работаете.   
     
   Не торопитесь говорить «спасибо, Кэп, расходимся». Просто откройте несколько сайтов – у доброй половины на первом экране будет яркий, но неинформативный слайдер, куча блоков услуг, шаблонные фразы. Т.е. с первого взгляда не ясно, что предлагает сайт. Человек просто закроет его, а Вы потеряете потенциального клиента.
2. **Предложения «для ленивых»**   
     
   Упростите своему клиенту жизнь любыми способами: услуги «все включено», удобные пакетные предложения, таблицы сравнительных характеристик товара, калькуляторы расчета, заказ в один клик, доставка до двери, и т.д.   
     
   Помните: лень – двигатель прогресса. Не нужно заставлять человека думать и совершать лишние действия. Внимательно оцените, какие сложности могут возникнуть у человека на Вашем сайте, и устраните их.
3. **«Чувство толпы»**   
     
   Покажите человеку, что он не один. Никто не захочет быть отстающим, узнав что товар или услуга уже помогли многим другим. Не бойтесь играть на стадном инстинкте – достаточно силен принцип «все побежали, и я побежал».   
     
   Усилить эффект можно указав своих реальных клиентов, особенно если среди них есть именитые бренды или известные личности. Врать, конечно, при этом не нужно. Но если в Вашей копилке опыта есть сотрудничество с сильной и известной фирмой или человеком, то почему бы не рассказать об этом.
4. **Жадность**   
     
   Заставьте клиента пожалеть об упускаемой выгоде. Наглядно покажите и расскажите, что человек потеряет, если не закажет товар или услугу у Вас. Игра на человеческой жадности – один из самых популярных приемов. И если Вы думаете, что его уже все раскусили и он не работает, то ошибаетесь.   
     
   Однако важно чтобы выгода была ощутимой, 10 рублей жадность не разбудят. Предлагайте весомые «плюшки», при этом не обязательно денежные. Например, в строго ограниченный период можно дарить бесплатную услугу в подарок, давать бонусы на следующую покупку и т.д.
5. **«Время – деньги»**   
     
   Помогите клиенту сэкономить время – для многих покупателей и заказчиков этот фактор самый важный. Для этого подробно распишите схему работы, укажите сроки выполнения каждого этапа заказа, дайте знать клиенту как быстро Вы доставите товар.   
     
   Проведите клиента за руку по всему процессу взаимодействия с Вами. Человек должен наглядно увидеть и оценить, насколько быстро он получит желаемое.

Это далеко не все способы зацепить клиента. В качестве триггеров могут выступать развлекательные элементы, хорошо работает сексуальный подтекст, игра на экспертности, доверии, индивидуальности и многое другое.

**О чем важно помнить**

1. Обязательно используйте триггеры и различные фишки в текстах. Не упускайте такой шанс поднять продажи.
2. Не будьте навязчивыми, применяйте приемы с умом. Не нужно добавлять на сайт все и сразу. Триггеры – лишь дополнение к продающему тексту.
3. Не обманывайте пользователей. Если вы что-то пообещали – держите слово. Помните о репутации, восстановить ее после провала – задача очень сложная.

# Как составить рекламное объявление

Если не рассказывать окружающему народу о вашем товаре и услуге, то бизнес можно даже не начинать. А если начали, то закрыть и не тратить время и силы. Под лежачий камень вода не потечет. А клиенты сами не найдутся((

Общая схема задач, которые должно решить рекламное объявление, следующая:

привлечь внимание;

рассказать о вашем предложении максимально просто, понятно и коротко;

точно сказать, что нужно сделать прямо сейчас, чтобы получить ваше предложение.

Решаются эти задачи с помощью картинки и текста. Но сегодня про картинки не говорим. Речь пойдет именно о тексте рекламного объявления.

**1 Первая формула — это даже никакая не формула. Или формула #0.**

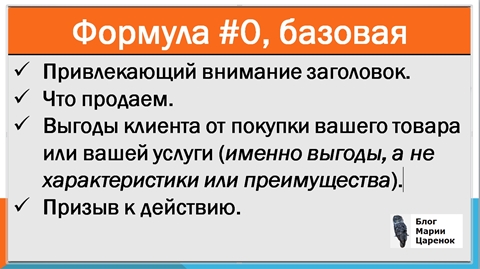
Самая простая структура объявления, продиктованная логикой, здравым смыслом и опытом работы.

1) Привлекающий внимание заголовок.

2) Что продаем.

3) Выгоды клиента от покупки вашего товара или вашей услуги.

4) Призыв к действию.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Причем, все эти части должны быть взаимосвязаны, а не вести “кто в лес, а кто по дрова”, как на картинке ниже.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Тут важно заметить, что излишняя вычурность (креативность), особенно в заголовке, замечательно сливает деньги. Кликают много все, кому не лень. Любопытные клики пустые, так как этой любопытной аудитории ваше предложение неинтересно. Им просто интересно посмотреть, что там, за прикольным заголовком.

Еще одно важное замечание. Не путайте выгоды с характеристиками и преимуществами товара либо услуги. Здесь нужны именно выгоды. Как все это различить, напишу в следующей статье через 2-3 дня. Заходите, читайте. А лучше подпишитесь на обновления [блога](http://polesnyblog.ru/) под формой комментариев к этой статье и получайте сообщения о новых статьях на свою почту.

Несколько слов о призыве к действию.

Это глагол в повелительном наклонении, конкретный и однозначный: «Звоните», «Заказывайте», “Кликай”, “Вступай”.

Если призыв к действию неконкретный, например, «Обращайтесь», его эффективность будет ниже, потому что нет ясности, каким именно образом обращаться.

В призывах можно предлагать альтернативные варианты: «Позвоните или напишите» (оба – глаголы в повелительном наклонении). Старайтесь не использовать больше двух вариантов, чтобы не смущать лишний раз читателя.

Иногда оправдано использование в призыве к действию последовательности двух глаголов: «Вступите в группу и получите…». Но более двух глаголов не используйте. Это отвлекает и рассеивает внимание.

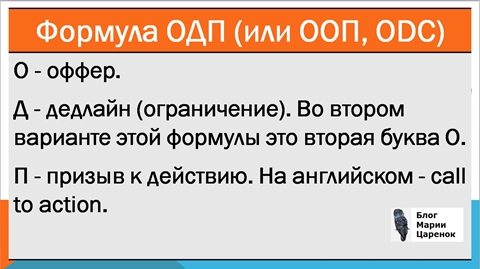
**2 Широко известна и хорошо работает простая формула ОДП (или ООП). Латинскими буквами — ODC.**

Эта формула означает:

О — оффер.

Д — дедлайн (ограничение). Во втором варианте этой формулы это вторая буква О.

П — призыв к действию. На английском — call to action.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Оффер — это пришедшее из английского языка и прочно занявшее место на российском рынке слово, обозначающее предложение о продаже.

Дедлайн — слово оттуда же. В буквальном смысле означает ограничение по времени. Но в данном контексте может быть ограничение:

по времени;

по количеству;

по возможности купить.

Дедлайн всегда стоит обосновывать, иначе он может сработать против вас. То есть, объясняйте, почему скидка, акция, ограничение по количеству.

Пример объявления.

Шикарные розы длиной от 50 см до метра к 8 марта по цене 125 рублей вместо 250. Это скидка по поводу открытия нового магазина. Чтобы заказать эти розы с бесплатной доставкой по городу, прямо сейчас позвоните по телефону … или заполните форму ниже.

**3 Следующая формула — AIDA.**

A — внимание (Attention);

I — интерес (Interest);

D — желание (Desire);

A — действие (Action).

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Внимание привлекается заголовком. В данном случае задача заголовка – обратить внимание потенциального клиента на его проблему и возможность ее решения или вызвать любопытство. Но опять же — с любопытством будьте осторожнее!

Интерес вызывается акцентированием на проблеме. Опишите преимущества вашего предложения, чтобы интерес человека зашкаливал.

Желание купить рождается из повышенного интереса. Оно появляется тогда, когда появляется мотивация купить у вас товар или услугу: “Купив велосипед до 30 сентября, вы получите насос и запасное колесо в подарок” или “Если вы с моей помощью не найдете 10 клиентов, я сама их вам найду за свой счет”.

Действие — это завершающий штрих, спусковой механизм, указатель выхода из текста.

Пример текста по модели AIDA.

Мужские рубашки, в которых не стыдно пойти даже на дипломатический прием.

Трехкратный контроль качества. Дефекты и неровные швы недопустимы!

При заказе двух рубашек — скидка постоянного покупателя. А купить следующую рубашку у нас вы захотите, так как к хорошему привыкают быстро.

Кликните и закажите сейчас!

**4 Модель AIDA имеет несколько модификаций. Одна из них — AIDCA (или AICDA). Она включает еще одну букву C (Conviction – Убеждение).**

Впрочем, убеждение вполне можно включить в пункт «интерес». Особенно если принять во внимание, что большинство рекламных объявлений ограничены по числу знаков в тексте.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

**5 Еще одна модификация — модель AIDAS. Буква S означает «Satisfaction» (Удовлетворение).**

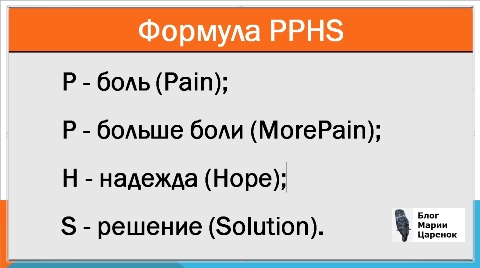
Это важно, удовлетворенный клиент – постоянный клиент. Но этот вариант в объявлении применить с успехом труднее, так как задача рекламы — привлечь клиента. А удовлетворение — это уже работа продавца товара или услуги.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

АИДА и ее модификации — хорошая модель. Но применять ее нужно разумно. ***Если слишком прямолинейно следовать ей, то у читателя рекламного текста может сложиться впечатление, что ему хотят впарить рекламируемый товар или услугу.*** Все хорошо в меру.

Если чрезмерно расхвалить товар да еще и фразу типа «акция действует до 30 сентября» вставить, многие станут думать, что это не что иное, как лохотрон. Это утверждение взято не из моих домыслов, а из общения с реальными людьми. Так что, написав текст по формуле АИДА, посмотрите на него глазами вашего клиента — не слишком ли это приторно-сладко.

**6 Еще одна формула — PPHS (“Pain – MorePain – Hope– Solution” — “Боль – Больше боли – Надежда – Решение”).**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Как это выглядит?

Обозначаем проблему, пользуясь знаниями о проблемах целевой аудитории: «Ваш ребенок часто болеет?».

Усиление боли, показывая ее возможные последствия: «Из-за этого рискуете потерять работу?»

Надежда: «У вас больше не будет больничных, а ребенок будет досмотрен!”

Решение — представляем свой товар или услугу как способ избавиться от проблемы: «Предлагаем услугу «Няня на час». Вы будете платить только за те дни и часы, на которые вы закажете няню». И призыв, приглашение к покупке, указывая, как именно ее нужно совершить: “Звоните сейчас!”

**7 Формула PPPP, или 4P. Ее считают одной из самых простых и действенных эмоциональных формул.**

Предполагает максимально короткий путь к решению проблемы клиента и создание эффективного предложения в точке выхода из текста. Продажа идет на эмоциях.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

P — Picture. Красивая, яркая картинка выполняет функцию привлечения внимания. Разумеется, речь идет не о графике, а о красивом тексте, о картинке, которую мы нарисуем словами.

Например, мы рассказываем, как замечательно жить на берегу океана и смотреть на закат, лежа в шезлонге.

P — Promise. Обещание читателю, что все его потребности или желания будут выполнены с помощью того, что мы предлагаем. Утверждаем, что мечта жить у океана достижима, и для этого достаточно … . Далее вставляем то, что рекламируем. То есть, на этом этапе картинка, нарисованная вначале, приближается к человеку.

P — Prove (доказательство). На этом этапе нужно представить клиенту доказательства, что обещанное ранее: 1) осуществимо; 2) необходимо; 3) пользуется популярностью у других.

P — Push (призыв к действию). Здесь он такой же, как и в других моделях — точный, понятный глагол в повелительном наклонении.

**8 Формула ACCA. Здесь имеют место осознанные, а не эмоциональные продажи.**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

A — Attention (внимание). На этом этапе заголовком или первой фразой текста добиваемся, чтобы потенциальный клиент обратил внимание на наше предложение.

C — Comprehension (восприятие аргументов, понимание). Отсеиваем тех, кто не принимает наши аргументы за истину, праздных любопытных читателей. Да, какую-то часть аудитории мы потеряем,  оставив только тех, кто на самом деле заинтересован в нашем предложении.

C — Conviction (убеждение). Разогреваем клиента, усиливаем натиск, добавляя еще аргументы в пользу выбора нашего предложения, убеждаем, что человек делает правильный выбор.

A — Action (призыв к действию). Здесь все, как в других моделях. Простой, понятный, однозначный призыв к действию.

И здесь важно «не перемудрить». Не нужно слишком давить на клиента, навязывать ему покупку. Эта модель ACCA хороша для рекламы на «теплую» аудиторию, когда человек сам внутренне готов к действию. Чтобы его совершить, достаточно несильного толчка.

**9 Модель QUEST (КПОСД), также известная в Рунете как  АПОРТ.**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Q — Qualify (Квалифицируем). Создаем условия для квалификации, то есть отбора, отсеивания случайных любопытных прохожих. Для этого показываем, что текст попадает в сферу интересов целевой аудитории, на которую он рассчитан.

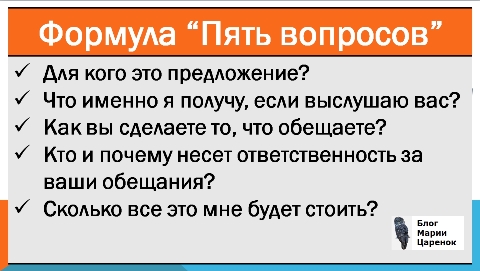
U — Understand (Понимаем). Цель —  установить психологический контакт с потенциальным клиентом и войти в доверительную атмосферу общения. Для этого даем понять клиенту, что нам близки его проблемы, и мы из-за них переживаем.

E — Educate (Обучаем). Ненавязчиво рассказываем о пользе продукта или услуги. Пока мы только обучаем клиента, что проблема может быть решена, но ничего не предлагаем.

S — Stimulate (Стимулируем). Показав потенциальному клиенту возможность решения проблемы, стимулируем его в пользу принятия решения. Доказываем, что именно предложение – лучшее решение, и потенциальному клиенту вполне разумно и посильно им воспользоваться.

T — Transition (Призыв к действию).

**10 Модель “Пять вопросов”.**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Продающий текст нужно написать в этом случае таким образом, чтобы потенциальный клиент получил последовательно ответы на следующие 5 вопросов:

Для кого это предложение?

Что именно я получу, если выслушаю вас?

Как вы сделаете то, что обещаете?

Кто и почему несет ответственность за ваши обещания?

Сколько все это мне будет стоить?

**11 Модель “Сторителлинг”.**

Это рассказывание историй. Самый древний способ продавать и доносить основные смыслы. Его используют уже давно. Некоторое время сторителлинг был подзабыт. В последнее время о нем вспомнили сразу все, но применяют грамотно далеко не все.

Идея этой модели — расскажите человеку историю, дайте ему почувствовать, что вы с ним заодно, что вы понимаете его. Через историю и сопереживание рождается доверие. Дальнейшее общение с клиентом на доверии помогает делать продажи.

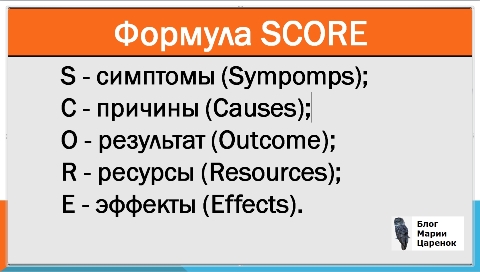
При этом сами истории не продают, как утверждают сейчас многие. Они просто помогают установить эмоциональный контакт с человеком. А далее нужно умеючи перейти к продающей части и провести ее.

К сожалению, чаще вижу, что сторителлинг применяют неумело, топорно. Из истории последующий текст должен вытекать логично, сам собой, должен быть естественным продолжением истории. В противном случае история кажется прикрученной искусственно. Переход на последующий текст — как перепрыгивание через две ступеньки на лестнице. И тогда текст не работает. Все усилия насмарку.

Все это не отменяет сторителлинг как метод написания рекламных текстов и не говорит о том, что я к этому методу отношусь плохо.

**12 Модель SCORE.**

Эта модель применяется в рекламных роликах различных «Магазинов на диване», которые вы видите по телевизору.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

S (симптом) – ситуация, как она есть на данный момент. Подробно и эмоционально описывается текущая ситуация, не удовлетворяющая Вашего потенциального клиента, и разрешение которой он ищет. Например, проблема раннего облысения или излишнего веса.

C (причина) – указывается причина, по которой сложилась такая ситуация. Презентация рекламируемого продукта должна быть направлена не на то, чтобы устранить следствие (облысение), а на то, чтобы устранить причину, которая вызвала это следствие. То есть, «копаем глубже».

O (желаемый результат) – что хотел бы иметь клиент вместо данной ситуации. Показываем максимальный контраст результата с текущей ситуацией.  Проводится визуализация результата для ситуации, когда проблема уже решена, и клиент забыл о том, что она когда-то его беспокоила. Эти действия в  психологии называются «проход в будущее».

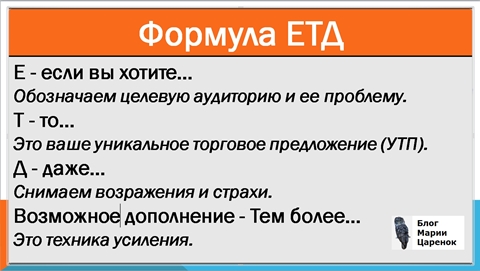
R (ресурс) – то, что требуется для достижения желаемого результата. Здесь на сцену выходит замечательный рекламируемый продукт или услуга, прокладывающие волшебный связующий «мостик» между ситуацией “ДО” и ситуацией “ПОСЛЕ”.

E (эффекты) – позитивные эффекты, которые получит клиент после достижения желаемого результата. Как «контрольный выстрел», резюмируется список выгод, получаемых клиентом после приобретения рекламируемого продукта или услуги.

Работает замечательно. Специалисты утверждают: «Примените модель SCORE — и ваши читатели и слушатели станут мягкими и податливыми, как пластилин, из которого Вы легко вылепите клиентов!»

На блоге есть более подробная статья об этой технике [здесь](http://polesnyblog.ru/model-score-chto-eto/). Вы можете скачать целую мини-книгу о модели SCORE [здесь](http://polesnyblog.ru/model_SCORE/). Там подробно описана и сама модель, и шаги по ее применению.

**13 Модель ЕТД.**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Е — если вы хотите… Обозначаем целевую аудиторию и ее проблему, которую решает наш продукт.

Т — то… Это ваше уникальное торговое предложение (УТП).

Д — даже… Снимаем возражения и страхи.

Возможно дополнение к пункту Д — Тем более… Это техника усиления.

Более подробно об этой модели создания рекламных текстов прочитайте на блоге [здесь](http://polesnyblog.ru/uroki-kopiraytinga-sekretnaya-tehnika-etd/). Там есть конкретный пример применения этой техники.

Чтобы определиться с выбором чего-либо важного, нужно перепробовать много различных вариантов.

**Проблема выбора**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Как улучшить сервис и привязать клиента к себе с вероятностью 100%

15 марта 2016

Затраты на маркетинг, улучшение сервиса и повышение клиентоориентированности стремительно растут. В некоторых высококонкурентных областях такие расходы могут достигать 50%, а иногда и 70% общего объема продаж. Однако порой простые решения позволяют компаниям не только привлечь новых клиентов, но и увеличить прибыль. Какие же инструменты продвижения сработают наверняка?

В этой статье вы прочитаете:

Как улучшить сервис и увеличить клиентский поток

Что такое "утепляющая" SMS и как она позволит улучшить клиентский сервис

ТОП-5 самых нужных статей для коммерсанта:

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

Избавьтесь от них: менеджеры, которые тормозят развитие компании

Цепочка писем, которая не позволит клиентам забыть про компанию

Три ошибки руководителя, которые мешают менеджеру выполнить план продаж

Типы менеджеров, которых нельзя мотивировать стандартно

Как улучшить клиентский сервис

Екатерина Приходько, генеральный директор, «Ледокол» (Краснодар)

В последнее время стремительно растут расходы компаний на повышение клиентского сервиса, улучшения маргетинговой стратегии и клиентоориентированности бизнеса. Затраты в этом направлении в определенных сферах с высокой конкуренции могут достигать до 50-70% от уровня продаж. Но иногда привлекать клиентов и добиться лучших продаж можно благодаря достаточно простым и малозатратным решениям. Рассмотрим подробнее, как улучшить сервис эффективно.

Контролирующая SMS. В своей работе одна сибирская радиостанция решила предложить клиентам определенный контроль рекламных роликов с помощью SMS. В частности, клиенту отправлялось SMS за 5 минут до трансляции, чтобы не забыл послушать свой ролик. Приходило и другое сообщение – уже после трансляции ролика, подтверждавшее его выход. Благодаря этому радиостанция получила образ надежного делового партнера, проявляющего заботу о клиентах.

«Утепляющая» SMS позволяет увеличить клиентский поток. Компания в сфере фотоуслуг решила воспользоваться интересным маркетинговым инструментом. В частности, если не удается заключить договор с потенциальным клиентом, ему отправляют сообщение – «Ув. (имя клиента), уверены, что Ваша свадьба станет самой запоминающейся и красивой». Дополнительная забота и внимание словно подталкивали заказчика к заключению договора.

Национальные особенности. Одна из северокавказских компаний предлагала покупателям стандартной кухни бесплатный монтаж второй или третьей при необходимости.

Рейтинг клиентских смайликов. Один из ресторанов предложил интересный маркетинговый ход. В чеке клиента были 5 смайликов – от крайне раздосадованного до максимально счастливого. Смайлики использовались для оценки качества сервиса. Для крайне недовольных клиентов предоставлялась скидка 10%, слегка раздосадованных – 5%, без восторга – можно обойтись без чаевых, в двух остальных ситуациях – 5 и 10% чаевых на усмотрение клиента. Такой подход интересен клиентам и стимулирует официантов заботиться о предоставляемом сервисе.

План маркетинга: инструкция по разработке и подробный пример

Блог-шоу. Конкуренция на рынке автомобильных комплектующих для грузовиков во Владивостоке крайне значительна. Одна компания создала настоящее блог-шоу из своих продаж. В частности, дословно записывалось обращение клиента в мастерскую, затем производила диагностика проблемы и проводился необходимый ремонт. В конце делались фотографии – чтобы зритель видел весь ход работ от обращения клиента до завершения работ. Затем вся информация размещалась в корпоративном блоге. Подобные отчеты в блоге позволили увеличить клиентский поток примерно на 10%.

Скидка для друзей. Компания из Волгограда, занимающаяся организацией деловых поездок, предложила клиентам дополнительную акцию – интересные скидки и бонусы, если отправятся вместе с членом семьи либо коллегой. Информация быстро распространялась клиентами среди знакомых, что позволило собрать группу для поездки на 2 недели быстрее запланированного срока.

Клиентские семинары. Крупная компания на рынке мебельной фурнитуры организует своим клиентам семинары раз в 3 месяца. В том числе мероприятие посвящено общению с представителями контролирующих органов, клиентами, найму сотрудников и другим актуальным вопросам. Компании удалось добиться впечатляющего эффекта – рост средней суммы контрактов за год оказался выше примерно на 27%.

Чтобы улучшить клиентский сервис и удивить клиента, мы готовы на невероятные поступки

Константин Ефимов, коммерческий директор, «Манро Тэйлоринг Россия»

Любые товары можно выгодно дополнять услугами и сервисом, в том числе благодаря неординарным решениям – рассмотрим несколько историй из практики.

История 1. Постоянный клиент обратился к нам за пошивом костюма. Но доставку ткани нам задерживали. Это привело к опозданию с выполнением нашей работы примерно на неделю – очень критично, поскольку требовался костюм к свадьбе. Решили поступить необычно – лично отправился в Петербург к клиенту, предложив ему за наш счет выбрать любой костюм, а портной фабрики его сам подгонит по фигуре. А уже оплаченный заказ был доставлен спустя неделю. Покупателя просто впечатлила такая забота и внимательный клиентский сервис, поэтому в знак благодарности начал активно рассказывать о нас своим друзьям – и около половины из них стали постоянными клиентами фабрики.

Построение отдела продаж: 2 решения

История 2. Один из хороших клиентов заказал смокинг. Но по стечению обстоятельств мероприятие, на которое он заказывался, перенесли на неделю раньше. Клиенту нужно было уезжать 16 октября, но доставить заказ могли лишь спустя неделю. Поэтому отправился в наш логистический центр в Пекине, где собираются товары, и забрав смокинг вместе с ним отправился самолетом в Москву. Да, расходы понесли серьезные, однако главное в нашей работе – репутация и уверенность клиента во внимательном отношении к нему.

История 3. Доставили крупный заказ в офис нашего заказчика. Оказалось, что он планировал примерить всею костюмы и сорочки, чтобы подобрать нужный комплект и сразу ехать на важную встречу. При этом сорочки отутюжены не были – ведь их уже упаковали и сложили. Поэтому мы с ассистентом взяли у охранников утюг и гладили по 2 сорочки под каждый костюм. Клиента впечатлила такая забота – чтобы топ-менеджеры гладили клиенту вещи, да еще и помогали составлять подходящие костюмы! Неординарный для отечественного рынка подход, который выручил заказчика. Он же нас отблагодарил мощной рекламой своим деловым партнерам и знакомым.

Мы делаем выводы, общаясь с потребителями

Ольга Алеева, руководитель службы клиентской поддержки, «мт-Сеть»

По данным собственного маркетингового анализа смогли выявить определенные приемы, которые позволяют повысить лояльность заказчиков и спрос на услуги:

Первое – анализируем ежедневное прослушивание наших вызовов, и на основе этих данных связываемся с клиентами (даже если у них не было претензий). К примеру, сообщаем о прослушивании поступившего вызова и готовы улучшать сервис для клиентов.

Второе – лично сообщаем клиенту про изменения в работе оператора связи, предложив подходящие способы взаимодействия, которые позволят улучшить сервис избежать неудобств для наших заказчиков.

Третье – по желанию клиента будет направлен его отзыв главе подразделения. Топ-менеджер обязательно выходит на связь с заказчиком, в рабочее время либо нет. Не используем стандартизированную форму ответа – необходимым становится персонализированное общение. В том числе, общение с клиентами построено не через страницу компании либо корпоративные адреса, а с помощью личных аккаунтов.

Четвертое – выполняется расчет-прогноз расходов клиента на свои подключенные услуги, предлагаются различные способы для их оптимизации, клиенту сообщается о своих выгодах. В том числе говорим о конкретной услуге и размере экономии.

Пятое – в конце первого месяца сотрудничества звоним клиенту и убеждаемся в том, что ему нравится сервис, рассматривая и решая возникшие проблемы.

План продаж: нюансы составления и реализации

Эти правила считаются для нас необходимым минимумом для начала работы. Качественный сервис не следует считать просто разовой акцией, он становится одной из главных задач компании, позволив нам добиться ощутимых улучшений уже в первые месяцы.

# Технологии НЛП в маркетинге: слова и фразы, которых лучше избегать

Александр Ермаков 6 апреля

Нейролингвистическое программирование (НЛП) – теория о социальных коммуникациях, созданная в конце 70-х годов. Она исходит из принципа субъективности восприятия людьми окружающего мира и дает свою интерпретацию когнитивных процессов и способов влиять на них.

Лично для меня тысячи курсов по НЛП, организуемых по всему миру, больше похожи на смесь псевдонауки и шарлатанства. Идея о том, что можно за три недели лекций в местном отеле научиться «искусству невидимо управлять людьми» сама по себе забавна. Но в то же время сама теория НЛП основана на неплохой наблюдательной базе и не лишена логики, в ней рассматриваются основы и принципы коммуникаций, и дается развернутый список вполне работающих психологических приемов. Вот почему многие инструменты НЛП стали неотъемлемой частью современного маркетинга и PR.

Как строится индивидуальная картина мира? Наш мозг собирает из всех доступных источников информацию, которая затем проходит через фильтр наших субъективных переживаний. На основе схожего воспитания, образования, культурной среды, профессии и религии формируются определенные социальные группы. В области работы с клиентами чем лучше вы можете понять микрокосмос целевой аудитории, тем проще завоевывать их доверие. Чем четче смоделирован «внутренний мир» таких групп, тем проще достичь взаимопонимания и начать влиять на процесс принятия ими решений. Если вы сможете получить представление об образе жизни целевой аудитории, их ежедневных проблемах, целях и ценностях, то сможете сформулировать по-настоящему эффективные месседжи.

У большинства людей есть врожденная склонность к тем или иным каналам получения информации: всем известно проверенное деление на визуалов, аудиалов и кинестетиков. То есть тех, кто лучше всего воспринимает информацию через зрение, через слух или практику. Например, для визуалов наиболее доходчивым будет графический контент: фотографии, баннеры, инфографика, видео и т.д.: «Посмотри сюда, я яркий и интересный». Аудиалы больше заинтересованы в голосовых сообщениях, фоновой музыке или джинглах, подкастах, радио или записанных интервью: «Услышь меня». Кинестетики — это тип деятельных практиков, люди должны участвовать в процессе и взаимодействовать с миром хоть каким-то образом: «Давайте сделаем что-то».

Когда разрабатывается обычная стратегия продвижения бренда или продукта, маркетологи тщательно продумывают месседжи, тексты и оформление сообщений. Но редко учитывается, что нужна вариативность сообщений, с прицелом на охват всех трех вышеперечисленных групп, представители которых совершенно не связаны ни социально, ни экономически, ни даже возрастом. Просто население Земли делится на три больших блока, каждый из которых лучше воспринимает определенный стиль и формат получения информации.

Еще одна практика, которую стоит позаимствовать у НЛП — понимание важности эмоционального фона и фактора подсознательных реакций. Сегодня для продвинутых маркетологов анализ настроений социальных сетей — одна из наиболее эффективных практик. Тональность и объем упоминаний определенных тем, способность идентифицировать актуальные тренды и сигналы чрезвычайно полезны. Еще пару лет назад для этого приходилось вручную анализировать наиболее популярные в своей области каналы, авторов, посты или тэги. Благодаря развитию систем машинного обучения, от поиска по ключевым словам мы переходим к технологии всестороннего анализа контекста упоминания.

Ключевые персоны, места и события, оценки читаемости и реакции — все это может использоваться для автоматических рекомендаций по рекламной кампании в целом, так и для создания персонализированных предложений. При этом современные сервисы дают почти глобальный анализ контента — от любых социальных сетей до электронной почты, поисковых запросов, хистори браузера, индексу покупок в сети и т.д. При кропотливой работе с аналитикой, есть возможность создавать полный профиль бренда, где перечислены различные значения, ключевые слова и фразы, расширенные ассоциации слов и контекста.

Есть еще один важный элемент — стиль и тональность сообщений. Вы должны знать, к кому вы обращаетесь, понимать особенности их круга общения и используемый сленг. У каждой социальной группы сегодня есть определенные триггерные слова, которые могут привести к увеличению или уменьшению степени восприятия текста — насколько он будет понятен, насколько они примут вас за своих. Определенные слова и смыслы прикрепляются к основным месседжам и создают общую благоприятную среду и транслируют определенный настрой и впечатления для пользователей.

Если вы лично встречались с людьми, прошедшими курсы НЛП в нашей стране, то в глаза бросается некоторая искусственность их общения. Причина в том, что калька с иностранной теории о коммуникациях, перенесенная без нужной обработки на нашу почву, дает культурный сбой. При личном общении возникают проблемы, потому что язык НЛП — это язык манипулирования чувствами и отношение к собеседнику как к объекту.

Вот несколько советов, которые сделают вас крепким профи в сфере маркетинга:

1. Без негатива!

Старайтесь избегать слов «никогда», «не сейчас», «не буду», «невозможно» и других подобных. Все должно быть сформулировано позитивно. Даже если какой-то спектр возможностей объективно закрыт, лучше дать альтернативу или хотя бы показать заинтересованность, понимание и участие.

1. Уверенность

Постарайтесь показать полную компетентность и авторитет в своей области. Избегайте моментов неопределенности и сомнений там, где вам нужна ясность и полный фокус.

1. Классический язык

Использование особой терминологии или модных слов для определенных целевых аудиторий приветствуется, но не стоит это путать с употреблением жаргона или нарочитой просторечности. В компании, ищущей доверия, по умолчанию должны работать образованные профессионалы.

1. Позитивное усиление

Использование правильных прилагательных и смежных слов для добавления веса вашим месседжам всегда имеет эффект. Однако старайтесь избегать клише и банальностей.

1. Умеренность и честность

Не злоупотребляйте гиперболами. На современном рынке «лучшие», «наибольшие» или «оптимальные» продукты могут сменяться очень быстро. Вводить клиента в заблуждение — вредно для бизнеса.

1. Повторение

Свои ключевые послания нужно проговаривать два-три раза с немного отличающимися лексикой или акцентом. Это поможет убедиться, что они зацепят того, с кем вы общаетесь.

1. Ясность

Главные мысли должны быть короткие и простые, иначе они просто затеряются в общем потоке.

1. Краткость

Сообщение должно содержать максимум три ключевых месседжа. Если вы говорите слишком много, собеседник или потребитель запутается и забудет основные моменты, пропустит основную цель или главный призыв к действию.

1. Наглядность

Используйте простые описательные фразы, яркие образы и узнаваемые метафоры везде, где это уместно.

1. Уважение

Ваш собеседник или целевая группа могут быть не самыми блестящими умами. Но это не повод относиться к ним с пренебрежением. Вы оскорбите их, предположив, что простой лозунг и несколько ярких прилагательных убедят купить что угодно. Они хотят получить всю информацию целиком.

Есть еще масса частных примеров. Старайтесь не употреблять разные варианты от «дешевле», поскольку это подсознательно говорит не столько о цене, сколько о низком качестве. В случае с продуктом «низкие» можно заменять на «лучшие цены», «лучшая стоимость», «экономия средств», «получаете больше за те же деньги» и т.д.

Не злоупотребляйте с «самым лучшим», заменяйте на более нейтральные варианты. Формулировка «лучшее» не оставляет возможностей для развития в будущем. Для продуктов класса люкс не используйте любые производные от «экономичности» — это дает неправильные коннотации, пользователи топового сегмента ориентируются совсем на другие ценности.

Для маркетологов и предпринимателей правильный анализ и построение коммуникаций с целевыми аудиториями — основа для системы эффективных продаж. Во время презентации вашего продукта вы предлагаете альтернативную версию реальности, где этот продукт становится частью мира каждого потенциального потребителя. НЛП помогает правильно смоделировать картину мира ваших собеседников, а затем с помощью точных штрихов, внести в его образ идеального мира тот месседж, который он услышит и примет. В области бизнеса использование такой концепции и создает разницу между обыкновенной и продвинутой маркетинговой стратегией.

**Александр Ермаков**, сооснователь и глава направления ICO в компании Next Tech

[**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) |  |