**ИСКУССТВО ПРОДАЖ, вып. 5**

Оглавление

[2 безотказных техник, которые «взломают» сопротивление любого клиента 3](#_Toc13571356)

[Клиенты издеваются надо мной. Как мне с этим жить? 5](#_Toc13571357)

[Финансовое моделирование для увеличения продаж 6](#_Toc13571358)

[«Клиенты совсем оборзели!» Как не надо бороться с потребительским экстремизмом 14](#_Toc13571359)

[2 безотказных техник, которые «взломают» сопротивление любого клиента 17](#_Toc13571360)

[Как вежливо отменить встречу и не обидеть клиента 19](#_Toc13571361)

[Клиенты издеваются надо мной. Как мне с этим жить? 21](#_Toc13571362)

[Как вступить в переговоры с топами корпораций, если сами вы никто (пока) 23](#_Toc13571363)

[Работа с заказчиком: тонкости и нюансы процесса 28](#_Toc13571364)

[Три бесценных совета молодым сотрудникам отдела продаж 37](#_Toc13571365)

[«Ждите ответа»: почему ужасное обслуживание клиентов выгодно 39](#_Toc13571366)

[50 терминов, которые должен знать каждый менеджер или продавец-консультант 41](#_Toc13571367)

[Бунтарские решения 46](#_Toc13571368)

[Клиенты-холерики: с чем их едят, если они не едят вас 48](#_Toc13571369)

[«Почему на рынке нет крутых продажников? Есть всего две реальные причины» 50](#_Toc13571370)

[Что должен уметь менеджер по работе с ключевыми клиентами 52](#_Toc13571371)

[Data-driven маркетинг: как управлять продажами с помощью данных 53](#_Toc13571372)

[6 плюсов удаленного отдела продаж 65](#_Toc13571373)

[Не учите менеджеров облизывать клиентов! 66](#_Toc13571374)

[Пять самых успешных чат-ботов в бизнесе 69](#_Toc13571375)

[Миф. Менеджеры по продажам активно работают и продают 73](#_Toc13571376)

[Как выявить проблемы отдела продаж 74](#_Toc13571377)

[Как улучшить работу отдела продаж, чтобы уменьшить число потерянных клиентов 76](#_Toc13571378)

[11 признаков того, что у вас проблемы в отделе продаж 77](#_Toc13571379)

[Особенности продаж технически сложного продукта 83](#_Toc13571380)

[Как заключить сделку при помощи пяти вопросов 84](#_Toc13571381)

[25 самых опасных мифов о продажах: как их избежать 87](#_Toc13571382)

[Как поставить на место клиента-манипулятора 89](#_Toc13571383)

[Коммерческое предложение клиенту в Excel: 6 ошибок, которые отталкивают 92](#_Toc13571384)

[7 правил коммерческого предложения, которое клиент не выбросит в корзину 94](#_Toc13571385)

[Как построить канал продаж без конфликта партнеров 97](#_Toc13571386)

[5 новых трендов в e-commerce, которые задают маркетплейсы 99](#_Toc13571387)

[Как создать портреты своих типичных клиентов 102](#_Toc13571388)

[Как разработать программу лояльности для своих b2b-партнеров 104](#_Toc13571389)

[Как увеличить продажи, покончив с конкуренцией среди дилеров 108](#_Toc13571390)

[Не ценой единой: пять правил позиционного торга 111](#_Toc13571391)

[Как я строил отдел продаж: этап за этапом 116](#_Toc13571392)

[5 новых трендов в e-commerce, которые задают маркетплейсы 120](#_Toc13571393)

[Ремаркетинг «в два клика»: push-уведомления 123](#_Toc13571394)

[Если продажники не хотят учиться продавать 125](#_Toc13571395)

[Модель прямых продаж не работает – как перестроить схему? 126](#_Toc13571396)

[Почему за экспертными продажами будущее 129](#_Toc13571397)

[Как поставить продажи на конвейер 133](#_Toc13571398)

[Как совершаются покупки в цифровом пространстве 135](#_Toc13571399)

[Как толковый пиар помогает в продажах 138](#_Toc13571400)

[Как испортить онлайн-диалог с клиентом ещё до его начала 142](#_Toc13571401)

[Как быстро поставить на место проблемного клиента 154](#_Toc13571402)

[От чего зависит эффективность продавцов 156](#_Toc13571403)

[5 уроков, которые я выучил за десять лет в b2b-продажах 161](#_Toc13571404)

[Три фишки, помогавшие мне продавать в два раза больше других 163](#_Toc13571405)

[Продаем информацию 165](#_Toc13571406)

[Топ типичных ошибок в Instagram, которые убивают продажи 169](#_Toc13571407)

[Как планировать закупки, если неясен прогноз продаж 171](#_Toc13571408)

[Как создать «голубой океан» в отделе продаж 173](#_Toc13571409)

[Как лучше контролировать менеджеров, продающих по телефону? 175](#_Toc13571410)

[Контроль в отделе продаж 179](#_Toc13571411)

[10 запретных фраз при телефонном разговоре с клиентом (с примерами) 182](#_Toc13571412)

[«Отсекайте тех клиентов, которые не подходят, и вы сможете продавать больше» 183](#_Toc13571413)

[Почему вы теряете клиентов и будете продолжать это делать? 186](#_Toc13571414)

[Фантастическое будущее ритейла: какие технологии изменят отрасль 191](#_Toc13571415)

[**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)

# 2 безотказных техник, которые «взломают» сопротивление любого клиента

21 февраля 2018 Автор: Замалиева Юлия коммерческий директор компании «Даже если»

Эта статья объяснит, почему на одних клиентов нужно смотреть сверху, а на других — снизу, посоветует, как «взорвать мозг» клиенту и зачем предлагать ему блат, расскажет, когда в продажах нужно солгать, чтобы закрыть сделку. Продажа — это как вскрытие сейфа: товар можно продать, если обойти систему защиты, которую выстроил покупатель. Отключить сопротивление клиента, которому не хочется расставаться с деньгами, позволят профессионализм продавца и грамотно заданные вопросы. Какие безотказные техники продаж и общения с клиентами помогут убедить покупателя в профессионализме менеджера, снять возражения и оставить приятные впечатления после приобретения товара или услуги? Об этом я прочитала в книге «Эффективность продающего» Ильи Кусакина1, который лично продал товары на 200 млн руб. и выстроил систему продаж в крупных российских компаниях. 1 Кусакин И. Эффективность продающего / Илья Кусакин. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 224 с. 16 эффективных приемов для работы с возражением «дорого» Техники «Вид сверху» и «Вид снизу» для общения с разными типами клиентов Клиенты делятся на два типа (рисунок). Первый тип — те, кто хочет решить проблему, то есть избавиться от страданий. Они выглядят деловито, задают вопросы по существу, цена для них не имеет значения. Второй тип — те, кто хочет удовлетворить потребность, то есть получить удовольствие. Эти клиенты общаются неформально, любят поговорить о жизни, времени у них достаточно, к ценам присматриваются внимательно, не готовы переплачивать. При работе с этими типами клиентов нужно использовать два разных подхода, чтобы продажа состоялась. «Вид сверху». Клиенты, которые хотят решить проблему, предпочитают, чтобы продавец в разговоре доминировал. Нужно показать, что без товара человеку не обойтись. Важно делать это с умом, а не продавать «в лоб». Продавец должен вести себя так, будто клиент пришел в гости и менеджер общается с ним на правах вежливого хозяина. Прием называется «Вид сверху». Сработают фразы: «Вашу проблему решит…», «У нас часто покупают этот продукт другие клиенты…», «Без этого товара вам придется нелегко…». Если такие покупатели не идут на контакт, поможет техника улаживания. Суть приема в том, чтобы признать правоту клиента, который не хочет общаться, и предложить аргумент, который зацепит его внимание (таблица). «Вид снизу». Клиенты, которые хотят удовлетворить потребность, привыкли командовать. С ними можно использовать подход «Вид снизу»: разговаривать с дрожью в голосе, быстро отвечать на вопросы, притворяться ведомым. Нужно беспрекословно слушаться и смотреть на собеседника взглядом преданного пса. Сработают фразы: «Чего вы желаете?», «Что я могу для вас сделать?», «Что‑то еще?», «Вам это нравится?». Нестандартные методы работы с возражениями клиентов Техника «Ворота» склонит чашу весов в вашу пользу Когда клиент размышляет, стоит ли приобрести товар, то взвешивает цену и ценность продукта. Перевесит ценность — он купит, цена — откажется. Чтобы положить еще одну гирьку на чашу с ценностью, используйте технику «Ворота». Дайте информацию, которая вызовет любопытство, покажет уникальность момента, расскажет о ценности товара. Приведу два примера. Сработает, например, такая фраза: «Так как вы наш постоянный покупатель, мы предоставляем вам право первой руки. Сейчас я покажу последний привоз товаров, которые мы даже не выставляем в зале». Можно сказать иначе: «Вы зашли вовремя — у нас как раз пару дней назад был завоз товара. Вы на какой сезон подбираете обувь?». Мало кто откажется от таких предложений. Если продаете услуги, сразу расскажите о дополнительном сервисе, который сломит сопротивление клиента. Например: «Ваше масло уже достаточно темное, хотя вы проехали всего 3 тыс. км. Как вы смотрите на промывку двигателя и инжектора? Да, и еще, пожалуй, я взгляну на свечи в вашем автомобиле». Техника «Эффект ускользающей выгоды» для победы над сопротивлением клиентов Люди подчиняются стадному инстинкту: они не выберут ресторан, где нет посетителей, и не зайдут в пустой вагон метро. Этот принцип работает и в продажах: если покажете потребителю, что это не он вам нужен, а вы ему, клиент захочет купить товар. Такой метод называется «Эффект ускользающей выгоды». Его использует компания Apple, когда подогревает интерес к новым продуктам. В результате в магазинах выстраиваются многокилометровые очереди за новым гаджетом. Разберу два примера. «Вы будете меня ругать?». Фраза «Вы будете меня ругать?» безотказно работает в начале разговора. Клиент удивится и спросит: «За что?». Ответ его обезоружит: «Такая цена на этот товар — только сегодня, и вы меня будете ругать за то, что я не убедил вас купить на таких условиях». «По блату». От блата еще никто не отказывался. Полезна такая фраза: «Одна клиентка попросила, чтобы мы отложили для нее эту сумочку. Даже не знаю, что делать. Я готов продать ее только вам, если вы не расскажете об этом моему руководителю». Другой вариант: «Директор на этой неделе привезет список корпоративных клиентов, которых мы должны обслужить в первую очередь. Давайте я вас до этого поставлю в расписание, чтобы вам потом не подстраиваться». 7 этапов продаж, которые приведут к успешному заключению сделки Техника общения с клиентами «Позвольте мне быть профессионалом» Этот прием эффективнее, чем фраза «Вам чем‑нибудь помочь?». Суть в том, чтобы взять инициативу в свои руки и сломать сопротивление клиента, который не ожидает такого поведения. Эта техника общения работает с покупателями, которые не могут определиться. Представьте ситуацию. В компанию обращается клиент, который просит помочь с выбором, и слышит: «Позвольте мне быть профессионалом. Дело в том, что я работаю в фирме больше двух лет и отлично разбираюсь в ассортименте. Что именно вы подбираете?». После такого захода только один клиент из тридцати откажется от покупки. Работа с сопротивлением клиентов по технике «Ложь во спасение» Врать нехорошо, но, если клиент тянет с оплатой или откладывает покупку на потом, слегка надавить на него необходимо. Если вы хотите иметь на руках подписанный договор, а в кармане — деньги, научитесь создавать искусственный ажиотаж. Суть метода: покажите клиенту, что если он не оформит покупку в ближайшее время, то потом не сможет этого сделать. Приведу несколько примеров, как это работает. «Это последний завоз». Когда клиент тянет с оплатой, скажите ему: «Я понимаю, что вы не спешите с покупкой, но это последний завоз интересующего вас товара. Я боюсь, что, когда вы решите его купить, мы не сможем ничего вам предложить». «Скоро сезон». Вариант подойдет оптовым компаниям с крупногабаритным товаром и сложной логистикой. Если клиент просит перенести дату оплаты, нужно сказать: «Я понимаю, что вы не торопитесь, но у нас начинается сезон. Если подождать пару недель, отдел отгрузки будет перегружен и возможны срывы по срокам. Поэтому лучше оформить заказ на этой неделе». «Пока шеф в отпуске». Метод пригодится, если нужно быстро сломать сопротивление клиента и закрыть с ним сделку в короткие сроки. Слова такие: «Скажу по секрету, цена, которую я вам предлагаю, ниже утвержденной стоимости. Пока шеф в отпуске, я могу отдать вам товар на этих условиях. Если вы не хотите переплачивать, поторопитесь». «Есть другой покупатель». Вариант эффективен, если вы торгуете эксклюзивными товарами, недвижимостью, машинами. Допустим, вы продаете дом. Позвоните клиенту и скажите: «Мне сообщили, что дом, который вы планируете приобрести, хочет купить друг нашего руководителя. Шеф пока не дал запрета на продажу, так как у него выходной, но завтра он об этом объявит. Давайте заключим договор и сделаем предоплату сегодня, пока я имею право продать этот дом вам».  «Мне дали последний шанс». Способ работает, если у вас дружеские отношения с клиентом. Ваша задача — вызвать желание помочь себе. Например: «Последние пару месяцев я не выполнял план, а недавно еще и случился конфликт с руководством. Для меня этот месяц (неделя, день) — крайний срок, чтобы выполнить план продаж, и мне как раз не хватает суммы, которую вы могли бы перечислить». Сострадательных людей в России много, помочь вряд ли кто откажется. «Звонок бухгалтера». Действенная техника общения с клиентом, если вы работаете по договорам со строгими сроками оплаты. Попросите кого‑нибудь из бухгалтерии или коллегу позвонить клиенту-должнику, представиться главным бухгалтером и напомнить о дате платежа. Клиенты полагают: продавцы хотят содрать с них деньги. А звонок бухгалтера создает противоположное ощущение заботы о клиенте, чтобы срок договора не сорвался.

# Клиенты издеваются надо мной. Как мне с этим жить?

[**Дмитрий Безматный**](https://secretmag.ru/authors/dmitriy-bezmatnyy) [Совладелец компании «Строительные экосистемы»](https://secretmag.ru/authors/dmitriy-bezmatnyy)

«Клиент всегда прав». Как бы не так! История знает много примеров, когда адекватный человек приходил к власти, и у него срывало крышу. Клиент на рынке бытовых услуг — именно такое существо. Жаль, что мы с супругой поняли это слишком поздно.

Наша компания работает в сфере инженерных коммуникаций четыре года. За это время мы провели более 2000 работ по всей Московской области и ближайшим регионам. Почти все клиенты — физлица. Начиная бизнес, мы вылизывали каждого заказчика. Шли навстречу, потому что боялись плохих отзывов в интернете и судебных исков.

Что в итоге?

Клиент делает срочный заказ, наш инженер оперативно подрывается на замер в другую область, а заказчик просто выключает телефон. Или в назначенный день на монтаж выезжает не только бригада, но и машина с оборудованием и строительной техникой (то есть мы уже заплатили поставщикам), а заказчик сообщает, что договорился с другой компанией.

Особенно хорошо мне запомнилась одна клиентка.

Она обратилась в воскресенье с просьбой доставить оборудование в понедельник до обеда. Участок находился в 150 км от МКАД. В качестве подарка за быстрое принятие решения мы предложили бесплатную доставку. Заводы производителей в воскресенье, естественно, не работают, поэтому нам пришлось в экстренном режиме уговаривать производителя оборудования выйти на работу на два часа раньше, чтобы в семь утра в понедельник мы могли забрать товар.

Производитель вошёл в положение: мы небольшая компания, каждый клиент для нас очень важен. Всё прошло гладко, водитель подтвердил, что к 12:00 приедет к клиенту. Было 11:55, когда в офисе раздался звонок. И мы сразу поняли — что-то сейчас начнётся.

Если вам показалось, что потенциальный заказчик мудак, вам не показалось

Сначала на том конце провода был слышен только крик. Это была клиентка, и она была в ярости. Она кричала, что мы не умеем работать, что мы некомпетентны и что ни за какой товар она платить не будет. Я пытался её успокоить, но понял, что это бесполезно. После пяти минут ора она наконец объяснила, что не так. Женщина на полном серьёзе заявила: «Вы обещали, что товар будет к 12. А водитель сказал, что опаздывает на пять минут!»

Мне нечего было ответить на это. Когда водитель приехал, клиентка заявила: давайте скидку, иначе я не буду принимать товар и вы попадёте на деньги. Конечно, нам хотелось не скидку дать, а по наглой морде. Но, как и все молодые и неопытные компании, мы пошли навстречу.

Правда, позже мы поняли, что даже такое поведение — это ещё не предел изобретательности наглых клиентов.

Как-то заказчик попросил установить станцию автономной канализации с повышенной производительностью. Такое оборудование изготавливают только по предварительному заказу и стопроцентной предоплате. Но клиенту была важна скорость, поэтому мы взяли на себя риски.

Мы оперативно привезли оборудование, не взяв предоплаты и не подписав договор. Как мы были наивны! На участке заказчик измерил оборудование рулеткой и заявил, что его обманули и привезли не то, что он хотел. Аргументировал он это тем, что габаритный размер на целых 3 (!) см отличался от заявленного в техническом паспорте. По всем правилам, размер может отличаться в пределах 5%, но клиент не стал слушать. Мы решили, что с его стороны это уже перебор — погрузили оборудование и поехали на склад.

На обратном пути заказчик позвонил с криком, что у него рушится котлован, который он подготовил специально под наше оборудование — его надо немедленно вмонтировать. Мы вернулись, но на этот раз потребовали у клиента подписать договор. Однако пока наш специалист в срочном порядке восстанавливал котлован, клиент пропал вместе с договором. Сначала говорил, что должен показать его юристу. Потом он «заболел». А затем дороги завалило снегом и он не мог выехать из дома.

Вызывать милицию не было смысла: подписанных документов на руках у нас не было, он имел полное право не пускать нас к себе. После пяти попыток связаться всё-таки ответил: сказал, что вместо оплаты подаст на нас в суд — якобы у него фундамент треснул по нашей вине. Никаких денег мы не получили.

«Клиент всегда прав». Как бы не так!

Где-то в интернете увидел фразу: «Если вам показалось, что потенциальный заказчик мудак, вам не показалось».

Для всех начинающих предпринимателей у меня плохие новости. Первые годы вашей работы будут адом. Видя вашу неопытность, вас каждый будет пытаться кинуть. И вы ничего не сможете с этим сделать. Чтобы выжить, придётся уступать и работать с мудаками.

Мы по-прежнему стараемся быть лояльными и находить общий язык с заказчиками. Но теперь гораздо чаще говорим клиентам «нет». Иногда отрицательный ответ отрезвляет, и человек начинает вести нормальный диалог.

Если вы молодая компания, запаситесь терпением. Как только у вас появятся опыт, поддержка партнёров и хитрость для работы с клиентами-экстремистами, станет попроще.

# Финансовое моделирование для увеличения продаж

**Максим Захаров**,

независимый эксперт в области организационного развития

Нередко происходит так, что предприятие ведет успешную деятельность довольно долго, и его структура при этом не меняется. Это достигается за счет таланта и обаяния директора или собственника. Но впоследствии выясняется, что существует ряд организационных проблем и финансовых пробелов. Как нужно поступать коммерческому директору, чтобы приблизиться к запланированным показателям, какими инструментами при этом пользоваться?

На производственное предприятие, специализирующееся на выпуске нефтеналивного оборудования, наняли нового коммерческого директора. Акционеры поручили ему повысить уровень продаж в два раза, сохранив при этом установленный норматив рентабельности. Результаты маркетингового анализа показали, что предпосылки к развитию и росту есть. Однако внутренним процессам самой компании требовались изменения, поскольку на заводе не было системного управления продажами, маржой и выручкой. В течение последних 15 лет предприятие сохраняло свои позиции лишь благодаря тому, что директор был осведомлен о рыночных тенденциях. Работы на производстве велись бесперебойно, и товары расходились в кратчайшие сроки. Однако позже дела компании ухудшились – склад оказался переполненным. Потребители не хотели покупать типовую продукцию и делали спецзаказы, выдвигая к ней особые требования. Необходимо было полностью поменять стратегию, перестроить систему планирования продаж и создать полноценный коммерческий департамент, который отвечал бы за маржу от основной работы и влиял на ее размер.

Компания начала моделировать продажи, что и позволило ей приблизиться к запланированным показателям. Благодаря моделированию организация начала стабильно поддерживать оборотный капитал и смогла выделить финансовые средства для выпуска новой продукции.

Разрабатывая финансовую модель для этой компании, мы решили начать декомпозицию с интегрального результата всего предприятия – ROI (окупаемость инвестиций в фирму). Так как организация является частью группы компаний, акционеры каждый раз решали, в каком активе сфокусировать инвестиции, чтобы получить максимальную прибыль.

Если рассчитывать ROI для всех активов группы, принимать решения будет проще. Вкладывать основную часть средств нужно туда, где ROI наиболее высокий.

Следует понимать, что для разных компаний приоритеты могут быть разными. На первом уровне декомпозиции модели достижения результата выделены два фактора, от которых зависит ROI организации:

* степень рентабельности продаж;
* оборачиваемость активов.

На втором уровне декомпозиции каждый из факторов первого уровня сам превращается в результат, требующий раскрытия. Например, на уровень рентабельности продаж напрямую влияет чистая прибыль компании и выручка от продаж продукции, а на оборачиваемость активов – выручка от продаж и суммарная стоимость активов.

**Как строится финансовая модель компании в Excel**

Каждый бизнес-план нуждается в финансовых расчетах. И самый удобный инструмент для этого – табличный процессор Excel. Популярность программы объясняется простотой использования и многофункциональностью. Рассмотрим некоторые возможности редактора, которые будут полезны при составлении бизнес-модели.

Финансовая модель в Excel состоит из следующих частей: входящие (исходные) данные, которые модель преобразует в отчетные с помощью заложенных в ней расчетных алгоритмов (формулы и макросы Excel).

Рассмотрим все элементы подробнее.

**1. Входящие данные.**

Входящие данные бывают двух типов.

Во-первых, изменяемые показатели – те показатели, которыми пользователь модели будет управлять. В реальности это должны быть действительно те показатели, которые можно изменять: количество и ассортимент выпуска продукции, цена, число нанимаемых сотрудников и т. д.

Неизменные данные – это показатели, которые для данной модели будут приняты условно неизменными. Обычно это внешние для организации факторы: курсы валют, цены поставщиков, уровень инфляции, необходимый размер инвестиций для рассматриваемого инвестпроекта и т.д. Кроме того, сюда относятся показатели, которыми компания может управлять, но их изменение выходит за рамки данной модели. Например, средняя величина отсрочки платежа поставщикам или сумма административных затрат.

**2. Расчетные алгоритмы.**

Расчетными алгоритмами называют формулы, макросы и промежуточные таблицы расчета модели.

**3. Отчетные данные.**

Отчетные данные – это готовая информация, на основе которой принимают решения по моделированию. К отчетным данным относят отчеты и отдельные финансово-экономические показатели, наглядно оформленные для пользователей модели.

Если речь идет о создании финансовой модели компании, то в роли отчетных данных здесь, как правило, выступает набор мастер-бюджетов (БДР, БДДС, баланс) и ряд показателей, которые определяет специфика работы фирмы (уровень рентабельности, ROI, ROCE и т. д.).

**Пример построения финансовой модели предприятия в Excel**

Обычно у компаний производственной отрасли самыми сложными являются финансовые модели (ФМ). Чтобы создать в Excel качественную наглядную финансовую модель организации, следует, прежде всего, сформировать элементы основных блоков данных и определить их последовательность. Остановимся на процессе создания финансовой модели фирмы в Excel подробнее и приведем конкретные примеры.

**Этап 1.**Определяем общие условия ФМ в Excel.

На начальном этапе разработки ФМ компании определяют назначение модели, в том числе масштабы планирования, временные отрезки, условия перерасчета, выходные отчеты. Цель выработки финансовой модели устанавливает ее основной пользователь. Как правило, это специалист, руководящий проектом, или директор предприятия. Что касается технических условий структуры, их определяет автор ФМ. Эта роль обычно отводится финансовому директору.

**Задача:**

1. Создать ФМ с интервалом в 1 год и горизонтом в 5 лет на основании заданных предпосылок. На отдельной странице эти предпосылки можно менять вручную. Пересчет модели должен быть автоматическим.
2. Выходные формы: ББЛ (бюджет по балансовому листу, прогнозный баланс), БДР, ДДС проекта и итоговый финансовый поток каждого владельца акций, анализ эффективности инвестиций для мажоритарного акционера.

Итак, основные рамки формата определены. Далее переходят к текстовому описанию проекта. Описывают все его параметры, в частности, сам проект, технологии и предпосылки для создания.

**Проект:** выпуск покрытий из полимера на основе базальтового наполнителя.

В производственной технологии есть несколько основных ступеней.

**Технология:**

1. Сначала производят базальтовый наполнитель (чешую). Для этого базальт плавят в печи, а затем разбрызгивают его струи на центрифуге. В результате получают товарную чешую необходимой фракции и побочную продукцию (чешую другой фракции) вместе с отходами (воздух отсасывает все, что летит с центрифуги; сортировка происходит в циклонах).
2. Товарную чешую смешивают со смолой №1 на дисольверной (линии смешивания). Это этап выпуска покрытия из полимера.
3. Побочный продукт соединяют с другой смолой №2 на линии смешивания. В результате получают наливные полы.
4. Готовый продукт заливают в бочки по 50 кг и отправляют на склад готовых товаров.

На данном этапе также приводятся предпосылки, в том числе:

* объем инвестиций;
* состав инвесторов;
* ключевые затраты;
* условия производства;
* параметры оборачиваемости рабочего капитала.

Обозначают объем продаж и цены, которые могут быть распределены по 4 основным группам. Первая группа – инвестиции, инвесторы и постоянные расходы. Вторая – описание производственного процесса. Третья – план продаж. Четвертая – цены на сырье, ресурсы и материалы.

**Инвестиции, инвесторы, постоянные расходы.**

Здесь указывают, из какого источника поступают финансы и на каких условиях (возврат), а также объем, график капитальных вложений и постоянные (фиксированные) расходы проекта.

1. Капитальные вложения. Стоимость капитальных затрат составляет 100 млн руб. с НДС.
2. Структура акционеров. Мажоритарный акционер = 80 %, миноритарный = 20 %, УК = 1 млн руб.

Деньги на проект: от мажоритарного акционера через займ под 15 %, после возврата ему займа с процентами (по мере возможности) – дивиденды.

1. Постоянные затраты. ФОТ = 2 млн. руб. ежемесячно включая СВ; Общехозяйственные = 0,5 млн. руб. в месяц.

В описании производственного процесса упоминают о режимах работы оборудования, в том числе нормах общепроизводственных расходов электроэнергии. Противоречий с указанной ранее технологией быть не должно.

**Производство.**

* Печь работает круглосуточно без перерывов, 200 суток в году (периодичность остановок – раз в месяц). Объем потребления электроэнергии – 200 кВт/час. Объем исходящего базальта в струе – 80 кг/час.
* Количество базальта, выгорающего в печи, составляет 10 %.
* Центрифуга работает 50 минут каждый час круглосуточно, после чего ее вытаскивают из-под струи и охлаждают. Базальт в это время льется в отход (закрытие слива невозможно).
* После очистки с центрифуг в сортировку попадает: 10 % товарной чешуи, 30 % побочных изделий, 60 % отходов.
* Энергия, потребляемая на линии смешивания – 80 кВт/час.
* Производительность линии смешивания – 800 кг/час по готовому продукту.

План продаж: устанавливают стоимость и объемы продаж. Также обозначают допустимую динамику запасов на складе готовых товаров.

Выручка:

* Продажи равны производственным объемам.
* Цена полимерного покрытия – 400 руб./кг с НДС.
* Стоимость наливных полов – 300 руб./кг с НДС.

**Стоимость сырья, материалов и ресурсов.**

Завершающая ступень формирования вводных – установка стоимости сырья, материалов и ресурсов, а также определение предпосылок влияния рабочего капитала на проект.

Цены:

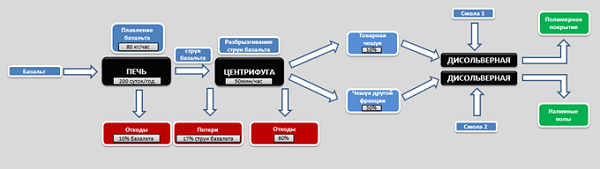
* Стоимость электроэнергии – 2,5 руб. за 1 кВт/час с НДС.
* Стоимость 1 бочки – 50 руб. с НДС.
* Стоимость базальта с доставкой – 10 руб./кг с НДС.
* Стоимость смолы №1 для полимерного покрытия – 50 руб./кг с НДС.
* Состав полимерного покрытия – 60 % смолы №1, 40 % товарной чешуи.
* Стоимость смолы №2 для наливных полов – 30 руб./кг с НДС.
* Состав наливных полов – 60 % смолы №2, 40 % побочного продукта.

Рабочий капитал:

* Оборачиваемость запасов – 30 дней.
* Оборачиваемость кредиторской задолженности – 15 дней.
* Оборачиваемость дебиторской задолженности – 60 дней.
* Со второго года работы выпуск печи повышается на 30 % без дополнительных расходов.
* Со второго года выход чешуи – 30 %, побочного продукта – 30 %.

**Этап 2.**Демонстрация используемой технологии.

Многие финансовые модели имеют недостаток – это визуализация информации. Именно поэтому рекомендуется пользоваться наглядной схемой производства – от момента закупки сырья до выпуска готовых товаров с учетом создания промежуточной продукции, этапов формирования бракованных товаров или отходов. Благодаря такому подходу, можно утвердить стратегические принципы работы производства без особых ошибок и узнать о «слабых местах» (минус производственных мощностей в цепи технологического процесса) в используемой технологии (см. рисунок 1).

**

*Рисунок 1. Пример схемы производства, который нужен при формировании ФМ компании в Excel*

**Этап 3.**Ввод информации.

После внесения информации на два листа финансовой модели (об условиях и технологии (рис. 1)) наступает время сформировать базу данных на листе №3 «Вводные». Это заключительная часть ввода сведений. Последующая отчетность, в том числе о затратах на производственные цели, БДР, БДДС, ББЛ, дивидендах акционеров, эффективности проекта, будет формироваться в автоматическом режиме.

На листе «Вводные» вся введенная ранее информация превращается в цифры. Это основная рабочая область модели. Представление информации разделяют цветовыми зонами на «ручной ввод» и «автопересчет». В шапке указывают интервалы формирования информации.

Финансовая модель компании: разработка и внедрение

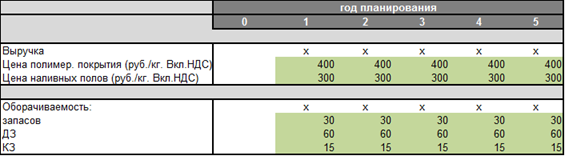
*Рисунок 2. Представление информации в финансовой модели*

Единицей измерения лучше сделать рубли, чтобы не возникло ошибок при изменении разрядности данных. Характер листа – технический. В него включают различные значения (цену на сырье, сведения о взносе в уставной капитал). Показатели, разрядность у которых более высокая, лучше занести в итоговую отчетность, которая будет формироваться в автоматическом режиме.

При создании этого блока все условия разбивают на составные элементы. Так, «обороты с НДС» необходимо записать как «обороты без НДС» и «НДС с оборотов». Очень важно в Excel занести всю информацию в виде простых элементов.

Значительный блок производственных расчетов выстроен в соответствии с визуализированной технологией: подсчитаны затраты по эксплуатации каждого производственного участка, сырью и промежуточным продуктам.

Вводную информацию по выручке задают только ценой, так как присутствует условие об отсутствии запасов готовых товаров на конец периода (года). Сведения об оборачиваемости будут отражены как остатки рабочего капитала в прогнозном балансе с дальнейшим расчетом динамики РК в БДДС.



*Рисунок 3. Информация по выручке в финансовой модели*

**Этап 4.**Формирование затрат на производство.

Следующий рабочий лист, «Производство», нужен, в первую очередь, чтобы контролировать данные. Благодаря ему, выявлять ошибки становится намного проще. Параметры данного листа почти идентичны параметрам из вводных производственного блока. Однако в данном случае информация выражена кумулятивно в заданном интервале.

По результатам заполнения этого листа получаются абсолютные сведения по затратам на материалы, объемам промежуточных изделий, отходам/бракованных и готовых товаров в заданном периоде.

**Этап 5.**Формирование основной отчетности (БДР, БДДС, прогнозного баланса).

На завершающем этапе формирования самый сложный процесс – выстраивание алгоритма связи вводной информации с основной отчетностью (БДР, БДДС, ББЛ). Вначале создают шаблоны с необходимыми статьями. Для упрощения задачи отчеты делают максимально сжатыми. Для формирования финансовой модели на несколько лет нет необходимости подробно расписывать информацию. На практике это не принесет пользы.

1. **Бюджет движения денежных средств (косвенный).**

При заполнении основной отчетности лучше начать с БДДС, перенеся сведения о финансировании проекта (взнос в уставный капитал и займ) с листа «Вводные», и сразу же отобразить данные о капитальных вложениях. Также требуется определение условного остатка на конец периода (рекомендуется сделать его одинаковым для всех периодов) для добавления расчета привлечения/погашения заемных средств в течение срока реализации проекта. После создания потоков по «нулевому» (инвестиционному) периоду, в котором не осуществляется операционная деятельность, вводятся данные последующих лет.

О чистой прибыли можно узнать из БДР, об «Изменении рабочего капитала» – из прогнозного баланса. Статья «Корректировка НДС» относится к расчетам по покупке основных средств и других внеоборотных активов.

Самым сложным разделом в БДДС в части формул является выстраивание алгоритма дополнительного финансирования и выплат дивидендов. Для этого необходимо создание блока с данными по долгу и начисленным за соответствующее время процентам. В обозначенном примере с начала существования проекта присутствует долг в 100 млн. рублей. Одной из целей проекта является погашение этого долга в течение 5 лет. Чтобы рассчитать сумму погашения за год, необходимо использовать формулу ЕСЛИ(И):

=ЕСЛИ (И («Долг на начало периода» > 0; «Долг на начало периода» > «Денежный поток от операционной деятельности» - «Проценты за прошлый период»); «Денежный поток от операционной деятельности» - «Проценты за прошлый период»; «Долг на начало периода»).

Данная формула позволяет:

* определить, есть ли задолженность, которую нужно погасить при профиците бюджета;
* задать условие, при котором задолженность превышает профицит;

Если перечисленные выше условия соблюдаются, задолженность погашается на величину профицита. При несоблюдении данного условия задолженность погашается полностью.

Следует подчеркнуть, что в более сложных ситуациях применяют несколько иную, откорректированную формулу.

Когда погашается задолженность в полном объеме, начинается выплата дивидендов по той же схеме, при помощи классической функции «ЕСЛИ». Если «Денежный поток от операционной деятельности» (за вычетом выплаченного долга и процентов) превышает 0, эту сумму выплачивают как дивиденды. В иных ситуациях выплата дивидендов не происходит.

1. **Бюджет доходов и расходов.**

В сравнении с бюджетом движения денежных средств бюджет доходов и расходов формировать намного легче, и занимает это меньше времени. Вся информация берется с листов «Вводные» и «Производство». Нужно откорректировать выручку и затраты на НДС. Об элиминации НДС в бюджет доходов и расходов можно подумать уже на стадии формирования вводных, то есть обозначать цены с НДС (для БДДС) и без НДС (для БДР). Затраты по процентам транслируются из БДДС, а чистая прибыль – из БДР в БДДС. Во избежание циклической ссылки добавляют расчетный блок (Долг, Проценты) в БДДС.

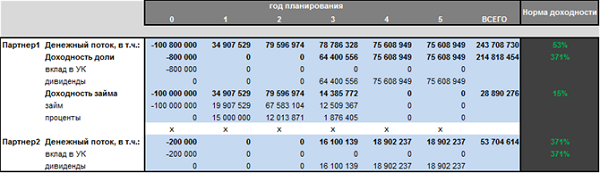
1. **Бюджет по балансовому листу.**

При заполнении бюджета по балансовому листу информацию сначала заносят в листы «Вводные» и «БДДС». В данном случае следует помнить, что используются коэффициенты рабочего капитала, поскольку эти данные являются основой для расчетов значений элементов рабочего капитала (запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей) в БДДС.

Дополнительный столбец в бюджете по балансовому листу – проверка валюты баланса, которую вычисляют как разность актива и пассива. Чтобы визуализировать сведения, пользуются условным форматированием, при котором отсутствие разности актива и пассива будет окрашиваться, например, зеленым цветом.

**Этап 6.**Оценка инвестиций.

Заключительный этап формирования финансовой модели компании в Excel – лист с оценкой инвестиций. В данном случае классифицируются финансовые потоки каждого из партнеров, при этом учитываются вклад в уставной капитал, дивиденды, займы и проценты. Базой для формирования является бюджет движения денежных средств. Норму доходности рассчитывают, используя функцию «ВСД».



*Рисунок 4. Лист оценки инвестиций в ФМ компании в Excel (пример)*

**Как внедряется финансовая модель компании**

Финансовую модель (бюджет) компании внедряют в несколько этапов:

1. Подготовка (на этой стадии выбирают концепцию, разрабатывают методическое обеспечение, обучают сотрудников предприятия).
2. Ввод (определяют технологии, процедуры и регламенты бюджетирования, готовят комплект организационно-распорядительной документации).
3. Автоматизация (компания выбирает программное обеспечение, соотносящееся со спецификой ее работы и технологией бюджетирования).
4. Эксплуатация (предприятие составляет бюджеты, контролирует и оценивает то, как их исполняют, вносит коррективы при необходимости, а также меняет технологию и процедуры).

Если выпадает хотя бы один из этих составных элементов, внедрять и эксплуатировать финансовую модель становится намного труднее, или же она вовсе перестает функционировать.

**Как может быть автоматизирована финансовая модель компании**

Автоматизация ФМ связана с выбором основного подхода по применению программного обеспечения для планирования финансовых потоков и бюджета предприятия.

В данный момент сформировалось два подхода к применению программных средств для планирования финансовых потоков и бюджета.

Основа первого – развитие средств, то есть пользовательского интерфейса. Почти все приложения данного типа – это различные электронные таблицы. Подобные системы предназначены для небольших бюджетов. Создают их, как правило, непосредственно пользователи (обычно в Excel) или специализированные разработчики. Стоимость систем обычно невысокая.

Второй подход – применение модулей бюджетирования, встроенных в корпоративные информационные системы. Базируются такие модели на принципах групповой работы, и с их помощью можно различными методами собирать информацию. Благодаря модулям планируют бюджет в разных компаниях разного размера. Они открыты, масштабируемы – словом, имеют все характеристики крупных систем. Чтобы внедрить такие системы, нужно немало времени и финансовых средств. Однако их использование – единственный разумный вариант для крупных организаций.

**Информация об экспертах**

**Игорь Николаев**, финансовый директор ООО «Арлифт». Проводит консультации на тему корпоративных финансов компаний, участвует в ряде бизнес-проектов. Автор нескольких десятков статей на тему финансового менеджмента в ряде ведущих российских финансовых журналов, таких как «Финансовый директор», «Консультант», «Управление корпоративными финансами» и др.

**Максим Захаров**, независимый эксперт в области организационного развития. Максим Захаров окончил Московский физико-технический университет (факультет систем анализа и управления) в 2009 году. Специалист-практик в области построения систем управления (в том числе управления продажами) на предприятиях различных отраслей. Среди клиентов «Альфа Страхование», Газпромбанк, «Интер РАО ЕЭС».

# «Клиенты совсем оборзели!» Как не надо бороться с потребительским экстремизмом

11.05.2018

«Недовольный клиент хочет власти над вашим бизнесом, и дайте ему власть!». Война предпринимателей и клиентов переходит на новую стадию. Какое оружие стороны теперь пустят в ход?

В предпринимательской среде Екатеринбурга стало модным скептически относиться к отзывам в социальных сетях и работе различных рекомендательных сервисов. Основная претензия проста: сети переполнены негативом, ведь люди с охотой ругают, но редко хвалят даже за дело, а доверия к специализированным рекомендательным сервисам мало из-за риска «проплаченных» отзывов. Но, если погрузиться в проблему чуть глубже, то выяснится, что за последние несколько ситуация с рекомендациями как раз, напротив, стала лучше. А некоторые предприниматели, которые «ругают этот ваш Фламп», просто забыли, что может быть намного хуже.

**У рекомендательных сервисов вроде популярного Флампа действительно масса недостатков, связанных с достоверностью оценок, но надо признать, что в общей огромной массе информации лучшего варианта обратной связи от рынка на региональном уровне пока никто не придумал. По крайней мере, в сфере бытовых услуг населению. А самая главная роль таких проектов как раз в том, что они держат бизнес в постоянном тонусе, — рассуждает Артем Кулаков, замдиректора по маркетингу компании «Альтернатива».**

Необходимо признать, что малый бизнес боится публичной огласки своих недостатков и старается действовать более-менее здраво именно из-за того, что клиент обладает современными инструментами распространения своего мнения. По сути, каждый отдельно взятый человек теперь обладает потенциалом СМИ, если ему есть что сказать. И попытки «сделать шаг назад», то есть заменить различные раскрученные сайты отзывов прямым обращением в бизнес, не могут стать системным решением.

**Да, кажется, будто некоторые клиенты совсем оборзели и не понимают базовых вещей. Но предприниматели не лучше! Вы мне простите, но когда директор говорит «не пишите нигде отзывы, звоните мне», это только со стороны выглядит красиво. А в реальности вы хоть раз пробовали до этого директора дозвониться? Он что, будет готов выслушать ваш отзыв 24 часа в сутки? Нет, такое сработает, только если у директора узкая группа клиентов с суперэлитным товаром, но они и так не будут ничего никуда писать. А массовый клиент звонить напрямую директору не будет и не хочет. Он хочет власти над бизнесом, выраженной в праве на публичный отзыв, — комментирует маркетолог Антон Смирницкий.**

Для малого и среднего бизнеса система отзывов в социальных сетях и на специальных сайтах — это мощнейший маркетинговый инструмент. Одна из основных проблем — в том, что самостоятельного полноценного маркетинга в работе с клиентами и их запросами у малого и среднего бизнеса крайне мало. Редкие случаи лишь подтверждают правило. Вот, к примеру, по данным опроса, который был проведен в Екатеринбурге в конце 2017 г. исследовательской группой [IQ Events](http://ekb.dk.ru/wiki/iq-events#binding) и приурочен к разработке маркетинговых акций для новогодних праздников, лишь 34% всех предпринимателей Екатеринбурга анкетируют своих клиентов. Остальные либо никогда не имели такой практики, либо проводят такие опросы крайне нерегулярно, и чаще всего доверяют оценку потребностей клиентов сотрудникам фронт-офиса (например, менеджерам по продажам). В исследовании приняли участие более 400 компаний малого и среднего бизнеса с численностью персонала от 50 до 300 человек.

Как отмечают авторы исследования, особенно печально выглядит глубина аналитической работы у бизнеса при организации самостоятельных опросов. Так, из указанных 34% лишь четверть (то есть примерно 9% от всех респондентов) хранят историю своих опросов клиентов более чем один год, сравнивают эти данные между собой и имеют стандартные анкеты, чтобы сопоставляемые данные были репрезентативны.

Иными словами, огромный массив отзывов на таких ресурсах для бизнеса — кладезь данных о том, что интересно клиентам. Часто — безальтернативная. Ведь в подавляющем большинстве случаев негативные отзывы — это реальные честные мнения, другое дело, что они могут быть эмоциональными, не всегда полными и даже выходящими за рамки приличий.

Предприниматель печется о сервисе не ради самого сервиса (качества услуг), он хочет, чтобы клиент вернулся и рекомендовал компанию другим. Ради выгоды. Это нормально, чисто коммерческая причина. Он боится огласки любых «косяков» и превентивно повышает качество услуг, старается поднять планку и избежать ситуации, когда клиент захочет пожаловаться. Страх — вот что движет классическим малым предпринимателем, и не надо иллюзий», —  полагает Олег Добродеев, директор компании Flit-ST.

[**В своей авторской колонке**](http://ekb.dk.ru/news/mihail-feygin-hochesh-reshit-problemu-zvoni-direktoru-a-ne-pishi-otzyv-na-flampe-237103492#binding) на тему отзывов от клиентов [Михаил Фейгин](http://ekb.dk.ru/wiki/feygin-mikhail#binding), совладелец сети «[Очки для вас](http://ekb.dk.ru/wiki/ochki-dlya-vas#binding)», возмущается, что каждый негативный отзыв заставляет их компанию проводить целое расследование. Но это же прекрасно! И было бы оно так, если бы не Фламп и ему подобные? Вряд ли.

Тот же [Фейсбук](http://www.dk.ru/wiki/facebook#binding) сейчас активно ругают за массу негатива, в том числе за множество отрицательных отзывов о бизнесе. Евгений Кобзев, совладелец сервиса «[Кнопка](http://ekb.dk.ru/wiki/knopka#binding)», который раньше сам активно писал критические отзывы о компаниях, [**даже опубликовал в DK.RU программную колонку**](http://ekb.dk.ru/news/ya-raskaivayus-ne-budu-bolshe-koshmarit-biznes-novoe-kredo-evgeniya-kobzeva-237099058#binding), в которой зарекся в открытую «кошмарить» бизнес.

Но альтернатива «волне критики» — советский сервис с его книгами жалоб и предложений, которые висели в каждом заведении и которые руководители поправляли, как удобно. А самое интересное, что, несмотря на кажущееся засилье негатива за последние два года на площадках нескольких популярных рекомендательных сервисов  доля положительных комментариев возросла. В среднем за год речь идет о росте примерно на 10-15%. Этому во многом способствует более грамотная политика работы самих предпринимателей с отзывами. Как положительными (что объективно проще), так и с отрицательными.

Практика самого уральского бизнеса показывает, что работать с рекомендательными сервисами, и вообще отзывами клиентов, можно по-разному. Причем иногда сам по себе характер такой работы может стать бизнесу своеобразной рекламой. Один из самых ярких примеров — [**история, о которой писал DK.RU: про то, как с отзывами работают сотрудники апартаментов «Аквамарин»**](http://ekb.dk.ru/news/chestno-no-uzhasno-bezgramotno-v-ekaterinburge-obsuzhdayut-marketing-otelya-akvamarin-237043341#binding) в Екатеринбурге. Они отвечают практически на каждый отзыв, но если на положительные пишут емкие благодарности, то на отрицательные подробно и в резкой форме сообщают клиенту, что он «сам дурак». Причем стоит подчеркнуть: подробность каждого ответа указывает на то, что авторы из числа сотрудников компании действительно помнят историю каждого клиента, который написал отзыв, помнят, как именно он провел время в апартаментах и чем «на самом деле» вызван его негативный отзыв.

К примеру, когда клиент на сервисе Booking.com пишет о неработающей технике и сантехнике, в компании отвечают (орфография сохранена):

**Здравствуйте Юлия — уснувшая в ванне и сделавшая промочку. (и за которую вы заплатили!!!) Чем писать бред лучше почитайте отзывы что были у нас до вас!!! С вашим хамским поведением лучше сидеть в той деревне от куда вы приехали. Желаю и к вам такого же отношения, — как вы относитесь к людям!!! И прежде чем выбираться в города миллионники ознакомьтесь хотя бы в интернете как работает микроволновка, ванна джакузи и всего остального, чего вы Юлия наверное ещё не видели. Кстати, после вас что заселялся гость Андрей тоже остался не доволен т к его не разместили в номере что он хотел с двумя сабаками. (которые в прошлый раз «метили» на диван). Нужно учится культуре господа!!! А потом уже все остальное…**

Поначалу это вызывало шок, а со временем стало определенным стилем, создающим у компании репутацию в стиле известного российского предпринимателя [Олега Тинькова](http://www.dk.ru/wiki/oleg-tinkov#binding), то есть этакой ершистой, иногда даже хамовитой, но честной организации, которая не боится вступать в полемику и отвечать на критику аргументированно и жестко.

Как отмечала в свое время [Александра Рудаковская](http://ekb.dk.ru/wiki/rudakovskaya-aleksandra#binding), руководитель группы комьюнити-менеджеров сервиса Фламп, развитие практики работы с отзывами идет одновременно с развитием самого понятия сервис:

**Пятнадцать лет назад выбирать было не из чего: компаний в сфере услуг и обслуживания было немного, а понятие качественного сервиса только зарождалось. Поэтому раньше мы удивлялись, что в Traveller’s Coffee бариста громко говорят «здравствуйте» и «до свидания», а сейчас скорее странно, если с тобой где-то не поздороваются.**

Что касается извечной проблемы проплаченных отзывов, то здесь, как в старой сказке, «любишь бизнес, люби и саночки возить  негатив обрабатывать». Проблема проплаченных отзывов не исчезнет, к примеру, с введением обязательных неанонимных отзывов, как не исчезает ложь от того, что ее говорят тебе прямо в глаза заранее представившиеся тебе люди. Отдельные примеры такой «проплаченной критики» толкают особо активных бизнесменов на то, чтобы судиться с площадками размещения отзывов. Но уже имеющиеся судебные прецеденты (последний громкий пример — Новосибирск, 2014 год) показывают, что суд встает на стороны сайтов. А любые ограничения в действиях рекомендателей, если их все-таки добиться, ударят куда больше по самому же малому бизнесу.

# 2 безотказных техник, которые «взломают» сопротивление любого клиента

21 февраля 2018 Автор: Замалиева Юлия коммерческий директор компании «Даже если»

Эта статья объяснит, почему на одних клиентов нужно смотреть сверху, а на других — снизу, посоветует, как «взорвать мозг» клиенту и зачем предлагать ему блат, расскажет, когда в продажах нужно солгать, чтобы закрыть сделку. Продажа — это как вскрытие сейфа: товар можно продать, если обойти систему защиты, которую выстроил покупатель. Отключить сопротивление клиента, которому не хочется расставаться с деньгами, позволят профессионализм продавца и грамотно заданные вопросы. Какие безотказные техники продаж и общения с клиентами помогут убедить покупателя в профессионализме менеджера, снять возражения и оставить приятные впечатления после приобретения товара или услуги? Об этом я прочитала в книге «Эффективность продающего» Ильи Кусакина1, который лично продал товары на 200 млн руб. и выстроил систему продаж в крупных российских компаниях. 1 Кусакин И. Эффективность продающего / Илья Кусакин. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 224 с. 16 эффективных приемов для работы с возражением «дорого» Техники «Вид сверху» и «Вид снизу» для общения с разными типами клиентов Клиенты делятся на два типа (рисунок). Первый тип — те, кто хочет решить проблему, то есть избавиться от страданий. Они выглядят деловито, задают вопросы по существу, цена для них не имеет значения. Второй тип — те, кто хочет удовлетворить потребность, то есть получить удовольствие. Эти клиенты общаются неформально, любят поговорить о жизни, времени у них достаточно, к ценам присматриваются внимательно, не готовы переплачивать. При работе с этими типами клиентов нужно использовать два разных подхода, чтобы продажа состоялась. «Вид сверху». Клиенты, которые хотят решить проблему, предпочитают, чтобы продавец в разговоре доминировал. Нужно показать, что без товара человеку не обойтись. Важно делать это с умом, а не продавать «в лоб». Продавец должен вести себя так, будто клиент пришел в гости и менеджер общается с ним на правах вежливого хозяина. Прием называется «Вид сверху». Сработают фразы: «Вашу проблему решит…», «У нас часто покупают этот продукт другие клиенты…», «Без этого товара вам придется нелегко…». Если такие покупатели не идут на контакт, поможет техника улаживания. Суть приема в том, чтобы признать правоту клиента, который не хочет общаться, и предложить аргумент, который зацепит его внимание (таблица). «Вид снизу». Клиенты, которые хотят удовлетворить потребность, привыкли командовать. С ними можно использовать подход «Вид снизу»: разговаривать с дрожью в голосе, быстро отвечать на вопросы, притворяться ведомым. Нужно беспрекословно слушаться и смотреть на собеседника взглядом преданного пса. Сработают фразы: «Чего вы желаете?», «Что я могу для вас сделать?», «Что‑то еще?», «Вам это нравится?». Нестандартные методы работы с возражениями клиентов Техника «Ворота» склонит чашу весов в вашу пользу Когда клиент размышляет, стоит ли приобрести товар, то взвешивает цену и ценность продукта. Перевесит ценность — он купит, цена — откажется. Чтобы положить еще одну гирьку на чашу с ценностью, используйте технику «Ворота». Дайте информацию, которая вызовет любопытство, покажет уникальность момента, расскажет о ценности товара. Приведу два примера. Сработает, например, такая фраза: «Так как вы наш постоянный покупатель, мы предоставляем вам право первой руки. Сейчас я покажу последний привоз товаров, которые мы даже не выставляем в зале». Можно сказать иначе: «Вы зашли вовремя — у нас как раз пару дней назад был завоз товара. Вы на какой сезон подбираете обувь?». Мало кто откажется от таких предложений. Если продаете услуги, сразу расскажите о дополнительном сервисе, который сломит сопротивление клиента. Например: «Ваше масло уже достаточно темное, хотя вы проехали всего 3 тыс. км. Как вы смотрите на промывку двигателя и инжектора? Да, и еще, пожалуй, я взгляну на свечи в вашем автомобиле». Техника «Эффект ускользающей выгоды» для победы над сопротивлением клиентов Люди подчиняются стадному инстинкту: они не выберут ресторан, где нет посетителей, и не зайдут в пустой вагон метро. Этот принцип работает и в продажах: если покажете потребителю, что это не он вам нужен, а вы ему, клиент захочет купить товар. Такой метод называется «Эффект ускользающей выгоды». Его использует компания Apple, когда подогревает интерес к новым продуктам. В результате в магазинах выстраиваются многокилометровые очереди за новым гаджетом. Разберу два примера. «Вы будете меня ругать?». Фраза «Вы будете меня ругать?» безотказно работает в начале разговора. Клиент удивится и спросит: «За что?». Ответ его обезоружит: «Такая цена на этот товар — только сегодня, и вы меня будете ругать за то, что я не убедил вас купить на таких условиях». «По блату». От блата еще никто не отказывался. Полезна такая фраза: «Одна клиентка попросила, чтобы мы отложили для нее эту сумочку. Даже не знаю, что делать. Я готов продать ее только вам, если вы не расскажете об этом моему руководителю». Другой вариант: «Директор на этой неделе привезет список корпоративных клиентов, которых мы должны обслужить в первую очередь. Давайте я вас до этого поставлю в расписание, чтобы вам потом не подстраиваться». 7 этапов продаж, которые приведут к успешному заключению сделки Техника общения с клиентами «Позвольте мне быть профессионалом» Этот прием эффективнее, чем фраза «Вам чем‑нибудь помочь?». Суть в том, чтобы взять инициативу в свои руки и сломать сопротивление клиента, который не ожидает такого поведения. Эта техника общения работает с покупателями, которые не могут определиться. Представьте ситуацию. В компанию обращается клиент, который просит помочь с выбором, и слышит: «Позвольте мне быть профессионалом. Дело в том, что я работаю в фирме больше двух лет и отлично разбираюсь в ассортименте. Что именно вы подбираете?». После такого захода только один клиент из тридцати откажется от покупки. Работа с сопротивлением клиентов по технике «Ложь во спасение» Врать нехорошо, но, если клиент тянет с оплатой или откладывает покупку на потом, слегка надавить на него необходимо. Если вы хотите иметь на руках подписанный договор, а в кармане — деньги, научитесь создавать искусственный ажиотаж. Суть метода: покажите клиенту, что если он не оформит покупку в ближайшее время, то потом не сможет этого сделать. Приведу несколько примеров, как это работает. «Это последний завоз». Когда клиент тянет с оплатой, скажите ему: «Я понимаю, что вы не спешите с покупкой, но это последний завоз интересующего вас товара. Я боюсь, что, когда вы решите его купить, мы не сможем ничего вам предложить». «Скоро сезон». Вариант подойдет оптовым компаниям с крупногабаритным товаром и сложной логистикой. Если клиент просит перенести дату оплаты, нужно сказать: «Я понимаю, что вы не торопитесь, но у нас начинается сезон. Если подождать пару недель, отдел отгрузки будет перегружен и возможны срывы по срокам. Поэтому лучше оформить заказ на этой неделе». «Пока шеф в отпуске». Метод пригодится, если нужно быстро сломать сопротивление клиента и закрыть с ним сделку в короткие сроки. Слова такие: «Скажу по секрету, цена, которую я вам предлагаю, ниже утвержденной стоимости. Пока шеф в отпуске, я могу отдать вам товар на этих условиях. Если вы не хотите переплачивать, поторопитесь». «Есть другой покупатель». Вариант эффективен, если вы торгуете эксклюзивными товарами, недвижимостью, машинами. Допустим, вы продаете дом. Позвоните клиенту и скажите: «Мне сообщили, что дом, который вы планируете приобрести, хочет купить друг нашего руководителя. Шеф пока не дал запрета на продажу, так как у него выходной, но завтра он об этом объявит. Давайте заключим договор и сделаем предоплату сегодня, пока я имею право продать этот дом вам».  «Мне дали последний шанс». Способ работает, если у вас дружеские отношения с клиентом. Ваша задача — вызвать желание помочь себе. Например: «Последние пару месяцев я не выполнял план, а недавно еще и случился конфликт с руководством. Для меня этот месяц (неделя, день) — крайний срок, чтобы выполнить план продаж, и мне как раз не хватает суммы, которую вы могли бы перечислить». Сострадательных людей в России много, помочь вряд ли кто откажется. «Звонок бухгалтера». Действенная техника общения с клиентом, если вы работаете по договорам со строгими сроками оплаты. Попросите кого‑нибудь из бухгалтерии или коллегу позвонить клиенту-должнику, представиться главным бухгалтером и напомнить о дате платежа. Клиенты полагают: продавцы хотят содрать с них деньги. А звонок бухгалтера создает противоположное ощущение заботы о клиенте, чтобы срок договора не сорвался.

# Как вежливо отменить встречу и не обидеть клиента

24 февраля 2018 [Вероника Елкина](https://rb.ru/author/elkina/) Редактор

**Иногда бывает так, что встречу с клиентом приходится отменить. Для начала необходимо понять, насколько важной могла быть эта встреча, а потом отправить письмо, в котором вы объясните причину ее отмены. Вот четыре шаблона, которыми можно воспользоваться в зависимости от ситуации.**

Превратите встречу в телефонный разговор

Возможно, клиент согласится обсудить вопросы встречи по телефону. Да, так вам не удастся сэкономить время, но зато вам не придется куда-либо ехать, и вы все равно покажете свою заинтересованность.

Здравствуйте, [имя клиента].

Мне бы хотелось обсудить с вами [наш вопрос]. Я знаю, что у вас очень плотный график, поэтому, может быть, нам будет проще побеседовать по телефону?

Вот что я планировал(а) обсудить на встрече:

– [Пункт 1]

– [Пункт 2]

– [Пункт 3]

Когда вам будет удобнее поговорить на этой неделе? И по какому номеру с вами лучше связаться? Если вы все-таки хотите встретиться лично, буду рад(а) увидеть вас после нашего разговора.

Заранее спасибо за понимание.

[Прощание],

[Ваши имя и фамилия]

Превратите долгую встречу в короткую

Если клиент хочет провести длинную встречу на полтора часа, но вы можете объяснить все за 30 минут, напишите ему следующее письмо:

Здравствуйте, [имя клиента].

Мне очень приятно, что вы хотите обсудить [вопрос]. Вы сказали, что [планируете провести встречу на столько-то минут], но, к сожалению, я [буду недоступен в это время/могу выделить в этот день только Х минут своего времени]. Вы не против [встретиться за чашкой кофе/обсудить вопрос по телефону/обговорить все по электронной почте]?

Думаю, мы можем обсудить [пункт 1, пункт 2, пункт 3] при личной встрече, а [пункт 3, пункт 4 и пункт 5] по [электронной почте/телефону]. Я представляю расписание нашей встречи таким образом:

[Пункт 1 — Х минут]

[Пункт 2 — Х минут]

[Пункт 3 — Х минут]

Что вы скажете насчет такого плана? Буду рад(а) скорректировать его должным образом, если у вас есть какие-то замечания.

Большое спасибо.

[Ваши имя и фамилия]

Превратите встречу в обсуждение по электронной почте

Если клиент готов пойти на уступки, можно с легкостью обсудить все по электронной почте всего за 10 минут. Разумеется, какие-то серьезные и важные моменты стоит обговорить потом по телефону.

Здравствуйте, [имя клиента].

[Спасибо, что напомнили про наш вопрос/связались]

К сожалению, на этой неделе я не могу выделить время на встречу с вами. Но мы можем обсудить все прямо сейчас по электронной почте, если вам удобно.

[Сообщите, что именно вы хотите обсудить]

Хотелось бы узнать ваше мнение на этот счет. Если вы все-таки настаиваете на встрече, то я смогу вас увидеть [такого-то числа] и буду рад(а) побеседовать с вами обо всем.

Благодарю за понимание.

[Ваши имя и фамилия]

Отправьте на встречу свое контактное лицо

Допустим, вы дизайнер и выполняете проект для клиента. Вы не являетесь прямым контактом — с ним связывается ваш аккаунт-менеджер. Если вас пригласили на встречу для обсуждения рабочих вопросов, вам необязательно нужно на нее идти — вместо вас с клиентом может встретиться ваш коллега. Однако сначала нужно предоставить ему всю важную информацию, чтобы тот мог ответить на все вопросы заказчика. Вот что нужно ему написать:

Здравствуйте, [имя коллеги]

Спасибо, что пригласили меня на встречу с [имя клиента] такого-то числа. К сожалению, [на этот день у меня уже запланирована встреча/я сейчас слишком занят другим проектом/у меня в этот день важный дедлайн] и я не смогу прийти.

Вот что я бы хотел обсудить с клиентом:

– [Пункт 1/какие правки мог бы внести заказчик и что он о нем думает]

–  [Пункт 2/какие правки мог бы внести заказчик и что он о нем думает]

–  [Пункт 3/какие правки мог бы внести заказчик и что он о нем думает]

Мне бы хотелось обсудить эти пункты с вами перед тем, как вы встретитесь с клиентом, либо выслать вам всю необходимую по ним информацию.

Извините, что вышла такая накладка с расписанием. Если вам нужно еще что-нибудь для подготовки к встрече с заказчиком — обращайтесь.

[Подпись]

Когда вы работаете с клиентами, вам наверняка придется с ними встречаться. Эти встречи не должны мешать вам выполнять более важные задачи. Но вместо того чтобы полностью отменять встречи, попробуйте сделать так, чтобы они отняли у вас минимум времени.

# Клиенты издеваются надо мной. Как мне с этим жить?

[**Дмитрий Безматный**](https://secretmag.ru/authors/dmitriy-bezmatnyy) [Совладелец компании «Строительные экосистемы»](https://secretmag.ru/authors/dmitriy-bezmatnyy)

«Клиент всегда прав». Как бы не так! История знает много примеров, когда адекватный человек приходил к власти, и у него срывало крышу. Клиент на рынке бытовых услуг — именно такое существо. Жаль, что мы с супругой поняли это слишком поздно.

Наша компания работает в сфере инженерных коммуникаций четыре года. За это время мы провели более 2000 работ по всей Московской области и ближайшим регионам. Почти все клиенты — физлица. Начиная бизнес, мы вылизывали каждого заказчика. Шли навстречу, потому что боялись плохих отзывов в интернете и судебных исков.

Что в итоге?

Клиент делает срочный заказ, наш инженер оперативно подрывается на замер в другую область, а заказчик просто выключает телефон. Или в назначенный день на монтаж выезжает не только бригада, но и машина с оборудованием и строительной техникой (то есть мы уже заплатили поставщикам), а заказчик сообщает, что договорился с другой компанией.

Особенно хорошо мне запомнилась одна клиентка.

Она обратилась в воскресенье с просьбой доставить оборудование в понедельник до обеда. Участок находился в 150 км от МКАД. В качестве подарка за быстрое принятие решения мы предложили бесплатную доставку. Заводы производителей в воскресенье, естественно, не работают, поэтому нам пришлось в экстренном режиме уговаривать производителя оборудования выйти на работу на два часа раньше, чтобы в семь утра в понедельник мы могли забрать товар.

Производитель вошёл в положение: мы небольшая компания, каждый клиент для нас очень важен. Всё прошло гладко, водитель подтвердил, что к 12:00 приедет к клиенту. Было 11:55, когда в офисе раздался звонок. И мы сразу поняли — что-то сейчас начнётся.

Если вам показалось, что потенциальный заказчик мудак, вам не показалось

Сначала на том конце провода был слышен только крик. Это была клиентка, и она была в ярости. Она кричала, что мы не умеем работать, что мы некомпетентны и что ни за какой товар она платить не будет. Я пытался её успокоить, но понял, что это бесполезно. После пяти минут ора она наконец объяснила, что не так. Женщина на полном серьёзе заявила: «Вы обещали, что товар будет к 12. А водитель сказал, что опаздывает на пять минут!»

Мне нечего было ответить на это. Когда водитель приехал, клиентка заявила: давайте скидку, иначе я не буду принимать товар и вы попадёте на деньги. Конечно, нам хотелось не скидку дать, а по наглой морде. Но, как и все молодые и неопытные компании, мы пошли навстречу.

Правда, позже мы поняли, что даже такое поведение — это ещё не предел изобретательности наглых клиентов.

Как-то заказчик попросил установить станцию автономной канализации с повышенной производительностью. Такое оборудование изготавливают только по предварительному заказу и стопроцентной предоплате. Но клиенту была важна скорость, поэтому мы взяли на себя риски.

Мы оперативно привезли оборудование, не взяв предоплаты и не подписав договор. Как мы были наивны! На участке заказчик измерил оборудование рулеткой и заявил, что его обманули и привезли не то, что он хотел. Аргументировал он это тем, что габаритный размер на целых 3 (!) см отличался от заявленного в техническом паспорте. По всем правилам, размер может отличаться в пределах 5%, но клиент не стал слушать. Мы решили, что с его стороны это уже перебор — погрузили оборудование и поехали на склад.

На обратном пути заказчик позвонил с криком, что у него рушится котлован, который он подготовил специально под наше оборудование — его надо немедленно вмонтировать. Мы вернулись, но на этот раз потребовали у клиента подписать договор. Однако пока наш специалист в срочном порядке восстанавливал котлован, клиент пропал вместе с договором. Сначала говорил, что должен показать его юристу. Потом он «заболел». А затем дороги завалило снегом и он не мог выехать из дома.

Вызывать милицию не было смысла: подписанных документов на руках у нас не было, он имел полное право не пускать нас к себе. После пяти попыток связаться всё-таки ответил: сказал, что вместо оплаты подаст на нас в суд — якобы у него фундамент треснул по нашей вине. Никаких денег мы не получили.

«Клиент всегда прав». Как бы не так!

Где-то в интернете увидел фразу: «Если вам показалось, что потенциальный заказчик мудак, вам не показалось».

Для всех начинающих предпринимателей у меня плохие новости. Первые годы вашей работы будут адом. Видя вашу неопытность, вас каждый будет пытаться кинуть. И вы ничего не сможете с этим сделать. Чтобы выжить, придётся уступать и работать с мудаками.

Мы по-прежнему стараемся быть лояльными и находить общий язык с заказчиками. Но теперь гораздо чаще говорим клиентам «нет». Иногда отрицательный ответ отрезвляет, и человек начинает вести нормальный диалог.

Если вы молодая компания, запаситесь терпением. Как только у вас появятся опыт, поддержка партнёров и хитрость для работы с клиентами-экстремистами, станет попроще.

# Как вступить в переговоры с топами корпораций, если сами вы никто (пока)

[**Владимир Еремеев**](https://secretmag.ru/authors/vladimir-eremeev) [Основатель сервиса облачного видеонаблюдения Ivideon](https://secretmag.ru/authors/vladimir-eremeev) 25 октября 2017 года

Десять лет назад, когда у меня появилась идея облачного сервиса видеонаблюдения, я работал программистом и верил, что ключ к успеху IT-стартапа — выдающийся продукт. В свободное от работы время я увлечённо писал код и к 2010 году создал работающее решение. Так появился Ivideon. Но чтобы состояться в бизнесе, мне пришлось убить в себе гика и стать продавцом.

Технологии — только половина успеха. Каким бы ни был продукт, сам он себя не продаст. И речь не только о деньгах. Не научившись продавать, вы не заманите в команду лучших людей, не зажжёте их верой в вашу идею. Вы не найдёте инвесторов и партнёров, без которых проект обречён на провал.

К 2012 году мы сумели собрать эффективную команду и реализовали сервис видеонаблюдения, который привлёк внимание таких международных компаний, как Philips, iLuv, Honeywell, SoftBank. Теперь это наши партнёры. Кроме того, мы стали сотрудничать с такими известными игроками рынка камер наблюдения, как Hikvision, Dahua, Samsung и другие.

На старте я был одним из немногих членов команды, кто достаточно хорошо владел английским языком, поэтому ответственность за переговоры с иностранными клиентами и партнёрами легла на меня. Я не был опытным переговорщиком. Многое пришлось постигать на ходу. Однако теперь я готов дать несколько простых советов, которые, как я надеюсь, помогут и другим стартапам научиться вести дела с корпорациями.

**Совет № 1. Найдите правильную точку входа**

Даже если вы не отрываясь занимались продуктом и не посещали никакие профессиональные мероприятия, сегодня, в эпоху LinkedIn, можно получить доступ фактически к любым контактам, будь то сотрудники Microsoft, Google, Amazon или Qualcomm. Но важно не совершить ошибку, которую в самом начале раз за разом совершал я.

В попытках достучаться до корпораций, я пытался сразу выходить на руководство, отправляя CEO десятки писем. Тогда я удивлялся, почему мне никто не отвечал. Теперь понимаю.

Для своих корреспондентов я был человеком с улицы, моё письмо было одним из тысяч таких же, которые приходят к ним каждый месяц. Кроме того, корпорация — это не стартап. Даже CEO в ней не обладает полномочиями, чтобы вдруг поменять бизнес-процессы и стратегию развития компании ради вашего предложения.

В первую очередь разберитесь в организационной структуре компании, в которую вы обращаетесь. Ищите руководителя профильного подразделения, которому ваш продукт зачем-то нужен, или того, кто отвечает за закупки.

К сожалению, когда я только начинал взаимодействовать с крупными компаниями, я понятия не имел, что люди, занимающие высокие посты, не всегда что-то решают. Иногда статусом VP (vice president) премируют или мотивируют. Выглядит как переход на новую ступень карьерной лестницы, но на самом деле это способ заменить повышение зарплаты знаком отличия.

С другой стороны, часто людей делают вице-президентми, чтобы при ведении переговоров с другими компаниями или клиентами они выглядели значительнее, чем они есть на самом деле. Клиент искренне полагает, что в компании к нему особое отношение, не понимая, что таких вице-президентов в компании целый отдел.

Если ведёте переговоры с таким VP и он даёт позитивное заключение, не спешите открывать шампанское. И уж тем более не стоит начинать затратные доработки продукта по его совету.

Вы в начале пути. Вполне вероятно, что вы ведёте переговоры с рядовым менеджером, который ничего не решает, но может благосклонно отнестись к продукту и доложить о нём руководству, что тоже хорошо.

**Совет № 2. Как установить контакт в LinkedIn**

Установить контакт в LinkedIn проще, чем освоить квантовую физику. Но и здесь важно не набить шишек.

Во-первых, обязательно обратите внимание на то, что написано в вашей анкете. Она не должна быть пустой. Образование, опыт работы, достижения, сведения «о себе» — всё должно указывать на то, что вы профессионал и вас стоит добавить в круг общения.

Естественно, всё должно быть на английском, если вы хотите «продавать» свой продукт западным компаниям.

Обратите внимание и на фото. Оно точно не должно быть с пляжа или из бара. И уж тем более, тот человек, который заходит на вашу страницу, не должен увидеть вместо вашей фотографии аватарку с пингвином или Дональдом Даком.

Желательно, чтобы на фото были только вы. Хотя, если вдруг вас сфотографировали, когда вы жмёте руку Стиву Джобсу, то, в качестве исключения, такое фото использовать можно.

Вообще, люди любопытны. Поверьте, даже топ-менеджеру корпорации бывает интересно узнать, что за человек интересуется его страницей.

Не стоит недооценивать и значение первого письма, которое вы напишете человеку, принявшему заявку на установление контакта. Конечно, каждое сообщение должно быть адресным, но есть и кое-какие базовые принципы.

Попытка в первом же письме написать сразу обо всём на пяти страницах текста приведёт к тому, что вы даже не получите ответа. Лучше ограничиться кратким приветствием и лаконичным описанием причин установки контакта.

Вот так:

*Здравствуйте, Герман Оскарович!*

*Спасибо, что добавили меня в список своих контактов! С удовольствием прочитал вашу последнюю статью «Развитие IoT: прошлое, настоящее, будущее».Наша компания Ivideon разрабатывает платформу облачного видеонаблюдения, которая является важной частью нескольких известных IoT-проектов, где она интегрирована как решение white label и на сегодняшний день обслуживает уже более 2,5 млн пользователей.*

*Наши компетенции и опыт могут быть вам очень полезны при разработке продукта, о котором Вы говорите в статье. Давайте организуем короткий звонок с вами и / или вашей командой, и я с удовольствием расскажу, как мы можем помочь ускорить выпуск вашего продукта, удешевить разработку, снизить риски появления некачественного решения. Мы накопили большой опыт за несколько лет работы и готовы им поделиться.*

Кстати, со временем вы поймёте, что мир на самом деле не такой уж и большой и в каждой отдельной области все друг друга знают. Назначив встречу и проведя презентацию, вы можете не получить контракт. Но вдруг через год окажется, что сотрудник, для которого вы делали презентацию, перешёл в другую компанию, где очень ждут ваше решение, он о вас вспомнит, и вы запустите совместный проект.

Ловите ещё один лайфхак. Перед тем, как устанавливать связь через LinkedIn с руководителем нужного вам подразделения, лучше предварительно добавить к себе в контакты как можно больше его коллег. Когда вы отправите запрос руководителю, он увидит, что вы «дружите» с его командой и, скорее всего, примет ваш запрос.

**Совет № 3. Продавайте выгоды**

Банальная вроде бы вещь. Какими бы замечательными ни были вы, ваш продукт или ваша технология, не стоит зацикливаться на этом. На начальном этапе переговоров это не так уж важно. Акцентируйте внимание на том, какие проблемы и задачи вы в состоянии решить.

Разберитесь в бизнесе корпорации, которой вы предлагаете продукт. Уделите внимание выгодам, которые она получит. Почему ей стоит работать с вами, а не скопировать ваше решение или взять похожее у конкурентов? Как с помощью вашего продукта можно больше заработать или меньше потерять? Обязательно оперируйте цифрами, метриками, оценками и исследованиями рынка.

К примеру, наш сервис Ivideon может объединить все камеры видеонаблюдения, установленные в банкоматах, и вывести их в единый мониторинговый центр. Если приходить в банк и продавать эту идею в таком виде, вам скажут, что в этом нет необходимости. Банкоматы застрахованы, а ежемесячный процент мошеннических операций не превышает допустимой нормы, которая намного меньше, чем стоимость оборудования банкоматов камерами. Выгоды для банка, кажется, нет никакой.

Но если предложить установку камер в отделениях, где они автоматически будут фиксировать возникновение очередей, оценивать скорость обслуживания клиентов, то вы легко покажете, как банк повысит качество и эффективность работы, снизит потери от очередей и заработает больше.

**Совет № 4. С чем идти на встречу**

На встречу нельзя идти с пустыми руками. Предоставляйте всю имеющуюся аналитику по рынку, подробные презентации и технические данные, графические материалы, прогнозируемые затраты на эксплуатацию и т.д.

Старайтесь дать максимум того, что требуется для составления полноценного отчёта о вашей компании и продукте, чтобы человек, формирующий отчёт или предложение для руководства, не тратил на это много времени и справился можно быстрее.

Дайте собеседнику редактируемые презентации в формате PPT, чтобы вся работа свелась к паре изменений на слайдах. И это, кстати, большой плюс. Ппредставлять продукт руководству он будет фактически вашими словами.

**Совет № 5. Избавьтесь от комплекса маленького человека**

Скажите, а ваша компания делает хороший продукт? Вы сами в это верите? Нет? Тогда почему вы думаете, что кто-то его купит? Если сами не считаете продукт крутым, ничего хорошего не выйдет.

Вы будете приходить на переговоры с таким лицом, что потенциальные партнёры, даже не будучи профессиональными игроками в покер, увидят ваши страхи и сомнения. При этом ваша цель — в обратном. Вы должны развеивать опасения, а не превращаться в жалкое подобие прыщавого школьника, который боится пригласить девушку на свидание.

У всех продуктов есть недостатки. Абсолютно у всех. Если фокусируетесь на них, просто тратите время зря.

Ну и что, что перед вами сидит представитель компании с капитализацией в десятки миллиардов долларов? Если вы верите в свою команду и свой продукт, вам должно быть плевать на большие цифры, громкие названия и звучные бренды. Вы не имеете права возвращаться к своей команде со словами: «Понимаете, мы маленький стартап, а они — огромная корпорация! Счастье, что они вообще разговаривают с нами! Надо соглашаться на их условия!»

Когда стартапы приходят в Ivideon, мне важно, чтобы условия работы были интересны и нам, и стартапу. Но многие крупные компании действуют иначе. Их цель — снизить издержки, убрать риски, увеличить прибыль. Даже если после сделки всё это ляжет на ваши плечи, вы разоритесь и уйдёте с рынка, для них это не будет проблемой. Специально для таких случаев в договоре прописывается пункт, что в случае банкротства вы отдаёте все свои разработки, включая исходные коды.

Если у вас нет опыта переговоров, вы легко можете поддаться влиянию представителей «большого бизнеса». Вас начнут убеждать, что это лучшие условия, которые они могут предложить, что бюджет на оплату дополнительных разработок ограничен, поэтому вас просят потратить собственные деньги на какие-нибудь внедрения или интеграции, а уже потом, когда это будет сделано и начнутся продажи, вы не только всё вернете, но ещё и заработаете столько, сколько «вам и не снилось». При этом, конечно, в договор корпорация не готова вносить собственные обязательства по объёму продаж.

Конечно, если это стоит недорого, а сотрудничество с известным брендом даёт весомые маркетинговые преимущества, которые позволят в дальнейшем выйти на десяток компаний из той же ниши и заработать, то почему бы и нет? Но если ради сотрудничества придётся начать за свой счёт выполнять дорогостоящие инженерные доработки и т.д., ни в коем случае не соглашайтесь. Это будет выглядеть так, что на рынке вы никому не нужны, сотрудничество с крупной компанией — ваш последний шанс и вряд ли стоит тратить на вас время. После завершения всех работ может оказаться, что ваш продукт убрали из планов и положили на полку.

С другой стороны, если вы взяли деньги за доработки и внедрения, менеджеры корпорации с большой долей вероятности доведут работу до конца и будут стремиться не только сохранить вложенные средства, но ещё и заработать.

Я постоянно сталкивался на переговорах с неприкрытым давлением. Например, так проходили переговоры с Philips. С нашей стороны требовались доработки, и нам удалось убедить Philips оплатить их, несмотря на «отсутствие бюджета». Кроме того, на красивых коробках с камерами Philips, которые разработала наша команда, был размещён логотип Ivideon, хотя поначалу руководство компании убеждало нас, что это «невозможно».

**Совет № 6. Так будет не всегда, трезво оценивайте риски**

При правильном подходе партнёрство с крупным игроком даёт массу преимуществ: не надо заботиться о дистрибуции продукта, вкладывать огромные деньги в маркетинг, растить пользовательскую базу. Вы заходите со своим продуктом в крупную компанию, где уже есть пользователи, каналы дистрибуции и сильный маркетинг. Это большая победа. Но не стоит расслабляться.

Партнёр в любой момент может уйти, забрав с собой всё, что вы вместе нажили. Не забывайте, что крупные компании бездушны. И причин, почему они могут начать работать именно с вами, всего две:

— скорость выхода на рынок: не надо тратить время и деньги на разработку собственного решения, если есть готовый продукт, созданный вами, который можно упаковать под брендом корпорации и максимально быстро начать продавать;

— риски вывода на рынок нового продукта: всегда есть вероятность, что проект окажется провальным и не даст ожидаемого финансового результата.

Поэтому для корпорации идеальный вариант — максимально быстро внедрить готовое решение с минимальными затратами и оценить его экономические показатели. И вот здесь есть нюанс.

Если продукт оказывается чрезвычайно успешным, то в финансовой отчётности корпорации он будет показан не только в графе «доходы», но и в графе «расходы», где будут отображаться суммы, выплачиваемые вашей компании. Вполне возможно, что вскоре вам скажут: «Спасибо, теперь мы сами».

Несколько лет назад я встретился с сооснователем Mail.ru Group Дмитрием Гришиным. И тогда он показал, как эта схема работает на примере своей компании. В какой-то момент они увидели, что объём отчислений поставщикам антиспам-фильтра и поисковой системы стал таким, что команде Mail.ru было экономически выгоднее заменить эти решения на собственные разработки. Да, поначалу собственные антиспам и поисковик работали хуже сторонних решений, но этого никто не заметил, а финансовые показатели только выросли.

Старайтесь не допускать ситуации, когда вся ваша выручка зависит лишь от пары крупных партнёров или клиентов. Чтобы к моменту, когда ваш звёздный партнёр вздумает уйти, вы уже сами были звездой.

**Совет № 7. Ответственность и дисциплина — лучшие друзья стартапера**

Казалось бы, тут всё очевидно. Но далеко не все стартапы следуют этому нехитрому правилу.

Если вы назначили встречу, подготовьтесь к ней. Сформируйте список тезисов и отправьте приглашённым лицам, чтобы они были осведомлены о предмете переговоров заранее и были к ним готовы. После встречи примите за правило высылать письмо с результатами обсуждения, этапами дальнейшего сотрудничества и сроками их прохождения. Вы же пришли не просто поговорить?

Как показывает мой опыт, после предварительных встреч стартапы почему-то не делают следующих шагов, необходимых для развития сотрудничества без напоминания (даже таких простых, как отправка презентации).

И главное: если вы запустили совместный проект и начали общаться по email или в мессенджерах, старайтесь максимально оперативно отвечать на адресованные вам вопросы.

Вы, конечно, можете сказать, что должны быть выходные, нельзя работать по 15 часов в сутки и т.д. И здесь есть небольшой, но чрезвычайно полезный лайфхак.

Вы можете находиться за городом на рыбалке или жарить шашлыки у себя на даче, когда получите письмо от партнёра или клиента. Возможно, чтобы дать по нему развёрнутый ответ, вам понадобится помощь команды и неделя работы. Но вы потратите не более минуты, если ответите партнёру сразу, написав простым человеческим языком:

*Здравствуйте! Получил список вопросов. Начинаем прорабатывать с нашей командой. Скорей всего, управимся до конца недели. Во вторник смогу дать более точный прогноз. Спасибо и хороших выходных.*

Для партнёра это будет означать, что вы всегда на связи, на вас можно положиться, в вашей надёжности нет сомнений. Если пропадёте и только спустя неделю напишете письмо со всеми ответами, впечатление будет испорчено длительным ожиданием.

**Совет № 8. Не бойтесь ошибок**

Человеческие отношения не подчиняются алгоритмам. Во взаимоотношениях корпораций и стартапов чётких правил тоже нет.

Однажды я заключил выгодную сделку, потому что уехал в отпуск и долго не отвечал на письма. То есть поступил не так, как сам только что посоветовал. Партнёр, который стал вести со мной переговоры, подумал, что его первое предложение настолько меня оскорбило, что я решил завершить общение и перестал писать. Вернувшись из отпуска, я увидел цепочку из трёх писем, в которых человек извинялся и предлагал значительно лучшие условия, чем первоначально.

Да, бывает и такое. Фактор везения и случайного успеха никто не отменял. Проводя переговоры с крупными компаниями, вы наверняка совершите кучу ошибок. Но если будете действовать активно и при этом аккуратно, всё у вас получится. Главное — не бояться.

# Работа с заказчиком: тонкости и нюансы процесса

2 апреля 2018

Работа с заказчиком — это нелегкий процесс, так как в нем задействованы люди и отношения между ними. Трудно угодить всем. Иногда слова, сказанные в порыве эмоций, могут спровоцировать конфликт между партнерами, дать трещину в уже устоявшихся рабочих отношениях между заказчиком и исполнителем. Для того чтобы сохранять достоинство и репутацию во всех ситуациях, исполнителю важно сформировать слаженную систему работы с заказчиком. Особенности работы с заказчиком на примере одной истории Василий — профессиональный дизайнер, специализируется на оформлении интерьера в 3ds Max. В один прекрасный день ему звонит клиент и интересуется, готов ли он сделать под заказ кухню в стиле кантри. Василий назначает клиенту встречу, благо живут они в одном городе. Личный разговор происходит на квартире клиента, где Василий после выяснения всех подробностей и деталей заказа соглашается на эту работу и сразу же делает все необходимые замеры. Стоимость дизайн-проекта кухни составляет 14 тысяч рублей. Заказчик доволен, и они договариваются о сотрудничестве. Несмотря на желание Василия закрепить все условия в письменном соглашении, заказчик убеждает его в том, что никакие бумажки не нужны: кухню он оформляет в своей собственной квартире и платит из своего кармана. Для пущей убедительности заказчик выдает Василию 3000 рублей наличными в качестве предоплаты. Получив деньги, наш герой успокаивается и принимается за работу. Спустя две недели Василий завершает работу над проектом и отправляет готовый вариант на проверку своему клиенту. В ответ он получает просьбу о небольших исправлениях, на корректировку которых у Василия уходит один день. Вариант проекта после внесенных поправок очень нравится заказчику, и он радуется тому, что теперь может с чистой совестью показать дизайн-проект своей супруге. Два дня от заказчика не было никаких вестей. На исходе вторых суток Василий узнает от него по телефону, что супруге не понравился дизайн-проект и нужно многое изменить. Василий требует оплату за ту работу, которую он уже сделал. Они снова встречаются, и Василий получает 2000 рублей якобы за то, чтобы в последний раз поработать над исправлениями. Василий создает новые эскизы. На эту работу у него уходит еще неделя, по окончании которой готов уже новый вариант дизайна кухни. Заказчик снова остается очень довольным, благодарит и хвалит своего партнера, обещая выйти с ним на связь вечером после обсуждения нового проекта с супругой. Однако в этот вечер никакого звонка Василий так и не получает. Спустя два дня он сам решается перезвонить, но в трубке слышит только: «Абонент временно заблокирован». Ровно то же самое происходит и на другой день, и на следующей неделе. На письма тоже нет никакой реакции. Василий приезжает на квартиру, где происходили встречи с клиентом, звонит и стучит в дверь, однако в ответ лишь тишина. В этот момент Василий понимает, что заказчик его просто-напросто обманул. Вместо 14 тысяч рублей Василий получил за свою работу всего 5 тысяч рублей, хотя сил и времени потратил на гораздо большую сумму. Невеселая история. И такие случаи не редкость. Наверняка многим из вас знакомы подобные ситуации. Может быть, суммы были больше или меньше, объем работ был другим, но суть та же — в итоге вы оставались обманутым. Считается, что любой опыт полезен, а плохой полезен вдвойне. Благодаря таким недобросовестным и нечестным людям вы учитесь организовывать работу с заказчиком так, чтобы вас больше не обманули. Мы же расскажем вам еще и про приемы и принципы работы с заказчиком, которые могут быть полезными всем, а в большей мере тем, кто еще ни разу не сталкивался с обманщиками. Эти методы и нюансы помогут вам правильно выстраивать свои рабочие отношения. Работа с заказчиком — плохим и не очень Неплохие заказчики. Если заказчик не знает, чего он хочет и как это сделать, он не является «плохим». Логично представить, что ему и не нужен был бы работник, если бы он сам знал, что именно хочет сделать и как это можно воплотить. Никогда не забывайте: ваш клиент не является специалистом в той области, в которой профессионально разбираетесь вы. Это абсолютно нормально, если человек не понимает до конца, что именно он хочет. Одной из ваших главных задач в работе с таким заказчиком как раз и является ваша совместная работа по формированию желаемого результата. Заказчика также нельзя отнести к «плохим», если его требования в процессе работы меняются. Все, кто хоть немного разбирается в бизнесе, понимают, насколько нестабилен сегодня рынок: все меняется очень быстро, в том числе и требования клиентов. Надо понимать, что это нормально. От вас как от работника нужно следующее: четко зафиксировать требования и пожелания клиента, дать им профессиональную оценку, выставить счет, после чего сделать все, чтобы эти требования были выполнены в полном соответствии с утвержденным графиком работ. Кто же тогда все-таки является «плохим» заказчиком? Рабовладельцы. Этот тип недобросовестных заказчиков встречается чаще всего. Такие люди хотят эксплуатировать вас очень долго, постоянно заставляя совершать поправки, доработки, изменения. Все это будет происходить в рамках одного договора, а заплатят они вам за всю работу всего-то один раз. Такое поведение заказчика возможно, если в техническом задании или договоре использовались обтекаемые формулировки, например «Дизайн приложения должен отвечать нормам эстетики» или «Программное обеспечение должно обеспечивать всю необходимую функциональность». Данные пожелания не являются четкими и однозначными, они не позволяют проверить выполненную работу с точки зрения количества и качества. Кроме того, подобные выражения в любом случае оставляют заказчику возможность высказать недовольство проделанной работой. Ведь он всегда может сослаться на то, что, например, «дизайн недостаточно эстетичен» или «приложение обеспечивает функциональность не в полном объеме», в то время как параметры работоспособности программы были оговорены лишь в предварительной устной беседе и нигде не зафиксированы письменно. В итоге объем требований и, соответственно, выполняемых работ увеличивается, а сумма оплаты остается прежней. Все это может печально окончиться: вы либо уйдете в минус, либо разоритесь, продолжая работу с недобросовестным заказчиком. Вы также можете отказаться от проекта, но есть вероятность, что тогда на вас подадут в суд с требованием вернуть деньги. Умники. Заказчики этого типа непрерывно вмешиваются в процесс выполнения работ, отвлекая исполнителя от проекта и считая, что они лучше всех знают и понимают, как необходимо делать. У них вовсе нет цели «завалить» проект, но они в силу своего характера и очень высокой степени перфекционизма будут постоянно недовольны результатами вашего труда и станут просить снова и снова переделывать уже готовую работу. Хуже всего в такой ситуации то, что, если вы удовлетворите все желания своего капризного клиента и откликнетесь на все его предложения, итоговый результат в работе с заказчиком будет далек от того, что было запланировано в начале сотрудничества и закреплено в текстовом задании. При сдаче проекта вам могут предъявить претензии, что вы не смогли выполнить работу качественно, да к тому же еще и затянули со сроками. То есть по всем параметрам вы останетесь виновным в нарушении условий договора. В результате вас снова ожидает либо банкротство, либо суд. Заняты́е. Такой тип заказчиков часто встречается в крупных организациях: им не хватает времени, чтобы обсудить все детали проекта, они растягивают приемку работы на месяцы и постоянно откладывают ее оплату. Таким образом, время будет идти, а бюджет работ останется неизменным. Документы по проекту могут долгое время ходить из кабинета в кабинет, от сотрудника к сотруднику, ожидать возвращения начальника из отпуска или зависать между отделами. А потом в каком-то одном документе обнаружится орфографическая ошибка и все начнется с начала. В итоге все же наступит тот день, когда заказчик подтвердит выполнение работ, но его бухгалтерия зафиксирует срыв сроков, так как они прописаны в договоре. Вы будете вынуждены выплачивать неустойку. Жулики. Эти заказчики будут стремиться уйти, не заплатив вам за выполненную работу. Они предпримут все возможные усилия, чтобы вы начали трудиться без заключения договора. Они могут пытаться убедить вас в том, что «сегодня никому не нужна излишняя бюрократия», могут приводить различные аргументы в свою пользу, например такой: «Мы с вами хорошо знакомы, разве нам нужны дополнительные гарантии?». Все это напоминает вышеупомянутого Василия и его печальную историю. Как правило, в работе с такими заказчиками постоянно возникают какие-то трудности, сложности и заминки, когда вы уже выполнили оговоренный объем работ и ждете оплаты. Заказчики начнут ссылаться на временные финансовые проблемы, но будут также и убеждать вас в том, что они обязательно оплатят вашу работу. Если же вы решите оказать на них давление, они могут и исчезнуть, объяснив вам, что «выполненная работа не стоит таких денег...». В результате вы будете вынуждены подарить свой труд такому заказчику-жулику. Обратиться за помощью в суд вы не сможете, так как у вас не будет на это никаких оснований. Бандиты. Это самые плохие заказчики из всех возможных. Вам не составит особого труда узнать их. Вести свой бизнес и переговоры они будут весьма специфическим способом, употребляя при этом характерный сленг, оказывая на вас постоянное эмоциональное давление и даже прибегая к угрозам. Заказчики-бандиты встречаются чаще всего в областях бизнеса, где возможна высокая прибыль при относительно небольших инвестициях. Ну и естественно, в тех сферах, которые могут иметь связи с криминалом: в торговле алкоголем и придорожном общепите, в службах такси и автомобильных грузоперевозок, в ночных клубах и т. д. Такие заказчики умеют работать вне правового поля, поэтому вступать с ними в контакт и рассчитывать на законные меры предосторожности не стоит. 3 правила работы с новыми заказчиками Правило 1. Зарегистрируйте свой бизнес. Если вы будете зарегистрированы как юридическое лицо, это уже может стать помехой для злоумышленников. Физическое лицо обмануть проще, а с юридическим лицом могут возникнуть дополнительные проблемы. Правило 2. При личной беседе с заказчиком включайте диктофон. Это поможет вам проверить то, насколько на самом деле серьезны намерения вашего заказчика. Иногда при виде диктофона люди могут начать волноваться, эмоционально реагировать на ваше желание записать разговор, подозревать вас в недоверии. Вы должны спокойно разъяснить своему собеседнику, что дело вовсе не в предубеждении к нему, а в вашей плохой памяти. И ваша главная цель — четко зафиксировать все его пожелания. Если данный аргумент не убеждает вашего собеседника, то вам следует просто покинуть место встречи. Помните: добросовестный заказчик не будет против диктофона, так как ему нечего скрывать и обманывать вас он не собирается. Правило 3. Обсуждайте проект подробно, вплоть до мельчайших деталей. Всегда уточняйте, что именно хочет увидеть ваш заказчик по результатам работы. Переделки занимают много времени, отнимают силы и нервы. Если же заказчик решится потребовать что-то, о чем вы не договаривались, вы всегда можете предоставить ему диктофонную запись с его собственными словами. Такие же принципы работы с заказчиками будут действовать и для удаленных сотрудников. Разница лишь в том, что роль диктофона будет выполнять электронная почта. Обязательно фиксируйте все замечания и пожелания заказчика. Договор в работе с заказчиком играет не последнюю роль Для более качественной работы напрямую с заказчиком научитесь грамотно вести деловой документооборот. Следите, чтобы каждый ваш договор, заключенный с клиентом, содержал техническое задание или спецификацию работ. В первую очередь составьте текст договора, в котором укажите в соответствии со всеми нормами оформления деловых документов: номер договора, дату и место его составления; реквизиты обеих сторон в полном объеме; представителей сторон, уполномоченных подписывать договор; полный список работ или услуг, указание их объема и стоимости (в рамках сделки); условия выполнения работ; порядок расчетов; обязанности каждой из сторон по обеспечению выполнения соглашения; ответственность сторон; порядок разрешения спорных ситуаций. После того как вы подобным образом подготовите свой вариант договора, вам следует обратиться к заказчику, с тем чтобы он тщательно изучил его, вникая во все тонкости, детали и условия. Вполне вероятно, что клиент выразит желание внести свои поправки. В заключительном варианте договора у вас не должно остаться разногласий ни по одному из его пунктов. После того как договор оформляют в двух экземплярах, регистрируют как исходящую документацию и заверяют фирменной печатью и подписями с вашей стороны, вы направляете его заказчику. Когда партнер подписывает договор, один экземпляр возвращается к вам, как к исполнителю, а другой остается у партнера, как у заказчика. Клиент задним числом вспомнил о важных дополнениях или изменениях? Не проблема. Для этого заключается дополнительное соглашение, в котором указываются все необходимые изменения, касающиеся объемов работ, а также их стоимость. По окончании сотрудничества с заказчиком происходит подписание актов о выполненных работах. Это один из важных этапов взаимодействия с клиентом. Акт следует подписывать только тогда, когда ваша работа уже будет выполнена, принята и проверена заказчиком. Вам следует четко придерживаться действий, которые были прописаны в договоре. Это довольно формальный и бюрократический подход, но от него есть огромная польза обеим сторонам: ни один из участников договора не будет делать что-то большее, о чем в документе не говорится. Важно зафиксировать эти принципы работы с заказчиком и ориентироваться на них в процессе работы над проектом. Какие риски прописать в договоре с заказчиком 1.Заказчик не соблюдает сроки. Бывает, что заказчик крайне медленно реагирует на ваши вопросы и не предоставляет необходимые материалы для выполнения работы. По этой причине исполнитель не укладывается в назначенные сроки. В итоге заказчик обвиняет его и требует с него неустойку. Что делать. Заранее продумать перенос даты сдачи работ, если заказчик сам затягивает дело. Следует в обязательном порядке отметить, что сроки будут продлены автоматически и специальных предупреждений от работника не требуется. Довольно часто сотрудники компании-исполнителя забывают отправлять такие письма заказчикам. Это может происходить по причине банальной рассеянности или чувства неловкости. Но отправлять оповещения нужно обязательно! В письме можно даже указать время, которое понадобится исполнителю, чтобы вернуться к работе. Это естественно, ведь сотрудник вполне может начать заниматься другим проектом во избежание простоя, пока его нынешний заказчик тянет время. Что прописать в договоре. «При несвоевременном или ненадлежащем выполнении заказчиком обязательств по договору сроки выполнения работы автоматически продлеваются на: срок просрочки выполнения заказчиком своих обязательств; срок, необходимый для возобновления работ, который будет составлять не более 10 рабочих дней». 2.Заказчик предоставляет некорректные материалы. Допустим, заказчик дает исполнителю задание опубликовать фотографии на сайте. По окончании работы клиент видит, что изображения были просто взяты из Интернета без подтверждения прав на их использование. Возникает конфликт с правообладателем. Заказчик винит во всем своего исполнителя. Что делать. Отметить, что заказчик обязан передавать своему исполнителю только те материалы, права на которые у него есть. Все сложности, возникающие с правообладателями, заказчик устраняет своими силами. Что прописать в договоре. «Заказчик гарантирует достоверность и полноту материалов, а также наличие у него прав на них. Все претензии в отношении материалов со стороны третьих лиц, в том числе авторов, их наследников, правообладателей, должны быть урегулированы заказчиком своими силами и за свой счёт». 3.Заказчик непрерывно запрашивает отчеты о ходе работы, требует моментальных ответов на свои вопросы. В этом случае клиент очень нетерпелив и постоянно донимает работника непрерывными вопросами типа «Уже готово?», «А когда будет готово?», «А сколько еще ждать?», чем, конечно же, отвлекает работника от качественного выполнения порученного ему задания. Что делать. Прописать сроки ответа на запросы, которые устроили бы обе стороны (например, 3-5 дней). Если исполнителю направлено несколько запросов, то ответы он должен выдавать в порядке очередности. Что прописать в договоре. «Исполнитель обязан предоставить ответ на запрос заказчика в срок не позднее трёх рабочих дней с момента его получения. Ответы на запросы предоставляются в порядке очередности их поступления». 4.У заказчика много командующих. Если с исполнителем работает группа лиц, которая выдает задания и контролирует ход работ, то может возникнуть такая же ситуация, как в известной басне про лебедя, рака и щуку: каждый будет отстаивать свои интересы и считать себя главным, но при этом ни за что не отвечать. Что делать. Поручить одному человеку решать все вопросы в соответствии с договором. Важно официально представить данное лицо исполнителю и зафиксировать его полномочия. Дополнительно можно оговорить, как будет проводиться его замена, и определить круг доверенных лиц, которые будут нести ответственность за ход работ и выполнение обязательств по договору. Что прописать в договоре. «Стороны назначают ответственных лиц для решения вопросов по договору. В приложении к договору указываются эти лица, занимаемые ими должности и контактные данные. Все прочие лица не вправе вмешиваться в процесс согласования и приемки работ по договору. Стороны не вправе увеличивать количество своих представителей в качестве ответственных лиц в одностороннем порядке». 5.Заказчик не принимает работу и не подписывает акт о выполнении работ. Работа выполнена, а заказчик, получив для подписания акт о приемке работ, исчезает, не отвечая на звонки и письма исполнителя. Спустя некоторое время заказчик снова выходит на связь с сотрудником, однако заявляет, что недоволен результатами работы, отказывается платить, а в некоторых случаях даже предпринимает попытки расторгнуть договор и вернуть исполнителю предоплату. Что делать. Указывать конкретные сроки, в которые заказчик обязан будет принять работу и подписать акт. В противном случае работа исполнителя будет автоматически считаться принятой. Что прописать в договоре. «По окончании работ исполнитель направляет заказчику акт сдачи-приёмки результата работ (акт). В течение пяти рабочих дней с даты получения акта заказчик обязуется принять результат работ путем подписания акта и передачи его исполнителю или отказаться от приёмки, предоставив мотивированные замечания. Если по истечении установленного срока исполнитель не получит подписанный акт или мотивированный отказ, работы считаются выполненными надлежащим образом и принятыми заказчиком в полном объёме». 6.Заказчик отрицает электронную переписку с исполнителем. Сотрудничество начиналось легко и просто: в Telegram была оговорена задача, правки обсуждались в Slack, а готовая работа вместе с актом была выслана на адрес электронной почты заказчика. Но в решающий момент клиент не выходит на связь, а затем отказывается от своих слов, утверждая, что ничего не получал. Что делать. Заранее оговорить все возможные каналы коммуникации, по которым будут вестись переговоры в рамках работы с заказчиком, а также отправляться документы для проверки. Обязательно для обеих сторон указать все адреса и аккаунты, с которых будет вестись переписка. Что прописать в договоре. «Стороны признают надлежащим направление документов, запросов, претензий и других сообщений по электронной почте, в Telegram, Slack и иных сервисах, согласованных сторонами (далее сервисы). Адреса электронной почты и сервисы, указанные в договоре, должны использоваться для обмена документами и сообщениями. Все документы, направляемые по электронной почте и в сервисах, считаются подписанными простой электронной подписью и имеют юридическую силу до момента получения сторонами их оригинала». Дальнейшая организация работы с заказчиком      1.Структурирование рабочих процессов. У вас, как у исполнителя, должно быть четкое понимание того, что вы делаете, а именно: из каких этапов состоит проект; кто является ответственным за принятие решений на каждом из этапов; кто отвечает за работу с заказчиком и через какие коммуникационные каналы осуществляется связь с ним. Ответственный за выполнение работ обязан иметь четкое представление об их объеме, знать план проекта, разбираться в техническом задании. Все задачи он получает только от руководителя проектной группы. Никто иной — ни заказчик, ни директор, ни бухгалтер — не имеет право делегировать ему поручения. В случае если у заказчика возникают особые пожелания, исполнитель отправляет его к своему непосредственному начальнику, который занимается всеми вопросами касательно изменений технического задания и корректировки плана работ, если они не входят в круг уже утвержденных в договоре задач и обязанностей. 2.Предоставление результатов работы на разных стадиях. Довольно трудно с первой попытки создать идеальный продукт. Даже Apple понадобилось выпустить шесть предварительных вариантов смартфонов и девять версий операционных систем. Рынок развивается и подвержен постоянным колебаниям. Как следствие этого, меняются и требования к продукту. Но важно понимать, что менять свои пожелания на стадии разработки проекта нецелесообразно: можно остаться в итоге и без продукта, и без денег. Решение этой проблемы — жесткая версионность продукта на выходе. Каждый вариант разрабатывается в полном соответствии с проектной документацией и внутренними рабочими процессами. Все пожелания по улучшению и оптимизации продукта переносятся на этап работы над новой версией. Изменения могут быть критичны по времени и существенно важны для жизнеспособности проекта. Иногда он замораживается, так как дальнейшая работа над ним без необходимых изменений теряет свой смысл. В таких ситуациях фиксируются результаты текущего этапа и проводятся все формальные процедуры, связанные с подписанием актов и оплатой осуществленных работ. После того как все эти задачи будут решены, работа над проектом запустится заново. 3.Отстранение заказчика от процесса работы. Заказчик, висящий над душой, может свести с ума всех сотрудников, задействованных в работе над проектом. В принципе, в ходе реализации проектной работы необходимость в заказчике возникает всего дважды: когда нужно запустить работу и для того чтобы ее принять. Все, что происходит между данными этапами, клиента волновать не должно. Это ни в коем случае не означает, что нужно полностью отстранить заказчика от работ и не давать ему никаких сведений. Если клиент отрезан от информации по проекту и не понимает, что происходит, он еще больше действует на нервы другим. Он должен быть проинформирован о том, на какой стадии находится проект, какие существуют риски, укладывается ли работа в запланированный график. Однако заказчик не должен иметь возможность каким-либо образом оказывать влияние на ход работ и на принятие решений участниками проекта. 4.Работа исключительно по предоплате. Иногда случается так, что к концу проекта заказчик испытывает серьезные трудности с финансами, нередки случаи банкротства. Если вы сумеете договориться о предоплате, сумма которой будет как минимум равна вашим непосредственным затратам на работу с данным заказчиком, то вы хоть как-то обезопасите себя от непредвиденных ситуаций. 5.Разбивка проекта на этапы. Вам улыбнулась удача, и вы заключили с заказчиком договор на выполняемые работы в течение длительного срока и за серьезную сумму? Действуйте разумно: разработайте четкий план работы с заказчиком, разделите весь проект на промежуточные этапы, а в договоре отдельно укажите сроки завершения работ по каждой стадии. Оплата также должна происходить поэтапно в соответствии с выполнением работ. Постарайтесь еще до начала деятельности получить от заказчика предоплату. Тогда вы рискуете только суммой за текущий этап, а не всей стоимостью контракта. Какие особенности имеет работа с государственными заказчиками   Федеральный закон строго прописывает регламент работы с государственным заказчиком. Например, заключить договор вы сможете только после проведения публичного тендера. Конкурс должен быть открытым для любого желающего, причем подавший заявку на участие в тендере в случае своей победы не сможет отказаться от заключения контракта. Если это произойдет, то он окажется в перечне недобросовестных поставщиков и потеряет обеспечительный платеж, который вносится при подаче заявки на расчетный счет заказчика. Как правило, такой взнос составляет 5 % от общей стоимости контракта. Победа в тендере еще не означает возможность заключения контракта. Победитель должен предоставить его обеспечение — внести 30 % от общей стоимости контракта. Если исполнитель не способен соблюсти эти условия, государственный заказчик штрафует его на сумму обеспечения и разрывает контракт. Это влечет негативные последствия для исполнителя: он также вносится в реестр недобросовестных поставщиков и больше не имеет права сотрудничать с государственными ведомствами. Обеспечительный платеж осуществляется банковским переводом на расчетный счет заказчика. Альтернативным способом является оформление банковской гарантии. Это своего рода кредит, который предоставляется далеко не всем и за определенную плату. В рамках банковской гарантии обязательства банка заключаются в том, что он выплачивает заказчику по первому его требованию сумму, равную обеспечительному взносу. Существует строго определенный перечень банков, имеющих право проводить такие операции. Этот список обновляется каждый месяц. В наши дни высоки риски, что банк, выдавший банковскую гарантию, лишится лицензии. Если это произойдет, исполнитель возьмет на себя обязательства по выплате обеспечительной суммы государственному заказчику либо по предоставлению замены банковской гарантии. Банковская гарантия — это трудоемкий и сложно контролируемый процесс, в котором многое определяется самим банком и его работниками. Если речь идет о замене банковской гарантии, то, скорее всего, это будет выплата деньгами, что в свою очередь может привести к заморозке на вашем счету довольно солидных сумм, которые будут определяться сроками исполнения контрактов и условиями гарантийной поддержки. Исходя из всего этого, взаимодействие с банками нужно осуществлять с учетом работы по снижению рисков. Также следует внимательно отнестись к выбору банка и отдавать предпочтение учреждениям первого эшелона. Важно всегда помнить о том, что работа с государственным заказчиком очень строго регулируется жесткими сроками, критериями выполненной работы и условиями оплаты. Учитывая все вышеперечисленные факторы, важно понимать, что исполнитель государственного заказа должен крайне внимательно подходить к процессу подготовки и анализу предстоящих задач, прежде чем непосредственно приступать к работе над проектом. Вы также должны отдавать себе отчет в том, что потраченные ресурсы, время и силы для участия в тендере не гарантируют вам того, что вы станете исполнителем государственного заказа. Большой объем документов. Кроме того, что вам необходимо будет постоянно согласовывать все свои решения, работа с государственным заказчиком предполагает огромные объемы рабочей документации: по текущим задачам, эксплуатации, различные отчеты, которые должны составляться строго определенным образом как по содержанию, так и по форме. Система строгого регулирования. В работе с государственным заказчиком очень важно соблюдать требования законодательства и стандартов. Строгое регулирование оказывает негативный эффект на адаптивность и функциональность сайтов и приложений государственных структур. Это серьезно ограничивает выбор технологий, которые могут быть применены. Почти все государственные организации выбирают не современные и высокотехнологичные продукты, которые могли бы быть функциональными, качественными, удобными в использовании или даже более доступными по цене, а более привычные и консервативные, тем самым, к сожалению, игнорируя новейшие технологии. Оплата по результатам труда. Работа с государственными заказчиками зачастую не предполагает выплаты аванса в качестве предоплаты, а вся сумма перечисляется исполнителю только после подписания актов о выполнении работ. По некоторым данным, государственные компании задерживают выплаты, однако мы не сумели найти доказательств этому факту. Приоритет безопасности. Для государственного заказчика очень важна информационная безопасность. При работе с государственными заказами уровень угроз повышается, а значит, применяются и более серьезные методы борьбы с ними. Кроме этого, работа с государственными заказчиками ведется под четким контролем таких надзорных организаций, как Федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК) и Федеральная служба безопасности (ФСБ) РФ. Эти органы, например, настаивают на обязательном проведении аттестации информационных систем по требованиям защиты данных. Решение социально направленных проблем федерального уровня. Если вы станете работать на заказ для государственной организации, число ваших потенциальных клиентов будет ограничено, но одновременно с этим вы получите возможность работать над масштабными социально значимыми задачами, качество и результаты выполнения которых будут оцениваться на федеральном уровне. Одним из преимуществ работы с государственными заказчиками является стопроцентное выполнение ими своих обязательств согласно заключенному контракту, какие бы строгие условия исполнения ни были в нем зафиксированы. Решающее значение играет репутация. Всего лишь один сорванный или недобросовестно выполненный проект может стоить вам возможности работать с государством в будущем. Это произойдет, если вы попадете в список недобросовестных поставщиков из-за неисполнения обязательств по договору или из-за нарушений в процедуре заключения контракта. Помните о том, что главным критерием для выбора потенциальных исполнителей государственного заказа является надежность. Как строится работа с муниципальными заказчиками Шаг 1. Выбор тендера. В обязанности любого государственного учреждения, проводящего тендер, входит размещение информации обо всех конкурсах на право заключения государственного контракта на сайте госзакупок. Шаг 2. Подготовка конкурсной заявки. Компания-претендент готовит все необходимые бумаги, чтобы подать заявку на участие в тендере. В нее могут входить документы с предложением по качеству выполнения работ, данными о квалификации и опыте специалистов, информацией по ценам. Секретных приемов, при помощи которых можно легко и просто стать победителем тендера, не существует. Критерии оценки заявки можно найти в конкурсной документации. Для оформления тендерной заявки необходимо учесть множество формальностей и требований, для чего к процессу ее подготовки привлекаются юристы и аналитики. Шаг 3. Знакомство с заказчиком. Если вы стали победителем тендера, то с момента подписания контракта вы вступаете на новый этап работы с заказчиком, во время которого вам предстоит познакомиться с теми, кто будет вести проект и принимать по нему решения. В процессе реализации замысла проводятся регулярные встречи по контролю за ходом работ и обсуждение различных моментов, которые не были учтены на предыдущих этапах дела. Если со стороны заказчика существует такой запрос, то ему могут предоставить доступ к постоянно обновляемой тестовой версии проекта. Если техническое задание предусматривает выполнение работы в несколько этапов, то каждая из этих стадий должна быть проконтролирована на предмет промежуточных результатов и сопровождаться составлением отчетной документации. В финальной стадии работы над проектом проводятся приемо-сдаточные испытания. Заказчику предоставляется результат, описанный в техническом задании (набор файлов, развернутая на технологической площадке информационная стена, размещенные в маркетах приложения), а также отчетная и эксплуатационная документация. Шаг 4. Осуществление коммуникаций с заказчиком. Во многом именно от заказчика и специфики проекта зависит то, как будут выстроены коммуникационные связи внутри последнего. Способы сообщения могут быть различны, но самое главное, что должно их объединять, — это возможность согласования реализуемых решений, составление и своевременное обновление плана проекта с оповещением заказчика о системных изменениях. Один из ключевых видов коммуникации между исполнителем и заказчиком — это обсуждения и переговоры в ходе личных встреч. Регулярные встречи проводятся с привлечением уполномоченных представителей заказчика и руководителя проекта. В них также могут принимать участие и специалисты в какой-либо узкой области, например аналитике. Общение может также происходить по телефону, по скайпу и при помощи трекера задач, доступ к которому имеется у заказчика и который используется в первую очередь для осуществления технической поддержки. В работе с государственным заказчиком частые коммуникации с доверенными лицами особенно важны. Решения, которые принимаются в проекте, будь то технические или организационные вопросы, почти всегда нужно согласовывать со множеством ответственных лиц на разных уровнях управления со стороны заказчика. Иногда ожидание решения клиента по ключевому вопросу может стать серьезной помехой для продолжения работ в рамках проекта, и процесс приостанавливается. В некоторых случаях, чтобы работа могла продолжаться, необходимо получить от доверенных лиц заказчика какие-либо важные данные. Шаг 5. Соблюдение норм. Методика работы с заказчиками должна основываться на федеральных законах и постановлениях, а также локальных документах клиента. Например, если взять разработку официальных сайтов органов государственной власти, то в законодательстве можно найти большой список требований к их содержанию, работоспособности, использованию спецсредств по защите данных, доступности для людей с ограниченными возможностями и т. д. Приведем для примера лишь некоторые из них: Федеральный закон от 9 февраля 2009 года № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления». Постановление Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2009 года № 953 «Об обеспечении доступа к информации о деятельности Правительства Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти». Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 16 ноября 2009 года № 470 «О требованиях к технологическим, программным и лингвистическим средствам обеспечения пользования официальными сайтами федеральных органов исполнительной власти». Приказ Федеральной службы безопасности Российской Федерации, Федеральной службы по техническому и экспортному контролю от 31 августа 2010 года № 416/489 г. Москвы «Об утверждении Требований о защите информации, содержащейся в информационных системах общего пользования». Постановление Правительства Российской Федерации от 18 мая 2009 года № 424 «Об особенностях подключения федеральных государственных информационных систем к информационно-телекоммуникационным сетям». Указ Президента Российской Федерации от 17 марта 2008 года № 351 «О мерах по обеспечению информационной безопасности Российской Федерации при использовании информационно-телекоммуникационных сетей международного информационного обмена». Нормативные документы, регламентирующие деятельность конкретных государственных органов. Если на сайте предусмотрена работа с персональными данными, то необходимо будет учесть закон № 152-ФЗ «О персональных данных», а в случае работы с электронной подписью — закон № 63-ФЗ «Об электронной подписи». Для изучения методики работы с государственным заказчиком будут полезными «Методические рекомендации по публикации открытых данных государственными органами и органами местного самоуправления и технические требования к публикации открытых данных». Относительно мобильных приложений важен момент, что в большинстве таких сервисов имеются функции взаимодействия граждан с госорганом, что предусматривает ввод пользователем персональных данных. Передача, хранение, обработка личных данных граждан также строго регламентируются законодательством. Легальная работа с иностранным заказчиком Открытие валютного счета. Для получения иностранной валюты необходимо открыть валютный счет в банке. Для этого нужно подготовить документы. В основном это все те же бумаги, которые требуются и для открытия обычного расчетного счета. Однако от банка к банку условия открытия валютного счета могут отличаться и пакет запрашиваемых документов может быть разным. Поэтому нужно интересоваться напрямую у банка, какие документы необходимо предоставить. Вы сэкономите время и силы, если будете открывать валютный счет в том же банке, где у вас уже есть рублевый. Параллельно с валютным счетом банк обязан открыть и транзитный счет. Он необходим для того, чтобы деньги были проверены, а законность ваших транзакций подтверждена. Только после этой процедуры средства переходят в ваше распоряжение. Вы можете оставить их на своем валютном счете на хранение или продать. В противном случае деньги будут возвращены тому, кто их перечислил. Контракт с иностранным заказчиком. Как правило, контракты с иностранными заказчиками оформляются сразу на двух языках. Чаще всего это русский и английский. Для данной процедуры каждая страница контракта делится пополам. Оформляя документы по контракту, обратите особое внимание на сроки и условия оплаты. Во время процедуры валютного контроля банк будет запрашивать у вас информацию о последнем дне получения денег. Если заказчик перечислит средства позднее указанного срока, высока вероятность возникновения трудностей с валютным контролем. За нарушение сроков получения иностранной валюты установлен штраф в размере 1/150 ставки рефинансирования ЦБ РФ от суммы денег, зачисленной с нарушением срока, за каждый день просрочки и (или) от 75 до 100 % суммы, не зачисленной в указанные сроки на счёт. Есть две возможности избежать таких штрафов: заранее указать в контракте большие сроки оплаты или отказаться от них вовсе. Второй вариант подходит только тем заказчикам, в порядочности которых вы стопроцентно уверены. Недобросовестный клиент может намеренно затягивать с перечислением ваших денег. Есть варианты упрощения процедуры оплаты работ. В контракте вы можете отдельным пунктом внести условие об отмене закрывающих документов. Тогда по прошествии указанного срока с момента, как заказчик оплатил работу, услуга будет считаться оказанной, а работа — принятой. Другим вариантом упрощенного подтверждения выполнения работ может стать оформление инвойса, в котором вы укажете условия контракта. В этом случае его оплата будет подтверждать выполнение работ и всех пунктов договора. Паспорт сделки. Паспорт сделки необходимо оформлять в банке только в том случае, если сумма контракта превышает цифру в 50 тысяч долларов. Для этого заполняется специальный бланк и предоставляются все необходимые документы по запросу банка. Валютный контроль. На заключительном этапе работы заказчик переводит деньги на ваш транзитный счет. Банк связывается с вами сразу же после поступления средств и в течение 15 рабочих дней ждет от вас справку о валютных операциях и документы, подтверждающие наличие контракта, или паспорт сделки. Вы также передаете в банк счета, акты и справку о подтверждающих документах. Все дополнительные бумаги, которые необходимо заполнить, вы оформляете вместе с сотрудниками банка за отдельную плату. Всегда сохраняйте контракты, паспорта сделок и другие документы с информацией о валютных операциях на тот случай, если налоговая инстанция или банк повторно запросят у вас документы для проведения сделки или валютного контроля. Уплата налогов. Вам необходимо сначала рассчитать налог и только потом свободно пользоваться полученными от сделки деньгами. Налоги необходимо рассчитывать в рублях, поэтому вы должны ориентироваться на курс ЦБ РФ (его можно отслеживать на сайте cbr.ru) на момент перевода денег на транзитный счет. Имейте в виду, что изменения курса не повлияют на сумму налога, который вам нужно будет заплатить. Отрицательная курсовая разница в расходах УСН учитываться не будет, а вот если вы продадите валюту по курсу, который дороже курса ЦБ РФ на этот день, то эта разница будет также облагаться налогом.

Источник: <https://www.gd.ru/articles/9790-rabota-s-zakazchikom?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com>

# Три бесценных совета молодым сотрудникам отдела продаж

**6 мая 2019**|**Дэвид Пример**

Когда компании расширяют свои отделы продаж, они все чаще назначают ответственными за связь с новыми покупателями молодых людей из поколения миллениалов. Это открытие, сделанное мной недавно, помогает объяснить, почему множество отделов продаж, для которых я провожу обучающие тренинги и консультации, сообщают о растущем количестве проблем, связанных с разницей между поколениями.

Я называю это асимметрией опыта. Молодым продавцам приходится сталкиваться с ответственными за принятие решения клиентами, которые не только старше их, но и имеют гораздо больше опыта. Зачастую потенциальные покупатели скептически относятся к тому, что неопытный продавец может предложить им для улучшения работы или ведения бизнеса. (С доступом к LinkedIn под рукой большинство людей могут узнать все об опыте и приблизительном стаже специалиста в считанные секунды.)

Я могу обучать людей тому, как действовать в таких ситуациях, отчасти благодаря своему собственному опыту. В начале карьеры я работал специалистом по продажам в быстрорастущей компании, производящей программное обеспечение. Наши продукты помогали компаниям контролировать часы работы и расписание сотрудников, а нашей целевой аудиторией были многие лидирующие производственные предприятия мира.

Мне было 25 лет. Многие потенциальные клиенты, которых мне предстояло заполучить, десятилетиями работали не то что в своей отрасли, а в одной и той же компании, и все это время использовали одни и те же устаревшие ИТ-системы. Однажды я делал презентацию для производителя строительной техники о тяжелых условиях работы. Зал заседаний был заполнен руководителями. Один из них повернулся ко мне и сказал с улыбкой: «Могу поспорить, наши ИТ-системы будут постарше вас!» В зале послышался смех.

К счастью, я был готов к такой реакции. Я тоже засмеялся, стремясь показать, что могу оценить и такую шутку. А затем я начал презентацию. В конце концов, тот самый клиент остался доволен и даже переиначил свою первоначальную полную скепсиса шутку: «Ух, думаю, если бы к нам пришел пожилой консультант, рассказывающий о новейших технологиях, мы бы ему не поверили!» Конечно, такое поведение клиента было тоже в корне неверно, но я воспринял это как добродушную шутку.

И самое главное: мы закрыли сделку.

Есть три ключевых пункта, которым я следовал (в тот день и еще много раз), чтобы преодолеть асимметрию опыта. Эти три приема я и по сей день рекомендую всем своим клиентам.

**Изучите болевые точки клиента.** Лучший способ убедить потенциального клиента в том, что именно вы действительно можете ему помочь, — четко сформулировать предложение, направленное на решение его конкретных проблем, его болевых точек. Для этого вы должны хорошо знать рынок и уметь оценивать страхи и опасения клиента (бывший сотрудник ФБР и участник переговоров об освобождении заложников Крис Восс рассказывает об этом навыке в своей книге «Никаких Компромиссов»).

Тогда в зале заседаний я объяснил всем присутствующим суть проблем, с которыми они сталкивались. Они потратили годы на то, чтобы правильно рассчитать зарплату своих сотрудников из-за изменения профсоюзных и государственных норм. Я рассказал о том, к каким проблемам приводило использование устаревшего софта и как наше программное обеспечение могло бы их разрешить. После этого никому и в голову не пришло оценивать уровень моей компетентности по возрасту.

**Ссылайтесь на чужой опыт.**Когда вам нужно кого-то убедить, всегда хочется сделать акцент на своем личном опыте и начать предложение с фраз «Я выяснил, что» или «Я думаю, что». Не стоит их использовать. Клиенту, как правило, все равно, что вы думаете. Эти фразы лишь напоминают ему о вашем недостатке опыта.

Делайте акцент на том, что действительно должны говорить эксперты. Начинайте с таких фраз, как «Наши клиенты часто выбирают» или «То, с чем мы сталкиваемся снова и снова». Когда я продавал программное обеспечение, я работал со множеством компаний со схожими проблемами и поэтому приводил в пример предыдущий опыт конкретных решений и достоверную отраслевую статистику, чтобы обосновать мои предложения.

**Аргументируя, будьте убедительны.** Важно не только то, что вы говорите, но и то, как вы это делаете. Даже если клиенты сомневаются в вашей компетентности, они не смогут остаться равнодушными к вашему энтузиазму. Представляя клиентам свое решение с чувством полной убежденности в его правильности, вы доказываете им, что не просто повторяете каждому клиенту стандартную заученную речь, но делитесь своими собственными знаниями.

Приведу в пример официанта, который однажды меня обслуживал. Я спросил его, рекомендует ли он попробовать мне вырезку. Недолго думая, он ответил: «На мой взгляд, это лучшее блюдо в нашем меню». Затем он в красках описал соус с кленовым сиропом и пюре из пастернака в качестве гарнира. Четверо из шести человек за моим столиком тут же решили поменять свои заказы и попросили вырезку.

Стоя в зале заседаний в тот день, о котором я упоминал выше, я был полностью уверен не только в том, что наше решение было лидирующим на рынке, но и в том, что оно наилучшим образом подходило для моего клиента. Что бы присутствующие ни думали о моей компетентности, я излучал уверенность в своей правоте.

Столкнувшись с асимметрией опыта, имейте в виду: главное — это уважение. Потенциальные клиенты хотят знать, что вы цените их преимущество в возрасте и опыт настолько же, насколько хотите, чтобы они вам доверяли. Важно слушать их и только затем говорить. Задавайте вашим клиентам много вопросов и дайте им понять, что вы учитесь у них. Чем больше проявлений уважения они будут замечать, тем скорее поверят, что ваши предложения принесут пользу их компании.

**Об авторе. Дэвид Пример (David Priemer)** — основатель компании Cerebral Selling, обучает управлению в сфере продаж в Школе бизнеса Смита при Университете Куинс.

# «Ждите ответа»: почему ужасное обслуживание клиентов выгодно

**13 марта 2019**|**Энтони ДюксИ Чжу**

Представьте себе такую ситуацию. Поставщик услуг не оправдал ваших ожиданий, и вы рассчитываете получить компенсацию. Однако позвонив в службу поддержки, чтобы озвучить жалобу, вы либо попадаете на автоматическое голосовое меню, либо долго ждете ответа оператора, либо оператор отвечает, что не уполномочен возвращать ваши деньги. Знакомый сценарий, не правда ли?

Американские потребители держат трубку в ожидании ответа оператора в среднем по [13 часов в год](http://business.time.com/2013/01/24/you-probably-spent-13-hours-on-hold-last-year/). По данным исследования Майка Демарэ от 2010 года, опубликованному в журнале Cost Management, трети клиентов, обращающихся с жалобами, приходится два раза или больше звонить в компанию, чтобы решить свою проблему. И это не считая тех, кто с раздражением сдается после первого же звонка. На самом деле, согласно [опросу](https://www.customercaremc.com/insights/2017-us-customer-rage-study/), проведенному в 2017 году компанией Customer Care Measurement & Consulting совместно со Школой бизнеса им. Уильяма Кэри при Университете штата Аризона, более 75% потребителей с жалобами были явно не удовлетворены опытом общения с отделом клиентского обслуживания.

Все это несколько противоречит заверениям многий компаний о том, что качество сервиса — это их приоритет. Взять хотя бы United Airlines, входящую в [число худших компаний](https://www.inc.com/chris-matyszczyk/united-airlines-was-just-ranked-lower-than-americas-most-controversial-airline-in-customer-satisfaction.html) по обслуживанию клиентов. Эта компания [заявляет](https://www.united.com/web/en-US/content/customerfirst.aspx), что качество сервиса делает ее «лидером авиационной индустрии». По данным [опросов](https://research.wpcarey.asu.edu/services-leadership/wp-content/uploads/2017/11/RAGE-cards-DWI-2017.HR1_.pdf), проводимых в течение длительного времени, потребители, как правило, негативно оценивают уровень обслуживания и считают, что со временем он только снижается. Несмотря на все обещания компаний уважительно относиться к своим клиентам, сами клиенты не верят, что это когда-нибудь произойдет.

Да, ожидание ответа оператора иногда неизбежно по объективным причинам. Как правило, жалобы поступают в случайной последовательности, поэтому сотрудники просто не могут подготовиться к непредсказуемым колебаниям количества звонков. Однако наше [исследование](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2832927) показало, что некоторые компании находят свою выгоду в препятствиях, которые приходится преодолевать клиентам, хотя компаниям ничего не стоит эти препятствия устранить.

С 2015 года мы изучали 12 компаний из финансовой, технологической и туристической сфер и анализировали принятую у них структуру поддержки потребителей в рамках отделов клиентского обслуживания. Мы хотели понять, почему их покупатели постоянно сталкиваются с различными трудностями. В итоге мы обнаружили, что эти компании взаимодействуют с жалующимися клиентами в рамках иерархической организационной структуры. Мы считаем, что это позволяет им сократить размер компенсационных выплат сотрудникам. Другими словами, вынуждая клиентов преодолевать препятствия, организация тратит меньше денег на возмещение ущерба.

В рамках исследования, описанного в готовящейся к выпуску статье в журнале Marketing Science, мы опросили менеджеров колл-центров, чтобы понять, как устроен сервис по работе с клиентами в их компании и как они сдерживают объем компенсационных выплат. Мы обнаружили, что в большинстве исследованных систем было как минимум два уровня операторов.

Операторы первого уровня принимают все входящие звонки и выслушивают жалобы каждого клиента. Как правило, у них есть лимит возмещения, которое они могут предложить клиенту. Например, в одном индийском колл-центре, обслуживающем компанию-продавца образовательных услуг, операторам первого уровня вообще запрещалось авторизовывать какие-либо денежные выплаты. Эти операторы могли лишь предложить товары взамен или предоставить информацию о состоянии заказа. Клиенты, настаивавшие на возмещении стоимости приобретенных услуг, должны были звонить в головной американский офис компании менеджеру колл-центра, то есть оператору второго уровня, в стандартные рабочие часы для США, что создавало им дополнительные трудности. Эта схема приносит выгоду компании благодаря тому, что клиенты часто не хотят ввязываться в такой сложный процесс. И когда они отказываются от своих требований, компаниях экономит на компенсационных выплатах.

Здесь также может присутствовать скрытый дискриминационный подтекст. Исследования и опросы [показали](https://www.consumerreports.org/cro/news/2011/06/women-get-more-annoyed-than-men-with-aspects-of-bad-customer-service/index.htm), что некоторые сегменты потребителей, например, женщины, [афроамериканцы и латиноамериканцы](https://www.ftc.gov/reports/combating-fraud-african-american-latino-communities-ftcs-comprehensive-strategic-plan), могут столкнуться с более серьезными препятствиями в процессе обслуживания. Мы обнаружили, что чем сильнее препятствия, которые компания создает своей целевой аудитории, тем меньше вероятность, что клиенты будут настаивать на своих требованиях. В результате ступенчатая структура работы с жалобами клиентов предполагает, что выплаты упомянутым группам потребителей будут в среднем ниже.

Но разве из-за обманутых клиентских ожиданий компании не теряют покупателей и не вредят долгосрочной репутации? Например, некоторые эксперты [советуют](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika-i-reputatsiya/p25781) компаниям, у которых есть обиженные клиенты, обратиться к ним напрямую, чтобы снова завоевать их доверие. Однако не все организации, а особенно занимающие большую долю рынка, сильно заботятся о своей репутации. Вот подтверждение: респонденты исследования, проведенного Школой Бизнеса им. Уильяма Кэри, заявили, что больше всего они разочарованы уровнем услуг авиакомпаний, интернет-провайдеров, кабельных и телефонных служб. Многие из нас помнят видео, на котором сотрудники United Airlines [грубейшим образом](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Express_Flight_3411_incident)выдворяют пассажира из самолета весной 2017 года. Несмотря на то, что компания заплатила за этот инцидент, она [не понесла потерь](https://seekingalpha.com/article/4063269-remember-united-continentals-big-stock-drop-last-week-never-actually-happened) в прибыли и сохранила свою долю рынка. К сожалению, это означает, что компаниям с небольшим числом конкурентов выгодно «вести себя холодно» с недовольными клиентами, чтобы сэкономить на возмещении затрат.

Конечно, у иерархической структуры отделов по работе с клиентами есть и другие преимущества. Например, это помогает отсеять незаконные претензии на возмещение расходов. Заставляя покупателей сначала приносить свою технику на экспертизу розничному продавцу, чтобы доказать, что устройство действительно неисправно, компания по сути страхует себя от мошенничества. Но в целом наше исследование показывает, что широкое распространение колл-центров, организованных по иерархической системе, объясняется их эффективностью в целях снижения затрат на компенсационные выплаты. Это помогает нам понять, почему некоторые из самых порицаемых компаний Америки [настолько прибыльны](https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-12-17/proof-that-it-pays-to-be-americas-most-hated-companies) и почему качество обслуживания клиентов, к сожалению, остается таким неудовлетворительным.

**Об авторах**

**Энтони Дюкс (Anthony Dukes)** — доцент кафедры маркетинга в Школе бизнеса им. Гордона Маршалла при Университете Южной Калифорнии. Занимается исследованием экономики маркетинговых стратегий применительно к ценообразованию, розничной торговле в интернете и каналам сбыта. Сотрудничает с изданиями Journal of Marketing Research, Management Science, Marketing Science и Quantitative Marketing and Economics.

**И Чжу (Yi Zhu)** — доцент кафедры маркетинга, научный сотрудник Школы менеджмента им. Кёртиса Карлсона при Университете Миннесоты. Область научных интересов — онлайн-аукционы, контекстная реклама, медиатренды и китайская экономика. Чжу — лауреат премии Джона Литтла за лучшую работу по маркетингу, опубликованную в Marketing Science or Management Science и финалист премии Фрэнка Басса за лучшую работу по маркетингу.

# 50 терминов, которые должен знать каждый менеджер или продавец-консультант

21.08.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

Зачастую многие из этих понятий не то, что не используются менеджерами по продажам или продавцами-консультантами, но они даже не знакомы с ними. Или не до конца понимают их значение. А между тем – это основа основ.

Проверьте своих сотрудников, проведите [небольшой тест](https://prodasch.ru/good-seller/) на знание элементарного. Это поможет в определенной степени оценить уровень подготовленности каждого из них.

* [**B2B**](https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/shpargalka-7-chto-nuzhno-znat-o-b2b/) (англ. «Business to business» – рус. «Бизнес для бизнеса», сокращённо произносится, как «би ту би») – это сектор рынка, который работает не на конечного потребителя, а на другие компании.
* [**B2C**](https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/plan-uskoreniya-prodazh/) (англ. «Business-to-consumer», рус. «Бизнес для потребителя») – это сектор рынка, который работает на конечного потребителя.
* [**CRM**](https://prodasch.ru/blog/baza-znaniy/kak-vybrat-crm-sistemu-dlya-otdela-prodazh/) (англ. «Customer Relationship Management») переводится как «управление взаимоотношениями с клиентами». Это программное обеспечение, предназначенное для того, чтобы автоматизировать, организовать и упростить процесс работы с клиентами, сделать его более прозрачным и понятным.
* [**Cross-sell**](https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/shpargalka-13-kak-uvelichit-sredniy-chek/) (кросс-продажа, или дополнительная продажа) – продажа, совершаемая на фоне уже сделанной покупки, обычно ее дополняющая (продажа сопутствующих товаров).



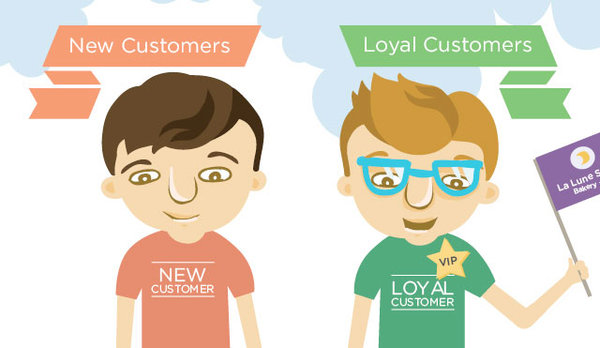
Если вы продаете обувь, то сопутствующими товарами могут быть средства по уходу за ней.

* **KPI** (англ. «Key Performance Indicators»), или ключевые показатели эффективности – это система оценки, которая помогает организации в достижении стратегических и тактических целей.
* **Up-sell**, или «поднятие суммы продажи» – это мотивация покупателя купить товар за бОльшую сумму. Например, в сравнении с более дорогим и более качественным/функциональным товаром, покупатель склоняется к более дорогому товару.
* **Активные продажи** – это процесс продажи товара/услуги, включающий в себя поиск клиентов, выявление и удовлетворение их потребностей.
* [**Активное слушание**](https://prodasch.ru/blog/video-audioprodazhi/7-priemov-aktivnogo-slushaniya-zadaniya-video/) – коммуникативная техника, при которой роль слушателя заключается в поддержке говорящего.
* **Альтернативный вопрос** – вопрос, в котором заключено два (три) варианта ответа.
* **Аттракция** – приятное ощущение, чувство по отношению к кому- или чему-либо, возникающее у человека под влиянием собеседника.
* **Влияющие лица** – участники закупочного центра, не участвующие непосредственно в совершении покупки, но влияющие на нее.
* [**Возражение**](https://prodasch.ru/blog/klientskaya-baza/shpargalka-3-osnovnye-vozrazheniya-klientov-i-otvety-na-nikh/) – это содержательное несогласие клиента с продавцом.
* **Выяснение потребностей** – один из пяти этапов продаж, заключающийся в выявлении необходимости потенциального клиента решить определенные проблемы и задачи.
* **Двухшаговые продажи** – продажа дешевого товара (или реализация товара бесплатно) с целью последующей продажи более дорогого основного продукта.



Например, перед тем как предложить клиенту приобрести CRM, мы сначала предлагаем скачать пробную бесплатную версию.

* **Демпинг** – продажа товаров/услуг по ценам ниже рыночных (иногда, ниже себестоимости товара) с целью выведения продукта на рынок, вытеснения конкурентов и др.
* **Дистрибуция** – оптовая закупка товара с последующей организацией сбыта.
* **Заключение сделки** – последний из пяти этапов продаж, подразумевающий подписание договора и реализацию товара покупателю.
* **Закрытый вопрос** – вопрос, который предполагает ответы «да», «нет», «не знаю».
* **Закупочный центр** – группа людей, так или иначе принимающих участие в покупке.
* **Канал продаж** – это способ привлечения клиентов в компанию. Например, прямые продажи, телефонные продажи и др.
* [**Клиентская база**](https://prodasch.ru/blog/baza-znaniy/klientskaya-baza-instruktsiya-k-primeneniyu/) – совокупность всех клиентов компании, когда-либо совершивших или планирующих совершить покупки в компании.
* [**Личная продажа**](https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/udvoenie-lichnykh-prodazh-kak-menedzheru-po-prodazham-povysit-svoyu-effektivnost/) – продажа, при которой продавец и покупатель непосредственно общаются друг с другом, а информация о товаре исходит от продавца. При этом самого товара у продавца в момент продажи может не быть.
* **Лояльность покупателя** – положительное отношение покупателя к определенной компании в течение длительного времени.



Лояльные покупатели тратят в 10 раз больше, чем обычные.

* **Маркетинг** (англ. «Marketing», от «Market» – рынок) – система управления компанией, направленная на ее развитие и достижение успеха за счет решения задач и проблем потребителей.
* **Менеджмент** (англ. «Management» – рус. «Управление, организация») – совокупность средств и методов [управления организацией](https://prodasch.ru/blog/motivatsiya-sotrudnikov/menedzhment-v-stile-chayki-ili-pochemu-rukovoditelyu-nelzya-orat-/), направленная на эффективное распределение и использование имеющихся ресурсов.
* **Отговорка** – [возражение](https://prodasch.ru/blog/klientskaya-baza/shpargalka-3-osnovnye-vozrazheniya-klientov-i-otvety-na-nikh/), возникающее у клиента в процессе покупки и обычно не имеющее объективного основания.
* **Открытый вопрос** – вопрос, на который невозможно ответить «да» или «нет», предполагается развернутый ответ.
* **Пассивные продажи** – процесс покупки товара/услуги покупателем за счет самостоятельного обращения в компанию.
* [**Позиционирование**](https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/shpargalka-6-unikalnoe-pozitsionirovanie-dlya-neunikalnogo-produkta/) – поиск и выявление компанией такой рыночной позиции, которая будет выгодно выделять ее среди конкурентов.
* [**Презентация товара**](http://stan.prodasch.ru/presentation/) – один из пяти этапов продаж, в ходе которого продавец рассказывает покупателю о выгоде, которую принесет ему приобретение презентуемого товара.
* **Претензия** – выражение недовольства клиентом, связанное с какой-то ошибкой, допущенной продавцом.
* [**Присоединения**](https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/podstroyka-k-klientu/) – реплики продавца, позволяющие ему завести разговор с клиентом в торговом зале.
* [**Продажа**](https://prodasch.ru/blog/infografika/gid-po-prodazham-infografika/) – 1. Целенаправленный процесс помощи клиенту в принятии правильного, т.е. взаимовыгодного решения. 2. Процесс удовлетворения потребностей клиента при помощи вашего продукта/услуги. 3. Обмен, в ходе которого создаются дополнительные ценности. 4. Одна из форм лидерства.
* **Прямые продажи** – это продажа товара конечному потребителю (включают как активные, так и пассивные продажи).
* [**Работа с возражениями**](https://prodasch.ru/blog/klientskaya-baza/rabota-s-vozrazheniyami/) – один из пяти этапов продаж, на котором [продавец отвечает на возражения](http://stan.prodasch.ru/cards/), возникающие у покупателя.
* **Рентабельность продаж** – показатель чистой прибыли в общем объеме продаж.
* [**Рефрейминг**](https://prodasch.ru/blog/klientskaya-baza/refreyming-v-prodazhakh/) – словесный прием, смысл которого заключается в придании тому же самому факту, который имел отрицательный смыл, положительного смысла.
* **Сегмент рынка** – группа потребителей со сходными реакциями на определенный продукт.
* **Семплинг** – способ продвижения товара за счет распространения бесплатных образцов, пробников и др.
* **Скрипт продаж** – это набор определенных действий продавца, направленный на осуществление продажи.
* **Спешка** – один из способов завершения продажи, при котором продавец внушает покупателю опасение, что товар может закончиться или подорожать.
* **Техника «Свойство-выгода»** – техника продажи за счет преобразования и презентации свойств товара в выгоды для клиента.



На примере телевизора, «разрешение Full HD» – это свойство. Выгода – «поразительно реалистичное изображение домашнего кинотеатра».

* [**Техника активного слушания**](https://prodasch.ru/blog/video-audioprodazhi/7-priemov-aktivnogo-slushaniya-zadaniya-video/) – специальные приемы, позволяющие разговорить и лучше понять собеседника.
* **Условие** – это действительная причина, которую выражает клиент, и которая является объективной, чтобы не продолжать сотрудничать с продавцом.
* **Целевая аудитория** – группа потребителей, являющихся потенциальными или реальными покупателями продукта компании.
* [**Установление контакта**](https://prodasch.ru/blog/shpargalki-po-prodazham/shpargalka-10-sposoby-ustanovleniya-kontakta-s-klientami/) – первый из пяти этапов продаж, который заключается в установлении с клиентом таких отношений, при которых будет возможно дальнейшее взаимодействие и осуществление продажи.
* **УТП**, или уникальное торговое предложение – это рекламная стратегия, заключающаяся в особом (уникальном) предложении товара потребителю. Уникальность может относиться не только к основному товару, но и к дополнительным услугам, сопутствующим предложениям.
* [**Холодные звонки**](https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/kholodnye-zvonki-kak-sostavit-stsenariy-razgovora/) – рекламные телефонные звонки, которые осуществляются с целью привлечения потенциальных покупателей или продажи товара.
* **Эластичность спроса** – это реакция покупателя на изменение [цен](https://prodasch.ru/blog/idealnii-otdel-prodazh/zhonglirovanie-tsenoy-ili-kak-obosnovat-tsenu-na-svoy-tovar/) (показатель – коэффициент эластичности).
* **Этапы продаж** – это последовательность действий продавца, направленная на осуществление продажи. Традиционно выделяют пять этапов продаж: установление контакта, выяснение потребностей, презентация товара, работа с возражениями, заключение сделки).

# Бунтарские решения

**11 июля 2018 Франческа Джино**

Субботним вечером в Модене, живописном городке одного из наиболее известных своей кулинарией регионов Италии, семейная пара и двое их маленьких сыновей ужинали в отмеченном тремя мишленовскими звездами ресторане Osteria Francescana. Отец заказал семье «Традицию в эволюции» — набор для дегустации из десяти наиболее популярных блюд ресторана. Одно из них, «Улитки под землей», подается как суп. Улитки накрыты слоем «земли» из кофе, орехов и черных трюфелей и «спрятаны» под соусом из сырого картофеля и чесночной пасты. Приняв заказ, метрдотель Джузеппе Палмери заметил безысходность на лицах мальчиков. Палмери повернулся к младшему и спросил: «Чего бы хотелось тебе?» На что тот ответил: «Пиццу!»

Osteria Francescana не тот тип заведения, где можно заказать пиццу. Однако Пальмери без каких-либо сомнений отошел от столика и позвонил в лучшую пиццерию города. Вскоре после этого прибыло такси с пиццей, и Палмери подал ее к столу. Во многих фешенебельных ресторанах подобное поведение показалось бы чем-то немыслимым. Однако дети и их родители, скорее всего, никогда не забудут доброту Палмери. И, как он сам сказал мне, «всего-то и потребовалось, что проявить гибкость и заказать одну пиццу».

Никому не нравится работать с людьми, создающими проблемы. Каждый сталкивался с коллегами, которые раздражают или без предупреждения перестают следовать принятым стандартам, что приводит к конфликту или потере времени. Никто не хочет иметь дело с негодяями и показушниками, без причины ведущими себя совершенно невыносимо, людьми, которые без какой-либо особой цели нарушают правила и наносят вред окружающим. Но есть и люди, знающие, как обратить нарушение правил на пользу общему делу. Бунтари вроде Палмери заслуживают уважения и внимания, поскольку нам есть чему у них поучиться.

Один из важнейших уроков, который можно извлечь из описанной непростой ситуации, когда дети захотели пиццу, заключается в том, что все мы склонны исходить из того, что нам следует сделать, вместо того, чтобы спросить себя, что мы можем. Мы с коллегами провели [эксперимент](https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2014.0839), в ходе которого я ставила перед участниками сложные этические вопросы. Казалось, не существовало правильных ответов на них. Затем я спрашивала их: «Что вы должны сделать?». Или: «Что вы могли бы сделать?» Мы установили, что группе людей, которым задавался вопрос «что бы вы могли сделать?», удалось найти большее количество творческих решений. Подходя к ситуации с позиции «должен», мы сталкиваемся с дилеммой выбора, а наши мыслительные способности ограничиваются одним ответом, который кажется наиболее очевидным. Однако, когда мы думаем о том, что «можем», мы сохраняем открытость новым идеям, а возникающие дилеммы побуждают нас находить креативные идеи.

Разумеется, на работе человек, задающийся вопросом: «Что мы можем сделать?», всегда воспринимается как фактор, тормозящий процесс. «Что, если?...» и «Как насчет?...» — вопросы, постоянно порождающие новые аспекты дискуссии. Однако бунтари понимают (см. [статью](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a25051) из нашего январского номера — ***прим. ред.***), что всегда стоит отложить в сторону мысль о нехватке времени и дать себе несколько минут на размышления.

Рассмотрим яркий пример. В январе 2009 года вскоре после вылета из нью-йоркского аэропорта Ла-Гуардия пилот лайнера US Airways капитан Чесли Б. «Салли» Салленбергер врезался в стаю птиц, в результате чего у самолета отказали оба двигателя. У Салли было 155 человек на борту и очень мало времени на поиск места для посадки в городе с высотной застройкой. Большинство пилотов выбрали бы наиболее очевидную стратегию и попытались бы посадить самолет в ближайшем аэропорту — вероятно, с катастрофическими последствиями. Салли повел себя согласно стандартным протоколам поведения в чрезвычайных ситуациях (как и должен был), однако в то же время позволил себе подумать о том, что он мог бы предпринять. Он принял решение посадить самолет на реку Гудзон — и все были спасены.

Другая проблема, с которой сталкиваются люди, работающие с бунтарями — часто случающиеся конфликты. Бунтари склонны к спорам. Однако иногда напряженность может оказаться позитивным фактором, поскольку она помогает людям перейти от «должен» к «могу». Согласно [исследованиям](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1948550610391677), в конфликтах мы находим больше нестандартных решений, чем в ситуациях, когда мы взаимодействуем в более благоприятной для сотрудничества ситуации. Когда мы чувствуем напряженность в общении, мы также склонны тщательно рассматривать возможности и проводить более глубокий анализ альтернативных вариантов, что приводит к возникновению новых идей. Понимая это, расположенная в Чикаго фирма по управлению денежными средствами Ariel Investments назначает на каждое собрание «адвоката дьявола», ответственного за то, чтобы обнаруживать несоответствия. Эта стратегия окупилась в ходе финансового кризиса 2008 года. Принятый на вооружение подход позволил внимательнее относиться к акциям: сотрудник, следивший за акциями определенной компании, делал рекомендации относительно покупки и продажи; а его коллега занимал противоположную позицию.

В ходе моего исследования я выявила, что люди приходят к более инновационным идеям, когда их просят достичь двух, на первый взгляд, противоположных целей. К примеру, мы с коллегами предложили участникам одного из наших экспериментов при помощи ограниченного количества вспомогательных материалов создать прототипы различных продуктов в лаборатории. Некоторых участников мы попросили создать новые предметы, других — дешевые. А третьей группе мы предложили создать новый продукт с максимально низкой стоимостью. Затем мы попросили еще одну группу участников оценить оригинальность всех созданных продуктов. Наивысшую оценку получили вещи, созданные людьми, работавшими в условиях необходимости совместить два противоречащих друг другу параметра. Конечно, конфликты и разногласия могут зайти слишком далеко, однако усложнение рабочего процесса может привести к более эффективным результатам.

Osteria Francescana — заведение, где нарушение правил поощряется самим начальством. Шеф-повар и владелец ресторана Массимо Боттура не похож на обычного руководителя: он постоянно на работе, по утрам подметает улицу перед рестораном, помогает готовить еду обслуживающему персоналу, играет в футбол с подчиненными между сменами и разгружает грузовики с продуктами. Он обожает бросать вызов традициям итальянской кухни. Столетие назад приготовление вареного мяса для итальянского блюда Bollito misto была продиктовано практическими соображениями с учетом ограниченного числа методов приготовления мяса. Приготовление мяса sous vide (в вакууме), которое практикует Боттура, кардинально изменило блюдо. Он называет его Bollito non bollito (Вареное-невареное мясное ассорти). Так итальянский повар превратил мясное ассорти в одно из вкуснейших и приятных глазу изобретений.

Когда сотрудники видят, как их лидер идет наперекор правилам, они начинают поступать так же. Они знают, что работают в заведении, где никто не будет критиковать их за то, что они заказали пиццу двум расстроенным детям. Нам всем есть чему поучиться у Палмери. Но нам также есть чему поучиться и у ресторана, где он работает. В этом месте бунтари всегда могут чувствовать себя как дома.

**Об авторе.** Франческа Джино — специалист по когнитивным наукам, преподаватель Гарвардской школы бизнеса.

# Клиенты-холерики: с чем их едят, если они не едят вас

[Борис Шпирт Менеджер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/19990-boris-shpirt) 19 АПРЕЛЯ 2018

Как выстраивать деловые отношения, если партнер отличается взрывным темпераментом. Глава из книги **«Отчаянные аккаунт-менеджеры»** – как наладить коммуникации со сложными людьми.

*Правильные отношения с клиентом — залог долгосрочного сотрудничества и успешных продаж. Создать их бывает непросто, а сохранить и укрепить — еще сложнее. Что нужно делать, чтобы даже самый «сложный» заказчик остался доволен? Как работать с клиентами-манипуляторами? Как правильно говорить клиенту «нет» и не допускать конфликтов? Как быть гибким, но не «прогибаться»? Как сделать отношения «клиент — подрядчик» взаимовыгодными.*

На тренинге в одной компании участники поделились со мной забавной историей. Их коммерческий и генеральный директора приехали на встречу с потенциальным клиентом. Это был директор по маркетингу розничной сети, известная на рынке персона, популярный спикер профессиональных конференций.

Представились. С плохо скрываемой издевкой клиент произнес:

— Ну что ж, объясните мне. Вот почему я должен работать с вами?

— А вы и не должны! И у нас клиентов хватает! – резко ответил генеральный директор и сделал вид, что собирается уходить.

Клиент как-то сразу сдулся, успокоился, и беседа потекла в конструктивном русле. В результате уже несколько лет компания успешно сотрудничает с этим клиентом.

Почему же он [начал общение с вызова](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986296-kak-naladit-otnosheniya-s-konfliktnym-partnerom)? Зачем ему нужно было атаковать собеседников в самом начале встречи? Интриги не будет. Из названия главы вы все поняли. Потому что это был классический, ярко выраженный холерик.

Кто такие холерики? Это вспыльчивые, эмоциональные люди с сильной волей. Бывают резки и даже грубы с окружающими. Легко нарушают чужие границы, нечувствительны к эмоциям других, стремятся добиться своего любой ценой. Предпочитают принимать решения и действовать быстро. Не любят вникать в детали, визионеры. Холерики быстро вспыхивают, но так же быстро отходят. Среди них много основателей и владельцев бизнеса, харизматичных политиков, общественных деятелей.

Известные личности-холерики — **Дональд Трамп, Олег Тиньков, Владимир Жириновский**, Халк, он же доктор Бэннер (но тут к холерику примешан меланхолик).

А теперь перейдем к особенностям работы с ними.

**Особенности взаимоотношений с клиентами-холериками**

В рабочих отношениях холерик занимает позицию либо «на равных», либо «сверху вниз», но стремится ко второй, доминирующей.

Во взаимодействии с холериком необходимо отстаивать себя как равнозначного партнера. Холерик нормально воспримет проявление мягкой силы в ответ на его давление. И если [встретит достойный отпор, то начнет уважать вас](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1936668-vosem-osnovnyh-pravil-ispolzovaniya-agressii-chtoby-dobitsya-uspeha-i-uvazheniya). И тогда окажется готов к партнерским отношениям (как в нашей истории).

Как видно из нее, «наехав» на потенциального подрядчика, клиент хотел «проверить его на вшивость». И если бы тот проверку не прошел, то отношение к нему было бы такое: «Я — хозяин, делай, что я сказал».

Но что, если у вас не хватает опыта и навыков, чтобы отбить подобную атаку? Например, если вы начинающий менеджер, а ваш заказчик – некий «Дональд Трамп» с комплексом собственной правоты?

Скорее всего, в этой ситуации рабочие отношения могут развиваться только по схеме «хозяин-слуга». Можно лишь смириться с этим, но надо не позволять вашему «Трампу» переходить на хамство или грубость, четко проводя границу допустимого. Иначе клиент может пойти вразнос. И тогда мало вам не покажется.

Если уж быть слугой, то таким, как Бэрримор из «Собаки Баскервиллей», а не холопом «не вели казнить — вели миловать» из русских сказок.

Холерик всегда готов дать вам первоначальный кредит доверия, но быстро теряет его в случае каких-либо ваших «осечек». Тогда он может поставить на вас крест «без права обжалования». Поэтому любые ошибки в работе с холериком стоят дорого, и [строить с ним отношения нужно особенно тщательно](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1520126-prostoi-vzglyad-na-slozhnogo-klienta).

**Встречи, переговоры и рабочие коммуникации с клиентами-холериками**

Во время любой коммуникации с холериками стоит придерживаться следующих правил.

*1. Не растекайтесь мыслью по древу, говорите и пишите емко, не углубляйтесь в детали*. Холерика раздражают долгие ответы и подробные объяснения, если он сам о них не попросил. Ему важно видеть картину целиком. Он же визионер и мыслит масштабно.

Холерики мыслят и говорят быстро, и им нужны такие же быстрые ответы и немедленные реакции на их запросы. Любое промедление будет восприниматься как тормознутость или некомпетентность.

Пришел срочный вопрос от такого клиента? Реагируйте максимально оперативно, иначе он будет «закипать» в ожидании вашего ответа. Если не смогли ответить быстро, обязательно укажите почему (был на встрече, заболел...).

*2. Ни при каких обстоятельствах не подвергайте сомнению авторитет и компетентность самого «Трампа»*. Этого он не простит. Вместо «Вы не правы» скажите: «На этот счет есть разные мнения». Вместо «Вы не понимаете, как это работает» — «Возможно, вас ввели в заблуждение».

Холерику особенно трудно (по сравнению с обладателями других темпераментов) дается понимание того, что он не единственный ваш клиент. Он чаще других требует, чтобы все было сделано сегодня или еще вчера.

*3. Аккуратно донесите до клиента тот факт, что он у вас не один*. Но не перегибайте палку. Холерики не умеют входить в положение других и могут [воспринять это как признак непрофессионализма](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986809-kak-postavit-na-mesto-klienta-manipulyatora). В случае таких требований со стороны клиента можно, например, сказать: «К сожалению, не мог ответить вам вчера вечером, так как был занят на проекте другого клиента. Но сейчас я весь ваш!». Так вы мягко продемонстрируете и свою лояльность клиенту, и то, что у вас есть и другие проекты помимо его.

*4. Вам нужно решение холерика по какому-либо вопросу? Не стесняйтесь требовать от него оперативного ответа*. Он не почувствует, что вы давите. Он сам такой.

**«Отчеттинг» перед клиентами-холериками**

Предоставляйте клиенту-холерику столько информации, сколько нужно, чтобы он чувствовал, что контролирует ситуацию. Но не больше. Не грузите его большими и развернутыми отчетами о ходе работ или промежуточных результатах. То, что холерики не любят вникать в детали, облегчает вашу задачу. Без особой нужды они не будут звонить вам каждый день и мучить расспросами — у них слишком много других дел.

Но это не значит, что в момент Икс холерик не вспомнит о вас и не поинтересуется результатом. И если такового не будет или он окажется не таким, как ожидалось, ждите взрыва. Я ведь не случайно упомянул здесь Халка.

# «Почему на рынке нет крутых продажников? Есть всего две реальные причины»

09.04.2018

«Никто не признает, но продажи у нас до сих пор — разновидность мошенничества. Но это еще не все. Вторая причина вам очень не понравится». Кто и как губит главную профессию капитализма?

[**Антон Мицык**](http://chel.dk.ru/wiki/micyk-anton)**, управляющий директор компании ENSO Oil&Gas Summits:**

— Подавляющее большинство предпринимателей сталкивается с проблемой, о которой очень коротко можно написать: никто не хочет работать продажником. В моем бизнесе, в котором я на 90% нанимаю продажников (остальные 10% — руководители проектов и маркетологи, которым также не помешало бы разбираться в продажах), это чувствуется особенно остро.

Узнаете картину? Резюме приходит много, но при этом качество потока откровенно никакое. Потому что в продажи, как-то так сложилось у нас, идут люди чаще всего по остаточному принципу — у кого нет законченного высшего образования, у кого не получается в силу каких-то иных причин (отсутствие нужного опыта, знакомств и т. д.) устроиться на другую работу вроде госслужбы или занять должность привычных «юриста, экономиста» или кого-нибудь более модного.

**Чего в этом всем не хватает? Правильно — осознанности.**

Я уже и не помню, когда последний раз видел человека моложе 25 лет, который понимал бы, что продажи — это профессия. Не хуже, не лучше других: такая же профессия, которой нужно учиться и которая относится к числу краеугольных профессий нашего современного мира. Мы же, к примеру, не говорим друг другу: мол, да, арифметика — сила, но я чего-то не хочу учиться считать, как-нибудь без нее обойдусь. Конечно, можно попробовать не применять в своей практике навык сложения или вычитания, но жизнь быстро и ощутимо вас накажет. Так же и тут: сколько ни вороти нос от продаж, все равно мы уже настолько сильно погружены в эту реальность, что бороться с ее базовыми элементами глупо. А математика тут неумолима: именно продажи дают лучший доход. К примеру, в нашем бизнесе бонусы могут доходить до 250 тыс. руб. Много таких зарплат на Урале?

Что мы имеем? Осознанных продавцов на рынке, по моей оценке, 5-10% в лучшем случае. Причем большинство таких «осознанных» достаточно быстро становятся профессионалами (за год-два) и оседают на постоянных местах всерьез и надолго. А вот перемещаются от места к месту зачастую те, кто еще не нашел себя и только пробует свои силы в продажах.

**Думаю, подобные рассуждения вы слушали не раз, они даже несколько приелись. Но мало кто из авторов таких заявлений идет дальше и готов подробно копаться в причинах подобного явления.**

Первая причина, что лежит на поверхности — мы (ну или сейчас все чаще — наши родители) родом из мира, в котором «продать» было равносильно «предать». В таких смыслах тогда жили. И поэтому нам с трудом, в течение не одного десятилетия, будет даваться адаптация к другим понятиям «хорошо» и «плохо». Но это причина, которая лежит на поверхности.  А есть кое-что еще, о чем многие представители бизнеса не любят говорить.

**Вторая причина: работодатели сами очень серьезно испортили профессию. Многие предприниматели и сами-то не понимают продаж, не говоря уже о том, чтобы транслировать эти знания своим подчиненным.**

В связи с этим, принимая кандидатов, на вопрос «проходили ли вы обучение продажам» мы очень часто слышим: «Нам просто давали продукт, базу 2GIS и вперед, в поле». По принципу: кто выплывет, тот выплывет.

У нас же, к примеру, сложный, интеллектуальный продукт (мы продаем участие в мероприятиях закрытого типа, на которых встречаются заказчики и исполнители), который к тому же стоит приличных денег. Поэтому мы вынуждены проводить сложное обучение, начиная от основ отрасли, в которой работаем (нефтегазовая отрасль и энергетика), обучения продукту и, самое главное, обучения продажному процессу. Около половины пришедших к нам на стажировку отсеиваются как раз в первую неделю обучения, потому что выясняется, что они не имели представления о том, что такое настоящие продажи и какие усилия надо прикладывать для того чтобы добиться результата. Зато те, кто остается, зачастую становятся настоящими профессионалами в своем деле и растут вплоть до директоров по продажам. Одно мы нашим соискателям можем гарантировать на 100% — то, что у нас они узнают, что такое настоящие продажи и получат возможность научиться этому.

**Я сейчас скажу не очень популярную вещь, но как работодатель вынужден признать: очень плохо, что у нас нет высшего образования по продажам.**

А оно очень нужно! Выпускники по данной специальности могли бы пользоваться хорошим спросом, если бы, конечно, обучение вели не теоретики, а практики. Поэтому каждый учится в процессе. И мы стараемся в нашей компании культивировать это образование. Например, у нас есть корпоративная библиотека, специальные обучающие программы, регулярно мы проводим повышение квалификации, смотрим видеоролики с лучшими мастерами — Джорданом Белфортом, например. А лучших отправляем на очные тренинги к тем мастерам, кто, на наш взгляд, действительно разбирается в теме.

**Фундаментальная проблема здесь в том, что у большинства людей нет понимания, что настоящий продавец — почетно, круто, это не разновидность мошенничества, а уважаемый и достойный труд.**

А менять эту ситуацию могут только сами работодатели! Мы у себя стараемся это понимание культивировать. У нас все вертится вокруг продаж, и каждый работник внутри компании, начиная с бухгалтера (который должен подготовить договор в течение 15 минут с момента поступления данных от клиента) и заканчивая руководителями проектов — которые регулярно берут обратную связь от отделов продаж. Но усилий отдельной фирмы недостаточно. Пока это разовые действия, мы так и будем прозябать в мире, где 90% людей попали в продажи случайно и боятся или даже стесняются признаться, кем они работают.

Я искренне считаю, что продажи — это профессионализм и безграничный личностный рост. И те, кто осознанно пойдет в продажи и будет расти в этом, добьются колоссальных успехов в жизни. Ведь именно продажи — это обязательная ступень на пути к вершинам карьерного роста на подавляющем большинстве управленческих позиций.

# Что должен уметь менеджер по работе с ключевыми клиентами

Главной задачей менеджера по работе с ключевыми клиентами является поддержание деловых отношений с наиболее значимыми для компании партнерами. Этот процесс имеет определённые особенности и характерные отличительные черты. Проанализируем основные навыки менеджера по работе с клиентами и специфику контактов с важными партнерами.

**Общее описание**

В Российской Федерации сложилось так, что к менеджерам причисляют работников, занятых в отрасли коммуникации с людьми. Слово «менеджер» по-другому может быть интерпретировано как «способность управлять другими», а человек, занимающий эту должность, как правило, отвечает только за выполненную им непосредственно работу, и подчиненных у него нет.

Повстречать профессию «менеджер по работе с ключевыми клиентами» можно в различных торговых компаниях и агентствах, к примеру, рекламных.

Взаимодействие с потребителями является важнейшей частью каждого бизнеса, поэтому в определении того, какими навыками должен обладать менеджер по работе с клиентами высшего ранга, или Key Account Manager (КАМ), принципиальной роли специализация компании не играет, ею, по сути, только корректируются обязанности специалиста и конкретизируются стоящие перед ним задания.

*На КАМ, как уже ранее отмечалось, возлагается обязанность поддержания деловых взаимоотношений с наиболее важными для фирмы клиентами} также этот специалист отвечает за разработку коммерческих предложений, проведение первичной презентации и всех последующих бизнес-встреч, заключение договоров от имени фирмы.*

КАМ участвует в формировании ценовой политики, принимает решения в вопросах о скидках или особых условиях для отдельных партнеров, также контролирует сроки и процесс предоставления услуги или товара, соблюдение договоренностей. Специалист на данной должности должен уметь делать прогнозы о возможных трудностях в работе и оперативно устранять возможные проблемы.

**Образование**

Большинство работодателей склоняются к мнению, что ключевые навыки менеджера по работе с клиентами высшего ранга должны основываться на полученном последним высшем образовании, однако при этом не акцентируют внимание, на каком именно.

В идеале считается, что КАМ должен обладать знаниями в области психологии человека и маркетинга. Следовательно, в качестве основного образования может выступать психологическое, а как дополнительное – маркетинговые курсы. Наличие диплома маркетолога не так уж и принципиально, поскольку основная деятельность этого специалиста – контакты с людьми в реальной жизни.

**Качества и навыки**

К числу основных инструментов, используемых КАМ в работе, относятся:

* умение понимать психологию людей}
* знание предлагаемого продукта}
* навыки делового общения.

Вышеназванные профессиональные навыки менеджера по работе с ключевыми клиентами также должны быть дополнены аналитическим мышлением и хорошими интеллектуальными способностями.

Особенно важной в работе этих специалистов является деловая хватка, развитая интуиция и умение безошибочно прогнозировать поведение клиента, его реакции на те или иные коммерческие предложения.

Отдельное внимание стоит уделить такому навыку, как владение иностранными языками. Количество организаций, уже сотрудничающих или планирующих такие деловые отношения с иностранными партнерами, непрерывно возрастает. И чтобы занять должность КАМ в какой-либо крупной организации, знание английского языка является просто необходимым.

**Преимущества и недостатки профессии**

Желающим стать менеджером по работе с клиентами важно знать, что этой профессией предполагается непрерывный контакт с окружающими. Она отлично подойдет для лиц с активной жизненной позицией, умеющих просчитывать и анализировать ситуацию.

Главное преимущество данной профессии —} КАМ может высоко подняться по карьерной лестнице, чему поспособствуют его умение располагать к себе людей и личное обаяние. Еще одним положительным моментом является возможность получать за свою работу высокое вознаграждение в денежном эквиваленте.

К минусам данной работы можно отнести:

* фактор нестабильности заработка}
* зависимость вознаграждения от числа заключенных сделок и количества полученных процентов и т. п.

Кроме того, уровень дохода определяется, помимо умений и навыков специалиста, еще и возможностями компании в целом. Как показывает практика, в большинстве случаев проблемы в данном направлении возникают из-за того, что организацией способности сотрудников востребуются только частично, и хорошие специалисты оказываются жертвами плохой маркетинговой политики компании. Выходом из такой ситуации может быть только поиск новой работы.

# Data-driven маркетинг: как управлять продажами с помощью данных

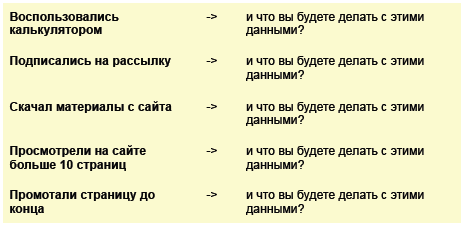
[Владимир Давыдов](https://www.cossa.ru/profile/?ID=7166), [Маркетинговая группа «Комплето»](http://www.completo.ru/)

Аналитические инструменты позволяют отследить поведение пользователя, динамику спроса и другие важные параметры. Эти инструменты работают в рамках data-driven подхода — стратегии, ориентированной на данные. Но, получив эти данные, маркетологи часто забывают ответить на главный вопрос: что делать дальше?

Сбор данных — только первый этап, после которого следует их интерпретация, а затем — корректировка действий по результатам исследования. В этой статье мы покажем примеры, как грамотно применять data-driven подход и каких результатов можно достичь.

**Суть data-driven подхода**

Агентства интернет-маркетинга делают объёмные отчёты с россыпью цифр, но о чём говорят эти цифры — неизвестно. Что конкретно сработало, почему клиент совершил целевое действие? И что точно не сработало для тех, кто его не совершил?



Подход data-driven помогает понять:

сколько денег вкладывать в рекламные кампании;

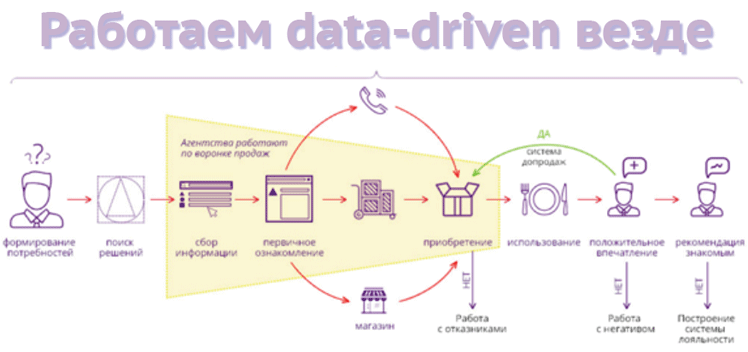
как измерять их эффективность;

какие выводы для бизнеса сделать из полученной аналитики;

какие конкретные решения принять — на сайте, в рекламе, продажах, логистике;

как внедрять изменения — вручную или автоматизировать.

Data-driven подход применяется на всём пути клиента: от формирования потребности в продукте до момента, когда человек рекомендует вашу компанию знакомым.



На [диаграмме](https://coggle.it/diagram/WrtbxYYOwTekPHbZ/t/-/e0f5d5ac5abd80870e233956a426b59a8494dcccf051fd58fca8dd2ffa1e46e9) мы указали данные, которые нужно измерять на каждом этапе (двигать мышью):

Data-driven подход отлично работает в сфере b2b, если подходить к нему с умом и всё время задавать простой, но важный вопрос: «И что?». Мы стараемся отвечать на него содержательно. Результат — в кейсах.

**Кейс 1. Понять, какой контент приносит клиентов**

Миллионы рублей уходят на подогрев потенциальных клиентов Комплето через контент-маркетинг. Но раньше мы не знали, какой контент работает. А контента у нас много: вебинары, семинары, бизнес-завтраки, блог, канал на YouTube, соцсети. Плюс не было единой базы данных для всех видов контента.

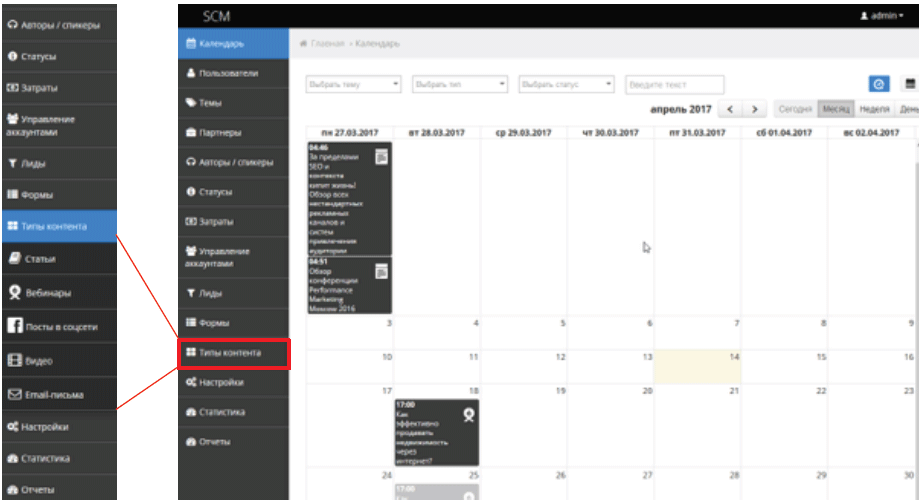
Чтобы решить эту проблему, мы создали систему, в которую внесли все виды контента по датам реализации. Теперь по каждой публикации мы видим:

тему;

статус: опубликована (реализована) или нет;

UTM-метку — генерируется автоматически;

затраты на каждую единицу контента, включая создание и рекламу.

[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/197/data-driven_3.png)

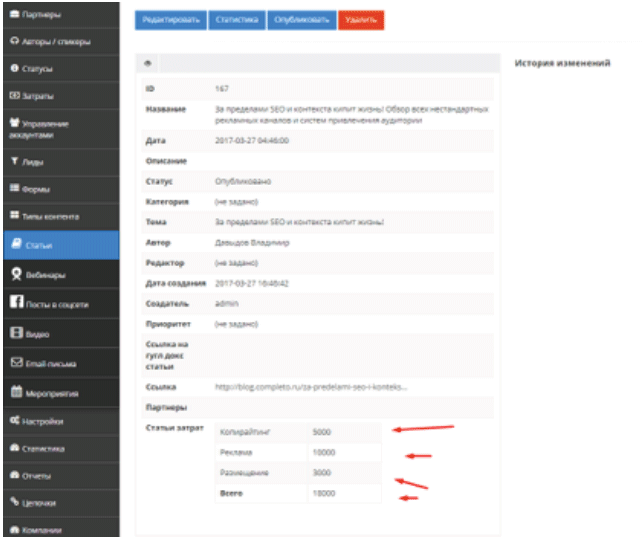
Контакты клиентов подтягиваются в единую базу со всех площадок. Кроме того, система показывает:

число просмотров, лайков и шеров;

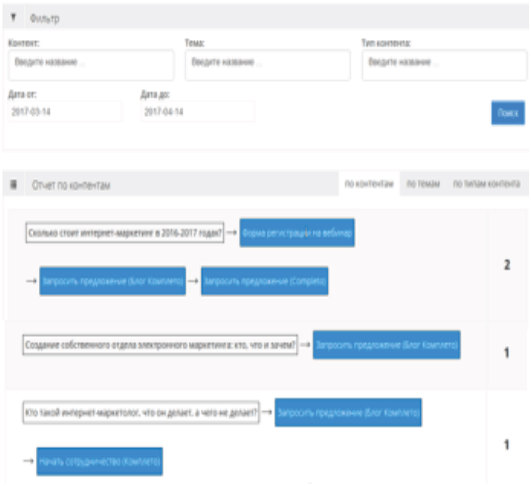
количество копий в Яндексе (кто куда забрал наш контент);

количество лидов;

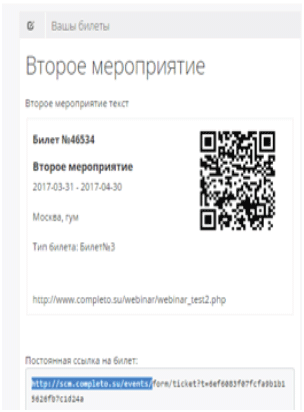
суммарные затраты на контент.

[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/a2a/data-driven_4.png)

Всю информацию можно посмотреть в виде цифр, графиков и цепочек контента. В системе видно, какой контент принёс лид, куда человек перешёл и что стало решающим для конверсии.

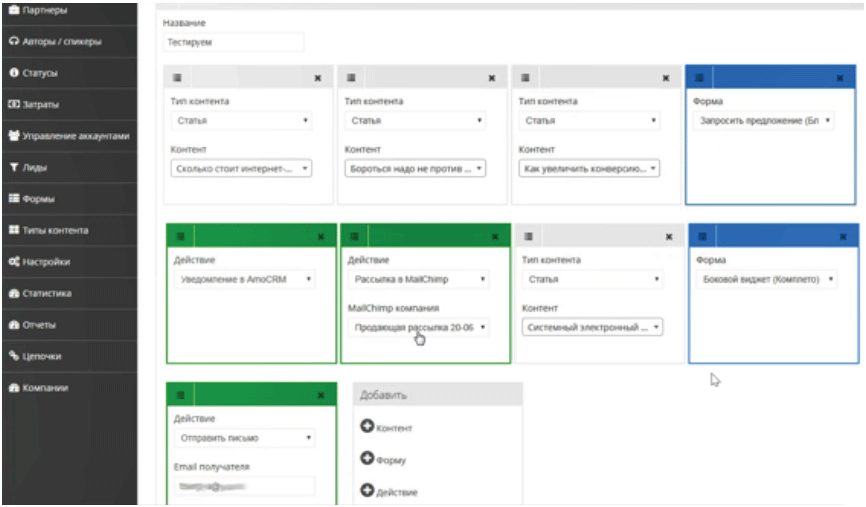


А чтобы занести офлайн-мероприятие в систему с онлайн-контентом, мы подключили модуль, в котором генерируются QR-коды. Когда человек приходит на офлайн-мероприятие, мы сканируем код через мобильное приложение и заносим его в систему.



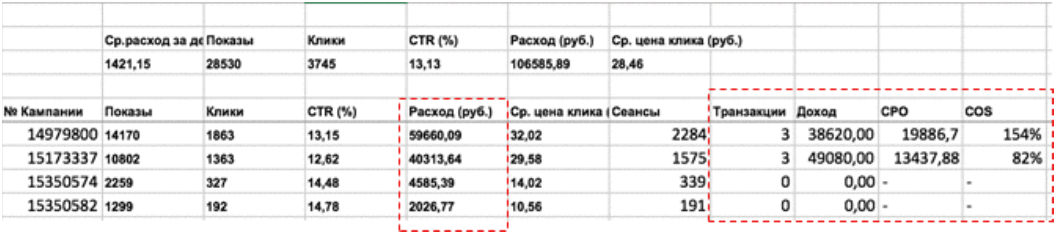
В итоге мы видим, откуда пришёл человек и как взаимодействовал с нашими материалами.

Мы знаем, какой контент популярный, какой — менее популярный, и на этой основе формируем подогревающие действия в продажах. Для этого мы делаем цепочки контента, а потом «дожимаем» клиента: отправляем уведомление менеджеру по продажам, что цепочка с человеком состоялась и пора звонить.

[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/e46/data-driven_19.png)

**Кейс 2. Улучшить отчётность по контекстной рекламе**

Большинство отчётов объёмные, но бестолковые. Клиенты не понимают, почему меняется стоимость целевых действий и не могут оперативно принимать решения по контекстной рекламе. Плюс непонятно, как объём работ по контекстной рекламе влияет на число заказов и звонков.

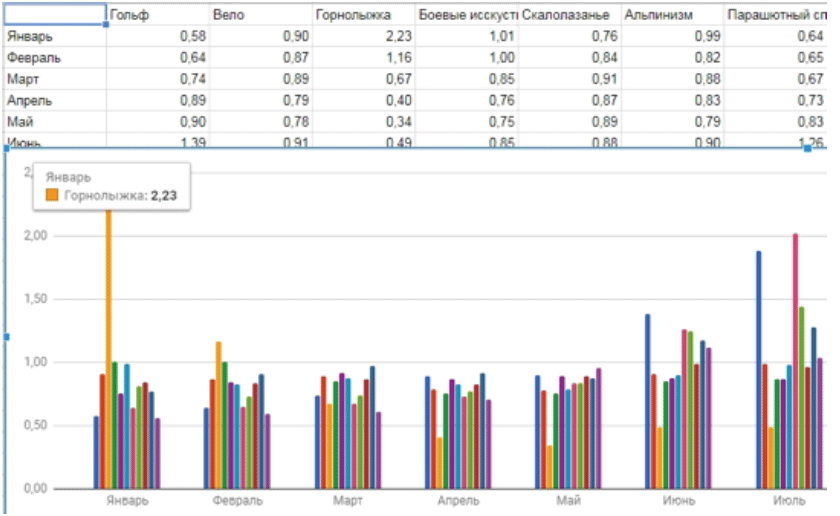
[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/b8b/data-driven_7.png)

У нашего клиента росло число звонков, количество заходов посетителей на сайт, а заказов не прибавлялось. CTR увеличивался, а конверсий не было. Проанализировав воронку, мы выяснили, что на рынке изменилась цена материала — и люди стали искать, где остались позиции по старой стоимости.

Чтобы это узнать, мы сделали решение Power BI + Competerra + AdWords API + Яндекс. Директ API. Система собирает информацию, анализирует цены конкурентов каждые 30 минут и сравнивает с ценой нашего клиента. Если у конкурентов цена падает, мы выключаем кампанию или корректируем её в рамках допустимого коридора.

[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/00b/data-driven_8.png)

Затем мы взяли категории товаров клиента и коэффициенты сезонности, распределили данные по месяцам в таблице, выстроили данные графически. Потом загнали в API AdWords и Яндекс. Директ и стали экспериментировать с бюджетом на контекстную рекламу в зависимости от сезона.



С помощью Power BI узнали корреляцию между каналами рекламы и количеством звонков, построили график эффективности кампаний:



В результате:

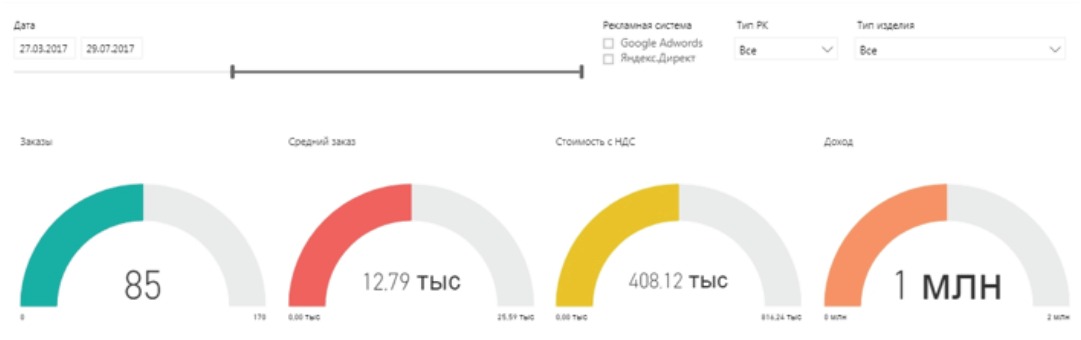
Отчётов меньше, но их информативность выше.

Клиент в режиме реального времени видит эффективность любой кампании и может управлять бюджетом на рекламу.

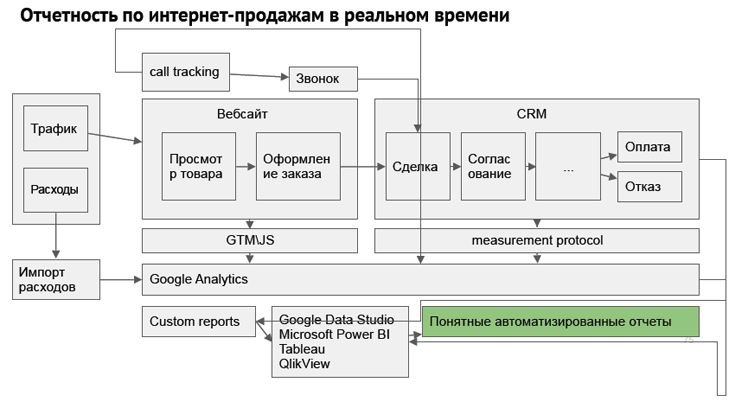
Более целевое использование бюджета на контекстную рекламу за счёт сезонности спроса.

Управление кампаниями частично автоматизировано.

Теперь можно составлять еженедельные тактические отчёты для разных адресатов (руководитель, маркетолог, продавец), в которых есть ответы на вопросы «Что делаем с кампаниями?» и «Какие новые фишки внедряем?».



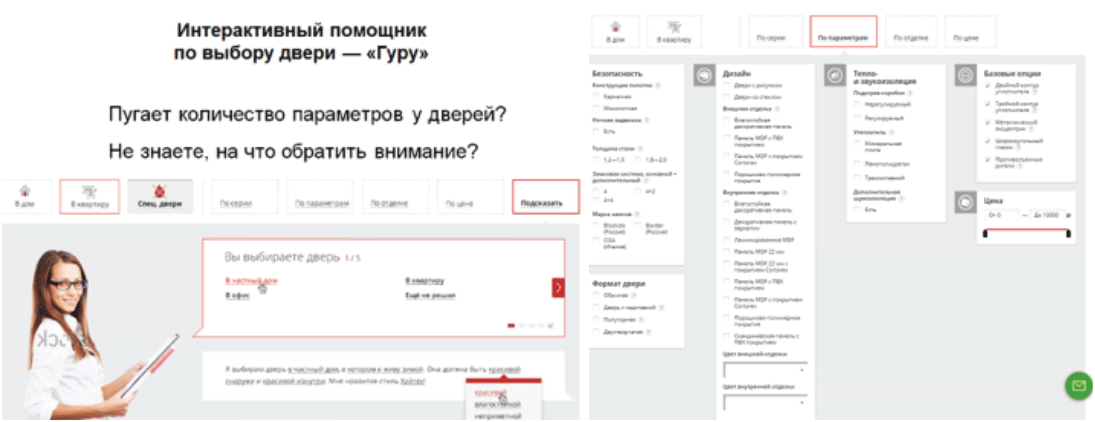
Типовая схема отчёта data-driven в режиме реального времени выглядит так:



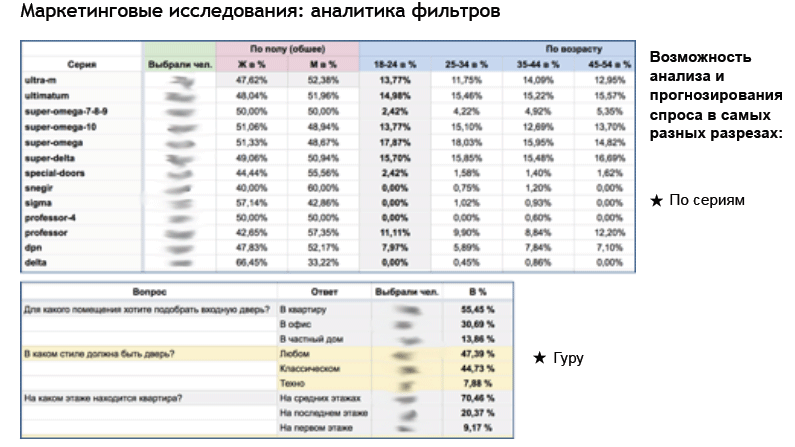
**Кейс 3. Автоматизировать обратную связь от потребителей**

Ещё одному нашему клиенту — компания-производитель дверей — не хватало информации о продукте от конечного потребителя.

Несколько месяцев мы изучали целевую аудиторию, проводили опросы, собирали данные по продукции. В итоге создали инструмент «Гуру». В нём клиент самостоятельно подбирает дверь, отвечая на ряд вопросов и используя фильтры по параметрам продукции.

[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/448/data-driven_13.png)

Потом настроили события в Google Analytics на эти фильтры, собрали данные в единую таблицу для анализа и прогнозирования спроса:

[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/f48/data-driven_14.png)

Теперь наш клиент знает:

спрос в зависимости от пола и возраста клиентов;

какие параметры для потребителей важнее при выборе двери;

какие серии дверей, отделка и рисунки наиболее популярны;

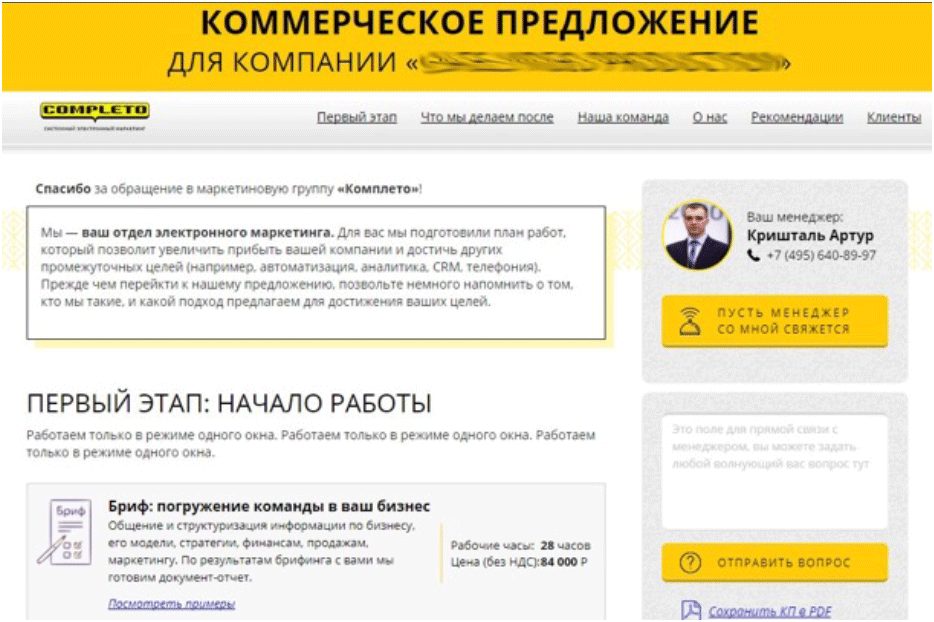
каков процесс принятия решения при выборе двери.

Когда клиент получил эти данные, директор производства перестроил одну линейку продукции на заводе. А мы перенастроили рекламные кампании и увеличили эффективность каналов.

**Кейс 4. Сделать коммерческое предложение более эффективным**

И последняя история о внутренней кухне Комплето. Проблема: входящие заявки недостаточно высокого качества. Потенциальные клиенты отпадали после первого общения с менеджером по продажам и не отвечали на составленное для него коммерческое предложение.

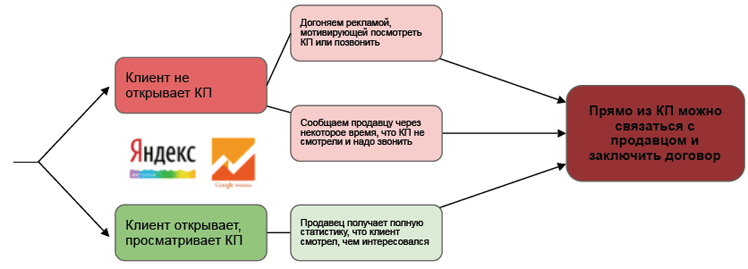
Мы разработали систему для отдела продаж, в которой менеджер может создавать коммерческое предложение из шаблона.

[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/982/data-driven_15.png)

За несколько минут получается красиво и аккуратно свёрстанная страница. Менеджер отправляет ссылку с предложением потенциальному клиенту на почту, в Skype или чат. На странице зашиты Google Analytics, Яндекс.Метрика, онлайн-консультант, целевые действия и события — всё, что нужно для аналитики.



Благодаря встроенным инструментам мы видим действия клиента и стимулируем его ретаргетингом в зависимости от действий внутри коммерческого предложения:



Затем данные собираются в единую систему, где отражены:

все коммерческие предложения;

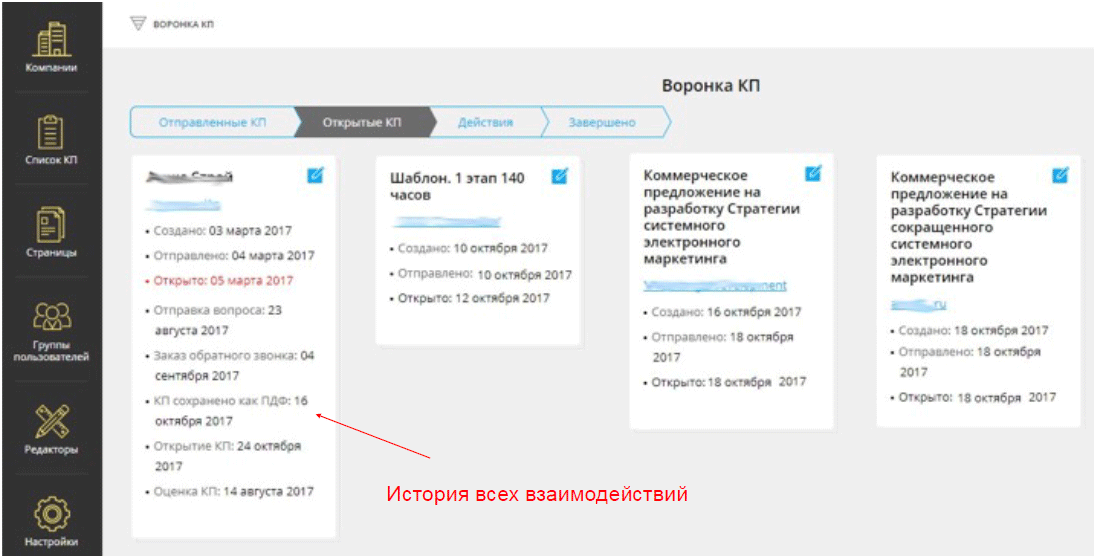
статус каждого из них;

кому и когда они отправлены;

использованный шаблон;

поведение человека на странице предложения (что именно его заинтересовало и побудило совершить целевое действие).

Выглядит так:

[](https://www.cossa.ru/upload/medialibrary/4a6/data-driven_18.png)

**Данные → действия**

Анализ данных — ещё не конец пути. Не останавливайтесь на отчётах, идите дальше: выстраивайте маркетинговые активности по результатам исследований, чтобы увеличить прибыль своего бизнеса.

# 6 плюсов удаленного отдела продаж

[Татьяна Попова Менеджер по обучению персонала, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1767665-tatyana-popova) 3 АПРЕЛЯ 2018

Вы можете продавать больше, не увеличивая расходы на содержание коммерческой службы. Узнайте, что вам даст команда, рассредоточенная по разным регионам страны.

Интернет кишит сегодня миллионами способов увеличения продаж – от практического подхода до медитаций на привлечение денег. Я хочу поделиться реально работающей моделью, позволяющей сэкономить бюджет и повысить при этом результативность отдела продаж.

Не секрет, что потребители все чаще делают покупки не выходя из дома. Через интернет продается очень многое – от продуктов питания до недвижимости. В таком случае, что нам мешает создать [эффективно работающий удаленный отдел продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984638-ot-chego-zavisit-effektivnost-udalennogo-otdela-prodazh)? Прошу не путать с удаленным колл-центром, предоставляющим услуги по тарифной сетке (об этом чуть ниже). Я говорю об [удаленном отделе, который работает в структуре вашей компании](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1003280-kak-perevesti-biznes-protsessy-v-udalennyi-rezhim). В чем его преимущество?

1. *Экономия на аренде помещения.*Это возможно везде, за исключением некоторых видов бизнеса, когда визит клиента в офис необходим, например, чтобы обсудить архитектуру и дизайн дома.
2. *Экономия затрат на офисные нужды.*Все расходы ограничиваются доступом в интернет, IP-телефонией и сервисом автоматизации бизнеса.
3. *Привлечение более квалифицированных специалистов.* Если ранее вы набирали персонал только в своем регионе, то рынок труда, на котором можно искать сотрудников для удаленного отдела, – вся Россия. Это повышает многократно шансы найти квалифицированный персонал: существенная разница выбирать из десяти человек или из ста.
4. *Масштабирование бизнеса.* Проще простого организовать филиал в любом регионе страны. Любой менеджер может стать представителем компании в том городе, где он фактически находится.
5. *Увеличение эффективности сотрудников.* Автоматическая система контроля ежеминутно выводит на монитор показатели сотрудников отдела. И уже через неделю вы выявите по-настоящему слабых и сильных менеджеров. Вы перестанете сталкиваться с возражениями «У меня нет времени» или «У меня очень много работы».
6. *Экономия на заработной плате сотрудников.* В удаленном отделе продаж вы оплачиваете настоящие умения менеджера, конвертирующего свои знания в деньги, а не выдаете ему оклад в 20 тыс. рублей только потому, что так везде принято. Исчезает поле для манипуляций со стороны сотрудников, которые требуют увеличение заработной платы за мнимые заслуги или по выслуге лет. Вы оплачиваете только профессионализм вашего специалиста.

Безусловно, чтобы [управлять удаленным отделом продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1986154-kak-kontrolirovat-udalennyi-otdel-prodazh-v-sfere-b2b), требуется внедрение автоматизации и четкая прозрачная система контроля со стороны руководителя. Но, согласитесь, то же самое должно быть и в классическом отделе продаж, иначе отдел неэффективен.

У собственника при новой схеме, действительно, высвобождаются ресурсы для других задач. И такая схема работы уже запущена в ряде компаний.

Специфика управления таким отделом заключается в постоянном контроле и обучении менеджеров отдела продаж. В рабочих регламентах необходимо четко и подробно прописать каждый шаг удаленного менеджера, утвердить нормативное количество звонков, который он должен делать, и стандарт общения с клиентами.

Менеджеры отдела продаж работают в режиме систематического и непрерывного обучения. Если для традиционного обучения вы собираете сотрудников один-два раза в месяц, профессиональные навыки удаленных специалистов необходимо отрабатывать в ежедневном формате. Бизнес-тренер должен вдохновлять их и мотивировать, создавать среди них соревновательную атмосферу и задавать тон эмоциональному вовлечению в рабочий процесс.

Необходимо обозначить разницу между удаленным колл-центром и удаленным корпоративным отделом продаж. Поскольку компаний, которые готовы за определенную плату привлекать и обслуживать клиентов, очень много, приведу три ключевых отличия, которые характерны для колл-центра.

1. *Это не ваши сотрудники*. Они не находятся у вас в подчинении, им все равно, что продавать. Поскольку таких компаний, как ваша у сотрудников колл-центра не одна, значит, в «свободное время» они консультируют клиентов другого бизнеса.
2. *Низкое качество консультации*. Это вытекает из предыдущего пункта, так как в колл-центре отсутствует ваша корпоративная культура и приверженность взглядам вашей компании. Кроме того, такие менеджеры не владеют специальными знаниями, которые нужны для продажи вашего продукта, и не могут их получить, так как их не обучают специалисты вашего профиля.
3. *Угроза репутации вашей компании*. Это вытекает из низкого качества общения менеджеров с клиентами. Плюс к этому – это агрессивный обзвон по базе телефонных справочников. Такая напористая реклама ваших товаров и услуг чревата антирекламой.

Если экономический кризис обнажил несостоятельность вашего отдела продаж – пришло время что-то менять. Время использовать другие инструменты и подход к созданию и управлению отделом продаж, который можно назвать сердцем вашей компании.

# Не учите менеджеров облизывать клиентов!

[Денис Нежданов Президент, председатель правления, Москва 3 АПРЕЛЯ 2018](https://www.e-xecutive.ru/users/1743985-denis-nezhdanov)

Время продавцов, помогающих принимать решения, уходит. Приходит время вовлечения клиентов в сделку. Как это сделать с помощью FiSEQ-подхода?

Тренинги продаж из XX века стремительно утрачивают свою актуальность. Продвижение продукции и услуг методами эффективного позиционирования, слащавой коммуникабельности и клиентоориентированного поддакивания – это выбор тех собственников и руководителей, менеджеры которых не умеют делать ничего для того, чтобы продать ваш продукт на условиях, которые для вас важны, или условиях, которые не хуже тех, которые вы установили.

[Пришло время дипломатического управления клиентом](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1988183-kak-prodavat-v-usloviyah-kogda-rynki-ne-rastut) с помощью простых, но очень эффективных правил, известных как FiSEQ-подход. Это аббревиатура от пяти английских слов: Five Graduated System for Estimating of Qualification. Эта система уже несколько лет закладывается в развитие системы продаж десятков лидирующих компаний в медицинской отрасли, металлотрейдинге, строительном бизнесе, розничных продажах, в банках и страховых компаниях. Эта система состоит из набора четырех правил.

1. *Главное правило гласит: «Ничего не продавайте людям – помогайте людям покупать».* Люди терпеть не могут, когда им продают, но [им нравится когда им помогают покупать](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1987895-pochemu-za-ekspertnymi-prodazhami-budushee). Что это значит на практике? В первую очередь, что специалисты и руководители сферы продаж должны четко понять: не клиент принимает решение, у кого он купит. Менеджер по продажам принимает решение, кому он продаст. И если вам не удается продать клиенту, то вы используете неверные технологии продаж и вероятно работаете не с теми лицами, принимающими решения.
2. *Уходит время знания клиента и знания продукта.* Приходит время вовлечения клиента в сделку. Когда рынок насыщен и конкурентов много, качество товаров и услуг стремится к идентичности – и приходит время дипломатии вовлечения. Что это значит? Начиная работу с новым клиентом или бывшим клиентом по новой сделке, нужно применять целый комплекс правил.
3. *Клиент все меньше ценит усилия, которые прилагает продавец, чтобы проинформировать его о товаре.*
4. *Клиент все сильнее ценит свои усилия, которые требуются, чтобы купить.*Это вовсе не парадокс. Это смена коллективистской модели принятия решений на индивидуалистскую. Клиентов, ценящих свои усилия по покупке, в разы больше, чем, ценящих ваши усилия по продаже. Такие клиенты будут встречаться все чаще и чаще. Поэтому, чем тщательнее ваши менеджеры будут облизывать клиентов, следуя их капризам, тем меньше они будут продавать.

Значит ли это что наступило время безразличия к клиенту? Вовсе нет! Это значит, что пришло время переориентироваться с удовлетворения импровизированных нужд клиентов на построение управляемых маршрутов, [позволяющих клиенту легко пройти путь к сделке](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1778916-yazyk-vygody-ili-trehshagovaya-kombinatsiya-prodazh).

Однажды мне пришел в голову вопрос: почему мы называем торговых специалистов менеджерами по продажам. Недальновидно так называть людей, чей главный продукт это прибыль. Думаю их надо называть менеджерами по прибыли или по добавочной стоимости. Для того, чтобы эта прибыль была, необходимо чтобы они ею управляли, а главное – управляли людьми, которые способны эту прибыль принести, своими клиентами или теми, кто ими пока не стал.

Если принять точку зрения, что клиент принимает решение о покупке, то мы и наши люди могут далеко зайти. В этом случае любая проваленная сделка имеет в своем фундаменте мнение и отношение клиента. Хотели бы вы, чтобы клиенты определяли жить или умереть вашему бизнесу? Я бы не хотел. Я бы хотел определить: купят ли клиенты у моих менеджеров? И чем больше бы я мог на это влиять, тем более управляемым был бы мой бизнес, с точки зрения соотношения поставленных целей и количества соответствующих им в итоге результатов.

Итак, мы с вами почти разобрались в эффективном мышлении заключения сделок. Мы поняли, что хотим в девяти случаях из десяти продавать, вне зависимости от конъюнктуры рынка и отношения клиента, которое мы тоже решили взять под свой контроль. Определив это видение развития продаж, предлагаю перейти к стратегии, отвечающей на вопрос «как».

Да, именно то, каким путем достигается результат и является стратегией. А не та парадигма, где описывается, кем мы должны стать? Кем стать – это видение. А как стать эта стратегия!

Если клиент ценит преимущественно то, что лично он сделал для покупки у вас – значит, что нужно разработать пошаговый путь для клиента, где каждый шаг продажи, которую осуществляете вы, был бы связан с его участием. В идеале необходимо, чтобы каждый следующий шаг был весомее предыдущего. На своих тренингах я сравниваю продажу холодному клиенту с необходимостью искупать в воде человека в костюме. Вероятность того, что человек нырнет одетым тем выше, чем глубже он вошел в воду. Если вы затянули клиента по щиколотку – то он может отказаться от сделки. А вот если вы его затянули по грудь – он нырнет с вероятностью 90%.

Что в вашей модели продаж будет вовлечением «по грудь» – решит разработка новой технологии продаж по методу FiSEQ. А чтобы вам было понятно как это работает у лидерских компаний, которые эту технологию уже применяют, я предлагаю ознакомиться с примерами.

*Пример 1.*Косметическая компания предлагает пройти бесплатный тест на определение типа вашей кожи с последующим назначением индивидуально рекомендуемых средств по уходу.

*Пример 2.*Компания, продающая сварочное оборудование, предлагает провести бесплатные испытания оборудования на площадке клиента на элементах сборки, согласованных с главным инженером, и предоставляет отчет для сравнения.

Чувствуете разницу?

Стоит ли говорить, что во втором примере цепочка вовлечения достаточно длинная. И в этой цепочке есть звонки, приветствия, представление, открытые вопросы, элементы презентации и работы с возражениями. Но! За каждым этапом продаж следует вбитый гвоздь сделки, начиная от согласования времени звонка, дня и времени встречи, уточнения состава лиц, принимающих решения, получения их контактов, согласования параметров изделий (или нужных сварочных швов и данных о необходимости их шлифовки), а также данных о необходимости совершенствования производственного процесса.

Все эти мини-шаги – это не спонтанный маршрут. Это технология подготовки сделок, которые и являются главным результатом продаж с прибылью. Эта технология может быть системной по аналогии с той технологией, которую технологи составляют для производства. Поэтому FiSEQ-технология – это технология производства прибыльных сделок.

Хотите узнать больше и разработать технологию производства сделок без срывов и брака? Хотите увеличить конверсию продаж таким образом, чтобы не выкидывать миллионы на рекламу и криво обработанные лиды? Находите профессионалов, которые настроят FiSEQ-подход под вас. Не учите менеджеров продажам – учите их управлять выбором клиентов!

# Пять самых успешных чат-ботов в бизнесе

Основатель ChatFuel Дмитрий Думик рассказывает, как чат-боты меняют бизнес компаний, и приводит самые удачные решения

Яндекс

Чат в мессенджере – это более тонкий, интимный и поэтому более эффективный канал коммуникации с пользователем. В чате он общается с семьей, друзьями и коллегами, поэтому доверия к получаемой информации больше. В чатах пользователю можно задавать вопросы, узнавать о нем больше и формулировать фактически персональные предложения. Клиенты очень хорошо воспринимают такой способ коммуникации: например, в качественной e-mail-рассылке процент тех, кто открыл сообщение, составляет 10–30%, в случае с чат-ботом – уже 85%. Еще один пример: только 1–3% адресатов кликают на ссылку в письме, в мессенджерах же эта доля достигает 40%.

ChatFuel – крупнейшая в мире платформа для создания чат-ботов в Facebook Messenger: 46% всех чат-ботов в этом мессенджере работали на технологии ChatFuel. В частности, решениями компании пользуются T-mobile, British Airways, Adidas, Netflix, Bloomberg, WSJ, CNBC и др.

Компании пользуются этим и создают ботов – канал для общения с пользователем. За ботом может стоять общение как «вручную», так и с помощью алгоритмов и искусственного интеллекта. На искусственном интеллекте, кстати, основан вовсе не любой бот. В основе чат-бота лежит алгоритм, но это пока еще симбиоз машины и человека. Робот делает только половину работы: задает вопросы и определяет собеседника в одну из категорий. После этого в диалог включается человек и завершает процесс продажи.

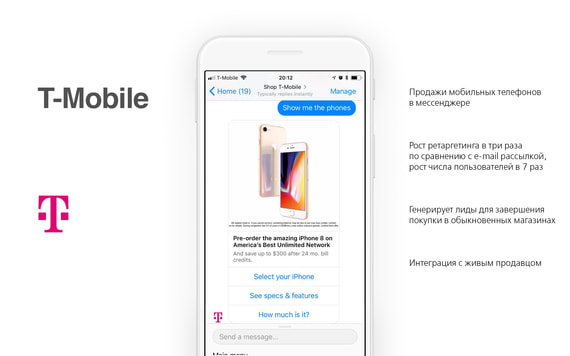
Ботов используют для маркетинговой рассылки, прямых продаж, клиентской поддержки, а также для анкетирования клиентов, чтобы предложить продукт, максимально отвечающий потребностям. Чат-боты производят сейчас тот же эффект, что и электронная почта 20 лет назад, когда она только появилась и получатель сообщения открывал его с большим любопытством.

Если затрачиваемое на мобильный телефон время в 2016 г. выросло на 69%, то в категории социальных сетей и мессенджеров рост превысил 400%.

С развитием технологий – на горизонте пяти лет – мы увидим продажи без помощи людей, полностью построенные на машинном обучении, когда клиент даже не будет понимать, кто с ним говорит – человек или машина. Пока это невозможно, потому что вариантов развития диалога может быть много, алгоритм может начать ошибаться, особенно в нестандартных ситуациях, а люди, как правило, не толерантны к ошибкам машины. Если машина ошибается, начинает переспрашивать, то человек часто прерывает диалог и уходит разочарованный.

Ниже – пять самых успешных примеров использования чат-ботов в бизнесе.

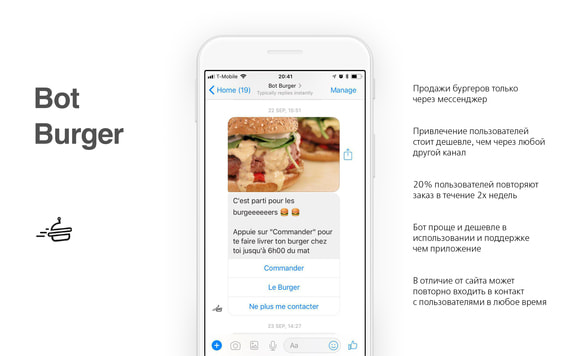
T-mobile



Источник: выступление Дмитрия Думика на Yandex 42 Conference

Немецкая компания T-mobile использует чат-бот для продажи мобильных телефонов. Подключаясь к чату, пользователь следит за ненавязчивым потоком сообщений о компании и ее продукции, но, если ему будет нужно больше информации, он может вступить в диалог с «живым человеком». С помощью чат-ботов T-mobile смогла увеличить ретаргетинг в три раза (по сравнению с e-mail рассылкой), а продажи – в семь раз.

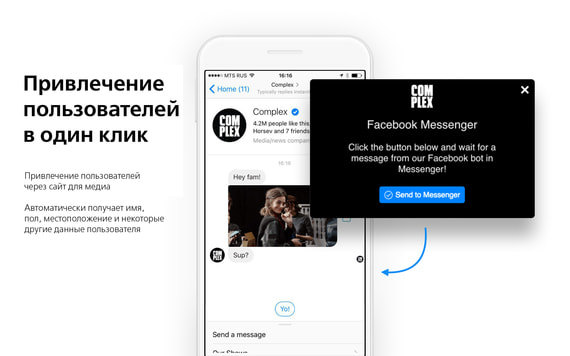
Bot Burger



Источник: выступление Дмитрия Думика на Yandex 42 Conference

Эта французская компания специализируется на доставке еды – в основном бургеров. Первая бот-компания, у которой нет интернет-сайта и мобильного приложения. Только страница в [Facebook](https://www.vedomosti.ru/companies/facebook), перейдя на которую можно оформить заказ в мессенджере. Через рекламу Facebook, в которой предлагает доставить бургер за 20 минут, компания ищет новых клиентов. Стоимость привлечения клиента, критически важная для этого бизнеса, крайне низкая, а 20% клиентов повторяют в мессенджере заказ в течение двух недель.

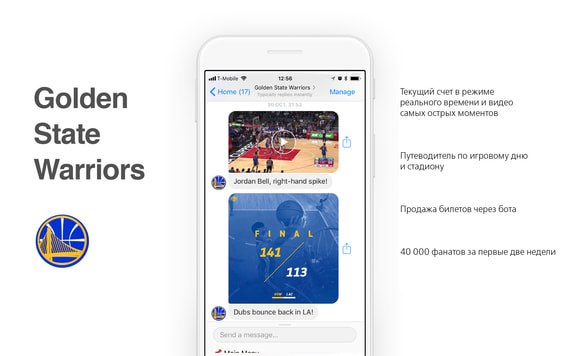
Complex



Источник: выступление Дмитрия Думика на Yandex 42 Conference

Американский медиаиздатель, который повысил трафик с помощью чат-бота на своей странице в [Facebook](https://www.vedomosti.ru/companies/facebook). Как только посетитель начинает разговор в чате, Complex узнает его имя, фамилию, пол, месторасположение. С этими данными медиаресурсу легче удерживать посетителя. Для издательского бизнеса это выгодно, так как компании, чтобы повысить трафик, не нужно покупать рекламу в тех объемах, в которых покупают другие категории бизнеса.

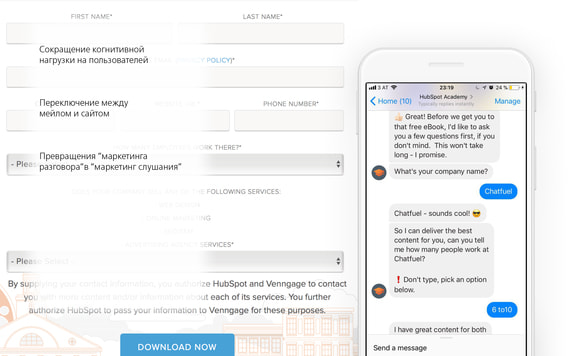
Golden State Warriors



Источник: выступление Дмитрия Думика на Yandex 42 Conference

Американский баскетбольный клуб, создавший чат для его участников. По статистике, до 73% людей, которые смотрят телевизор, используют смартфон как второй экран. Для Golden State было важно привлечь участников через этот второй экран. Клуб создал чат, который во время игрового матча присылает его участникам текущий счет, видео, которое можно разделить со своими друзьями. Перед началом игры на арене устанавливают огромный QR-код, зрители могут приложить к нему свой телефон, сканировать код и сразу же начать разговор с чат-ботом. Через бот возможны также продвижение и продажа билетов. В первые два месяца чат-бот набрал 40 000 пользователей.

Hub Spot



Источник: выступление Дмитрия Думика на Yandex 42 Conference

Американский разработчик платформ CRM и e-mail-маркетинга для малого и среднего бизнеса. Потенциальная аудитория Hub Spot очень широкая и с разными потребностями. Чтобы выбрать или разработать продукт специально для конкретного клиента, компания предложила ему заполнить форму на своем сайте с указанием параметров своего бизнеса. Но клиенты ленились заполнять длинную форму и покидали сайт. Тогда компания создала чат-бот, который упростил анкетирование: клиенту задают вопросы в виде сообщений в мессенджере, и он охотно на них отвечает. Формат ответов на вопросы в мессенджере привычнее, чем на сайте. В результате повысилась точность заполнения анкеты, а компания смогла предлагать более подходящие клиентам продукты.

# Миф. Менеджеры по продажам активно работают и продают

Вы думаете, что ваши менеджеры активно продают и хотят больше зарабатывать? Именно из-за таких заблуждений руководителя многие отделы продаж неэффективны, а приносимая ими прибыль оставляет желать лучшего.

Как мы представляем себе работу отдела активных продаж? Менеджеры по продажам с утра до вечера активно делают звонки клиентам и выезжают на встречи с ними. На этих встречах они ведут переговоры с клиентами, заключают с ними сделки, продают товары и услуги Компании. И зарабатывают Компании много денег. Все так?

Нет, не так! Вся эта святочная картинка – вранье и самообман! Один из важнейших принципов профессионального управления продажами гласит:

*«9 из 10-ти менеджеров по продажам, предоставленные самим себе, не могут вести продажи более чем на 30% возможной интенсивности. А значит, интенсивность их работы составляет одну треть от того, что требуется. То есть, они делают звонков и встреч с Клиентами в 3 раза меньше, чем могли бы.»*

Большинство менеджеров по продажам сами не могут заставить себя работать с должной интенсивностью. Необходимую интенсивность работы менеджеров по продажам могут обеспечить только руководители продаж.

При активной работе менеджер по продажам может провести в неделю 10-15 встреч продолжительностью час и более каждая на выезде к клиентам в разные районы своего города. Так вот, большинство менеджеров по продажам, которые работают по этой схеме, либо делают не более 1-3 встреч с Клиентами в неделю, либо вообще не выезжают к клиентам. А если коммерсанты пытаются из-за своей лени и ради своего удобства решать все вопросы с клиентом по телефону, о продажах речь уже не идет. Максимум, что они могут в этом случае – более или менее успешно вести сбыт. То есть предлагать клиентам то, что им заранее нужно, по той цене, которая их заранее устраивает.

Работа менеджера по активным корпоративным продажам – тяжелая, нервная, местами откровенно мерзкая. Большинство людей просто не созданы для того, чтобы сколько-нибудь эффективно вести эту работу. Есть, конечно, отдельные морально и физически стойкие люди с мощным энерджайзером внутри. Они способны самостоятельно, без контроля руководства и понуканий со стороны делать много встреч с клиентами - изо дня в день, каждый день. И все мы знаем таких сотрудников. Но их крайне мало – как уже говорилось выше, один из каждых 10-20 менеджеров по продажам. И отдел продаж из них не сформируешь. Все остальные менеджеры по продажам способны интенсивно работать только при одном условии: практически непрерывном контроле и управленческом воздействии со стороны руководителя продаж.

Материал взят из книги Константина Бакшта «Построение отдела продаж: с „нуля“ до максимальных результатов»

# Как выявить проблемы отдела продаж

Важным и своевременным инструментом для управления бизнесом является анализ продаж. Накопление информации о работе компании за отдельно взятый период позволяет собрать точные данные о рациональности организации бизнеса, квалифицированной деятельности сотрудников и возможных недоработках. Анализ коммерческой работы позволит руководителю отыскать проблемы отдела продаж и принять своевременные меры по их устранению. Собственник бизнеса, заинтересованный в эффективности торговли, обязан систематически мониторить действия своих продавцов для составления обоснованных итоговых отчетов. Подобную проверку можно осуществлять: еженедельно; помесячно; ежеквартально; раз в полгода. На основе полученной информации руководство формирует политику компании с учетом ошибок и проблем отдела продаж минувшего периода. Принимаются меры по совершенствованию работы отдела продаж, обусловленные сопутствующими причинами (популярность продукции, степень конкуренции, состояние реализации товара). По результатам анализа продаж администрация компании намечает стратегию ее дальнейшего развития, принимая во внимание все прошлые недочеты и затруднения. Детальный анализ продуктивности отдела продаж заключается в обследовании количественных и качественных характеристик сбыта, включая действия каждого отдельного сотрудника. Изучение работы отдела в количественном аспекте поможет определить соотношение производства продукции с ее реализацией, установить количество коммуникаций с потребителями, подсчитать число сформированных заказов. Список количественных характеристик работы отдела продаж: число заказов за изучаемый период; объем поступлений от реализации товаров; процент продаж у каждого работника; количество вновь привлеченных клиентов; масштабы сбыта новым заказчикам; общий результат продаж отдела. Исследование количественных коэффициентов работы персонала позволит руководителю узнать, как плодотворно действуют его сотрудники, велик ли их масштаб продаж в сравнении с общей прибылью организации. Оценка функциональности сотрудников поможет выяснить, достаточно ли внимания они уделяют покупателям, не слишком ли долго общаются с неперспективными клиентами, рационально ли планируют время работы. Анализ количественных показателей отдела сбыта демонстрирует клиентскую работу всего персонала и степень ее влияния на данные продаж. Качество взаимодействия работников с клиентами определяют путем учета и мониторинга налаженных контактов. Берут в расчет следующие аспекты работы каждого сотрудника: умения, опыт и подготовка (способность налаживать связь с клиентом, применение невербальных и визуальных приемов передачи информации, обдуманная реакция на возражения, умение доводить контакт с покупателем до продажи товара); осознание потребностей клиента (грамотный подход, степень удовлетворения обслуживанием, умение устанавливать дружественный контакт); организационные нюансы (подготовка продавца к коммуникации с клиентами, обеспечение перемещения по плановым поездкам к месту сделки, способность работника к самоанализу и нахождению своих ошибок в работе); достаточные знания о продаваемом товаре (степень осведомленности работника о продукции фирмы и предложениях конкурентов, умение выгодно представить свои товары на фоне конкурентной продукции); отношение продавца к должностным обязанностям (его реакция на предложения начальства повысить свою производительность, предприимчивость и мотивация сотрудника, стремление к личностному росту). Качество обслуживания клиентов определяется путем контроля и рассмотрения налаженных коммуникаций. Анализ качественных и количественных показателей работы персонала покажет руководителю очевидные итоги. Возможны четыре финальных варианта: Высокие параметры количества и качества работы. Мероприятия: поощрение персонала, премии, похвалы, продвижение по служебной лестнице. Высокие характеристики количества и низкий индекс качества. Мероприятия: работники нуждаются в повышении квалификации, их нужно посвятить в цели и требования компании. Высокое качество и недостаточные количественные показатели. Мероприятия: уточнение числа областей сбыта продукции, факторы снижения трафика клиентов, работа над установлением контактов. Низкие индексы количества и качества. Мероприятия: организация работы с персоналом, переквалификация работников, увольнение при низком профессионализме и неспособности к обучению, набор другого персонала. Обоснованный мониторинг сбыта позволит руководству своевременно обнаружить проблемы отдела продаж (и товарооборота в частности), чтобы принять меры по их ликвидации. Главное, чтобы коммерческие сотрудники компании осознавали всю важность своей работы, легко относились к изменениям, приветствовали программы обучения и стремились к личностному росту. Руководитель должен безошибочно находить слабые места в цепочке продаж и искусно направлять действия сотрудников в нужное русло. Возможно, иногда рациональнее будет обновить свою команду, чем безуспешно пытаться повысить эффективность деятельности безынициативного и равнодушного персонала. 2 ошибки в развитии региональных продаж и способы их избежать Как решать проблемы отдела продаж: советы по повышению эффективности работы Совет 1. Сформируйте портфель для новичка Если в организацию приходит новый сотрудник, он должен мягко адаптироваться в коллективе, максимально быстро вникнуть в суть работы и приступить к продажам. Для этого желательно подготовить удобный портфель новичка, где будут собраны все необходимые ему материалы: сведения о компании, данные о продуктах, стандартные возражения клиентов с правильными ответами на них, шаблоны переговоров с покупателями, отчетный бланк для менеджера, служебная инструкция. Можно еще добавить информацию о миссии и целях компании. Совет 2. Систематически проводите встречи Хотите сильный отдел продаж? Тогда знайте обо всем, что там происходит. Для этого практикуйте регулярные (желательно раз в месяц) беседы с сотрудниками, предлагая обсуждение планируемых мероприятий и новых проектов, прислушивайтесь к менеджерам. Может быть, у сотрудников есть проблемы, требующие именно вашего вмешательства. Регулярные встречи повысят их мотивацию и плодотворно отразятся на результате. Совет 3. Внедрите утренние созвоны Проводите ежедневные планерки, чтобы определить, какие цели и задачи менеджеры планируют на текущий день и что им предстоит решить. Такой подход позволит вам наметить схему дня и ожидаемые результаты. Совет 4. Применяйте систему CRM Чтобы контролировать инициативность и продуктивность каждого сотрудника, введите CRM-систему, где будут показаны все операции по отделу и зафиксированы итоги по всем клиентам. Тут можно отследить коммуникации с каждым конкретным покупателем, план обратной связи и встреч с клиентом, прослушать телефонные диалоги менеджеров и просмотреть возражения клиентов. Для CRM-системы обычно пользуются Trello, Bitrix24, Megaplan. Она позволит вам организовать рациональную работу коммерческого отдела. В программе вы будете давать задания для менеджеров и контролировать их исполнение. Совет 5. Используйте мозговые штурмы Если вы организуете плодотворную деятельность в отделе продаж, то в один из дней заметите, что, постоянно контактируя с клиентами, ваш персонал прекрасно осведомлен о вашем бизнесе. С этой целью проводите систематические мозговые штурмы совместно с менеджерами для генерации свежих идей по совершенствованию работы компании. Совет 6. Продумайте систему мотивации и поощрения своей команды Управлять отделом продаж непросто, поскольку нужно отыскать подход для каждого работника, чтобы узнать, какие стимулы для него важны. Одним людям достаточно похвалы, другим нравится участие в конкурсах на звание лучшего продавца месяца и получение бонусов. Но все же деньги будут мотивировать в подавляющем большинстве случаев. Поэтому желательно построить такой принцип мотивации, при котором люди стремятся продавать активнее и больше, а вам не нужно их все время подталкивать. Так сотрудники будут уверены, что при достижении определенных показателей им гарантированно выплатят бонусы. Совет 7. Анализируйте звонки менеджеров Это очень важно, так как записи бесед укажут вам слабые стороны сотрудников. Допустим, на каком-то этапе менеджер недопонял клиента, в какую-то минуту сыграла роль реакция на стресс, а где-то продавцу не хватило компетенции, в то время как покупатель был почти готов к сделке. Подобные ситуации следует рассматривать на планерках и общих собраниях, чтобы помочь работникам справляться с такими проблемами отдела продаж. Совет 8. Проводите обучение Если вы прочитали новую информацию относительно продаж или прошли какой-то тренинг, не забудьте поделиться такими нюансами с менеджерами. Совет 9. Всегда оставайтесь на связи с отделом продаж Организация производительного отдела сбыта потребует значительных усилий, но главное – всегда быть вместе со своей командой, оставаться в зоне доступа. Новые менеджеры с недостатком опыта в ведении переговоров, бесспорно, будут задавать массу вопросов. Для них важно вовремя узнать ответы и получить вашу поддержку. Ведь вам нужны активные продажи? Так помогайте им. Вы сразу заметите, что недоработок стало меньше. Совет 10. Подготовьте информацию о компании специально для отдела продаж Размышляя на тему, как эффективно организовать отдел сбыта, прежде всего, необходимо оформить данные материалы не просто для работников-новичков, но и для всех членов своего коллектива. Сотрудникам нужно понимать, что происходит в организации и что нового внедрено, какие товары предпочитает покупатель. Поэтому информация для персонала должна содержать ссылки на ключевую продукцию, описание товаров, примеры возражения клиентов и как их можно быстро снять. Эти материалы должны непрерывно дополняться во избежание систематических ошибок в одних и тех же ситуациях. В первую очередь, отдел сбыта должен быть осведомлен обо всех изменениях в организации, так как они являются лицом компании. По правилам организованный отдел продаж — не розовая мечта. Его вполне реально создать, если добавить три ингредиента: продуманную мотивацию персонала, обучение менеджеров и мониторинг эффективности отдела.

# Как улучшить работу отдела продаж, чтобы уменьшить число потерянных клиентов

Владимир Кондаков, коммерческий директор компании ITLand, Санкт-Петербург

У нас в компании главная причина неэффективности отдела продаж — низкая квалификация продавца. Мы работаем на рынке услуг. Приобретая их, клиент, прежде всего, ищет профессионала, а потом сравнивает цены, сроки и остальное. Поэтому профподготовка продавцов — наша базовая задача. Люди должны владеть ситуацией (что именно мы делаем, как, для чего и почему). Некачественную работу менеджеров у нас определяют просто. Анализируется число упущенных клиентов (то есть тех людей, контакт с которыми был безуспешен). Продавец берется «на карандаш» и вызывается для обсуждения источника неудач. Как правило, это недостаток знаний сотрудника по вопросам, которые задавал ему заказчик. Когда становится очевидным, что подобные проблемы отдела продаж со временем появляются у остальных членов команды, мы проводим серию профилактических мероприятий. Так отдел внедрения (т. е. производство) делает менеджерам презентации имеющихся решений с их главными преимуществами. Они проводятся регулярно. Дважды в месяц мы выслушиваем вопросы продавцов, которые им поступают от клиентов. Еженедельно у нас бывают игры (одни играют роль продавцов, другие становятся заказчиками). По завершении работы мы тренируемся по 2-3 часа. Повысили внимание к раздаточным материалам и рекламным флайерам. Сделали образцы своих работ, оформили буклеты, презентации и др. В итоге всех этих действий сократилось количество потерянных клиентов. Но для этого нам потребовалось 2,5 месяца. Главной целью ближайшего периода является повышение квалификации работников отдела продаж. Это возможно только путем стабильного обмена опытом с подразделением закупок (либо производства). Центральным остается дальнейшее формирование коммерческих навыков персонала. Однако эта общая задача будет решаться при больших масштабах продаж. Информация об экспертах Игорь Хереш, директор по развитию компании «Группа Т-1», Москва. Акционерное общество «Группа Т-1» (входит в ГК Ренова) создано для развития телематических продуктов и сервисов на основе навигационных технологий для потребительских и корпоративных рынков. Владимир Кондаков, коммерческий директор компании ITLand, Санкт-Петербург. Специализация компании ITLand – разработка и запуск комплексных систем для автоматизации проектного управления. Основные виды деятельности: формализация и систематизация бизнес-процессов, автоматизация проектного управления на платформе 1С, экспертиза, ориентированная на оптимизацию бизнес-процессов.

# 11 признаков того, что у вас проблемы в отделе продаж

13 марта 2018

Представьте себе ситуацию: вы создали замечательный продукт, сделали эффектную и креативную рекламу, но продажи не идут. А если происходят, то очень вяло, совсем не так, как вы ожидали. Вы постоянно оптимизируете те или иные процессы, но все безрезультатно. Возможно, проблема в несогласованных действиях торговых менеджеров? Почему существуют проблемы отдела продаж и что предпринять для их решения, расскажем далее. Вы узнаете: Какие признаки проблем можно выявить в отделе продаж. По каким причинам возникают проблемы отдела продаж. Какие проблемы отдела продаж возникают из-за ошибок руководства. Как решать проблемы отдела продаж и повысить эффективность работы. Для собственников бизнеса перечисляем первые приметы того, что в работе руководителя отдела появились сложности. И если их вовремя заметить, план продаж можно спасти. Но главное – вы получаете шанс правильного выбора: найти ошибки, чтобы их исправить; послать менеджера на обучение либо вообще уволить и взять другого специалиста. 11 симптомов, которые нельзя не замечать Отсутствие развернутых планов. Начальник отдела продаж обязан разрабатывать для подчиненных детальные планы, которые учитывают количественные и качественные показатели. Его цель — наметить конкретные задачи для коммуникаций с новыми и постоянными клиентами. Неимение этих планов означает, что руководитель плохо представляет себе работу своего отдела или не пытается должным образом влиять на действия подчиненных. Неумение работать в CRM. Менеджер должен знать, как настраивать систему CRM, чтобы из актуальных данных составлять различные отчеты, которые обнаруживают проблемы отдела продаж в любой фазе. Нет внедренного цикла Деминга (планирование-действие-проверка-корректировка). Когда руководитель игнорирует передовые подходы и эффективные механизмы, не анализирует итоги работы, не способен делать выводы и выявлять недоработки, то шансы на плодотворную работу ваших сотрудников крайне низки. Не практикуются регулярные планерки. Квалифицированный менеджер обязан ежедневно и неоднократно обсуждать с начальством личные результаты продвижения к основной цели — удачному завершению сделки. Для этого нужно продумывать свои действия, анализировать и вносить поправки в pipeline (рабочий список сделок любого менеджера). Руководитель обязан замечать проблемы и находить решения в безвыходных случаях. Если этого нет – ваши менеджеры ведут себя бесконтрольно. Нет взаимодействия с маркетологами. Отсутствие налаженной связки указывает на то, что руководителю неизвестно о степени лояльности клиентов компании, не измеряется NPS, не планируются возможные акции и прочие приемы, направленные на ускорение закрытия сделок. Руководитель выполняет функцию диктофона. Он не просто должен передавать вам то, что слышит от менеджеров, а последние – от клиентов. Ему следует влиять на ситуацию и корректировать ее при необходимости. Ведь вы, скорее всего, хотите узнать не причину неудавшейся сделки, а предложения по ее успешному завершению. Самостоятельно не продает, что вообще недопустимо. Ведь фактически это самый первоклассный специалист в команде. И если он не способен закрывать сделки, замечать проблемы отдела продаж, знать как минимум три ответа на каждое возражение клиента, то ему не под силу оценить производительность своих подчиненных. Ему следует работать с ними на равных. Не может характеризовать клиентов. Когда руководитель не понимает, где «расположена» целевая аудитория, не способен работать и коммуницировать с покупателем, то это значительно усложняет становление отдела продаж. Не выстроена система мотивации. Руководитель обязан знать приемы ее создания. Сотрудники, выполняющие план, должны, как минимум, иметь зарплату втрое больше остальных, которым это пока недоступно. Еще одна подсказка для вас – успешным работникам нужно платить суммы выше рынка труда, остальным – ниже этой границы. Незаинтересованность в обучении персонала. У хорошего руководителя всегда намечен образовательный комплекс (тренинги) для менеджеров и подготовлены листы их личного роста. Не отслеживает звонки подчиненных. Ежедневно хотя бы единожды начальник должен слышать, как общается с покупателями каждый сотрудник. В противном случае каким образом он станет корректировать рабочие скрипты и совершенствовать своих сотрудников? Приведенный перечень — только верхушка айсберга. Отличный руководитель должен быть профессионалом во всем, начиная с организации рабочего времени и заканчивая абсолютным контролем каждого локального бизнес-процесса. 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 Из-за чего возникают проблемы отдела продаж Существующие проблемы отдела продаж классифицируются по трем основным категориям. Люди, на которых возложены продажи, неэффективны Специалист отдела продаж наивно полагает, что может быть успешен без квалификации. Бывает, что иногда удается совершить сделку без специальных навыков. Это происходит случайно или человек владеет искусством убеждения – причины различны. Однако после кратковременного успеха работник считает, что умеет продавать любые товары, даже специфические сложные продукты. Он думает, что сможет дать реальную консультацию покупателю по их грамотной эксплуатации. Сотрудник не хочет продавать либо не имеет для этого достаточных знаний. Многие специалисты отдела продаж опасаются задавать покупателям или начальнику сложные вопросы. В некоторых случаях они нуждаются в поддержке вами своей деятельности, поскольку побаиваются отказа клиента. Работники могут иметь другие комплексы и фобии, которые сдерживают их продажи, мешают вступать в диалог и подталкивать клиента к сделке. Это и есть максимально уязвимое место в вашей торговле. Эгоистичные продавцы полагают, что удачная сделка является их победой. Они пытаются завоевать их по максимуму вместо оказания помощи клиенту в решении его проблем. Такие люди чаще всего не думают о покупателях и не придают внимания их чувствам. Тем не менее, подобным «специалистам по продажам» удается реализовывать много и часто. Есть одно НО! Эти люди никогда не вызывают доверия у клиентов, а потому они не возвращаются к ним повторно. Вот почему следует избегать подобной тактики продаж. Во избежание подобных проблем отдела продаж не принимайте сотрудников, которые попадают под описание одной из перечисленных категорий. Кроме того, побеспокойтесь о должной квалификации своей команды. Для этого проведите несколько тренингов, подскажите людям, что из литературы нужно почитать, от каких комплексов нужно избавиться. Неэффективные либо плохо организованные продажи Источником этих неприятностей может стать недостаточное оборудование отдела или некачественное обучение персонала. Смутное понимание процесса. Продавец, не осознавший структуры реализации товара, не понимающий, какой скрипт применить для диалога, никогда не станет эффективным. Он не разбирается в вопросах, которые следует задать, и в том, как мотивировать клиента на покупку. К тому же человек действительно не в курсе, какие конкретно знания о продажах нужно дополучить. Грамотно организованный процесс торговли имеет свои нюансы. Однако для каждого разговора с потребителем существует четкий сценарий, где предусмотрены стандартные вопросы и ответы. В основном малые и средние предприятия набирают работников отдела продаж задолго до того, как формируют сам процесс. Это в корне неверно. Человек, который специализируется на продажах и не обеспечен готовым скриптом разговора, не может определить отношение клиента к покупке и выбрать приемы для завершения сделки. Отсутствие обучения специалистов отдела. Если работник, который совершает продажи, не прошел даже базовой подготовки, ему неизвестно, как строить диалог с клиентом, что препятствует его успеху. В систематическом повышении квалификации нуждаются даже те, кто продает достаточно активно. Невозможность выяснить проблемы отдела продаж через отсутствие данных. Квалифицированный руководитель всегда владеет сведениями о своем подразделении, о каждом сотруднике на любом этапе его деятельности. Это позволит выяснить, в какой фазе появляются недостатки и каким образом их устранить. Возможно, человеку не хватает квалификации. Или он что-то не до конца понимает. Присутствие информации поможет отыскать и урегулировать проблему. В интересах дела потребуется правильно оборудовать свой отдел. Предприятия, не контролирующие коэффициент конверсии и объемы продаж на всех стадиях процесса, не в состоянии определить причины неудач. Менеджеры по продажам неэффективно организуют деятельность отдела В конце концов, непродуктивная работа иногда становится итогом промахов начальника. Его ошибки заключаются в: Некачественном обучении. Продавец, который активно стремится к результату, вполне может стать непродуктивным, если ему неверно разъяснили суть работы. Огромное значение отводится сценариям диалога с клиентом. При их грамотном применении можно сразу же завершить сделку. Если руководитель не до конца продумал ход обучения, не растолковал схемы поведения и их значимость, вполне возможно, что работа его команды будет отрицательной. Недостатке отчетности. Для отслеживания любых процессов обязательно нужна информация. В примерах с продажами лучше пользоваться отчетами. На первых порах это может вызвать недовольство вашего персонала, зато позволит точнее контролировать работу. Возможно, вам будет сложно ввести в повседневную практику вашей команды новые правила. Тем не менее, если продавцы не выполняют намеченные задачи и срывают показатели, вам следует самим понимать особенности этапа, чтобы показать им, где была допущена ошибка. Во избежание сложных ситуаций с персоналом и обид со стороны подчиненных используйте похвалы за достижения и победы. 15 самых эффективных техник продаж товара Основные проблемы отдела продаж и способы их решения Проблема 1. Нарушенная цепочка продаж Что представляет собой цепочка продаж? Это все процессы и люди, с которыми взаимодействует покупатель от самого начала обращения и заканчивая завершением сделки. Допустим, в продуктовом магазине цепочка продаж имеет форму «полка → касса». Для онлайн магазина это «витрина → корзина → оператор → доставка». Мы привели примеры наиболее простых, привычных цепочек. Встречаются более сложные схемы, например: «секретарь → сотрудник отдела продаж → продукт-менеджер → ассистент отдела продаж → аккаунт-менеджер → руководитель проекта → бухгалтер-юрист → специалист по корпоративной безопасности и т. д.». Аналогичные модели применяют поставщики высокотехнологичного оборудования, интегрированные фирмы, крупные промышленные корпорации. При этом коммерческий процесс заключается в том, что каждый выполняет свои обязанности. Секретарь соединяет клиента с ответственным специалистом, работник отдела продаж выявляет потребность покупателя и направляет его к нужному менеджеру. Тот, в свою очередь, знакомит потребителя с продуктом и отсылает его к ассистенту, формирующему технические задания. Далее каждое звено (специалист) этой цепочки связано с выполнением определенных функций. Проблемы отдела продаж начинаются, когда в организации перестает функционировать обратная связь. То есть предыдущее звено абсолютно не волнует то, что происходит с покупателем дальше. К примеру, ассистент одобрил техзадание и передал клиента аккаунт-менеджеру, вовсе не думая о подписании договора, ведь это же не относится к его обязанностям. Аналогичное отношение характерно для всей цепочки, где каждое звено стремится поскорее «сплавить» посетителя дальше. Даже если клиент почему-то вдруг выпадет из цепочки, никто этого не заметит, о его существовании просто забудут. Разумеется, если он опять не напомнит о себе звонком в фирму. Причиной этого является отсутствие в компании лица, ответственного за контроль каждого звена цепочки, которое будет задавать сотрудникам вопросы типа: «Вчера звонил Степан Сергеевич, что там с оформлением его договора?». Как решать. Привлекать специалистов-универсалов, отслеживающих движение покупателя по цепочке продаж. Однако единственный, кто может это сделать в любой компании, – коммерческий директор, который, увы, не осилит контроль за всеми клиентами. Тем не менее именно он может сформировать систему, основанную на обратной связи плюс персональной ответственности менеджеров. Но в этом случае следует искоренить порочную модель поведения «пост сдал – пост принял». Совет для собственников компаний: предложите своему приятелю или просто знакомому сыграть роль тайного клиента, чтобы выяснить непредвзятое мнение. Это позволит вам понять, что нужно доработать. Проблема 2. Отсутствие общего формирования цен Весьма редкая, но небезопасная ошибка проектных организаций без унифицированных пакетов услуг, где стоимость проекта обсчитывают менеджеры. Элементарный пример: клиент дважды обращается в фирму, назвавшись разными именами, попадает к различным менеджерам, которые предлагают два коммерческих предложения, одно из которых дешевле второго. Как поступают клиенты, получая на тот же самый проект неодинаковые предложения? Совершенно верно, они звонят в третий раз и торгуются за более низкую цену продукта. Как решать. Строгая стандартизация образования цен. Проблема 3. Слабая заинтересованность менеджеров по продажам Прежде всего, недостойная зарплата вовсе не мотивирует специалистов, которых не волнует потеря своего неприбыльного места. Кроме того, предложение четырех добавочных тысяч к зарплате моментально подталкивает их к смене места работы. Не имея мотивации, менеджеры отказываются от обучения, приглашений на конференции и семинары. Самые популярные фразы работников, где существуют проблемы отдела продаж: «я этим не занимаюсь» или «это не мои обязанности». Как решать. Допустим, у вас работает 50 человек. Определите эффективность каждого сотрудника и выберите десятку лучших. Затем не спеша увольняйте остальных. Эти меры позволят вам за полгода сократить штат отдела продаж с полусотни до десяти работников. Теперь равномерно распределите клиентов среди оставшихся менеджеров, что в пять раз повысит доход каждого из них. В итоге зарплата менеджера увеличится в разы. Работая в таком ритме, сотрудники попробуют оптимизировать свою нагрузку. Они выдвинут вам требования послать их на курсы тайм-менеджмента и эффективной работы с клиентами. Проблема 4. Звездные работники Предложенное выше решение поднимет мотивацию менеджеров, зато имеет все шансы тут же создать для вас проблемы. Если в компании осталось десять одаренных продавцов, это может вызвать сложности для нее. Допустим, один из талантов может уйти, уведя за собой 5 % собственной клиентуры, что значительно уменьшит выручку. А если таких «дезертиров» трое или пятеро, ситуация становится критичной. Каждый из работников контролирует 20-30 % дохода. Утрата пятой части выручки имеет все шансы вызвать коллапс в организации, потеря трети просто похоронит ваш бизнес. Имея на руках подобный мощный козырь, менеджер оказывает давление на собственника. Он может потребовать увеличения оплаты труда, повышения процента, а также личный кабинет, служебный автотранспорт и иные блага. Возможен и другой вариант, когда коммерческий директор продает больше, чем его сотрудники вместе взятые. Это доказывает, что, будучи прекрасным продавцом, он никудышный руководитель. В этом случае опять же вероятны не только проблемы отдела продаж, но и угроза бизнесу. Аналогичная ситуация характерна и для клиентов: если два покупателя предоставляют фирме 80 % выручки, то после первого же кризиса она, возможно, перестанет существовать. Как решать. Разнообразьте клиентский портфель и регламентируйте доход каждого менеджера. Кроме того, сбалансируйте распределенную и сконцентрированную выручку. Агрессивные продажи: за и против Проблема 5. Избирательное взаимодействие только с постоянными (новыми) клиентами Как правило, менеджеры по продажам предпочитают иметь дело с уже проверенными клиентами, поскольку так проще и прибыльнее. Данный подход полезен для компании, позволяя сберечь состоятельных и активных покупателей. Между тем бывают этапы, когда организация ориентирована на расширение, что требует значительного расширения клиентской базы. В этом случае следует задействовать специалистов по мобилизации новых клиентов. Сервисные компании называют их «нью бизнесами» (от английского понятия New Business Manager). Эти люди мотивированы на поиск новых покупателей, а не на количество продаж. Как решать. Применять различные принципы мотивации к продажам для новых и старых клиентов. Не стоит делегировать эти обязанности единственному менеджеру. Проблема 6. Неприбыльные клиенты Имеется еще одна проблема отдела продаж с постоянными клиентами, которые иногда могут абсолютно нивелировать большую выручку. Допустим: покупатель требует скидку по причине своей значимости и лояльности; клиент выходит за рамки ресурсов поддержки отдела обслуживания или вашей персональной; взамен звонков он настаивает на индивидуальной встрече с менеджером, поездка которого чревата долгим отсутствием его в офисе; юристы покупателя изводят формализмом ваш юротдел, а заключение договора отнимает месяц у вашего специалиста; ценный клиент просит адаптировать продукт под его нужды. Как решать. Непрерывно анализировать рентабельность клиентов и особенно важных. Просчитав прибыльность каждого покупателя, вы примете разумное решение. В основном, используются три способа дальнейших действий: повышение доходности клиента путем реализации добавочных услуг, которые тот требует бесплатно (если он нуждается в поддержке 24/7 и индивидуальном обслуживании, то вполне может их оплатить); вежливый отказ в оказании дополнительных сервисов и скидок (если покупатель действительно нуждается в продукте, он смирится с ним и будет продолжать сотрудничество); отказ от клиента и курс на выгодные проекты. Но расставаться нужно деликатно (не всегда это ущемляет бизнес, тем более, когда взаимодействие с клиентами не влияет на ваше рыночное положение). Проблема 7. Замысловатая система определения эффективности Когда эффективность бизнеса не отслеживается, на нее трудно повлиять, а тем более проконтролировать. Поэтому измерять бизнес нужно обязательно, не допуская при этом завышенного количества метрик. Целесообразная метрика, не вызывающая проблемы отдела продаж, такова: выручка компании на каждого конкретного менеджера; рентабельность и прибыль фирмы целиком и в разрезе клиентов; 4-5 статусов воронки продаж с конверсиями по каждому; затраты на привлечение покупателей. Перечисленные параметры следует анализировать в динамике, не реже каждого месяца, с учетом последних одного-двух лет. Иногда компании настолько тщательно осуществляют измерения, что рассматривают все: время диалога менеджера с покупателем, время навигации по страничкам сайта, число намеченных и реализованных задач, состав рабочей переписки, планирование выполнения клиентских заявок в течение дня и др. Как решать. Пользоваться только метриками, обеспечивающими реальные мероприятия. Допустим, вы в курсе, что до обеда в организацию поступает больше заявок (на 5 %), чем во второй половине дня. Однако вы же не примете на работу еще 5 % от имеющегося количества менеджеров только на полдня. Выходит, это абсолютно бесполезный показатель. Еще пример. Продолжительность вашей работы – 8:00-18:00, в то время как период поступления заявок 10:00-20:00, пик которых происходит в 19:00. В этом случае имеет смысл передвинуть рабочее время. Но и этот показатель не нуждается в детальном измерении, так как основная масса компаний интуитивно определяет свои рыночные биоритмы. Тем не менее статистику нужно подбирать и анализировать. Только уделять внимание следует выгоде, а не количеству. Контроль работы менеджеров по продажам: как не упустить важные детали Какие проблемы отдела продаж возникают из-за ошибок руководства Ошибка 1. Недостаточное знание персоналом особенностей и характеристик товара. Как правило, новичку, поступившему на работу торговым представителем, выдают прайс, рекламные материалы и обстоятельно знакомят с территорией. Общепринятая практика говорит, что нужно регулярно посещать точки продаж и коммуницировать с розничными потребителями. Насколько содержательным будет общение при данных посещениях, когда работник с недостатком знаний не в состоянии грамотно прорекламировать товар, раскрыть его преимущества и потребительские качества? Наиболее шустрые из них иногда фантазируют, что может пошатнуть имидж поставщика. Ошибка 2. Незнание работниками отдела рыночного состояния своей ниши и основных конкурентов, с которыми приходится работать. Подчас торговые агенты вынуждены самостоятельно исследовать рынок, анализировать продукты конкурентов и делать собственные выводы. Вовсе не факт, что эти умозаключения верны и четко обоснованы. Однако при любых раскладах продавец затратит на это свое время, которое должно быть направлено на продвижение компании в порученном ему районе. Ошибка 3. Пренебрежение к необходимости изучения техники продаж работниками отдела. Чаще всего первые лица организаций считают, что платить за тренинги нерентабельно, так как всегда имеется вероятность, что работник уволится до того, как окупит затраты на собственное обучение. Но опыт доказывает обратное: если компания беспокоится о профессиональном развитии своего персонала, его отдача возрастает в разы, а лояльность людей намного выше. Поэтому еженедельные ролевые игры и тренинги должны стать выгодной инвестицией в команду продавцов, а значит, и в расширение масштабов продаж. Ошибка 4. Типичное заблуждение в том, что ответственность за масштабы продаж ложится на отдел сбыта, и очевидное стремление уволить его начальника, если полученные показатели не соответствуют плановым. Большинство директоров убеждены, что они в состоянии решить любые проблемы отдела продаж, найдя более квалифицированного работника. При этом они не хотят вникать в истинные причины, вызывающие неутешительные результаты своего бизнеса. Они уверены, что выбрали единственно верную систему организации продаж и структуру бизнес-процессов компании. Однако с появлением другого руководителя коммерческого отдела ситуация не изменится, если приоритеты и принципы работы бухгалтерии, склада и транспорта будут прежними. Улучшения невозможны без налаженного сотрудничества всех подразделений для достижения поставленных целей, начиная с оформления заказа и до вручения товара покупателю. Ошибка 5. Убежденность многих владельцев бизнеса, что поиск и адаптация к имеющемуся порядку сбыта новых работников не составляет труда, а неимение потенциальных претендентов указывает на низкую квалификацию специалиста по кадрам. В то же время статистика подтверждает, что только 5 % поступивших резюме удовлетворяют требованиям компании. Некоторая часть приглашенных на собеседование кандидатов не приходит вообще, а остальные отказываются от трудоустройства даже при готовности руководства их принять. Очевидно, что эти цифры говорят о многом, а почему они таковы, объяснять не приходится. Ошибка 6. Уверенность руководства, что компанию покидают лишь работники, которые не могут хорошо выполнять функциональные обязанности. Практика показывает, что большинство предприятий не имеет даже утвержденных должностных инструкций, где четко указаны функции каждого работника. И вовсе не потому, что их некому составить – просто этот подход позволяет экономить на персонале, перепоручая ту или иную работу сотрудникам, не несущим ответственность за эти действия. Ошибка 7. Непрозрачность начисления оплаты труда. Многие предприятия вообще не имеют положений об оплате труда, а с порядком расчета заработной платы и начисления бонусов не торговый персонал не ознакомлен. Неожиданно для продавцов их зарплату «урезают», налагая штрафы за нарушение плана продаж (показатели которого иногда непонятны), за дебиторскую задолженность (несмотря на то, что отгрузка одобрена руководством для выполнения плана и получения дистрибьюторского процента) и др. Почему? Цель та же – попытки экономии, которые снова превращаются в проблемы отдела продаж: постоянную текучку кадров; расходы на поиск и профессиональную подготовку новых торгпредов. Ошибка 8. Зачастую в поисках нового начальника торгового отдела отбираются квалифицированные продавцы с отличными рекомендациями и стажем работы у конкурентов. На этих людей, если таковые находятся, начальство возлагает огромные надежды, которые чаще всего не оправдываются. Причины этого довольно очевидны. Прежде всего, соответствующий данным критериям менеджер с большой долей вероятности, не задумываясь, покинет эту компанию при получении более выгодного предложения. Во-вторых, по-настоящему ценных коммерсантов просто так не отпускают, поддерживая их мотивацию на высоком уровне. В-третьих, высококлассные продавцы, как правило, добиваются отличных результатов за счет наработанных приемов общения и умения убеждать клиентов независимо от поэтапного развития продающего персонала. Ошибка 9. Занижение зарплаты новичкам, принятым на должность торгового представителя. Руководство предприятия уверено, что это мотивирует работника на достижение высоких результатов к завершению испытательного строка. В действительности сотрудники считают себя обделенными, даже обманутыми, так как понимают, что, прилагая большие усилия для выполнения намеченных задач, в итоге зарабатывают намного меньше других сотрудников, работающих не так усердно. Разумеется, это никак не развивает их лояльность к организации, поэтому по возможности они станут подыскивать более выгодные варианты. Ошибка 10. Недоразумения между руководителями среднего уровня и торговыми представителями. Часто встречаются проблемы отдела продаж, когда рядовых продавцов просто не слышат, и с течением времени они бросают попытки что-либо предлагать и объяснять, проще говоря, стараются помалкивать и ничего не слышать. И даже «живая кровь», которую с невероятными усилиями «впускают» менеджеры по персоналу, обстановки не изменяет, так как новички тут же адаптируются к общепринятой манере поведения. Когда людям задают вопросы о причинах такого положения, ответ всегда идентичен: никто не считается с торговыми представителями, к ним не прислушиваются. Самое обидное, что администрация (супервайзеры, начальники отделов сбыта и др.) порой не выполняют обещаний, которые дают подчиненным. Руководитель отдела

# Особенности продаж технически сложного продукта

[Павел Володин Генеральный директор, Московская область](https://www.e-xecutive.ru/users/108958-pavel-volodin)

Вы можете быть целеустремленным продавцом, но успех продаж технически сложных продуктов зависит от другого.

Проводя в различных компаниях тренинги в области **продаж** технически сложного продукта, мы почти всегда встречаем одну и ту же картину: в большинстве своем сотрудники отделов продаж таких компаний – целеустремленные, интеллектуально развитые люди. Видно, что люди приходят получить знания и отработать [навыки работы в сложных проектах](https://www.e-xecutive.ru/marketing/marketing/1469739/). Работают активно, с интересом. Всегда задают много вопросов. Пытаются вникнуть и разобраться в особенностях продаж технически сложных продуктов. Что особенно ценно – видно, что анализируют свои встречи, сопоставляя их с тем, что дается на **тренинге**. Видно, что хотят [работать и развиваться](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2_%D0%BF%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B0%D0%BC_%D0%B8_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BA%D0%B0%D0%BC).

Все это так. Но самое интересное, что и пробелы, мешающие эффективно работать в продажах технически сложного продукта, у абсолютного большинства участников одни и те же. И связано это с отсутствием целостности компетенций. Мы можем выделить две основные проблемы, препятствующие эффективной работе в подобных продажах (эти проблемы – не единственные из существующих, но, на наш взгляд, ключевые).

**1. Нужно развивать навыки проведения качественных исследований**

Неумение [проводить грамотные исследования](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/sales/1176563/) – это бич продавцов сложного продукта. Они сразу пытаются дать предложение со всеми вытекающими отсюда последствиями. Теперь помножьте эту проблему на огромное количество характеристик и преимуществ, сопровождающих сложные технические решения. Только представьте, какой «ушат позитива» выливается на голову бедного клиента!

Очень часто сотрудники нам говорят: «Ну, как же – мы всегда проводим исследование!». Но на первых же минутах деловых игр выясняется: под исследованием абсолютное большинство участников понимает уяснение позиций! А это – стратегическая ошибка, приводящая к тому, что на вопрос: «Что вы хотите узнать в ходе нашего тренинга?» неизменно находится участник, который скажет «Научите работать с тупыми клиентами!», или: «[Клиенты сами не знают, что им нужно](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/sales/1778916/)!». Мы прекрасно понимаем – это не вина продавцов. Они привыкли работать именно так. Подобный метод работы прочно закрепился в их сознании.

Видно, что ребята вынуждены работать методом проб и ошибок. Проще говоря, нельзя заставить человека «работать умнее», его можно только научить этому. А в продажах технически сложного продукта «работать умнее» гораздо важнее, чем «работать больше». Лучше пять встреч в неделю проводить результативно, чем делать 12 встреч впустую. Поэтому мы всегда рекомендуем руководителям отделов продаж обратить внимание на это обстоятельство. Особенно при внедрении наставничества.

**2. Обращайте особое внимание на знание продукта вашей компании**

Причем заметьте: именно продукта, а не одной лишь номенклатуры продукции! В большинстве случаев знания только номенклатуры недостаточно. Если сотрудник отдела продаж не владеет примерно 30% знаний технических экспертов, то он также не сможет реализовать на практике навыки продаж в полной мере.

При этом, помимо знаний о продукте как таковом, нужно включать в технический курс особенности применения оборудования на объектах. И этому нужно посвятить не менее 50% времени на техническом тренинге, что мы особенно стараемся донести до людей, занимающихся техническим обучением. Если этому аспекту не уделяется должное внимание, то в продажах неизбежно пострадают две вещи:

- исследование,   
- аргументация.

И подменить этот пробел навыками продаж никогда не получится. Если кто-то считает, что для этого есть технические эксперты, – мы вам ответим, что это опасное заблуждение. Ведь сотрудник отдела продаж, не обладающий достаточными техническими знаниями, сорвет сделку уже на ранних этапах, а технический эксперт об этом даже не узнает. Как же технический эксперт спасет положение, даже не зная о нем?

Исходя из нашего опыта и наблюдений на тренингах, пункт №2 также во многом объясняет серьезные пробелы в навыках проведения исследования и становится причиной довольно вялой аргументации. Если руководитель отдела продаж не обратит на этот момент самого пристального внимания, [результативность продаж](https://www.e-xecutive.ru/marketing/marketing/1895027/)не сильно подрастет, даже если сотрудников активно обучать. Поэтому мы рекомендуем провести работу по сращиванию технических и коммерческих компетенций. Это позволит сотрудникам отделов продаж получить фактически готовый продукт. Да, эта непростая работа требует особого погружения. Со стороны предприятия, помимо отдела продаж, понадобится задействовать технический отдел и отдел маркетинга. Но мы и не предлагаем вам волшебной пилюли. Не секрет, что волшебные пилюли продаются только у шарлатанов.

Мы не будем долго говорить о значительном повышении эффективности работы при внедрении подобного комплексного подхода. Предполагаем, что, если ваш бизнес связан с реализацией сложных решений, вы и без наших рекомендаций давно задумались над этим вопросом.

# Как заключить сделку при помощи пяти вопросов

6 МАРТА 2018

Отрывок из книги **«Самое главное о продажах»** – о том, с чего начинаются успешные переговоры с клиентом.

*Джеффри Гитомер – автор бестселлеров и всемирно известный эксперт по продажам – опирается на многолетний опыт и делится проверенными методиками. Это несложное руководство поможет вам эффективно выстраивать продажи и налаживать взаимовыгодные партнерские отношения, преодолевать сопротивление, укреплять доверие – чтобы и вы, и ваши партнеры всегда были в плюсе.*

**А вы можете заключить сделку при помощи пяти вопросов?**

[Вопросы – основа продаж](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986588-o-chem-sprashivat-klienta-chtoby-vstrecha-proshla-kak-po-maslu). Хорошие вопросы позволяют установить нужные факты, а это просто необходимо для создания атмосферы, способствующей заключению сделки. Продавать легко, когда определены проблемы потенциального клиента, а когда вам известны его реальные потребности, это проще простого.

Приведенная ниже последовательность вопросов помогает [определить реальные потребности потенциального клиента](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1988104-kak-uvidet-svoi-produkt-glazami-klienta) и заключить сделку всего за пять шагов. Предположим, я продаю принтеры.

(Возьмите блокнот и записывайте ответы потенциального клиента).

*Первый вопрос*: «Скажите, пожалуйста, что для вас важно при выборе принтера?» (или «По каким критериям вы выбираете принтер?»).

Потенциальный клиент: «Качество, доставка и цена».

*Второй вопрос*: «Как вы определяете качество?» или «Что для вас значит качество?» (Задайте аналогичные вопросы «Что для вас значит...» по отношению ко всем важным для клиента критериям).

Потенциальный клиент, скорее всего, даст вам развернутый ответ. Многим таких вопросов никогда не задавали, и им придется по-настоящему задуматься. Возможно, вам захочется [задать какой-то дополнительный вопрос или целую цепочку уточняющих вопросов](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/682749-arkadii-tepluhin-pravilnye-voprosy-effektivnyh-prodavtsov), прежде чем перейти к третьему этапу. Например, важным критерием качества для потенциального клиента служит четкая, чистая печать. Вы спрашиваете: «То есть печать, которая отражает качество работы вашей компании?». Разве может потенциальный клиент ответить на этот вопрос отрицательно?

*Третий вопрос*: «Именно это для вас важно?», или «Это для вас важнее всего?», или «Почему это важно для вас?».

Этот вопрос позволяет выявить реальные потребности потенциального клиента. Информация о том, что для него важно при печати и почему это важно, служит ключом к завершению продажи. На этом этапе можно использовать дополнительные и уточняющие вопросы, чтобы получить более полное представление о том, что важно для клиента и почему.

*Четвертый вопрос*: «Если я предоставлю вам оборудование требуемого качества, так, чтобы уровень печати соответствовал имиджу вашей компании, если я сделаю это в требуемые вами сроки по приемлемой (а не самой низкой) цене, вы бы согласились сотрудничать со мной?» («Что могло бы препятствовать нашему сотрудничеству?..»).

Конечно, да! В этом вопросе сочетается все то, что вы узнали на предыдущих трех этапах. Классический вопрос «Если я…, вы бы?» побуждает потенциального клиента согласиться. Это почти что закрывающий вопрос. Если у клиента есть возражения («нам нужно знать цены», «решает кто-то другой», «мы довольны нашим текущим поставщиком»), скорее всего, они проявятся на данном этапе.

*Пятый вопрос*: «Отлично! Когда приступим?» Или «Замечательно! Когда намечается ваш следующий проект, для которого вам нужно оборудование?». Цель пятого вопроса – [поймать клиента на крючок, связать его обещанием](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984504-kakie-voprosy-zadavat-b2b-klientu-chtoby-podtolknut-k-sdelke), заставить назвать дату, сроки или количество товара, чтобы приступить к делу. Во многих случаях вы можете предложить клиенту образец. Если вы продаете дорогостоящий продукт (копировальные машины, компьютеры), используйте метод щенка (дайте клиенту «подержать» продукт несколько дней) или пригласите потенциального клиента посетить довольного покупателя, увидеть продукт в действии и получить реальный отзыв.

Хотите задать несколько дополнительных действенных вопросов? Начать их можно так:

* Что вы ищете?
* Что вы нашли?
* Как вы предполагаете?
* Какой у вас опыт?
* Насколько успешно вы использовали?
* Как вы определяете?
* Почему этот фактор для вас решающий?
* Что заставляет вас выбирать?
* Что вам нравится в...?
* Что бы вы хотели улучшить в...?
* Что бы вы поменяли? (Не спрашивайте «Что вам не нравится в...»).
* Есть ли другие факторы?
* Что с этим делает ваш конкурент?
* Как ваши клиенты реагируют на...?

Чтобы успешно использовать вопросы, их нужно заранее продумать и записать. Разработайте список из 15-25 вопросов, которые [позволят вам выявить потребности, проблемы](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1984653-volshebnye-voprosy-kak-uznat-chto-nuzhno-klientu), тяготы, беспокойства и возражения потенциального клиента. Составьте еще 15-25 вопросов на основе информации, которую вы сможете получить, – они побудят потенциального клиента сказать вам «да».

Практика. Когда вы раз 25 попробуете задавать правильные вопросы, вы начнете замечать реальные результаты.

<…>

**Какие вопросы лучше?**

Вот несколько вступительных вопросов, с которых можно начинать [налаживать взаимоотношения и взаимопонимание](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1987458-prodavets-v-zazerkale-ili-kak-postavit-sebya-na-mesto-klienta), чтобы в конечном счете заключить сделку.

* Расскажите о вашем первом опыте.
* Расскажите о вашем лучшем опыте.
* Расскажите о последнем опыте.
* Какой вам понравился больше всего.
* Если бы вы могли выбирать, что из этого вы бы предпочли?
* Если бы цена не имела значения, что бы вы выбрали? Почему вам это нравится?
* Что бы вы с этим сделали?
* Где бы вы это использовали?
* Как бы вы это усовершенствовали?
* На кого бы это произвело наибольшее впечатление? Как бы это могло помочь?
* Почему вы так считаете?
* Как вы выбираете?
* Что для вас наиболее важно в...?
* Как вы это представляете?
* Как вы использовали?
* Какой у вас опыт использования?
* Если бы вы могли изменить что-то одно в...?
* Какие у вас планы по...?

# 25 самых опасных мифов о продажах: как их избежать

Стивен Шиффман

*Предисловие*

Эта книга посвящена разоблачению лжи, заблуждений, полуправды, «городских легенд» и преувеличенных россказней, которые ассоциируются с миром продаж на протяжении последних 50 лет и могут нанести ущерб бизнесу.  
*Мифы о продажах стоят Ваших денег*

На каждом из злосчастных мифов, заблуждений и безосновательных предположений, обсуждаемых в этой книге, продавцы теряют реальную сумму денег из года в год. Моя цель в этой книге - убедиться, что Вы - не один из таких продавцов.  
Я надеюсь, что, расставив все точки на «i», я помогу Вам уберечь себя от наиболее распространённых и опасных мифов о продажах… и, в то же время, разработать шаблоны и стратегии, которые позволят Вам оказаться среди нужных людей в нужное время вместо того, чтобы просто мечтать об успехе.  
Надеюсь, продолжение Вам понравится. Книга направлена как на подробное исследование потенциально дорогостоящих ошибок в продажах, так и на увлекательный обзор некоторых очень странных вещей, которые люди совершают, чтобы убедить самих себя в верности своих суждений о бизнесе и торговле.  
**Стивен Шиффман**

**Миф №1**  
«Всегда заключай сделку»  
«Как меня зовут? [Напечатанное пропущено]! Вот, как меня зовут! Вы знаете, почему? Потому что Вы приехали сюда на «Хёндай», а я - на БМВ за 80,000 долларов. ЭТО моё имя! В-З-С – Всегда Заключай Сделку. Всегда Заключай Сделку. ВСЕГДА Заключай СДЕЛКУ!  
Дэвид Мэмет, «Глегнарри Глен Росс»  
Миф:  Вы можете быть успешны в продажах, целиком посвящая всё своё время, внимание, всю энергию на заключение сделки, не обращая внимания на уровень Ваших отношений с потенциальным покупателем или клиентом.  
Этот миф – один из самых опасных, поэтому я говорю о нём в первой главе.  
Вы до сих пор можете слышать о многочисленных самопровозглашённых «экспертах», продвигающих философию «Всегда заключай сделку». Есть даже полноценные тренинговые курсы под таким названием.  
Продвигаемая с энтузиазмом идея этих тренеров и писателей состоит в том, что продавцы должны фокусировать свои усилия на заключении сделки с первого знакомства с клиентом и до самого конца.  
Ниже приведена модель продаж, которая пропагандируется одним из сторонников «Всегда заключённых сделок». По мнению этого консультанта, так выглядит идеальный прогресс продаж:  
1. Установка контакта  
2. Анализ  
3. Активная презентация  
4. Ответ на возражения  
5. ВЗС: Всегда заключай сделку  
Вы заметили недостающий элемент в этой последовательности?  
В ней нет пункта, в котором мы спрашиваем у собеседника хоть что-нибудь о том, что в настоящий момент происходит в его мире! Нет пункта, в котором мы спрашиваем: «Что бы Вы хотели изменить в настоящий момент?». Не предусмотрен вопрос: «Что Вы уже сделали, чтобы решить Вашу проблему?».  
Внимательно посмотрите на последовательность ещё раз. Установление контакта ведёт прямо к анализу, который ведёт прямо к активной презентации, которая ведёт точно к обработке возражений, которая ведёт прямо к заключению сделки.  
Кто осуществляет сближение? Продавец, конечно.  
  
Кто делает анализ? В 9 случаях из 10, «эксперты» по продажам скажут, что это дело не потенциального покупателя; это дело продавца. Они утверждают, что анализ – это не сбор информации, а оценка того, как продавец представляет себе сложившуюся деловую ситуацию. При этом представление может базироваться только на его собственных склонностях и предположениях.  
Кто занимается активным продвижением? Вы догадались – это продавец.  
Кто парирует возражения (которые, скажем честно, чаще всего представляют собой интуитивные отрицательные ответы, нежели разумные, логичные возражения)? Наверняка, потенциальный покупатель не имеет дело с отказами, так что ими занимается продавец.  
И это приводит нас к последнему пункту, к заключению сделки: кто всегда – и «всегда» здесь главное слово – ищет пути к незамедлительному завершению сделки? Ответ: специалист по продажам.  
В предложенной модели абсолютно отсутствуют пункты, отведённые на выяснение приоритетов и желаний собеседника. И даже если потенциальный клиент по каким-то причинам захотел «пожертвовать» важную информацию, в описанной выше модели нет места для адаптации этих сведений. Другими словами, основная её идея – закрыть сделку, и больше ничего.  
Часто продавцы пользуются философией «Всегда заключённых сделок», потому что верят: продажи – это игра чисел (об этом миф№16). Они говорят себе, что иногда такой подход работает, и они правы. Всё на свете работает, по крайней мере, иногда. И поэтому продавцы спрашивают себя: «Что плохого может случиться?».  
Вот, что может случиться, если Вы делаете философию заключённых сделок способом профессионального существования:  
- Люди не дают Вам информацию. Они, скорее всего, будут говорить то, что, по их мнению, побудит Вас скорее закончить переговоры  
- Люди не будут говорить Вам правду. Наверняка они будут отвечать Вам: «Я должен поговорить об этом со своим боссом», понимая, что говорить с боссом они на самом деле не будут  
- Люди не будут давать Вам контакты. Они будут бояться, что вы испытаете ту же самую тактику заключённых сделок на их коллегах и друзьях  
- Люди не будут слушать Вас. Раз Вы их не слушаете, почему они должны слушать Вас?  
- Люди не будут доверять Вам (А почему они должны?)  
- Когда люди купят у Вас что-нибудь (потому что Вам случайно удалось попасть в их «покупательное» настроение), вряд ли в дальнейшем они будут целенаправленно выстраивать с Вами деловые отношения. Другими словами, если кто-то предложит Вашему клиенту более выгодную сделку, он, не задумываясь, уйдёт. В такой модели нет места верности и долгосрочным деловым отношениям.  
На практике, философия заключённых сделок означает: «Настаивай на выгодной для себя сделке любыми возможными способами, неважно, сколько информации о собеседнике ты получил». Звучит как не самый удачный фундамент для карьеры специалиста по продажам.  
Многие «эксперты» утверждают, что «заключай сделку на любом этапе» – это не то, что они хотят сказать, когда пропагандируют модель «Всегда заключай сделки». Но, слушая их, трудно понять, что же тогда, если не заключение сделки на любом этапе, они имеют в виду. В реальности «заключай, заключай, заключай» - это в точности то, как понимают модель продавцы и то, что они потом применяют в продажах. Если Вы в этом сомневаетесь, в следующий раз, поднимая трубку, прислушайтесь к словам телемаркетолога. Скорее всего, Вы увидите, что его звонок соответствует схеме, которую я описал.  
  
Я надеюсь, что предложенные аргументы ясно объясняют, почему «Всегда заключать сделки» - далеко не самая совершенная философия продаж.  
  
Мы исследуем более эффективные альтернативы в следующих главах.  
А пока: избегайте философии заключённых сделок.

# Как поставить на место клиента-манипулятора

[Ольга Мошина Директор по работе с клиентами, Тверь](https://www.e-xecutive.ru/users/1742207-olga-moshina)

«Вы же профессионалы!» – заявляют заказчики, перекладывая свои ошибки на компанию-исполнителя. Что им ответить? Опытом делится **Ольга Мошина.**

Приходилось ли вам сталкиваться с манипуляциями со стороны клиентов? Мне – да. Уже больше двух лет я работаю в digital-агентстве. Мы выполняем для своих клиентов полный цикл работ по продвижению их бизнеса – от разработки сайта, до выстраивания полноценных рекламных кампаний. Общаясь с клиентами, я сталкиваюсь с различными видами клиентских манипуляций регулярно.

Моя «любимая» манипуляция называется «вы же профессионалы». Называется она так, потому что именно в такой формулировке ее чаще всего используют клиенты. Манипуляция эта обескураживает любого неопытного клиентского менеджера, а борьба с ней неизбежно приведет к конфликту.

В нашей сфере работа с клиентом – это [скорее партнерство](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1852912-otnosheniya-s-klientom-eto-lubov-a-ne-igra) в целом. Когда мы занимаемся развитием бизнеса клиента, важно, чтобы обе стороны всегда оставались в выигрыше. Ключевой момент в том, что развитие бизнеса требует постоянного участия самого клиента, мы должны взаимодействовать.

Когда мы заключаем с клиентом договор, мы обязательно обговариваем, что именно от него будет нужно и прописываем это в договоре. Но многие клиенты говорят, что понимают важность своего участия и соглашаются, а после начала работ из процесса выпадают. Бывает, что мы просим сделать ряд простых действия по два-три месяца, вся работа просто тормозит из-за подобных промедлений, в итоге ощутимых результатов нет, но виноватыми всегда остаемся мы.

Так было и с Егором. Егор обратился к нам в том момент, когда запускал новый для себя бизнес по ремонту дорогой одежды и обуви. Работы мы начали с подготовки сайта, так как у Егора был сильно ограничен бюджет, впрочем, как и у большинства стартаперов в России. Егору нужно было недорогое, но качественное решение. Мы предложили ему шаблонный сайт совершенно бесплатно, при покупке годового пакета на продвижение. Егор согласился, и мы начали работу. Ох, как это было сложно. Клиент постоянно просил что-то переделать, ему все не нравилось, ему хотелось больше уникальности, но шаблонное решение сильно ограничивало его желания. Он злился.

Ситуация усугублялась еще и тем, что Егор нам не доверял. Он постоянно смотрел в интернете какие-то видеоуроки, про то, каким должен быть идеальный сайт, участвовал в бесплатных вебинарах по этой теме, консультировался со «знающими людьми» и приносил все эти сакральные знания мне. На то, что получилось в итоге, было страшно смотреть. Самое смешное, что Егору итог тоже не нравился. Ему казалось, что можно сделать лучше, и каждый день я получала списки из тридцати пунктов, в которых было сказано, что нужно исправлять. Списки противоречили друг другу, некоторые изменения шли уже по третьему кругу. Сайт становился все хуже и хуже.

После запуска сайта, мы начали заниматься его продвижением. У нас был месяц спокойной и по-настоящему продуктивной работы, пока не наступило время напомнить клиенту, что пора производить оплату за наши услуги. Я позвонила Егору по этому поводу. Он сказал, что ответит позже и пропал: перестал отвечать на мои звонки и письма. А спустя три дня наш директор Павел получил от Егора целый манифест, посвященный тому, как мы плохо работаем.

Егор перечислил все, что на сайте сделано неправильно, по мнению достопочтенных экспертов, которым он его показал. Удивительным было то, что почти во всех пунктах значились вещи, о которых нас просил сам же Егор, и от которых я лично его отговаривала. Еще более удивительным было то, что весь этот список заканчивала фраза: «Да, я понимаю, что я сам просил вас сделать это на сайте, но я же в этом ничего не понимаю, а вы – профессионалы!».

Занавес. То есть, когда я по два часа объясняла Егору, что так делать не надо, профессионализма у меня не было, прислушиваться к профессионалам было не надо, а теперь вы – профессионалы.

Такой формулировкой пользуются многие клиенты. Клиент попросил вам сделать ему красный натяжной потолок, и вы сделали. Ему не нравится, хотя он сам просил, но виноваты будете вы, потому что вы – профессионалы, а он в этом ничего не понимает. Даже, если вы его всеми силами уговаривали и говорили, что в комнате с зелеными обоями и голубым ковром, красный потолок может стать причиной ранней шизофрении, вы будете виноваты, потому что вы – профессионалы, а он что? [С него спроса нет](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1325227-klient-vsegda-prav-nepravda).

«Вы – профессионалы» – это просто [манипуляция](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1890999-budte-bditelny-vami-manipuliruut). Ее используют клиенты, которые не хотят брать на себя ответственность, которые не могут признать свои ошибки, которые понимают, что не правы, но хотят «отжать» от вас побольше. Я пробовала бороться с такой манипуляцией разными способами: игнорированием, отработкой возражения, объяснениями что наше сотрудничество требует принятия участия двух сторон, я взывала к совести, к здравому смыслу, один раз даже к Будде хотела воззвать, но не стала. Ничего не помогает. Манипуляция такая сильная, что любые попытки с ней работать приводят к конфликту. Не станете же вы спорить с клиентом в том, что вы – профессионалы, правда? Если станете, то у клиента будет еще больше поводов вас обвинять, еще может и потребовать деньги вернуть. Не станете, так несите свой профессионализм до конца.

Я выбрала второй путь. С кем вам трудно конфликтовать? С клиентами. Потому что, когда человек ваш клиент, а конкуренция высокая, вы стараетесь ему угодить и не нарваться на конфликт. На этом я и решила сыграть.

Я позвонила в мастерскую Егора. Ответил сам Егор, потому что он лично принимал заказы, то ли потому что нет денег на то, чтобы нанять сотрудника, то ли потому что никому не доверяет. Я думаю, что второе. «Здравствуйте, Егор, у меня сломался каблук на сапоге, можете починить?» «Ольга, это вы?» спросил Егор. «Да, это я. Я хорошо знаю о том, на каком уровне вы оказываете услуги и поэтому готова довериться только вам. Так вы почините мне сапог?» Егор конечно же согласился. Тон его голоса был совершенно другим, он разговаривал со мной как с клиентом, учтиво, обходительно и вежливо. Ехать в мастерскую мне не хотелось, не скрою, я испытывала некий дискомфорт, когда становилась клиентом Егора, поэтому я заказала вызов курьера, который должен был приехать, забрать мой сапог, отвезти в мастерскую и потом доставить отремонтированный.

Сделала я это еще и потому, что мне хотелось проверить, действительно ли все так идеально в работе Егора как он позиционирует?

Сапог приехал забирать мальчик лет восемнадцати, не сильно учтивый, не сильно опрятный. Справедливости ради скажу, что, если бы это был курьер, который привез мне пиццу, то критиковать его я бы не стала, такие курьеры обычно и приезжают, но Егор так высоко «задрал» планку своего сервиса, что на этом фоне к курьеру можно было придраться. Парень забрал сапоги, дал мне какую ту бумажку и уехал. На следующий день, он же привез мне мой сапог. Сапог починили хорошо, вовремя и за ту цену, которую заранее назвали.

Егор сам позвонил мне через день и спросил все ли хорошо с моим заказом. Он звонил всем клиентам, чтобы [получать обратную связь](https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1945952-serafima-bazhenova-vosem-instrumentov-dlya-nalazhivaniya-obratnoi-svyazi-s-klientami) и мне в том числе. Критиковать курьера я не стала, хотя признаюсь, язык чесался. Я поставила мастерской Егора хорошие оценки и постаралась быть объективной.

Так я стала для Егора не просто менеджером его проекта, но и клиентом. Напряжение спало. Нет, конечно Егор не перестал быть трудным клиентом, но работать стало ощутимо проще.

Если у вас есть возможность становитесь клиентами для вашего клиента. Я стараюсь делать это регулярно. Я хожу в рестораны моих клиентов, мою машину у них, стригусь и делаю маникюр у моих клиентов.

Во-первых, когда вы клиент, ругаться с вами сложнее. Конфликты будут конечно, но их проще будет «погасить», и они не будут сильно разгораться. Не путать личное и рабочее, могут единицы. Все мы дома обсуждаем работу, а на работе дом. Ваши клиенты такие же люди, когда вы станете для них таким же клиентом, вы как бы уровняете силы. Это важно, потому что трудно переключать тумблер клиент/менеджер и вам это на руку. Быть с клиентом равными в правах очень важно.

Во-вторых, вы лучше изучите бизнес клиента, особенно если вы его продвигаете. Станет понято, что для клиента важно, а что нет, где есть слабые, а где сильные стороны. На чем нужно сосредоточиться в первую очередь, а что может подождать.

В-третьих, у вас появиться больше общего, а это сближает.

Только не поддавайтесь соблазну отомстить клиенту, плохо отзываясь о его бизнесе. Я настоятельно не рекомендую вам так поступать, надеюсь, вы понимаете почему.

# Коммерческое предложение клиенту в Excel: 6 ошибок, которые отталкивают

29 июня 2017 Батылин Алексей генеральный директор компании Activity Group

Коммерческие предложения клиенту нередко оформляют в таблицах, будь то прайс-лист, расчет сделки или стоимости работ. При этом правильному оформлению таких коммерческих предложений не учат на каких‑либо тренингах или курсах для менеджеров по продажам. Мы самостоятельно выработали ряд правил, основанных на собственной практике. Сейчас мы применяем их в работе компании и требуем их соблюдения от сотрудников. Данные правила позволяют избежать шести самых распространенных и самых раздражающих ошибок. Коммерческое предложение клиенту часто приходится представлять в виде таблицы Excel. Однако  ключевым принципам оформления коммерческого предложения такого формата почти никто не учит. Давайте разберемся, каких ошибок коммерческого предложения в Excel следует избегать. 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 Ошибка 1. Итоговая цифра в конце таблицы Часто при оформлении коммерческого предложения в виде таблицы менеджеры ставят общую сумму внизу столбца. Однако в любом коммерческом предложении клиенту, как и во многих других аспектах бизнеса, важно идти от общего к частному. Это серьезно повышает шансы на успех. Математический принцип агрегирования данных такой: значение «итого» должно быть не снизу, а именно сверху, потому что чаще всего клиентов, действительно принимающих финальные решения, волнует общая цена, а не все те параметры, которые находятся в этой таблице. Увидев общую цену, клиент сразу может принять решение работать или не работать, покупать или не покупать, а просматривать остальные параметры будет уже по своему желанию. Исключения могут составлять предложения, в которых вы намеренно хотите погрузить своего заказчика в красивые нюансы и отвлечь от общей цены. Текст коммерческого предложения: каким его видят топ-менеджеры l&g t; Ошибка 2. Излишек данных В таблицах не нужно дублировать информацию, а также создавать лишние ячейки или столбцы. Эта, казалось бы, очевидная ошибка в коммерческом преложении наблюдается довольно часто. Столбцы и ячейки с одинаковыми названиями можно и нужно объединять. Предположим, вы создаете прайс товара, предлагаемого в пяти разных цветах. В таком случае лучше не вносить в таблицу пять разных наименований, а дать одно и к нему прикрепить несколько ячеек, в которых проставить дополнительный параметр «цвет». Повторяющиеся параметры практически всегда можно объединить в общие ячейки или столбцы. Ошибка 3. Неоднородность формата данных Часто бывает так, что в таблицах все данные сваливают в одну кучу. Например, указывают в одном и том же столбце цену в разных валютах. Смешивать рубли с долларами или проценты с количеством в штуках в рамках одного столбца категорически запрещено. Единицы измерения и значения нужно «привести к общему знаменателю», как это делается в математике перед действиями с дробями. Помните, что данные в таблице обязательно должны быть в одном формате. Это правило действует при составлении коммерческих предложений, которые содержат более четырех строк. Исключение составляют сложные компредложения. Например, мы составляем для клиентов общую смету по мероприятиям и вынуждены вставлять в нее нормативные данные: стоимость часа работы персонала вперемежку со стоимостью аренды оборудования, транспортного средства и т. д. В данном случае нужно ввести отдельный столбец, в котором все эти значения будут приведены «к общему знаменателю». Для этого нужно напротив каждого наименования указать единицу измерения, количество единиц и стоимость за каждую из этих единиц, а затем в дополнительном столбце привести итоговую сумму по каждому наименованию. Например, сначала идет «стоимость часа работы» — 100 руб.; затем столбец «количество часов работы» и, наконец, последний столбец «общая сумма» — 300 руб. Или, допустим, если нам нужно сдать в аренду типовые единицы оборудования (стол, плазменную панель и т. д.), пишем наименование, стоимость аренды единицы оборудования в сутки, количество единиц и в итоге общий знаменатель — стоимость. Как подготовить коммерческое предложение по формуле «К-У-К-У» Ошибка 4. Неоправданно большой размер таблицы Чтобы избежать этой ошибки коммерческого предложения, не стоит делать слишком сложные таблицы да еще и с очень большим количеством параметров. Они не наглядны для «простых смертных», и у многих ваших клиентов, если только это не аналитики, не будет времени и желания в них разбираться. В идеале таблица должна помещаться на распечатанном листе формата А4 в нормальном масштабе, то есть без уменьшения или увеличения. Если вы не можете привести данные «к общему знаменателю» и объединить их в таблицу нужного размера, тогда форматируйте таблицу в альбомной ориентации, чтобы она помещалась хотя бы по ширине. В таком случае ее можно будет распечатать на нескольких листах. Если все равно не получается, значит, нужно сделать несколько таблиц в одном файле в разных закладках. При этом вы должны следовать правилу «от общего к частному»: главные данные размещаются на первом листе, остальные — на последующих. Все листы можно связать между собой формулами, в Exсel сделать это очень легко. Ошибка 5. Неправильная работа с формулами Эта ошибка коммерческого предложения может серьезно вам навредить. Встроенные формулы в компредложениях применяются только в том случае, когда имеются переменные данные. Предположим, у вас есть графа «количество единиц товара» — это переменное значение, которое устанавливается вручную; все последующие расчеты, такие как вычисление общей стоимости партии, ведутся с помощью встроенных формул. Например, вы связали значения цены в прайс-листе с количеством конкретных позиций вкоммерческом предложении: можно заказать 10 труб по цене 5 тыс. руб. на общую сумму 50 тыс. руб. В расчете коммерческого предложения вы можете поменять число труб, и новая итоговая сумма будет вычисляться автоматически. Такого рода формулы должны или присутствовать везде, где есть значения с переменными данными, или быть полностью удалены из всей таблицы. Не стоит оставлять формулу в одной строке при ее отсутствии в другой. Если вы не хотите, чтобы клиент просматривал ваши формулы, то их нужно удалить полностью, со всех страниц. Я сам являюсь сторонником того, что формулы нужно оставлять, — это делает коммерческое предложение более прозрачным. Например, мы часто оказываем услуги, которые рассчитываются следующим методом: себестоимость плюс налоги, если таковые имеются (это может быть налог на доходы персонала, который мы привлекаем к проекту), плюс наша маржа. В данном случае мне нужно акцентировать внимание клиента на том, что мы имеем дело не с наценкой, а с маржой. В Excel это будет выглядеть следующим образом: для того чтобы к ста рублям прибавить 30% наценки, нужно 100 умножить на 1,3; а для того чтобы прибавить 30% маржи, нужно 100 разделить на 0,7. Во втором случае итоговая стоимость будет больше, чем в первом. Среди наших клиентов большую часть составляют торговые компании, которые свою прибыль учитывают в марже, а не в наценке. Тем не менее многих может смутить, что получившаяся стоимость составляет не 130, а 143 руб. В этом случае мы разъясняем, что специально оставили в таблице формулу расчета, чтобы не вводить клиента в заблуждение. Тогда заказчик смотрит на расчеты, оперирует цифрами, и это зачастую снимает бóльшую часть вопросов. В некоторых случаях имеет смысл предоставить клиенту возможность самостоятельно менять значения по своему усмотрению. При оформлении таких коммерческих предложений клиенту мы выносим общее значение в верхнюю часть таблицы и подсвечиваем его ярким желтым маркером, для того чтобы клиент мог поменять его и все данные в файле пересчитались. Например, для торговых компаний, у которых принят внутренний курс доллара, мы выносим в верхнюю часть таблицы текущие котировки валюты. При таком оформлении файла заказчики могут подставить собственный курс и получить стоимость проекта, скорректированную с учетом внутреннего курса. Ошибки в коммерческом предложении, из-за которых срываются продажи Ошибка 6. Небрежность и неупорядоченность Аккуратность в оформлении коммерческого предложения клиенту вообще напрямую сказывается на удобочитаемости вашего коммерческого предложения. По всей таблице должны быть одинаковые шрифты в одинаковых ячейках или столбцах. Также нужно следить за аналогичным расположением текста в каждом из столбцов. Выделять цветным маркером нужно только строки с итоговыми значениями и ячейки, на которые вы хотите специально обратить внимание клиента, — чтобы он мог внести в них какие‑либо изменения. Не стоит делать предложение пестрым, как новогодняя елка, и раскрашивать строки в различные цвета — это отвлекает внимание от главного. В ячейках важно придерживаться именно того формата данных, который соответствует их содержимому: для дат выбирайте формат даты, для денежных значений — формат валюты, для процентов — формат процентов и т. д. Эти функции встроены в Excel. Кроме того, при оформлении коммерческого предложения клиенту не следует объединять бесконечное количество ячеек, подгоняя их под длину того или иного предложения. Гораздо проще растянуть ячейку на нужную ширину.

# 7 правил коммерческого предложения, которое клиент не выбросит в корзину

1 марта 2018

**Эта статья расскажет, чем зацепить покупателя кроме цены, объяснит, какие распространенные фразы убивают коммерческое предложение, подскажет, как побудить клиента ответить на КП.**

«Пришлите коммерческое предложение, и мы рассмотрим» — такой фразой часто заканчивается разговор потенциального клиента с менеджером. Сейлз отправляет стандартное КП и ждет ответа. Но ответ не поступает. Расскажу, как решить эту проблему.

Чтобы создать сильное коммерческое предложение, которое обеспечит высокую конверсию, соблюдайте семь правил при его составлении.

**Правило 1. Определите этап продажи**

**«Холодная» продажа.**В начале общения не отправляйте КП с указанием стоимости товара. Клиент увидит цену и подумает: «Мне это не подходит — посмотрю, что предлагают другие компании». Если вы сразу укажете цену со скидкой, у вас не останется козырей для дальнейшего диалога. Задача менеджера — сначала выяснить потребности и проблемы клиента, а затем предложить в КП решение. Потратьте час на изучение сайта заказчика, его профилей в соцсетях, сообщений в СМИ о компании и развитии отрасли и т. д. Важно объяснить потенциальному покупателю, как сотрудничество с вашей компанией изменит его жизнь, работу, повлияет на комфорт, ощущение безопасности, стабильности. Покажите ценность, а не цену. Например, вместо фразы «Приобретите светодиодное освещение за Х руб.» напишите: «Сэкономьте до Х руб. в год на освещении светодиодами» *(таблица).*

**

**«Горячая» продажа.**Тем клиентам, которые вас знают, не отправляйте подробное КП с описанием компании, преимуществ и выгод работы с вами. Для таких заказчиков главное — уточнить стоимость, условия доставки, отсрочки платежа и т. п. Если вы ранее сотрудничали с этим покупателем, посчитайте LTV1 и подготовьте индивидуальное предложение по ценам, скидкам и бонусам. Например, с помощью CRM-системы выясните, сколько лет клиент у вас покупал и на какую сумму. Если показатель LTV высокий, то для возобновления сотрудничества предложите первую покупку со скидкой. Можно не снижать цену, а предложить, например, бесплатное обслуживание, обучение и пр. В качестве бонуса можно преподнести скидку на другие товары. Таким образом, и вы увеличите средний чек, и клиент останется доволен.

1 LTV (Lifetime Value) — совокупная прибыль, которую компания получает от одного клиента за все время сотрудничества с ним. — Ред.

* [**Текст коммерческого предложения: каким его видят топ-менеджеры**](https://www.kom-dir.ru/article/615-tekst-kommercheskogo-predlojeniya)

**Правило 2. Ответьте на возражения**

У клиента всегда появляются возражения. Если сразу развеете сомнения с помощью грамотных фраз в коммерческом предложении, шансы продать увеличатся. Соберите возражения, которые часто слышите от клиентов. Например, вы производите битумные кровельные материалы и сталкиваетесь с сомнениями клиентов относительно сроков службы. Вы усилите предложение, если дадите письменную гарантию бесплатной замены самого кровельного материала, к примеру, в течение 10 лет. Для клиента это гарантия надежности и стабильности, а для вас — формальность, ведь вы и так знаете: подобный материал прослужит и 20 лет.

*Комментарий эксперта*

**Какие фразы нельзя использовать в коммерческом предложении**

**Иван Родионов,**

директор агентства Rodionoff Group, эксперт по копирайтингу

Чтобы КП не отправили в корзину, правильно подбирайте фразы. Первые 100 слов продающего текста должны раскрывать смысл предложения и потенциальную выгоду для клиента. Если вы заинтересуете адресата, он прочитает и 2, и 3, и даже 10 страниц.

**Излишняя фамильярность.** Когда коммерческое предложение начинается с фраз: «Горячо уважаемый...! Мы очень рады, что вы решили рассмотреть нашу компанию как потенциального партнера», это считывается как «Вы — наша надежда на выживание». Если добавите фразу «Простите за беспокойство, не могли бы вы...», клиент подумает: «Нет, не могу». Фразы «Спасибо, что рассматриваете наше предложение», «Хотели бы предложить сотрудничество», «Хотели бы назначить встречу», «Если вас заинтересует...» говорят о неуверенности. Замените подобные высказывания на уникальное торговое предложение. Например, напишите, чем отличаетесь от конкурентов и почему нужно работать с вами.

**Псевдовыгоды.** Многие преимущества, которые обозначают в коммерческих предложениях, клиенты не воспринимают как ценности, так как они считываются как клише: «команда опытных специалистов», «самые лучшие цены», «индивидуальный подход», «быстрая доставка» и пр. Вместо этого опишите детально каждую выгоду. Насколько выгодны ваши цены и относительно чего? В какие сроки происходит доставка? Что вы предоставляете клиенту, чего не делают другие? Например: «Предлагаем товар на 30 процентов дешевле, чем у других поставщиков в регионе», «Доставим в день заказа».

**Рассказ о проблемах.** Если в КП рассказывать о проблемах рынка, отрасли, потенциального клиента и предлагать решение в виде с сотрудничества с вашей компанией, человек подумает, что им манипулируют. Давите на болевую точку заказчика через ваши преимущества. Например, вы продаете стройматериалы. В строительной сфере клиенты сталкиваются со срывом сроков поставки. Вместо того чтобы говорить о значимости сроков и о том, как от этого пострадали многие компании, скажите, что вы гарантируете доставку в срок по договору, а за каждый день просрочки вернете 1 процент от стоимости заказа. Так клиент увидит не напоминание о проблеме, а ее решение.

**Правило 3. Сделайте подарок**

В b2b-продажах чаще речь идет о крупных закупках. Например, вы продаете оборудование, которое стоит 3 млн долл. Заказчик хочет приобрести это оборудование, но не знает, как оно повлияет на производство, справится ли коллектив. Вы успокоите покупателя, если предложите экскурсию к другим клиентам, которые уже используют это оборудование. Или другой пример: вы продаете щебень, и заказчику выгоднее купить сразу вагон. Но он боится за качество, так как ранее не сотрудничал с вами. Чтобы зацепить клиента, сделайте подарок. К примеру, укажите в КП, что, если товар не будет соответствовать спецификации, вы оформите возврат с компенсацией транспортных расходов.

* [**Как правильно оформить коммерческое предложение, чтобы увеличить его конверсию втрое**](https://www.kom-dir.ru/article/1673-kak-pravilno-oformit-kommercheskoe-predlojenie)

**Правило 4. Подготовьте яркий заголовок по формуле 4U**

От заголовка зависит, полетит КП в корзину или его прочитают. Клиент обратит внимание на предложение, если вы отразите в заголовке 4U: уникальность (uniqueness), полезность (usefulness), ультраспецифичность (ultra-specifiity) и срочность (urgency). Например, заголовок «Пеллетная горелка» никого не заинтересует — таких предложений десятки. В нем нет уникальности, пользы. А если написать: «Автоматизируйте за два часа любой угольный котел при помощи пеллетной горелки Х и увольте ваших кочегаров», клиент прочитает КП. В этой фразе собраны все 4U: уникальность — горелка подойдет к любому котлу, ультраспецифичность — автоматизация котла, полезность — шанс избавиться от человеческого фактора и расходов на персонал, срочность — за два часа. Используйте при составлении коммерческого предложения правило 4U, и клиент подумает: «Это что-то новое, а я до сих пор не знаю, надо почитать».

**Правило 5. Установите дедлайн**

Чем интереснее предложение, которое вы подготовили, тем жестче определите срок рассмотрения. Можно ограничить время: например, предложение действует до 15 апреля. Возможно ограничение количества продукта по акции. Например, скажите: «У нас только двадцать тонн щебня по спеццене». Можно также ограничить круг тех, для кого предназначена акция: новые клиенты или те, кто закупал у вас товар за последние три месяца.

**Правило 6. Добавьте призыв к действию**

Когда клиент читает ваше предложение, параллельно думает и о повседневных заботах: где поужинать, как отдохнуть на выходных и пр. Если в конце не сказать, что нужно сделать, не ждите ответной реакции. Даже если человек нуждается в вашем товаре, он подумает: «Решу этот вопрос завтра». А завтра получит другие предложения.

Добавьте в коммерческое предложение фразы с глаголами «купите», «закажите», «позвоните» и словом «сейчас». Например: «Закажите бесплатный расчет суммы вашего заказа по телефону прямо сейчас», «Оплатите прилагаемый счет в течение трех банковских дней и получите скидку 15 процентов», «Отправьте письмо на электронный адрес с пометкой „акция“ и получите скидку 10 процентов».

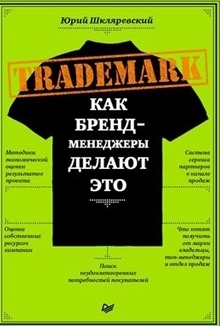
* [**Дизайн коммерческого предложения: 5 золотых правил**](https://www.kom-dir.ru/article/530-dizayn-kommercheskogo-predlojeniya)

**Правило 7. Контролируйте коммерческое предложение**

После отправки КП позвоните клиенту и уточните, дошло ли письмо. На этом диалог не заканчивайте. Договоритесь о дальнейших действиях. Например: «Я позвоню вам через неделю, чтобы назначить встречу».

# Как построить канал продаж без конфликта партнеров

Отрывок из книги **«Trademark»**. Принципы организации канала оптовых продаж, позволяющие предотвратить конкуренцию между дилерами и дистрибьюторами.

***Юрий Шкляревский,***[***«Trademark. Как бренд-менеджеры делают это»***](https://www.e-xecutive.ru/books/3211-trademark-kak-brend-menedzhery-delaut-eto)***, — Спб.: «Питер», 2016.***

*Издание будет полезно в первую очередь начинающим бренд-менеджерам, а также другим специалистам, ответственным за управление ассортиментом и оптовые продажи. Оно поможет организовать рабочий процесс и адаптировать теоретические знания к бизнес-процессам типичной российской оптовой компании. В основу издания легли материалы многолетних наработок и методик автора. Процесс работы бренд-менеджера разложен на этапы, каждому из которых посвящена отдельная глава со своими контрольными вопросами и заданиями. Вы узнаете не только что делать, но и как делать.*

По какой бы схеме вы ни выстраивали **канал продаж**, запомните главное незыблемое условие: канал должен быть выстроен так, чтобы максимально исключать конфликты интересов всех участников канала продаж.

Следует:

* избегать прямой конкуренции между вашими партнерами-клиентами, находящимися в одном статусе. Например, между двумя **дилерами** в одном микрорайоне;
* исключать на корню конкуренцию между вашими партнерами, находящимися в разных статусах. Например, если у вас марка мебели, которую покупают как конечные потребители, так и предприятия, вы должны будете четко определить и всем объяснить, кто уполномочен каким клиентам продавать.

Для реализации этой цели (предотвращения конфликтов) **канал продаж** строят по территориальному, профильному или смешанному принципу.

**Территориальный принцип**

Самый распространенный. При территориальном принципе построения **дистрибуции** отдельные территории «закрепляются» за дилерами (если вы работаете напрямую с розничными структурами) или субдистрибьюторами (если через оптовиков-посредников).

Вы должны составить свои ожидания по сбыту в каждом регионе (подробности в главе, посвященной составлению плана продаж) и определить тот **канал продаж**, который позволит вам в [каждом регионе добиться желаемого результата](https://www.e-xecutive.ru/management/worldtoplist/1082714-flibustery-regionalnyh-rynkov).

Возможны различные стратегии в выборе дилеров — от продаж всем розничным точкам подряд до крайней избирательности. Целесообразность выбора стратегии диктуется структурой рынка и возможностями вашей компании и определяется обычно генеральным руководством.

Для реализации политики «продаж всем подряд» самым эффективным средством является организация сети региональных торговых представителей, работающих «в полях» по принципу «сплошного покрытия». Наличие постоянных представителей «на местах» обеспечивает лучший контакт с дилерами и оперативную обратную связь. Однако такая сеть является весьма затратной. Стратегия «сплошного покрытия» очень эффективна на зарождающихся рынках, на которых еще не сформировались крупные розничные структуры, либо в качестве альтернативы конкуренции за полки региональных дилеров-лидеров.

Противоположностью стратегии «сплошного покрытия» является стратегия «избирательных продаж». Например, компания принимает решение работать только с крупнейшим дилером в городе. И/или делит территорию на более мелкие составляющие («квадраты») и закрепляет каждый «квадрат» за одним дилером.

Для большинства товаров FMCG приоритет уже за [крупными федеральными сетями](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1533691-kak-biznesu-rabotat-s-krupnymi-setevikami) — львиную долю оборота дают именно они. Рынок бытовой электроники существенно отстает, но и здесь роль федеральных сетей уже весьма значительна. А вот на рынках автозапчастей и строительного оборудования на момент написания этой книги пока еще доминируют местные региональные сети.

В конечном счете в сегменте массовых товаров победа на всех рынках достанется федеральным сетям — мировой опыт это доказывает. Но вам нужно обеспечить, чтобы покупатель имел доступ к вашим товарам по всей стране уже сегодня. Вы не можете ждать, пока у **«Леруа Мерлен»** станет 2000 магазинов. Поэтому вам, скорее всего, придется использовать смешанный тип дистрибуции — работать одновременно с федеральными сетями, региональными сетями и региональными субдистрибьюторами.

Самым простым способом [при построении канала продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1072318-novyi-kanal-prodazh-dlya-staroi-kompanii) по территориальному принципу является метод географической карты. При этом собственно карты может и не быть. Вы делите страну на регионы, регионы — на населенные пункты. Например, берете регионы России — области, края и республики. В каждом из них выделяете столицу и все города с населением свыше 100 тыс. человек.

Теперь смотрите крупные федеральные сети, которые наиболее желательны с точки зрения [возможностей продажи вашего товара](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984737-kak-ubedit-torgovuu-set-vzyat-v-prodazhu-novyi-tovar) — по профилю сети и по ее возможностям с позиции охвата. Для определения последнего распишите все известные магазины партнеров (сетей и обычных дилеров) по каждому городу «карты».

**Профильный принцип**

Точнее будет назвать его принципом специализации рынка. При этом владелец марки [разграничивает партнеров по рынкам](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984703-pravilnyi-fokus-kak-segmentatsiya-klientov-pomogaet-uvelichit-prodazhi), на которых те специализируются. Такой подход может быть оправдан при работе с крупными субдистрибьюторами федерального уровня. Если наценка, конечно, позволяет. Например, владелец марки чая может поручить дистрибуцию в розничных точках одному федеральному субдистрибьютору, поставки в сектор HoReCa (систему общественного питания) другому, снабжение офисов корпоративных клиентов — третьему. Теоретически эти каналы не пересекаются и не должны вступать в конкуренцию друг с другом. На практике такая идеальная картина встречается редко. Почти у любого специализированного дистрибьютора всегда есть некий пул непрофильных клиентов из «чужого огорода». Поэтому при использовании системы дистрибуции по принципу специализации рынка владелец марки должен четко обговорить разделение сегментов и быть готовым применить власть. В ситуации, когда владельцем марки является небольшая компания, которая практически полностью зависит от своего крупнейшего дистрибьютора, реализовать это непросто.

**Смешанный принцип**

По вышеуказанным причинам самое широкое распространение получил смешанный принцип [построения канала продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1910449-tri-kanala-prodazh-kotorye-utroyat-dohody), когда деление проводится и по территориям, и по профилю рынка.

# 5 новых трендов в e-commerce, которые задают маркетплейсы

[Татьяна Глазачева Исполнительный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1738494-tatyana-glazacheva)

Почему сотрудничество с площадкой, интегрирующей предложение товаров и предоставление услуг, выгодно небольшому интернет-магазину.

Маркетплейсы привнесли в сферу e-commerce несколько трендов и задали новые, усовершенствованные отраслевые стандарты. Они находятся в нескольких плоскостях, но так или иначе отражают общее направление – облегчение работы предпринимателей. Давайте рассмотрим каждый из них подробнее.

**1. Шеринг трафика**

Каждому самостоятельному магазину на отдельном хостинге нужно совершать определенные усилия по привлечению трафика на сайт – как минимум, проводить оптимизацию поисковых запросов. Эта работа, по идее, должна быть делегирована отдельной единице. Средняя зарплата интернет-маркетолога, по данным hh.ru, – 57 тыс. рублей. Потянет ли небольшой магазин такие затраты? Возможно. Но что касается микробизнеса (с оборотом не более 100 тыс. рублей в месяц), то для него эта сумма нереальна. Поэтому данный сегмент предпринимателей выбирает для себя размещение на маркетплейсах. Например, в базе нашего сервиса таких клиентов порядка 85%.

Почему они это делают? Дело в том, что marketplace задает такой тренд, как шеринг трафика. Благодаря опыту своих специалистов и вложениям в маркетинг такая интернет-площадка всегда находится на хороших позициях в выдаче поисковых систем. Потребитель, попадая туда по одному запросу, видит огромное количество магазинов и продолжает совершать другие покупки, в том числе незапланированные. Кроме того, существует постоянно растущий пул пользователей, для которых свойственно сразу же открывать в браузере маркетплейс без обращения к внешним поисковым системам и уже на площадке перемещаться по категориям товаров и услуг.

**2. Решение проблем с фискализацией**

Поправки в закон 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники», принятые в 2016 году, ударили по малому и микробизнесу. Согласно новым нормам, онлайн-магазины вне зависимости от размера должны приобретать дорогостоящее оборудование (физическую кассу) с выходом в интернет, электронную цифровую подпись, заключать договора с оператором фискальных данных, обновлять движки сайтов. Возрастают и организационные затраты, ведь оборудование нужно ставить на учет в налоговой. Да и сама по себе отчетность становится более сложной, требуя высвобождать много времени и ресурсов, отвлекая людей от бизнес-задач. Как это сделать, учитывая, что штат небольшого онлайн-магазина – это один-два человека?

Небольшое лирическое отступление. Недавно мы провели внутреннее исследование на тему основных проблем предпринимателей. На «пьедестале» оказались: [ведение отчетности, расчет налогов, юридические вопросы](https://www.e-xecutive.ru/finance/business/1975825-20-errors-internet-magazina-prakticheskie-sovety-kak-ne-razozlit-nalogovika). Вот лишь некоторые из часто возникающих негативных ситуаций, с которыми приходится иметь дело онлайн-магазинам.

Пенсионный фонд передал в ФНС некорректные данные – в результате со счетов предприятия сняли 100 тыс. рублей в счет будущих налогов. ФНС не передала по инстанции данные о смене места жительства налогоплательщика – была начислена пеня, которую так и не отменили. И так далее. Основная мысль такова: еще до принятия поправок взаимоотношения с государственными органами были для предпринимателей настоящей головной болью, а уж после – и подавно. Именно поэтому, согласно нашему опросу, 45% компаний ничего не делали и не собираются предпринимать для соответствия закону до июля 2018 года. Видимо, заранее опускаются руки.

Вот почему важен второй тренд, заданный маркетплейсами – это фискализация, отданная на аутсорсинг. Мы ведем переговоры с ФНС и будем надеяться, не позднее весны 2018 года будет готово решение для предпринимателей «под ключ», согласно которому все вопросы с отчетностью и налоговой наша площадка возьмет на себя.

**3. Легкий поиск релевантного товара и обучение у лучших**

На маркетплейсе работает внутренняя поисковая система. Она не просто предлагает набор товара, но и запоминает запросы, предлагает схожие позиции из других магазинов, а также сопутствующие услуги. Если смотреть со стороны бизнеса, то можно обозначить третий тренд – это возможность для небольших предпринимателей находиться в наглядном конкурентном поле. Чем это полезно? Во-первых, есть возможность наблюдать за ценовой политикой и ассортиментом в своих нишах. Во-вторых, учиться у лидеров, оценивать себя на соответствие передовому уровню, постоянно повышать качество предоставляемой информации.

**4. Упрощение приема электронных платежей**

Маркетплейсы развили и углубили тренд по интегрированному приему электронных платежей, заданный ранее онлайн-кассами. В чем это выражается: интернет-магазин может выбрать для себя единое комплексное решение, которое включает в себя как собственно размещение – предоставление ячейки для торговли на маркетплейсе, так и возможность подключения системы приема платежей (более 40 способов) здесь же, без обращения к стороннему оператору.

**5. Техподдержка сайта**

Поскольку маркетплейс стал единой точкой входа в коммерческое пространство, с предпринимателя снимается нагрузка по обращению к провайдеру хостинга в случае возникновения технических проблем. Этот функционал берет на себя команда площадки.

Обобщая выше сказанное, можно сделать вывод: все пять пунктов укладываются в общую глобальную тенденцию: агрегация сопутствующих бизнесу задач и выведение их из сферы оперативного внимания предпринимателя, благодаря чему он может сосредоточиться на самом главном, то есть продажах.

**Как правильно организовать работу начинающего интернет-магазина?**

Большинство торговцев уделяет недостаточное внимание открытым перед ними возможностям и не выжимают максимума из площадки. На что нужно направить свои усилия:

* Качественные фотографии и иллюстрации.
* Карточка товара с достойным подробным описанием.
* Бесплатные возможности продвижения на маркетплейсе, в том числе консультации со специалистами площадки.
* Продвижение на сторонних ресурсах: размещение ссылок на магазин в социальных сетях, блогах и пабликах; дублирование информации о товарах и услугах на этих ресурсах, возможно, создание отдельных аккаунтов с вывеской магазина; креативный подход к информированию аудитории о снижении цен, акциях, спецпредложениях, расширению ассортимента.

**Как получить прибыль в условиях перенасыщенного рынка?**

Каждый начинающий предприниматель находится в поисках собственной ниши, но, проводя первичное исследование рынка, вскоре обнаруживает, что все мыслимые товары и услуги уже широко представлены в интернете. Реальность такова, что какую бы сферу ни выбрал продавец, ему придется вступить в жесточайшую конкурентную борьбу. Однако, по моему наблюдению, существуют [области, наиболее перспективные с точки зрения стабильного роста потребления](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1985812-15-potrebitelskih-trendov-nastupauschih-s-zapada).

* Носимые гаджеты. В ближайшие несколько лет смартфоны и планшеты будут конкурировать с умными часами, браслетами, кольцами и очками.
* Детские товары. Один из немногих сегментов, который не только не просел в кризис, но и продолжает развиваться.
* Красота и здоровье. Интерес к натуральной косметике, мода на экзотические продукты и специальные диеты держат эту категорию в топах продаж.
* Спортивное питание. Идеология ЗОЖ и политика государства в области проведения массовых спортивных мероприятий позволяет прогнозировать дальнейший рост потребления в этом сегменте.
* Одежда из нанотканей. По мнению аналитиков, в ближайшие годы нас ждет бум несминаемых рубашек, футболок, не впитывающих запах пота и антицеллюлитных колготок.

В поисках своей ниши можно изучить ассортимент на китайских и американских торговых площадках, а затем исследовать спрос на перспективные товары у российского потребителя. Сделать это можно с помощью доступных бесплатных сервисов. Например, чтобы понять тенденцию в глобальной перспективе, необходимо воспользоваться метрикой Google Trends: она покажет тенденцию спроса за пять лет.

В качестве заключения отмечу, что сегодня для бизнеса в сфере e-commerce создан весь набор инструментов, позволяющий вести дело минимальными человеческими ресурсами. [Автоматизированы практически все процессы](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987503-5-problem-v-obschenii-s-klientami-kotorye-berut-na-sebya-boty), ранее требовавшие ручного управления. В то же время в условиях перенасыщенного рынка и высокой конкуренции предприниматель должен проявлять высокую мотивацию и креативность. Выиграет тот, кто наиболее серьезно подойдет к выбору ниши и продвижению товара всеми доступными способами.

# Как создать портреты своих типичных клиентов

[Марина Щипунова Директор по маркетингу, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/394444-marina-schipunova)

Хотите сформулировать торговое предложения, бьющее точно в цель? Начните с сегментирования целевой аудитории и описания ее представителей по методу персонажей.

Чтобы грамотно [сформулировать уникальное торговое предложение](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987015-utp-razrabotat-ili-vechno-vyzhivat) (УТП) необходимо исходить не из того, что вы можете предложить своим клиентам, а из того, что хотят ваши клиенты. Данный метод позволяет разобраться в том, что нужно потребителю, какими особенностями обладает каждый сегмент покупателей, каковы их уникальные потребности.

**Зачем это нужно?**

Персонаж – это типичный представить ядра вашего целевого сегмента. Это не конкретный человек, а собирательный образ нескольких схожих типов клиентов.

Например, вы продаете внедорожники, и покупателями данного товара могут являться разные группы людей, с разными ценностями и потребностями. И для того, чтобы каждый из этих различных групп обратил внимание именно на ваш салон, необходимо обеспечить точное попадание в целевую аудиторию. Для бизнесмена, который эксплуатирует автомобиль преимущественно в городе, будет важно удовлетворить такие свои потребности, как престиж и безопасность, а для фермера, который проживает за городом, будут важны надежность и эргономичность.

Очень важно уделить достаточно внимания сегментированию целевой аудитории, так как построить эффективное позиционирование своего товара по принципу «все для всех» – наихудший из подходов.

**Как создать УТП с помощью метода персонажей?**

Для решения этой задачи можно воспользоваться простой схемой:

|  |
| --- |
| Целевая аудитория |
| ↓ |
| Персонаж с уникальными потребностями |
| ↓ |
| Потребности |
| ↓ |
| Критерии удовлетворения |
| ↓ |
| Выгоды для персонажа |
| ↓ |
| Ценности важные для персонажа |

Для составления карты персонажей, в которой бы наглядно можно было получить информацию о всех сегментах аудитории, рекомендую использовать интеллект-карты. Благодаря им гораздо проще визуализировать мыслительный процесс и обеспечить 100% попадание в «боли» каждого представителя аудитории.

Как видно из схемы, приведенной выше, описание сегмента не ограничивается полом и возрастом. Для более лучшего [понимания целевой аудитории](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1961815-desyat-pazzlov-dlya-luchshego-ponimaniya-tselevoi-auditorii) гораздо важнее другие параметры: способ принятия решения, интересы, психологические особенности, образ жизни. Для большей эффективности постарайтесь визуализировать своего персонажа внешне, подробно описать его интересы, род занятий, как он проводит досуг, в какое время дня/момент жизни ваш товар сможет помочь решить его задачи.

Метод, конечно, крайне полезен, но хорош в меру. Не нужно пытаться описать всех-всех предполагаемых персонажей: это может оказаться нерациональной тратой времени. Для создания эффективного позиционирования достаточно в среднем пяти-семи портретов.

Однако для того, чтобы этот метод заработал, недостаточно формальных описаний. Необходимо проинтервьюировать представителей вашей ЦА, выявить в ответах закономерности и, на основе полученных данных, детально описать каждого персонажа.

**Пять советов по описанию сегментов ЦА**

1. Избегайте абстракции. Чем точнее и конкретнее будет ваше описание, тем качественнее вы сформулируете УТП для типажа.
2. Делайте описания персонажей живыми, добавьте эмоций. Так вы сможете точнее представить людей, которые стоят за обобщенным портретом.
3. Всегда оперируйте не только к прямым выгодам, но и к истинным ценностям, которые важны для каждого персонажа.
4. Не пытайтесь описывать персонажей, ориентируясь на свое представление о них. Гораздо продуктивнее провести интервью с уже существующими клиентами. Более достоверную информацию можно получить, задав также вопросы сотрудникам отдела продаж, которые взаимодействуют с клиентами напрямую.
5. Быстро сегментировать целевую аудиторию и составить несколько портретов позволяет метод **5W**, разработанный **Марком Шеррингтоном**. Суть его в том, что вам нужно дать ответы на пять вопросов, которые объединяют покупателей по нескольким признакам.

* *Что? (What?)*Первый вопрос позволяет сегментировать свой ассортимент. Например: мороженое порционное в упаковке, развесное, необычное.
* *Кто? (Who?)* Второй вопрос позволяет сегментировать потребителей по типам. Например: малый бизнес, розничные клиенты, кафе.
* *Почему? (Why?)*Третий вопрос позволяет сегментировать клиентов по мотивации к совершению покупке. Почему они у вас покупают? Например: бесплатная доставка, разнообразный ассортимент, натуральные ингредиенты.
* *Когда? (When?)* Четвертый вопрос позволяет сегментировать клиентов по обстоятельствам, сопутствующим покупке. Например: спонтанная покупка на улице, плановая к празднику.
* *Где? (Where?)*Пятый вопрос дает возможность провести сегментацию покупателей по каналам продаж, которыми они обычно пользуются. Например: палатка в парке, в электричке, на фестивале.

Если вы сформулируете конкретное УТП каждому персонажу, вам будет проще достучаться до своего клиента, обратить его внимание на ваше предложение, привлечь более качественный трафик и отстроиться от конкурентов. Выявление потребностей каждого сегмента аудитории и предложение индивидуальных решений с помощью вашего товара или услуги – ключ к построению успешной маркетинговой коммуникации.

Данный метод используется не только для более [точного понимания своей целевой аудитории](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1980881-potrebnosti-tselevoi-auditorii-kak-provesti-kachestvennoe-issledovanie), разработке УТП, но для проектирования сайтов. Именно с понимания своей аудитории начинается клиентоориентированность.

# Как разработать программу лояльности для своих b2b-партнеров

[Михаил Фокин Управляющий директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/475602-mihail-fokin)

Программа лояльности, адресованная дилерам и оптовым покупателям, позволяет увеличить продажи через партнерский канал. Что важно учесть при ее разработке?

Партнерская сеть – один из наиболее эффективных каналов сбыта продукции. Грамотно построенная **партнерская программа** позволяет производителям обеспечить рост выручки, успешно осваивать новые рынки и расширять зоны своего присутствия. Большинство производителей с федеральными амбициями росли за счет [развития партнерских продаж](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9A%D0%BE-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3). Например, компания **1С** во много стала лидером в области автоматизации деятельности предприятий в малом и среднем бизнесе благодаря созданию обширной партнерской экосистемы. Что делает [партнерскую программу](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1316400-davaite-druzhit-brendami) успешной и привлекательной для сторон?

* Востребованный на рынке продукт.
* Привлекательные финансовые условия сотрудничества.
* Высокий уровень сервиса и гибкость работы.
* Поддержка и обучение **b2b-партнеров**.

Помимо перечисленных критериев часто забывают про один немаловажный фактор, который нередко является решающим. Речь идет о [мотивации сотрудников партнерских организаций](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1984283-kak-franchaizeru-vystraivat-otnosheniya-s-partnerami). Особенно это актуально для рынков с высоким уровнем конкуренции, где все производители предлагают примерно одинаковые условия для своих партнеров.

В своей практике мы не раз сталкивались с подобными ситуациями. Например, в одном из случаев мы выяснили, что продавцы партнера более активно предлагали клиентам продукцию конкурентов, несмотря на менее привлекательные для партнера финансовые условия. Проблема оказалось в том, что процедура заказа продукции компании требовала от продавцов больше усилий, чем при заказе продукции конкурентов. Для решения подобных проблем часто используются **программы лояльности b2b**. Подобные программы направлены на **стимулирование продаж** через партнерский канал и позволяют синхронизировать интересы компании-производителя, партнерских организаций и их сотрудников.

Программа лояльности b2b предназначена для достижения следующих целей:

* [Рост партнерских продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/ceos/1984344-kak-razvivat-biznes-v-usloviyah-krizisa-shest-sovetov-ot-ultramarine)
* Повышение мотивации сотрудников партнерских организаций
* Увеличение доли продаваемой продукции в ассортименте партнера по сравнению с конкурентами
* Повышение осведомленности о продукции компании среди сотрудников партнерской организации
* Снижение расходов на управление партнерской сетью

**Особенности программ**

Основное отличие b2b-программ лояльности заключается в ее двойственной природе. С одной стороны, она направлена непосредственно на партнеров, как юридических лиц. С другой стороны, с ней взаимодействуют конкретные сотрудники партнерской организации, причем они могут иметь различные должностные обязанности и, соответственно, разнообразные интересы и потребности.

Поэтому программа лояльности b2b строится на элементах, заимствованных из различных концепций – channel management, система мотивации персонала, программа лояльности b2c. Если при проектировании программы будет проигнорирован хотя бы один из указанных элементов, крайне велики шансы, что программа «не выстрелит».

**Ошибки в реализации**

Нашу компанию нередко привлекают для аудита и оптимизации партнерских программ лояльности. Ниже представлены основные проблемы, которые мы выявляли при анализе:

* Программа не поддерживается руководством партнерских организаций. Условия непривлекательны, бонусы сотрудникам рассматриваются, как нарушение принятой у партнера системы мотивации персонала. Это особенно актуально для партнеров, одновременно представляющих на рынке множество производителей по различным категориям (например, дистрибьюторы строительных материалов).
* Непонимание и \ или [игнорирование интересов различных ролей](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/344005-skrytye-ugrozy-tesnogo-partnerstva) внутри партнерской организации. Руководство компании, продавцы или инженеры – все они имеют различные интересы, потребности и возможности коммуникации с производителем.
* Сложность правил или неудобство использования программы. Например, в одном из случаев программа была реализована на сайте, неадаптированном для просмотра через мобильные устройства. При этом целевой аудиторией программы были бригадиры сервисных компаний, которые находятся на объектах и не имеют под рукой настольных компьютеров или ноутбуков.
* Непонимание бизнес-процессов партнеров и принятых у них правил. Невозможно учесть особенности каждой из партнерской организации, но крайне полезно понимать, каким образом построен их бизнес и ключевые процессы, чтобы своевременно выявить потенциальные узкие места. Нередко таким узким местом является логистика.
* Выбор неверного канала коммуникаций. Характерный пример – использование электронной почты для взаимодействия с врачами имеет крайне невысокую эффективность. Причина заключается в низком уровне автоматизации медицинских учреждений, большинство врачей работают по старинке – не пользуются компьютером в рабочих целях и не имеют рабочего e-mail даже в коммерческих клиниках.

**Базовые элементы**

Не так много компаний предлагают услуги по разработке программ лояльности B2B. Это связано с тем, что каждое внедрение – это уникальный проект, где требуется глубокое погружение в предметную область заказчика и его бизнес-процессы. В то же время есть базовые элементы, которые присущи любой из программ лояльности. Мы в своей практике используем собственную методологию, состоящую из четырех основных слоев. Рассмотрим их.

**Сценарий программы лояльности**

Сценарий программы должен быть предельно простым и не требующим серьезных усилий со стороны сотрудников партнеров. В то же время одна из главных задач программы лояльности – увеличить привлекательность партнерской сети. Поэтому программа не должна существовать автономно от процессов работы с партнерами, а, наоборот, быть тесно переплетена с ними.

**Система мотивации участников**

Основной акцент при разработке системы мотивации должен делаться на формирование доверия к программе, так как у руководства партнеров, как правило, есть повышенные требования к ее прозрачности с точки зрения взаимодействия с персоналом. Также необходимо уделить особое внимание разработке индивидуальных моделей стимулирования для различных ролей сотрудников партнера.

**Способы вовлечения участников**

Стратегия вовлечения – крайне важный компонент программы. У участников есть тысяча и одна причина забыть или не пользоваться программой лояльности, особенно, если она не предполагает мгновенной отдачи. Поэтому крайне важно до запуска программы определить стратегию вовлечения и удержания участников и адаптировать ее по ходу реализации.

**Модель коммуникаций**

Главные требования к коммуникациям в рамках программы – наличие удобной обратной связи и индивидуальный стиль общения с различными типами и ролями сотрудников. Построение устойчивых и удобных каналов коммуникаций с обратной связью позволяют влиять не только на активность участников, но также существенно снизить бюджет на стимулирование. Типичная ситуация – компания пытается увеличить активность в программе лояльности за счет более привлекательных финансовых условий, но ожидаемого результата не достигает. Во время анализа выясняется, что только около 15% участников пользуются программой. Остальные банально не узнали о новых выгодных предложениях. Те же участники, кто воспользовался новыми предложениями, и так активно участвовали в программе.

**Рекомендации по разработке**

Реализацию любой программы или проекта можно сравнить с приготовлением блюда. Вроде бы все хозяйки готовят по одинаковым рецептам, однако вкус блюд может разительно отличаться. Тем не менее, ниже представлен ряд рекомендаций по разработке партнерской программы лояльности, который, надеюсь, вам пригодится.

**Уделите внимание коммуникации с руководством партнерской организации**

При отсутствии поддержки со стороны ключевых лиц в партнерской организации сложно рассчитывать на успех программы. Это блокирующий фактор, про который часто вспоминают, когда программа лояльности уже запущена. Исходя из размера сети, а также специфики и размера партнеров необходимо определить оптимальный способ донесения информации о планируемой программе и проанализировать обратную связь.

**Интегрируйте программы лояльности в бизнес-процессы компании**

Синергетический эффект от запуска программы лояльности достигается при ее интеграции в бизнес-процессы компании, начиная от **маркетинга**, заканчивая логистикой и клиентским сервисом. Программа должна дополнять и усиливать преимущества компании по отношению к конкурентам. Интеграция должна охватывать информационные системы, должностные инструкции и KPI сотрудников. Важно своевременно озаботиться обучением сотрудников, взаимодействующих с партнерами.

**Мотивируйте правильных сотрудников партнера**

Определите роли сотрудников партнеров, от которых больше всего зависят продажи вашей продукции и [удовлетворенность конечных клиентов](https://www.e-xecutive.ru/finance/private/1376406-nuzhna-partnerskaya-programma). Это могут быть не только сотрудники, которые общаются непосредственно с покупателями. Нередко узкие места возникают в логистических цепочках или на уровне менеджеров по закупкам.

**Разработайте и протестируйте стратегию коммуникации с партнерами**

Сфокусируйтесь на повышение качества коммуникаций с целевыми сотрудниками партнера. Определите подходящий стиль коммуникаций, выберите релевантные каналы. Важно, чтобы сообщения в рамках программы помогали участникам достигать целей программы, а не просто информировали. Простой пример – сообщение о начислении бонусов может содержать короткий совет из рубрики «А знаете ли вы, что …», или ссылку на статью с описанием новой линейки продукции компании, с которой будет работать данный сотрудник.

**Сочетайте различные способы мотивации**

На стадии анализа целевой аудитории программы необходимо выделить ключевые типы партнеров, а также роли, прямо или косвенно влияющие на продажи вашей продукции. Как правило, модель поведения мелких партнеров больше похожа на поведение физических лиц. В таком случае целесообразно использовать систему мотивации, присущую традиционным b2c-программам лояльности.

**Заключение**

Партнерские программы лояльности b2b не являются программами лояльности в классическом понимании этого термина. Помимо материальной мотивации по принципу «сделай А, получишь Б», в них могут быть реализованы образовательные элементы, а также отдельные функции процесса управления партнерской сетью, добавляющие ценность всей системе.

Программы лояльности b2b не столь популярны, как программы для массового рынка. Тем не менее, опыт показывает, что подобные инициативы являются полезной надстройкой над партнерской программой. Они позволяют увеличить продажи через партнерский канал за счет точечного воздействия на все звенья, вовлеченные в цепочку продаж и обслуживания.

# Как увеличить продажи, покончив с конкуренцией среди дилеров

[Всеволод Гаврилов Генеральный директор, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/1754114-vsevolod-gavrilov)

Как компания, продающая двигатели, создала конкурентное преимущество, которое невозможно скопировать, – внедрила в своей партнерской сети культуру сотрудничества.

Мы продаем судовые и промышленные двигатели. Сервисное обслуживание и ремонт двигателей производится через сервисную сеть, состоящую из независимых дилеров. Наш бренд относится к премиальным, а потому [клиенты ожидают премиального сервиса](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1984806-kak-podnyat-uroven-servisa-v-vashei-kompanii-do-amerikanskogo). Предъявляются требования и по наличию запасных частей, и по компетенции персонала, и по скорости реакции. Крупный бизнес также хочет отсрочек, приоритетности и гарантий по работоспособности техники. И пять лет назад мы решили сосредоточиться на повышении качества дилеров. Но размер рынка не позволял инвестировать в него достаточно, чтобы построить по-настоящему премиальный сервис.

Поэтому посмотрели на это с другой стороны. Если взять всех механиков дилеров – то у нас достаточно ресурсов и компетенции, чтобы обслужить любого клиента в любой точке страны за разумное время. Но проблема была в том, что дилеры были разъединены, вели бизнес по принципу «каждый за себя». От чего страдал и бизнес нашей компании, и бизнес дилеров, и как следствие – бизнес клиентов. Для решения проблемы мы перестроили модель работы с дилерами, мотивируя их на переход от конкуренции к сотрудничеству.

В 2014 году рост объема продаж запасных частей в рублях немного замедлился к 2013 году. А в 2015 году мы показали рост 25% и продолжаем расти. Хотя в этот же период из-за кризиса многие из наших конкурентов и компании, ведущие похожий бизнес, просели на 30-50%. Как же удалось этого добиться?

**1. Сформулировать миссию, которая учитывает интересы всех сторон**

Новая стратегия была сформулирована таким образом: «Рост за счет оказания качественных услуг крупным b2b-клиентам, для чего необходимо объединение имеющихся ресурсов». Нам предстояло объединить дилеров вокруг нашего бренда и вокруг наших клиентов. Для этого они должны были в первую очередь [фокусироваться на том, что хорошо для клиента](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985322-personalizatsiya-raboty-s-klientom). Во вторую очередь, на том, что хорошо для бренда. И только потом на том, что хорошо для их компании.

Легко сказать! Стратегия – это долгосрочные планы, а есть хочется уже сегодня. В то же время, мы понимали, что если нам удастся реализовать свои планы по внедрению культуры сотрудничества, мы получим сильное конкурентное преимущество, так как культуру невозможно быстро скопировать.

**2. Донесите миссию до партнеров**

Понимая, что дилерам трудно будет принять новую стратегию, мы решили для начала собрать пять ключевых партнеров и сделать им презентацию о преимуществах нового подхода. Первое такое собрание прошло в 2012 году. Получив положительный отзыв, в 2013 году мы поменяли формат дилерской конференции. Убрав стандартные презентации с отчетами и рекомендациями по продвижению продукта, мы б*о*льшую часть конференции посвятили разговорам от стратегии, аккуратно намекая на необходимость роста. И дальше каждая новая конференция начиналась и заканчивалась обсуждением стратегии.

В 2014 году мы спросили дилеров: «Если предположить, что у нас есть сотрудничество, какие вы видите преимущества в совместной работе?». Каково было наше удивление, когда дилеры сами написали все наши [аргументы в пользу сотрудничества](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986735-partnerskaya-set-ot-starta-do-uspeha). И тогда мы сказали дилерам: почему бы не сделать это целью? Тогда же впервые прозвучали слова о том, что это требует новой культуры. С этого времени началась основная работа по внедрению культуры сотрудничества. При этом мы продолжали встречи с ключевыми дилерами, обсуждая, прорабатывая и тестируя с ними все новые шаги.

**3. Инициировать доверие между партнерами**

Несмотря на некоторые случаи взаимовыручки, доверия было немного. Крупные дилеры не общались с маленькими, маленькие подозрительно относились к крупным и во всем видели подвох. На дилерских конференциях все рассаживались группками, кому с кем комфортнее. Навыки коммуникации были в зачаточном состоянии.

Чтобы изменить атмосферу, мы решили всех заново перезнакомить и научить общаться. С этой целью, начиная с 2013 года, на конференциях дилеры сидели за круглыми столами, и мы специально их перемешивали, создавая мини-команды. Во время конференции мини-команды выполняли задания, обсуждали вопросы, совместно готовили ответы. Провели несколько микротренингов по навыкам общения. За несколько лет нам удалось избавиться от кастовости и немного поднять уровень доверия.

**4. Открыто обсуждать общие болезненные вопросы**

Это был самый сложный момент. Одно дело участвовать в тимбилдинге, другое – обсуждать наболевший вопрос. Для старой культуры были характерны жалобы дилеров друг на друга, особенно по вопросам ценовой конкуренции. Характерный пример: когда один дилер долгое время готовил сделку с клиентом, подбирал запчасти, делал диагностику, а другой в последний момент перебивал все более низким ценовым предложением. Часто дилеры обращались к нам с требованием принять меры по таким случаям. Но мы не хотели превращаться в арбитраж по этике ведения бизнеса, особенно с учетом того, что никакие юридические нормы в таких случаях нарушены не были. Нам нужно было придумать, как, с одной стороны, прекратить недобросовестную конкуренцию, с другой – научить дилеров уважать мнение друг друга.

Одним из решений было сделать все спорные случаи публичными. Дилерам было предложено открыто объяснить свои решения и поступки. Так как у русских людей чувство справедливости очень развито, то через некоторое время, в процессе таких обсуждений, выработался своеобразный кодекс поведения (в координатах «правильно / неправильно»). Дилеры самостоятельно выработали некий набор правил, в том числе в области коммуникаций. Наказаний за нарушение правил не было. Но со временем желающих становиться объектом публичного обсуждения становилось все меньше.

Мы также пересмотрели наши каналы общения с дилерами и внесли некоторые коррективы в методы распространения информации с нашей стороны. Так, например, мы завели доску веб-объявлений. Предполагалось, что любое объявление, вывешенное на этой доске, считается прочитанным всеми дилерами. И вообще, вопрос равного доступа к информации стал одним из ключевых. Другой пример: мы сделали публичными результаты тестов, которые проводились после тренингов для механиков. Это, с одной стороны, позволило дилерам получить представление об уровне компетенции друг друга и сделать вывод о возможности привлечения коллег к своим работам, а, с другой стороны, подстегнуло интерес дилеров к обучению своих механиков, что привело к росту среднего уровня компетенции.

Одним из эффектов открытости стал рост уважения одних дилеров к работе, выполненной другими дилерами. Это привело к тому, что они естественным образом стали поддерживать друг друга. От простых переводов входящих звонков из региона в регион, до оказания консультационной помощи друг другу в случае возникновения сложных вопросов, как технических, так и организационных.

**5. Показать эффект объединения ресурсов**

Здесь самым сложным стал поиск положительных примеров, на основе которых можно было бы показать, что работа на общий результат приносит пользу всем. За последние пару лет таких примеров набралось уже довольно большое количество. Вот некоторые из них:

* Оказание финансовой поддержки от крупных дилеров более мелким. Характерный пример – помощь в закрытии кассового разрыва или временная ссуда.
* Обмен информацией о клиентах. Это может быть информация о платежеспособности клиента (бывают организации, которые набирают кредитов у всех дилеров). Или, например, дилеры могут обменяться опытом ремонта похожих установок у одного и того же клиента, но расположенных в разных географических локациях (это позволяет спрогнозировать плановые ремонты до наступления аварийной ситуации).
* Объединение компетенций в продажах. Например, когда мы помогаем дилерам создать грамотное предложение крупным клиентам, провести с ними переговоры, подготовить бюджет, выстроить новые процессы. Таким образом, мы тоже становимся участниками формирования культуры сотрудничества.
* Объединение закупок. Объемы дилерских закупок каждой отдельно взятой компании невелики. Но многие покупают одни и те же товары. Последний пример: даже незначительное объединение потребностей дилеров при закупке спецодежды позволило уменьшить конечную цену на единицу изделия на 7%.
* Объединение рекламных усилий: совместное участие дилеров в выставках, совместная подготовка рекламных материалов, [проведение совместных кампаний и акций](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987192-kobrending-zachem-kompanii-partneryatsya).
* Объединение трудовых ресурсов. Хорошим примером является помощь одного дилера двум другим в настройке и поддержании работы их веб-сайтов. Обсуждается также вопрос о возможности внутренней аренды механиков.

**6. Создать непрерывную систему обучения партнеров**

Работая над внедрением культуры сотрудничества, мы вскрыли множество других проблем, связанных с навыками и знаниями по ведению бизнеса и управлению персоналом. Это повлекло за собой создание целой программы тренингов, посвященных сложным продажам, клиенториентированности, бизнес-планированию, финансам для нефинансовых менеджеров, навыкам коммуникации. Венцом этой программы стали тренинги по лидерству для руководителей и владельцев дилерских компаний. Наиболее ценно для нас то, что дилеры поверили в стратегию, увидели перспективы развития своих предприятий. Многие впервые написали осознанные бизнес-планы и приступили к их выполнению. Дилеры осознают свои пробелы в знаниях и целенаправленно заполняют их при помощи наших тренингов. Таким образом, переход к работе над культурой сотрудничества положительно сказался на культуре ведения бизнеса как такового.

Благодаря объединению усилий мы как бренд смогли предоставить крупным клиентам такой пакет услуг, который не могли предоставить раньше. Это легло в основу подписанных сервисных контрактов с фиксированным бюджетом на год. Более того, мы видим, что за качественный сервис компании готовы платить больше. В свою очередь, мы на цифрах можем показать клиенту, что переход к работе на новых принципах уменьшает простои техники и увеличивает доходность дилеров, а также делает прогнозируемыми их расходы.

Принципы сотрудничества мы стараемся переносить и на работу с клиентами. Например, вовлекая их в разработку процессов обслуживания их техники. Это в свою очередь положительно сказывается на бизнесе клиентов. А дальше, как везде: успех с одним клиентом приводит к нам нового клиента. А старые делятся с нами планами по увеличению парка техники с нашими двигателями. Это дает нам и нашим дилерам устойчивый рост, который мы наблюдаем последние два года.

# Не ценой единой: пять правил позиционного торга

[Сергей Илюха Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/486129-sergei-iluha)

Высший коммерческий пилотаж в переговорах с байерами торговых сетей и продавцами на розничном рынке. Какие аргументы следует подбирать, чтобы заключать выгодные сделки в бизнесе и обычной жизни.

Каждый менеджер по продажам или менеджер по работе с ключевыми клиентами (КАМ, от англ. Key Account Manager), [отправляясь на переговоры в розничную сеть](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985210-praktikum-postavschika-kak-pobedit-v-peregovorah-s-torgovoi-setu), надеется, что переговоры пройдут конструктивно. Закупщик сети возьмет в руки коммерческое предложение, калькулятор и начнет считать, сколько сможет заработать сеть, и будет ли это выгодно поставщику. Но на практике все происходит не так. Закупщик объявляет, что предложение невыгодно, цена слишком высока и проявляет полную незаинтересованность, даже не рассмотрев его по существу. Он требует огромную скидку, объясняя это тем, что конкуренты дали цены лучше, оказывает давление, манипулирует. Поставщик в шоке! Почему со мной так разговаривают, я же сделал такое хорошее предложение? Мы выпустили и готовы поставлять отличный товар! Почему же байер ведет себя так неконструктивно?

Ответ прост. Байер не очень заинтересован. Он хочет или получить товар «даром» или быстрее закончить переговоры. Именно поэтому он ушел от позиционного торга, при котором обсуждается вся совокупность условий контракта, сведя их к «плоскому» торгу по цене. В таких переговорах поставщик обречен на поражение.

Для тех, кто не является профессиональным продавцом, и хочет освоить [правила позиционного торга](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1981377-kodeks-idealnogo-peregovorschika-kakuu-strategiu-vybrat), приведу два примера из нашей повседневной жизни.

Вы – покупатель на рынке. Хотите купить, допустим, продукт известного фермерского хозяйства, за которым стоит очередь. Подходит очередь, и вы пытаетесь добиться скидки. Но продавец задает прямой вопрос: «Покупать будете?». Спрос превышает предложение, и продавец за прилавком не готов ничего обсуждать.

Другой случай: прилавок в овощном ряду, конкуренция, продавцы заинтересованы в продажах и зазывают покупателей. Здесь вам с удовольствием предложат скидку. Большую! Но товар все равно окажется дороже, чем можно было бы купить в палатке у дома. Вроде и был торг, но чего-то не хватило для получения выгодной цены.

Я сейчас не буду обсуждать, что и как должен сказать КАМ, чтобы перейти к обсуждению коммерческих условий, или покупатель, чтобы с ним начали торговаться не на уровне «Эй, дорогой, лучше не найдешь!». Остановлюсь более подробно на том, как вести торг.

**Что такое позиционный торг**

Позиционный торг начинается тогда, когда закупщик понимает, что сделанное поставщиком предложение для него интересно и выгодно. В этот момент в нем просыпается коммерсант, и он начинает думать о том, как он может получить еще большую выгоду? Или получить от поставщика большие скидки, премии, сервис, или отдать ему меньше.

В переговорах все имеет свою ценность. Искусство переговорщика при торге заключается в умении донести до оппонента объективную ценность своего предложения и договориться о поставках на взаимовыгодных условиях. Но это только первый уровень. Высший пилотаж в коммерческих переговорах – доказать, что сделанное предложение настолько привлекательно, что, отказавшись от него, закупщик поставит сеть на грань банкротства. Приведу примеры.

**Почему «цена/ качество» – это не аргумент**

Производитель произвел, допустим, отличное мороженое. Вкусное, без вредных добавок, цена и сервис на уровне конкурентов. Но если КАМ построит переговоры на основе пресловутого соотношения цена/ качество, то он, наверняка, нарвется на возражение. Пример диалога:

– Мы производим замечательное мороженое. Оно лучшее на рынке по соотношению цена/ качество. Имеем честь предложить вам сотрудничество. Вот наш прайс-лист и образцы товара.

– Вы знаете, [сейчас у нас все есть](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1987699-tri-sposoba-nachat-peregovory-s-klientom-u-kotorogo-vse-est). Новые виды мороженого не нужны.

Лучшее соотношение «цена/ качество» не заинтересовало закупщика. Почему?

На мой взгляд, слово «качество» в коммерческих переговорах вообще не стоит использовать. Для конечного потребителя качественный продукт – то, что соответствует его ожиданиям. Но если, например, при продаже обуви требования к качеству можно количественно привязать, допустим, к сроку использования, то в продуктах питания все по-другому. Каждый покупатель использует свой набор критериев оценки качества, существенную роль в котором играют привычки и вкусовые предпочтения. Иными словами, сколько людей, столько и требований.

Если же рассуждать с позиции сети, качественный продукт должен соответствовать требованиям ГОСТ или ТУ, быть безопасным и не создавать проблем для сети во время хранения, продажи и гарантийного срока, если он установлен. Главное требование сети к товару – высокий потенциал продаж – с качеством напрямую не связано и находится в области маркетинга: целевая аудитория, эффективность продвижения, узнаваемость бренда. Условно-качественный продукт, не содержащий пищевых добавок, сделанный из экологически чистого сырья, может иметь нулевые продажи, а продукт, состоящий из одних вкусовых добавок, может быть лидером продаж. Поэтому в переговорах необходимо опираться не на абстрактное понятие «качество», а на [возможность заработка, удобство работы, безопасность](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984737-kak-ubedit-torgovuu-set-vzyat-v-prodazhu-novyi-tovar).

Если КАМ покажет объективную ценность предложения, переговоры пройдут конструктивно:

– Предлагаем вам начать закупки нашего товара. Из опыта нашего сотрудничества с другими федеральными сетями в регионе, после начала закупок нашего товара продажи в категории «мороженое» растут минимум на 10%. Это потому, что наша доля на местном рынке около 40%, и многие покупатели даже не рассматривают покупку мороженого других производителей.

– Интересно, и в каких сетях вы смогли так сильно поднять продажи?

Это уже заинтересованность или попытка поспорить, или запрос на подтверждение достоверности информации, чтобы сделать следующий шаг к подписанию контракта.

Но быстрее всего переговоры переходят на конструктивный уровень в случае, если КАМу удалось повысить значимость предложения. Например, приведенный выше диалог может получить такое продолжение:

– Интересно, и в каких же сетях вы смогли поднять продажи?

– В сети «А», в сети «Б». Но в ближайшее время наша фабрика мороженого закрывается на реконструкцию, и мы будем сокращать количество клиентов. В высокий сезон спрос будет такой, что нам может не хватить продукции. Но для вас, если договоримся, сможем сделать резерв.

– Да вы что! А когда закрывается фабрика? Я об этом не знал. Что вы хотели бы поставлять?

Как видите, всего несколько фраз перевели переговоры от обсуждения цены к составлению плана взаимовыгодного сотрудничества.

Для правильного проведения позиционного торга самое сложное – правильно оценить, что важно для оппонента именно сейчас, на какие уступки он готов пойти и, главное, насколько объективно восприятие поставщиком цены и ценности своего предложения. Ведь в переговорах по пути обмена ценностями идут обе стороны.

Вернемся на овощной рынок. Опытный покупатель справедливо предполагает, что любой продавец хочет зарабатывать больше. Поэтому он может начать переговоры с фразы:

– Здравствуйте! Мои друзья порекомендовали мне вашу точку как место, где продают отличный товар. Скоро у меня праздник, мне нужно десять килограммов помидор и пять килограммов перцев. Хочу порадовать своих друзей. Какова будет моя скидка за объем?

Неплохая фраза, но с продавцом «от фермера» она не сработает. На овощном развале возможны два сценария. Продавец, сидящий на объеме, либо даст скидку в рамках своей компетенции, либо не даст. Ему важна сумма. Он попытается зафиксировать результат и пойти дальше.

– Такой хороший товар разве может стоить дешево? Смотрите: один к одному. А вкусный! И свежий! Только вчера на самолете привезли!

Продавец изменил поле переговоров. От обсуждения цены перешел к ценности для покупателя, за которую не грех и заплатить. В этой ситуации покупатель должен вернуться к основной ценности для продавца: сумме чека:

– Да качество у всех на рынке похожее: одним самолетом возите. Понятно, скидку не дадите. Ну, если вам не интересна продажа на Х тысяч, пойду в соседнем ряду поговорю. Пока шел к вам, увидел там отличный ассортимент.

Если же за прилавком стоит сам хозяин товара, он ухватится за возможность рекламы и привлечения новых клиентов:

– Ах, как приятно встретить гурмана! Дам тебе суперскидку – и, действительно, дает! – Как тебя зовут? Пусть друзья приходят, скажут, что от тебя.

И так далее.

Ниже я привел правила, которые позволяют эффективно обсуждать весь спектр условий сделки как в канале В2В (деловые переговоры), так и в повседневной жизни.

**Пять правил позиционного торга**

**1. Понимание точки входа и выхода позволяет сделать процесс переговоров более управляемым**

Точка входа в переговоры – пакет условий, который КАМ озвучивает в своем первоначальном предложении. Иногда цена может быть завышена.

Точка выхода из переговоров – максимальные скидки и сервис, который поставщик может предоставить, не понеся убытков.

Например, поставщик объявляет, что готов отдать товар за 150 рублей – это точка входа. Реально он мечтает отдать его за 135 рублей (со скидкой 10%), но из опыта знает, что справедливая цена 120 рублей (скидка 20%). Дешевле 100 рублей отдавать нельзя, поэтому 100 рублей – точка выхода из переговоров. Диапазон торга для поставщика: от 150 до 100 рублей. Напомню, что это цена при определенном уровне сервиса и наборе остальных коммерческих условий.

Приблизительно так же рассуждает и байер. Он мечтает купить товар за 50 рублей – точка входа, будет рад цене 80 рублям. Дороже 120 рублей покупать товар он не готов. Его диапазон: от 50 до 120 рублей. При этом он подразумевает, что товар будет доставлен туда, куда он скажет, и коммерческие условия и уровень сервиса будут «стандартными».

В ходе торга стороны будут применять различные приемы, повышать и занижать ценность предложения, манипулировать. Договориться они смогут только в том случае, [если их диапазоны торга пересекаются](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1983546-prodazhi-v2v-ot-chego-zavisit-tsena-kontrakta). Эта область называется полем торга, а точка, по которой товар будет поставляться в сеть, называется точкой компромисса. В нашем примере полем торга является диапазон цен от 100 до 120 рублей.

Такая же логика действует и на рынке. Покупатель в мороз пришел на рынок: с одной стороны, он может просить дисконт «за самовывоз» и «смотрите, я сегодня на рынке один». С другой стороны, опытный продавец может учесть, что человек потратил много времени на дорогу в мороз и поэтому не уйдет без покупки. Если товар эксклюзивный, цену можно и не снижать.

**2. Чем больше аспектов сотрудничества обсуждается, тем больше свобода маневра и вероятность взаимовыгодного соглашения**

Закупщики очень любят обсуждать только один параметр – цену, уходя от выгод и сервиса. Опытный продавец на рынке, наоборот, умело уходит от обсуждения цены. При этом они опираются на выгоды оппонента именно от товара по такой цене, не изменяя само предложение.

Опытный закупщик с помощью только одного аргумента «дорого» может получать от поставщиков отличные условия и большие скидки. Задача КАМа – расширить поле торга, проводя обсуждение условий по всем аспектам сотрудничества: «Если вам нужна более низкая цена, получайте товар в федеральном распределительном центре».

На рынке продавец, наоборот, старается уйти от обсуждения цены, раздувая ценность предложения: «Смотри, какие вкусные, только с грядки. Пальчики оближешь!».

Задача покупателя – вернуться к обсуждению цены: «Если цена за такой вкусный продукт будет на 15 рублей ниже – мои друзья придут и много денег принесут».

**3. Необходимо иметь несколько просчитанных моделей контракта**

Модель контракта подразумевает расчет товарооборота и дохода. При формировании расходов КАМ должен количественно оценить возможности маневра между показателями для достижения максимального результата. Позиционный торг можно представить в виде многоугольника, каждая из вершин которого – точка компромисса по одному из показателей: цена поставки, процент премии, промобюджет, расходы на сервис, отсрочка платежа и т.д. Чем больше площадь фигуры, тем контракт выгоднее.

Понимая структуру цены и расходов, КАМ может построить экономическую модель контракта. Для эффективного ведения торга надо оценить, как минимум, три модели, учитывающие различные ассортиментные портфели, цену поставки, логистическую схему и частоту поставок, расходы на продвижение. Для построения модели контракта поставщик должен:

* Оценить объем продаж по контракту.
* Оценить сумму не связанных с товарооборотом расходов, которые возможны за время действия контакта.
* Пересчитать расходы по каждой статье в проценты от товарооборота.
* Найти варианты способов оплаты: премия, скидка, дополнительная отсрочка, оплата по договору об оказании услуг, если они разрешены [в новой редакции Закона о торговле](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985331-kak-prisposobitsya-k-popravkam-v-zakon-o-torgovle).
* Оценить риски потерь и штрафов по контракту и пересчитать их в проценты от товарооборота.
* Определить базовую цену, от которой будут рассчитываться скидки. Рассчитать цену поставки, при которой контракт будет рентабельным. Рассчитать максимальную скидку – скидку от базовой цены до цены рентабельного контракта.
* Распределить максимальную скидку по обсуждаемым вопросам и определить диапазон торга по каждому.

Покупатель на рынке может получить большую скидку, если будет иметь несколько приемлемых альтернатив, например:

* Куплю один килограмм за 120 рублей.
* Если цена будет 100 рублей, могу купить пять килограмм.
* Если так и будет предлагать за 150 рублей – пойду, поищу в другом месте.

**4. Для доказательства своей правоты необходимо подготовить расчеты**

Байеры считают очень быстро. Для обоснования своей позиции и защиты предлагаемой модели контракта КАМ должен досконально оценить свою экономику и понимать диапазон торга. Кроме этого, он должен понять, на чем зарабатывает сеть и закупщик и уметь на цифрах доказать выгоды сети при различных моделях контракта.

В обычной жизни на рынок тоже неплохо приходить с калькулятором. Немного пощелкав по клавишам, можно внимательно посмотреть на продавца и сказать «Да, я же чувствовал, что дорого…». Это уже из области манипуляций, но работает!

**5. Больше зарабатывает не тот, кто предложил лучшие условия, а кто был более убедителен**

При аргументации своей позиции стороны используют доказательства. Выигрывает тот, кто лучше защитил свои аргументы или уничтожил аргументы оппонента. Работа с аргументами – отдельная большая тема. Умение хорошо считать, сочетая статистику, простейшие вычисления и результаты маркетинговых исследований позволяют легко убедить оппонента, что и без дополнительной скидки контракт будет для него очень выгоден.

И самое главное, что надо помнить менеджеру, который ведет коммерческие переговоры: невозможно заключить выгодный контракт, если вы не смогли заинтересовать потенциального партнера на начальном этапе переговоров и не смогли на цифрах доказать справедливость предложенных условий на этапе позиционного торга.

А покупатель должен помнить, что торговаться можно только там, где оппонент имеет полномочия и желание вести позиционный торг. В этом случае надо увеличивать ценность своего предложения (куплю на Х тысяч, приведу друзей) или драматизировать потерю (не куплю, не приведу друзей, вы потеряете Y тысяч). На случай, если переговоры не складываются, надо иметь приемлемую альтернативу по ассортименту и сумме покупки, и если условия покупки не нравятся совершенно – иметь возможность отказаться от нее.

Как говорится, все тренеры по переговорам сходятся только в одном: если вы не имеете права сказать «нет» – это уже не переговоры.

Надеюсь, статья поможет даже опытным коммерсантам понять, как успешно обсуждать условия контракта, а простым покупателям провести на рынке настоящий позиционный торг и купить лучший товар по минимальной цене.

# Как я строил отдел продаж: этап за этапом

Какие шаги предпринять, создавая систему продаж с нуля? От чего зависит успех проекта? Личный опыт **Владимира Хмелева**, приобретенный на работе у дилера складских стеллажей.

В 2011 году один мой клиент решил открыть бизнес по продаже складских стеллажей. Он договорился с достойным отечественным производителем, который пообещал ему статус официального дилера в Приволжском федеральном округе и весьма привлекательные условия сотрудничества при исполнении единственного требования: нужно было выполнить план продаж в размере 132 млн рублей. Мне неизвестно, откуда взялась такая цифра. Но как солдаты приказы не обсуждают, так и хорошие продавцы планы не оспаривают, а выполняют!

Мне было поручено [создать для новой компании отдел продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1650799-kak-sozdat-otdel-prodazh): набрать и обучить продавцов, помочь старту продаж на территории, разработать мотивирующую форму оплаты труда, оснастить необходимым инструментарием.

**Маркетинг**

К началу проекта у меня уже был опыт работы в маркетинге и в продажах, я знал, как проводятся маркетинговые исследования и что такое «конверсия». Поэтому первым делом я выяснил для себя, насколько реален годовой план в 132 млн рублей. Оказалось, что в то время в Приволжском округе было запланировано или уже велось строительство складов, подлежащих оснащению стеллажами, аж на 5,6 млрд рублей! Наша доля в этом объеме составляла всего 4%! Рынок был емким и очень перспективным! Одно понимание этого уже придавало сил!

Далее я выявил сезонные и географические изменения в объемах продаж. Не голословно, не по чьим-то ощущениям и впечатлениям, а на основе статистики тысяч запросов в интернете за несколько предыдущих лет.

Я узнал также примерные сроки заключения сделок по различным видам стеллажей и в разных отраслях (например, в коммерческом секторе сделки заключаются быстрее, чем в государственном). Рассчитал приблизительную емкость рынка б/у стеллажей, а также «самопальных» стеллажей – сварных, деревянных, на болтах. Это позволило вполне точно [рассчитать планы продаж по месяцам](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1428212-kak-sostavlyat-realnye-i-vypolnimye-plany-prodazh), по регионам, по отраслям.

Очень полезным в тот момент оказалось интервью с одним экспертом рынка, опытным директором по логистике крупной компании. Регулярно закупая стеллажи, он матерился в адрес тех разгильдяев, с которыми по роду деятельности доводилось общаться! Оказалось, что среди продавцов встречаются такие «уникумы», которые не могут элементарно рассчитать план заполнения склада стеллажами, ширину проездов для погрузчиков, количество ярусов хранения, нагрузки на балки и стойки с требуемым запасом прочности… Многие из них не понимали даже разницы в категориях складов, не могли четко объяснить принципы применения того или иного вида стеллажей и гарантии на оборудование при интенсивной эксплуатации… Понятное дело, что с такими продавцами он предпочитал не работать. В результате я точно понял, на какие знания обязательно стоит [сделать упор в обучении своих будущих продавцов](https://www.e-xecutive.ru/education/korporativnoe-obuchenie/1988026-kak-naiti-temy-obucheniya-kotorye-dadut-samyi-bolshoi-rezultat).

Тот же директор по логистике мне рассказал, что интернет для отбора поставщиков стеллажей старается не использовать. Причина: сайты малоинформативные, ни цен, ни калькуляторов, ни точных сроков производства и поставки! Одни общие слова и избитая реклама: «Предлагаем взаимовыгодное сотрудничество!», «Мы – лидеры рынка, потому что стремимся оказывать услуги высшего качества!». К слову, и сегодня картина в лучшую сторону не сильно изменилась.

**Продаваемый продукт**

Продукт, который мы собирались продавать, был весьма интересным. Стеллажи изготавливались по немецким чертежам, на современных итальянских станках, с применением технологии бережливого производства, но в России. При этом конструктивные особенности стеллажей обеспечивали лучшую несущую способность при меньшей материалоемкости: повышалась устойчивость при снижении затрат на производство.

**Уникальные конкурентные преимущества компании**

В процессе вовлечения в проект также выяснилось, что крупные производители стеллажей отгружают партии своих товаров как есть – длинными стойками и стандартными балками. Производители не оказывали услуг по монтажу и ремонту стеллажей. При этом достаточно большой части клиентов требовалось нарезать стойки стеллажей под нужные размеры и где-то хранить до завершения постройки склада. Или, наоборот, нужно было поставлять стеллажи срочно и не многотонными фурами, а «газелями».

Именно закрытие этих потребностей эксклюзивно и предложил рынку мой заказчик! Подобная гибкость позволила нашим продавцам работать не только с крупными клиентами, но и с мелкими, а также – создавать свою субдилерскую сеть.

**Поиск клиентов. Каналы продаж. Реклама**

Для поиска новых клиентов была выработана многоканальная стратегия. Но при этом никаких «холодных» звонков, email-спама, LP + директа!

* Часть крупных клиентов (владельцев или арендаторов складов, госзаказчиков) прорабатывалась напрямую, через тендеры. Реклама для привлечения их внимания была не нужна.
* Некоторые клиенты в регионах привлекались через субдилеров. Из рекламных материалов им нужны были образцы продукции и каталоги.
* С частью клиентов происходили знакомства на выставках и деловых форумах, на мероприятиях по логистике… Для работы с ними были нужны только визитки и каталоги.
* Часть клиентов приносило «сарафанное радио» – рекомендации старых знакомых и коллег. Нам они тоже не стоили ни копейки.
* Некоторые клиенты могли приехать за стеллажами в офис компании самостоятельно. Из рекламы им нужны были только образцы и каталоги.

Широко практиковались поездки по регионам с целью поиска новых строящихся складов. Я лично съездил с новыми продавцами в Марий Эл, Чувашию, Татарстан… Мы привозили оттуда десятки контактов компаний, которые впоследствии становились нашими субдилерами! Рекламные затраты в этом случае тоже ограничивались визитками и каталогами.

Для потенциальных клиентов из смежных отраслей (например, компаний, занимающихся зданиями из сэндвич-панелей или поставщиков погрузочной техники) позже регулярно проводились дилерские конференции. Там они знакомились с перспективами бизнеса по производству стеллажей, с продукцией нашего завода-поставщика, участвовали в моих мини-тренингах по продажам… Довольно часто такие клиенты принимали решение о торговле и нашими стеллажами тоже! Как в большинстве других маркетинговых каналов реклама ограничивалась предоставлением образцов и каталогов.

Рынок стеллажей – это рынок личных контактов. Зачастую настолько личных, что даже не по телефону. Я не уверен, что в 2011 году мы «закрыли» бы всю Чувашию по телефону или через интернет так же успешно, как за одну качественную двухдневную командировку!

**Инструменты продаж**

Я не логист и не экономист, поэтому лично для меня тогда открытием стало создание такого инструмента для продаж как расчет экономической целесообразности применения стеллажей. Оказывается, что любые инвестиции в стеллажи, как правило, в течение первого же года эксплуатации окупаются и начинают экономить деньги покупателя! И чем выше налоги на недвижимость и коммунальные платежи в регионе – тем выгоднее получается сделка!

Однако миллионная сумма в счете на оплату, как оказалось, весьма сдерживающий от покупки фактор… Поэтому основная задача продавца заключалась в том, чтобы объяснить все ценности от приобретения стеллажей. А их много: удобство хранения и учета грузов, сокращение непроизводственных потерь, сокращение времени на грузопереработку, возможность использования механизмов, экономия на складском персонале. Субдилеру – дополнительная прибыль, увеличение суммы чека, комплексное оснащение объекта его клиента, полный контроль сроков и качества.

**Персонал**

Текучесть персонала в продажах никто не отменял, поэтому решили открыть сразу шесть вакансий менеджеров по продажам, в надежде на то, что хоть двое будут работать как положено. Так и вышло!

Еще любого сотрудника в продажах очень интересует, как его личный вклад в выполнение плана будет оцениваться. Не будет ли «мухлежа» при расчете его премии, не «заберут» ли у него «его» клиентскую базу… Для минимизации данных тревог в компании внедрили CRM.

Специалистов по подбору персонала не было, поэтому отбор кандидатов я осуществлял сам. Активно. Тщательно. Как меня самого когда-то научили в иностранной страховой компании. Система подбора была хорошей, но и она не уберегала от просчетов и ошибок… Всегда надо звонить на бывшие места кандидатов и брать контакты их близких родственников. Такой вывод сделал я из того рекрутингового опыта.

Каналы поиска кандидатов были стандартные: работные сайты, личные связи, рекомендации, хедхантинг из других компаний и проектов. Некоторые отобранные мной продавцы затем работали в компании и выполняли планы по несколько лет! Значит, не ошиблись – ни я, ни они!

Кандидаты обычно интересуются будущим заработком. Но это только на словах. На самом деле больше всего их интересует, что нужно делать, чтобы получить обещанную зарплату, и есть ли для этого все возможности. Я это хорошо понимал, поэтому предварительно провел изучение рынка. Результаты работы дали все нужные аргументы для обоснования зарплат. Перед собеседованиями у меня имелось:

* Понимание емкости рынка и нашей доли в нем, вплоть до того, куда стоит ехать в первую очередь.
* Уникальные конкурентные преимущества как самого товара, так и схемы взаимодействия с покупателями по всей цепочке продаж и послепродажного обслуживания.
* Точный алгоритм продаж через различные каналы продаж и послепродажного обслуживания.
* Ценовая и скидочная политика.
* Планы продаж, основанные на расчетах и объективных данных, а не на предположениях.
* Маркетинговый план в виде сокращенной «Книги продаж».
* Таблицы сравнения конкурентов и субститутов.
* Скрипты переговоров с клиентами и субдилерами, контраргументы для преодоления любых возражений.
* [Мотивирующая система оплаты труда продавцов](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1985435-motivatsiya-personala-ot-prodavtsa-do-kladovschika), состоящая из оклада и процентов, а главное – честная с точки зрения самих продавцов и реалистичная!
* Профили подходящих кандидатов, описание вакансии, скрипты проведения телефонной сессии с ними и очного собеседования.
* Программа обучения по всем темам, включающим продаваемые продукты, расчеты и проектирование склада, а также техники продаж, в том числе – «в полях».
* Образцы продукции, рекламно-информационная полиграфия, остатки самых востребованных стеллажей на нашем складе.
* Система «1С. CRM», настроенная на учет всех работ с клиентами и активности продавцов.

**Метод «двух пирамид»**

Этот метод был когда-то применен ко мне самому, теперь я его советую любой компании, занимающейся продажами.

Почти каждый владелец компании в России рассуждает так: раз я создал компанию – то только поэтому сотрудники должны усердно работать и меня обогащать. Я, владелец, вверху пирамиды, а все, кто подо мной, сами придумывают, как сделать так, чтобы моя компания процветала! Ведь я им пообещал деньги! Но нередко нижняя часть пирамиды думает не о том, как зарабатывать, а о том, как получать больше денег и при этом не особо напрягаться!

На самом деле пирамиду надо перевернуть: владелец компании должен раньше всех и больше всех думать о том, как создать такую систему, которая бы его обогащала. Независимо от того, кто находится на нижних ярусах пирамиды. Конечно, очень хотелось бы, чтобы внизу были самые лучшие, мотивированные, честные, эффективные и высокопроизводительные сотрудники. Но появятся ли они там – это тоже вопрос его собственной придуманной системы!

Для меня, внешнего руководителя отдела продаж, система была выстроена так: я работал с компанией заказчика по договору оказания услуг с поэтапной сдачей этих самых услуг. То есть если я их не оказываю или оказываю услуги ненадлежащего качества, то рискую вообще не получить оплаты за свой труд. Каждый месяц я либо подписывал у заказчика акт приемки своих работ, либо мог не подписать его и остаться без гонорара. Более чем справедливо, верно?

Скажу также про размер этого гонорара. Совершенно очевидно, что от руководителя отдела продаж в первый же месяц ждут и личных продаж, и набора/обучения продавцов, и [построения системы продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1987030-chto-vam-dast-sistema-prodazh-rabotauschaya-kak-chasy). Поэтому и размер гонорара в первый месяц у меня был максимально возможным из согласованного на переговорах с заказчиком. Постепенно, со следующего месяца, размер гонорара начал сокращаться, а комиссия от объема продаж расти. До тех пор, пока комиссия не перекрыла размер гонорара полностью.

Аналогично по продавцам. Кто учится и продает, тот хорошо зарабатывает с первого месяца! Кто не учится и не продает – тот ищет себе другую работу.

**Результаты**

План продаж мы не просто выполнили, а значительно перевыполнили! Заводу такой подход настолько понравился, что впоследствии мой заказчик заслужил право продаж стеллажей не только в Приволжском округе, но и по всей России! И все было бы хорошо, если бы вся отрасль постепенно не начала играть в «демпинговые качели», из-за которых некоторые заводы начали сначала поставлять стеллажи покупателям по ценам металла, исключая при этом из цепочки продаж своих дилеров, а потом, естественно, просто банкротиться…

Еще одним побочным и неприятным эффектом от демпинга стало оснащение некоторых складов стеллажами из более тонкого и вторичного металла. Стали применяться некачественные конструктивные элементы: стойки, балка, напольная защита от колес погрузчиков. Упало качество сборки. Все это в совокупности стало причиной нашумевших историй об авариях на складах. Видеоролики в интернете про стеллажи, падающие по принципу домино – как раз про это!

Та компания, где я строил отдел продаж, закрылась. Но произошло это по другим причинам, о которых писать публично я не вправе.

# 5 новых трендов в e-commerce, которые задают маркетплейсы

[Татьяна Глазачева Исполнительный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1738494-tatyana-glazacheva)

Почему сотрудничество с площадкой, интегрирующей предложение товаров и предоставление услуг, выгодно небольшому интернет-магазину.

Маркетплейсы привнесли в сферу e-commerce несколько трендов и задали новые, усовершенствованные отраслевые стандарты. Они находятся в нескольких плоскостях, но так или иначе отражают общее направление – облегчение работы предпринимателей. Давайте рассмотрим каждый из них подробнее.

**1. Шеринг трафика**

Каждому самостоятельному магазину на отдельном хостинге нужно совершать определенные усилия по привлечению трафика на сайт – как минимум, проводить оптимизацию поисковых запросов. Эта работа, по идее, должна быть делегирована отдельной единице. Средняя зарплата интернет-маркетолога, по данным hh.ru, – 57 тыс. рублей. Потянет ли небольшой магазин такие затраты? Возможно. Но что касается микробизнеса (с оборотом не более 100 тыс. рублей в месяц), то для него эта сумма нереальна. Поэтому данный сегмент предпринимателей выбирает для себя размещение на маркетплейсах. Например, в базе нашего сервиса таких клиентов порядка 85%.

Почему они это делают? Дело в том, что marketplace задает такой тренд, как шеринг трафика. Благодаря опыту своих специалистов и вложениям в маркетинг такая интернет-площадка всегда находится на хороших позициях в выдаче поисковых систем. Потребитель, попадая туда по одному запросу, видит огромное количество магазинов и продолжает совершать другие покупки, в том числе незапланированные. Кроме того, существует постоянно растущий пул пользователей, для которых свойственно сразу же открывать в браузере маркетплейс без обращения к внешним поисковым системам и уже на площадке перемещаться по категориям товаров и услуг.

**2. Решение проблем с фискализацией**

Поправки в закон 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники», принятые в 2016 году, ударили по малому и микробизнесу. Согласно новым нормам, онлайн-магазины вне зависимости от размера должны приобретать дорогостоящее оборудование (физическую кассу) с выходом в интернет, электронную цифровую подпись, заключать договора с оператором фискальных данных, обновлять движки сайтов. Возрастают и организационные затраты, ведь оборудование нужно ставить на учет в налоговой. Да и сама по себе отчетность становится более сложной, требуя высвобождать много времени и ресурсов, отвлекая людей от бизнес-задач. Как это сделать, учитывая, что штат небольшого онлайн-магазина – это один-два человека?

Небольшое лирическое отступление. Недавно мы провели внутреннее исследование на тему основных проблем предпринимателей. На «пьедестале» оказались: [ведение отчетности, расчет налогов, юридические вопросы](https://www.e-xecutive.ru/finance/business/1975825-20-errors-internet-magazina-prakticheskie-sovety-kak-ne-razozlit-nalogovika). Вот лишь некоторые из часто возникающих негативных ситуаций, с которыми приходится иметь дело онлайн-магазинам.

Пенсионный фонд передал в ФНС некорректные данные – в результате со счетов предприятия сняли 100 тыс. рублей в счет будущих налогов. ФНС не передала по инстанции данные о смене места жительства налогоплательщика – была начислена пеня, которую так и не отменили. И так далее. Основная мысль такова: еще до принятия поправок взаимоотношения с государственными органами были для предпринимателей настоящей головной болью, а уж после – и подавно. Именно поэтому, согласно нашему опросу, 45% компаний ничего не делали и не собираются предпринимать для соответствия закону до июля 2018 года. Видимо, заранее опускаются руки.

Вот почему важен второй тренд, заданный маркетплейсами – это фискализация, отданная на аутсорсинг. Мы ведем переговоры с ФНС и будем надеяться, не позднее весны 2018 года будет готово решение для предпринимателей «под ключ», согласно которому все вопросы с отчетностью и налоговой наша площадка возьмет на себя.

**3. Легкий поиск релевантного товара и обучение у лучших**

На маркетплейсе работает внутренняя поисковая система. Она не просто предлагает набор товара, но и запоминает запросы, предлагает схожие позиции из других магазинов, а также сопутствующие услуги. Если смотреть со стороны бизнеса, то можно обозначить третий тренд – это возможность для небольших предпринимателей находиться в наглядном конкурентном поле. Чем это полезно? Во-первых, есть возможность наблюдать за ценовой политикой и ассортиментом в своих нишах. Во-вторых, учиться у лидеров, оценивать себя на соответствие передовому уровню, постоянно повышать качество предоставляемой информации.

**4. Упрощение приема электронных платежей**

Маркетплейсы развили и углубили тренд по интегрированному приему электронных платежей, заданный ранее онлайн-кассами. В чем это выражается: интернет-магазин может выбрать для себя единое комплексное решение, которое включает в себя как собственно размещение – предоставление ячейки для торговли на маркетплейсе, так и возможность подключения системы приема платежей (более 40 способов) здесь же, без обращения к стороннему оператору.

**5. Техподдержка сайта**

Поскольку маркетплейс стал единой точкой входа в коммерческое пространство, с предпринимателя снимается нагрузка по обращению к провайдеру хостинга в случае возникновения технических проблем. Этот функционал берет на себя команда площадки.

Обобщая выше сказанное, можно сделать вывод: все пять пунктов укладываются в общую глобальную тенденцию: агрегация сопутствующих бизнесу задач и выведение их из сферы оперативного внимания предпринимателя, благодаря чему он может сосредоточиться на самом главном, то есть продажах.

**Как правильно организовать работу начинающего интернет-магазина?**

Большинство торговцев уделяет недостаточное внимание открытым перед ними возможностям и не выжимают максимума из площадки. На что нужно направить свои усилия:

* Качественные фотографии и иллюстрации.
* Карточка товара с достойным подробным описанием.
* Бесплатные возможности продвижения на маркетплейсе, в том числе консультации со специалистами площадки.
* Продвижение на сторонних ресурсах: размещение ссылок на магазин в социальных сетях, блогах и пабликах; дублирование информации о товарах и услугах на этих ресурсах, возможно, создание отдельных аккаунтов с вывеской магазина; креативный подход к информированию аудитории о снижении цен, акциях, спецпредложениях, расширению ассортимента.

**Как получить прибыль в условиях перенасыщенного рынка?**

Каждый начинающий предприниматель находится в поисках собственной ниши, но, проводя первичное исследование рынка, вскоре обнаруживает, что все мыслимые товары и услуги уже широко представлены в интернете. Реальность такова, что какую бы сферу ни выбрал продавец, ему придется вступить в жесточайшую конкурентную борьбу. Однако, по моему наблюдению, существуют [области, наиболее перспективные с точки зрения стабильного роста потребления](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1985812-15-potrebitelskih-trendov-nastupauschih-s-zapada).

* Носимые гаджеты. В ближайшие несколько лет смартфоны и планшеты будут конкурировать с умными часами, браслетами, кольцами и очками.
* Детские товары. Один из немногих сегментов, который не только не просел в кризис, но и продолжает развиваться.
* Красота и здоровье. Интерес к натуральной косметике, мода на экзотические продукты и специальные диеты держат эту категорию в топах продаж.
* Спортивное питание. Идеология ЗОЖ и политика государства в области проведения массовых спортивных мероприятий позволяет прогнозировать дальнейший рост потребления в этом сегменте.
* Одежда из нанотканей. По мнению аналитиков, в ближайшие годы нас ждет бум несминаемых рубашек, футболок, не впитывающих запах пота и антицеллюлитных колготок.

В поисках своей ниши можно изучить ассортимент на китайских и американских торговых площадках, а затем исследовать спрос на перспективные товары у российского потребителя. Сделать это можно с помощью доступных бесплатных сервисов. Например, чтобы понять тенденцию в глобальной перспективе, необходимо воспользоваться метрикой Google Trends: она покажет тенденцию спроса за пять лет.

В качестве заключения отмечу, что сегодня для бизнеса в сфере e-commerce создан весь набор инструментов, позволяющий вести дело минимальными человеческими ресурсами. [Автоматизированы практически все процессы](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987503-5-problem-v-obschenii-s-klientami-kotorye-berut-na-sebya-boty), ранее требовавшие ручного управления. В то же время в условиях перенасыщенного рынка и высокой конкуренции предприниматель должен проявлять высокую мотивацию и креативность. Выиграет тот, кто наиболее серьезно подойдет к выбору ниши и продвижению товара всеми доступными способами.

# Ремаркетинг «в два клика»: push-уведомления

[Павел Потасуев](http://www.cossa.ru/profile/?ID=133838), [push.world](https://push.world/) 21 февраля 2018

Какую конверсию сайта вы бы посчитали приемлемой? 5% или 8%? Оптимисты скажут, что все 10% или 15%. Но реальный показатель конверсии среднего интернет-магазина составляет 2–4%. Бесспорно, есть масса способов стимулировать пользователей к покупке, применив которые можно достичь 6% и даже 8% конверсии. Однако это не изменит того факта, что более чем 90% пользователей ничего не купят на сайте.

Но ведь никто не хочет терять огромную долю потенциальных покупателей. Решение найдено давно — ремаркетинг.

Основные виды ремаркетинга:

* РСЯ и КМС в контекстной рекламе;
* таргетированная реклама в социальных сетях;
* email-маркетинг;
* SMS-уведомления.

Эти способы возврата пользователей эффективны в большей или меньшей степени, однако имеют несколько существенных недостатков:

* запуск этих каналов требует знаний и опыта;
* зачастую требуется значительный бюджет (например, ремаркетинг в контекстной рекламе является достаточно дорогостоящим);
* необходимо потратить много времени, чтобы ремаркетинг по этим каналам был эффективным.

В качестве альтернативы сложным каналам ремаркетинга выступают push-уведомления.

Push-уведомления стали использоваться около двух лет назад и завоевали аудиторию своей доступностью и простотой. По сути, push — это короткий заголовок состоящий из 50 знаков, короткий текст на 125 знаков и броская картинка. Для того чтобы освоить и настроить его, не требуется глубоких знаний.

Есть обычные и, так называемые, rich-уведомления «повышенной комплектации», которые отличаются наличием дополнительного изображения, что повышает процент кликабельности.

Выделим ещё несколько важных преимуществ.

* Подписка на уведомления происходит нажатием одной кнопки.
* Почти полная анонимность, ведь за пользователем закрепляется шифровальный код, который нельзя ни персонифицировать, ни скопировать.
* Сравнительно низкая цена абонентской платы за использование сервисов рассылки уведомлений.
* Высокий процент переходов по рассылке, ведь достаточно сложно игнорировать сообщения на мониторе компьютера.

Как мы видим, средний показатель переходов по уведомлению составляет больше 20%. Для сравнения, аналогичный показатель переходов по рассылке чаще всего не превышает 3–5%.

Многим из нас известна push-нотификация от мобильных приложений. Дистрибуция мобильных приложений стоит огромных денег и технически является непростой задачей. Веб-нотификация не требует больших вложений и глобальных трудозатрат.

Важной особенностью push-уведомлений является то, что доставка реализуется интернет-браузерами, а не сторонними сервисами, что повышает уровень доверия пользователей. Такие уведомления претендуют на нативные и не вызывают отторжения.

Подобный формат повторной коммуникации с клиентом уместен в любой сфере бизнеса. Однако, по статистике, имеет наибольшее распространение в ecommerce и в СМИ. Причинно-следственная связь достаточно проста:

* представителям ecommerce необходимо регулярно своевременно информировать пользователей об изменениях в товарной линейке, акциях и скидках. Также push-уведомления могут помочь оптимизировать триггерные рассылки и максимально быстро уведомлять пользователей о статусе заказов. Кроме того, статистика показывает, что open rate push-уведомлений превышает этот же показатель email-рассылки более чем на 18%.
* представителям СМИ требуется максимально быстро доносить информацию до читателей. В данном случае push-уведомления являются безальтернативно лучшей заменой email-рассылки, исходя из того, что скорость открытия подобных уведомлении в разы выше, чем в рассылках, так как доставляются они непосредственно на экран компьютера.

Если вникнуть глубже в суть рассылки push-уведомлений, то становится очевидным, что такая коммуникация может преследовать несколько целей:

* **триггерная рассылка уведомлений**, например, статус доставки товара или наличие его в интернет-магазине. Они отправляются автоматически после совершения пользователем тех или иных действий;
* **триггерная рекламная рассылка**, например, предложение приобрести вечернее платье рассылается пользователям женского пола в возрасте до 45 лет в преддверии крупных праздников;
* **информационная рассылка**, например, уведомление о появлении в digital-блоге новых статей;
* **рассылка организационного характера**, например, информирование пользователей об изменении времени работы магазина.

Важно отметить, что push-нотификация имеет не меньше возможностей для сегментации аудитории, чем другие каналы ремаркетинга, и позволяет делать целевые узко сегментированные рассылки.

К сожалению, осведомлённость пользователей о push-уведомлениях всё ещё довольно низкая, что влечёт за собой несколько закономерных проблем:

* возможности персонализации недооценены, но правда заключается в том, что возможностей узкого таргетинга более чем достаточно для того, чтобы назвать этот канал повторной коммуникации с клиентом эффективным;
* неправильная настройка показа пользователям формы подписки может вызывать отторжение, возникает ощущение, что им что-то навязывают и принуждают к получению спама. Это происходит, если форма подписки появляется сразу же после захода пользователя на сайт и никак не мотивирует. Для избежания негативной реакции достаточно просто настроить показ формы после касания пользователя с определённым блоком.

ush-уведомления — эффективный, простой и бюджетный канал ремаркетинга, а также способ быстрой коммуникации с клиентами. Благодаря этому такие уведомления имеют массу вариантов использования, которые можно оптимизировать, применив немного креативности и качественной аналитики.

# Если продажники не хотят учиться продавать

**18.12.2017**

**Татьяна Аржаева, директор «ТСК, лаборатория развития»**рассказывает, что нужно предпринять, чтобы деньги на обучение персонала были потрачены не напрасно.

**—**Достаточно часто встречаются случаи, когда продажники саботируют процесс обучения техникам продаж.  Это может быть вызвано разными причинами. В контексте того, о чем я хочу написать, нам эти причины не особо важны. Для нас сейчас имеет значение другое. Обучение – это всегда изменение. Изменение в процессе обучения, изменения после обучения, когда нужно что-то делать по-другому, по-новому, внедрять, экспериментировать и пр. А это уже требует усилий и ресурсов, смысла. И вот здесь как раз и возникает проблема. Многие компании и руководители начинают учить продажников техникам продаж, не понимая, что в отношении именно их сотрудников, это зря потраченное время и деньги. Рано их еще этому учить.

Кстати, данная ситуация имеет отношение не только к продающим специалистам, но и ко всем остальным!

Обратите внимание, сколько экспертов, предпринимателей, тренеров и коучей говорят о необходимости быть готовым к изменениям и навыке  — меняться. Вторая проблема – говорить об этом мало. От этого ничего изменится. Давайте честно, большинство сотрудников, о которых в данной статье идет речь, сами вам об этом прекрасно скажут или просто будут кивать головой в знак согласия. Но ведь нам этого недостаточно! Что такое изменение? Что такое внедрение нового и узнанного на тренинге? Это — действие! Постоянные действия! И этот навык нужно тренировать, ему нужно и можно учить! Это способность, которую у огромного количества людей нужно развивать! Особенно если этого навыка, способности  у ваших сотрудников нет или он слабо развит. Слабость этого навыка вы на самом деле видите очень часто – прошел тренинг, а изменений и внедрений нет, либо очень и очень небольшие, да еще и не у всех. И вроде ж всем все было понятно… ясно… и даже во время тренинга что-то делали и может даже выполняли домашние задания. Но отчего же после тренинга действий нет? Вроде ж тренер хорошо поработал и тренинг удался? Всем даже понравилось и все согласились жить по-новому с понедельника.

*Возникает вопрос: что же делать? Я бы его переформулировала: в какой последовательности делать?*

Если мы видим (кстати, это можно заранее протестировать) риск того, что наши сотрудники не очень готовы к изменениям и внедрениям, то сначала мы учим их именно этому! Учим меняться, тренируем именно этот навык.  А уж потом  — учить профессиональным знаниям и техникам, тем самым повышая эффективность этого обучения, так как теперь вероятность изменений и внедрений гораздо выше. Я не случайно пишу «вероятность». Давайте не будем испытывать иллюзий… Мы имеем дело с человеческой психикой, в которой масса всего, в том числе и защитных механизмов. И, самое главное, она иррациональна и инертна! Поэтому если вам обещают 100 %  результат за 1 день – не ведитесь на это. Вторая главная вещь, которую нужно всегда иметь ввиду – вы не благотворительная организация и не психотерапевты. Есть люди, которым требуется очень длительная работа, прежде чем появятся первые результаты. Если б это было не так, вы бы их уже увидели! Кто будет оплачивать и проводить эту работу в вашей организации? Имеет ли это смысл для конкретного сотрудника делать? Кто будет нести ответственность за денежные вложения, срок окупаемости которых весьма далек?

**История:**

*Солидная компания обратилась с задачей: «Научите продавать наших сотрудников из отдела сопровождения. Мы хотим, что б они не только как-то  отвечали на вопросы клиентов и решали какие-то текущие ситуации, но еще и продавали». Маленький разговор на 15 минут, показал что из всего отдела можно учить только 1 человека! Там есть реальный потенциал! Остальных семерых (Возникает вопрос: «Кто же их тут таких здесь собрал?»), если и учить, то уж точно не техникам продаж. У них сначала нужно тренировать способность и навык «меняться», затем тренировать продающие компетенции и качества, и уже только потом учить техникам продаж. И то по 4 специалистам есть реальный риск уйти в долгую работу с ними! А они стоят того?*

Но нам же надо всегда много и сразу… Опять же, руководство из Москвы сказало весомое: «Надо провести тренинг для них по продажам!» Надо, так надо… Да только итог уже заранее известен… Так же как и какая сумма будет не вложена, а потрачена зря.

*Вывод: способность меняться у сотрудников можно и нужно тренировать. Однако, важно понимать, что не во всех сотрудников стоит вкладываться даже таким образом. Весьма часто сначала нужно провести обучающее мероприятие на тренировку способности и навыка меняться, а уже потом все остальные.*

# Модель прямых продаж не работает – как перестроить схему?

[Виктор Костылев Директор по продажам, Нижний Новгород](https://www.e-xecutive.ru/users/465881-viktor-kostylev)

Процесс успешной продажи «от» и «до» продемонстрирует в статье **Виктор Костылев**. Узнайте, как правильно общаться с потенциальными покупателями.

Рассмотрим две [модели продаж](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/russiantoplist/1737709/): нацеленную на прямую продажу и на помощь клиенту.

В модели, где усилия продавца направлены на прямую **продажу** товара или услуги, всего 10% нацелено на создание доверительных отношений с клиентом, 20% на выявление потребностей покупателя, 30% на презентацию материала и 40% на завершение сделки.



В этой модели **продаж** продавец, едва установив отношения с клиентом и недостаточно выяснив его истинные желания и потребности, начинает активно презентовать свой материал и откровенно продавать клиенту. В итоге покупатель имеет низкую степень доверия к продавцу, он точно не уверен, нужен ли ему этот товар или услуга, и видит, что от него хотят одного: чтобы он купил данный продукт. Продавец чаще всего слышит отказы, когда продает по такой схеме. В большинстве своем люди терпеть не могут, когда им [что-то пытаются продать](https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1822126/).

В модели, нацеленной на помощь клиенту, наоборот, 40% нацелено на создание доверительных отношений с клиентом, 30% на выявление потребностей, 20% на презентацию материала или услуги и всего 10% на завершение сделки.



Если вы добились доверия у клиента, выяснили его нужды и грамотно презентовали ваш продукт, то [будет естественным](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/review/1583765/), что клиент купит у вас. Когда продавец будет придерживаться данной модели, то количество отказов у него снизится, он почувствует себя успешным и будет получать удовольствие от продаж.

В большинстве своем люди любят, когда их выслушивают, понимают и решают их вопросы!

**Первый шаг: создание доверительных отношений**

Создание доверительных отношений начинается с того, что мы начинаем слушать клиента, мы искренни с ним, мы стараемся помочь ему. Для этого необходимо правильно задавать вопросы, внимательно слушать, избегать советов.

Умение слушать – это один из наиболее важных навыков. Важно не перебивать собеседника, желательно записывать, что он говорит, и смотреть в глаза. Да, и не забывайте улыбаться!

Умение задавать вопросы. Для создания доверительных отношений с клиентом, лучше всего подойдут открытые вопросы. Открытые вопросы – это те, на которые нельзя ответить односложно «да» или «нет». Как правило, они начинаются со слов: «как? что? кто? где? сколько? почему? какой? каким образом?».

Например, при знакомстве с клиентом мы можем ему задать следующие вопросы:

* Каким образом вы узнали о нас?
* Что вы искали?
* Как мы можем помочь вам?

Преимущества открытых вопросов:

* Побуждают собеседника отвечать, ни в чем его не ограничивая;
* Ориентируют человека на размышления, анализ своих поступков, стимулируют рождение мыслей, которые ранее, может быть, и не приходили ему в голову;
* Дают собеседнику возможность добровольно передать информацию, свободно говорить о своих чувствах, комментировать события;
* Ставят продавца перед необходимостью внимательно слушать и наблюдать.

**Второй шаг: выявление потребностей**

Главная цель при выявлении потребностей – установить, в чем конкретно нуждается клиент, и как вы максимально можете помочь ему.

Задаем открытые вопросы:

1) Кто в вашей организации будет пользоваться нашими товарами (услугами)?   
2) Где вы планируете применить наши материалы (услуги)?   
3) Через, сколько дней вам потребуется наш материал (услуга)?   
4) Какая сумма у вас запланирована в **бюджете**?   
5) Кто у вас принимает решение по закупкам?   
6) Почему вы выбрали именно этот материал (услугу)?   
7) С какими компаниями вы уже работаете?

**Третий шаг: презентация материала**

После того как клиент открылся вам и [сформулировал, что он хочет](https://www.e-xecutive.ru/finance/announcement/1474242/), вы предлагаете ему решение его проблемы в виде вашего продукта или услуги. Любая презентация должна сводиться к тому, как можно решить вопросы клиента или удовлетворить его потребность, а не к описанию продукта или услуги.

Некоторые продавцы так сильно загружают клиента технической информацией и характеристиками продукта, что тот уже не знает, нужен ему данный продукт или нет. Ведь он видит в нем только одни характеристики, а не решение его задач. Так что на презентации вы должны четко донести до клиента, как ваш продукт или услуга решают его задачи.

Важно держать обратную связь с клиентом – [задавать ему вопросы](https://www.e-xecutive.ru/marketing/marketing/1580266/). Если вы видите, что [клиент сомневается](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/review/1611517/) или не может принять решение, вы можете его спросить: «На какой вопрос вам ответить, чтобы помочь принять решение?». Также важно использовать во время презентации видеоматериалы, рекомендации от других клиентов, фотографии выполненных **проектов**. Когда клиент видит, что ваша продукция или услуга работает и ее рекомендуют, он понимает, что она действительно решит его вопросы.

**Четвертый шаг: завершение сделки**

После того как вы проделали постепенно [все этапы](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1986493-7-etapov-prodazh-na-osnove-modeli-pesochnyh-chasov): создали доверительные отношения с клиентом, выявили его потребности, сделали презентацию, – вам остается только выставить счет. Некоторые продавцы боятся завершить продажу, взять деньги с клиентов. Этого делать не следует: вы должны помнить, что решаете вопросы клиентов, а завершение сделки и есть заключительный этап в этом процессе. Если вы сделали правильно все предыдущие шаги, большинство клиентов заключат с вами сделку.

Держитесь в энергии изобилия: показывайте покупателям, что у вас на самом деле достойный продукт или услуга, что многие хотят работать с вами, а вы просто делаете свое дело, помогая людям. Если клиент заключил с вами сделку, реагируйте спокойно, уверенно, смело берите деньги или подписывайте договор. После того как покупатель сказал вам «да», не надо больше продавать, суетиться, дополнительно говорить, какой хороший у вас материал или услуга.

Иногда, даже если вы все сделали правильно, вам могут отказать. Причины отказов бывают разные: у клиента может не быть сейчас денег, ему не нужен срочно ваш материал или услуга, или он просто узнавал цены на будущее. В любом случае важно помнить, что отказывают не лично вам, а вашему продукту или компании, и то, что если данный клиент не купил сейчас, то он купит в следующий раз.

*Впервые статья была опубликована на Executive.ru 10 октября 2013 года в рубрике «Творчество без купюр». Реанонсирована в контентном блоке в рамках*[*специального проекта*](https://www.e-xecutive.ru/news/news_community/1969586/)*редакции*

# Почему за экспертными продажами будущее

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

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

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

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

– А почему именно круглый?

– Мне один специалист порекомендовал: так для улиток комфортнее.

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

– Угу.

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

**Как экспертный подход помогает увеличить продажи**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Почему так редко используется экспертный подход**

Помните **Джордано Бруно, Галилея**,**Коперника**? Ученых, у которых были проблемы с инквизицией (одного из них она даже сожгла). Именно они стали основоположниками гелиоцентрической картины мира, в противовес геоцентрической (когда земля плоская и все крутится вокруг нее). Человечеству понадобилось несколько столетий, чтобы первая, наконец-то, возобладала.

В продажах сейчас происходит что-то подобное. Нельзя так просто взять и внедрить экспертные продажи: они столкнутся с доминирующей сегодня транзакционной парадигмой продаж (привет мэтру [**Нилу Рекхэму**](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1873986-nil-rekhem-segodnya-nuzhno-prodavat-umnee-a-ne-bolshe)). Она включает в себя набор различных установок и поведенческих моделей, на которые модель экспертных продаж просто не инсталлируется, потому что вступает с ними в мощный конфликт.

**Отличия двух типов продаж**

|  |  |
| --- | --- |
| **Парадигма транзакционных продаж** | **Парадигма экспертных продаж** |
| **Базовые установки продавцов** | |
| Покупатель сам должен знать, что ему нужно. | У покупателя есть потребность (проблема / задача), но с выбором он еще не определился. |
| Предлагать то, что не спрашивал покупатель = впаривать. | Предлагать то, что не спрашивал покупатель = профессионально решать его задачу / проблему. |
| Покупатели ищут самую низкую цену. | Покупатели ищут оптимальное решение по оптимальной цене. |
| Покупатели должны сами делать свой выбор, иначе потом они мне предъявят претензии. | Я – б*о*льший эксперт в товаре, чем покупатели. Я помогаю сделать им выбор и делю с ними ответственность за него. |
| Главное – чтобы покупатель купил, хоть что-нибудь (боязнь не продать). | Главное – не сделать разовую продажу, а завоевать доверие и лояльность покупателя, в том числе за счет отказа от продажи. |
| **Поведенческие модели продавцов** | |
| Продает товар (ищет ответ на вопрос *«какой»*). | Продает решение (ищет ответ на вопрос *«для чего»*). |
| Работает в запросе покупателя (конвергентное мышление). | Меняет запрос покупателя, предлагая неочевидные для него решения (дивергентно-конвергентное мышление). |
| Задает уточняющие вопросы. | Задает исследующие вопросы (контекст, экспертные вопросы, ценовые ожидания, нематериальные потребности). |
| Всю ответственность за выбор перекладывает на покупателя. | Берет на себя значительную ответственность за выбор покупателя. |
| Подстраивается под покупателя, старается ему угодить. | Ведет себя как эксперт, при необходимости старается переубедить покупателя. |
| Взаимодействием управляет покупатель. | Взаимодействием управляет продавец |

Чуть подробнее остановлюсь на смене запроса покупателя. Обычные, транзакционные, продавцы принимают этот запрос за чистую монету. Еще бы, покупатель ведь должен знать, что ему нужно. И своими уточняющими вопросами лишь сужают круг поисков. Например, покупателю нужна пресловутая дрель. Они выяснят предпочтения по мощности, производителю, дополнительным опциям, бюджету и предъявят оставшиеся варианты. Экспертный продавец, выяснив, для чего она нужна (дырку просверлить, чтобы повесить картину), сначала круг этих вариантов расширит до всех возможных (вплоть до пригласить мастера на час), и только потом сузит до наиболее подходящих.

Можно долго рассуждать о природе транзакционной парадигмы продаж. Сейчас это не так уж важно. Важно, что просто так ее не поменять: с продавцами происходит настоящая ломка. Я долго не осознавал, почему попытки внедрить новые, гораздо более эффективные, стандарты продаж вызывают такое ожесточенное сопротивление. Помните пример про салон керамической плитки? Я тогда коршуном налетел на консультанта-дизайнера:

– Ты почему не задала вопрос, определились они с покупкой или еще выбирают?

– Так они же сами сказали, что им эта плитка понравилась.

В тот момент я и увидел в ее глазах эту матрицу. Теперь я понимаю продавцов:

* Принять новую парадигму продаж – значит, принять тот факт, что я раньше делал все неправильно.
* [Я боюсь посоветовать что-то неправильно](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1986817-3-glavnyh-oshibki-roznichnyh-prodavtsov-i-ih-rukovoditelei) – покупатель потом с меня спросит.
* Это все слишком сложно. Зачем что-то менять – я ведь и раньше продавал.

Только транзакционная парадигма продаж уже безнадежно устарела. Точнее, продавцы, которые в ней работают, не нужны: они не создают дополнительной ценности для покупателей, их влияние на процесс выбора минимально. Конечно, их заменят интернет-магазины, чат-боты и алисы. Этот процесс уже начался и его не остановить.

# Как поставить продажи на конвейер

[Макс Шишкин Специалист, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/1712617-maks-shishkin)

Освободите сейлз-менеджеров от взаимоисключающих функций! Эффективность отдела продаж станет выше, а сотрудников понадобится меньше. Почему?

Одна из причин, снижающая эффективность работы менеджеров по продажам – взаимоисключающие функции. Если рассматривать продажу одному клиенту, то все просто. Но если мы работаем с потоком клиентов, то все меняется. Для примера представим часто встречающийся процесс продаж:

* исходящий звонок;
* встреча;
* подписание договора;
* оплата счета.

Когда клиенты идут потоком, это означает, что множество наших контрагентов должны переходить с этапа на этап без остановок каждый рабочий день. И поскольку один менеджер одномоментно может уделить время только одному клиенту, руководители большинства компаний решают эту проблему, нанимая больше менеджеров, которые последовательно работают с каждым клиентом. Я знаю компании, где в отделе продаж было больше двадцати человек. Почему так много? Особенность в том, что в каждом процессе, связанным с продажами, встречаются взаимоисключающие этапы.

К примеру, когда менеджер совершает исходящие звонки, он не может встречаться с клиентами. А когда встречается, не может совершать исходящие звонки. Обычно «продажники» делают себе график, в котором один-два дня в неделю выделяются на обзвоны и три-четыре дня на встречи, о которых достигнута договоренность. Но кроме этого нужно найти время для подготовки КП, нужно сделать дополнительные звонки клиентам, которые уже проходят цикл сделки, отправить им письма, выставить счета... Все это продавцы делают, жертвуя встречами и звонками новым клиентам.

К тому же, появляются временные лаги между этапами. После встречи менеджер может неделю готовить КП, а после выставления счета до его реальной оплаты может пройти месяц или два.

Разумеется, многие руководители спрашивают сотрудников, почему происходит такое. А те находят классическое объяснение: это специфика наших продаж. Правда же в том, что нет никакой специфики. А есть типичные потери производительности из-за переключений с одной задачи на другую. В результате довольно часто складывается ситуация, когда клиентов то густо, то пусто, а компания то работает в авральном режиме, то на полном расслабоне. Обороты при этом не слишком высокие.

**Адам Смитт и современные продажи**

Пример разрешения подобных проблем в книге «Исследования о природе и причинах богатства народов», еще в 1776 году подсказал Адам Смит. Он описал работу булавочной мануфактуры, на которой трудилось 20 рабочих. При последовательном цикле работы, как это делают многие собственники в наше время, мануфактура производила до 240 булавок в день. После разделения рабочего цикла на 18 операций и выделения на каждую операцию по работнику, производительность мануфактуры удалось поднять до 48 тыс. булавок в день. Мануфактура превратилась практически в полноценную фабрику конвейерного типа.

Такого эффекта удалось достичь благодаря снижению потерь времени при переходе от операции к операции и увеличению производительности за счет узкой специализации каждого из работников. И схожий результат дало внедрение принципа конвейера в работе отделов продаж, состоящих из двадцати человек: для заключения и обслуживания прежнего количества сделок им стало достаточно всего трех-пяти менеджеров.

**Собственники против**

Большинство собственников, прекрасно зная о достоинствах конвейера, продолжают упорствовать, считая, что такой подход приведет к падению качества продукта или снижению эффективности продаж. На самом деле они сопротивляются, потому что не знают, как это реализовать на практике. Отсутствует технология, позволяющая [создать «конвейер продаж»](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1984690-konveier-prodazh-pyat-kommercheskih-otdelov-bez-kotoryh-on-ne-rabotaet). А риск столкнуться с ситуациями, когда эта абсолютно [рабочая модель приводит к снижению эффективности](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1929036-kak-razdelenie-truda-snizhaet-proizvoditelnost), действительно, есть.

Это может произойти, например, из-за потерь информации при переводе клиента с этапа на этап: один менеджер не получает от другого важные сведения о клиенте или его проекте. В результате ему приходится собирать их повторно, а клиенты недоумевают, почему их терзают вопросами, на которые они уже отвечали. Но эта проблема решается за счет правильно прописанных регламентов, в которых указывается, как и в каком виде собирать информацию. А также благодаря правильно подобранной и настроенной CRM, сохраняющей и передающей информацию без искажений.

Другая часто встречающаяся проблема — формально созданные документы. В некоторых компаниях существуют целые тома инструкций, регламентов и скриптов, которыми никто не пользуется. Это значит, что правила проведения клиента по процессу продаж сформированы стихийно, опираясь на опыт руководителя отдела или авторитетных сейлз-менеджеров. Такие документы не отражают особенности процессов в компании, а, значит, в реальной ситуации использовать эти регламенты и скрипты невозможно.

**Этапы настройки отдела продаж**

[Сначала нужно смоделировать процесс продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/689504-prodazhi-kak-podoiti-k-nim-sistemno): прописать на бумаге этапы, которые преодолевает клиент от момента, когда он впервые узнает о компании, до оплаты заказа. И нужно также указать должностную позицию, которую занимают сотрудники, ответственные за каждый этап. Сделать это можно в форме обычной таблицы.

Затем следует выделить взаимоисключающие этапы и определить, сколько времени в минутах тратят сотрудники, чтобы получить результат на каждом из них. Если это время значительное, следует распределить разные этапы между разными должностями, которые [предусматривает структура отдела продаж](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1502567-proektirovanie-otdela-prodazh-s-nulya).

**Пример конвейерной работы**

В компании «Гулькин нос», оказывающей услуги по продвижению сайтов в поисковых системах, один менеджер по продажам принимал входящие звонки, затем проводил встречи с клиентами, готовил им коммерческое предложение и уже на второй встрече заключал договор.

Мониторинг затрат времени показал, что на прием одного звонка он тратил от 2 до 15 минут. На проведение первой встречи — до 45 минут. На подготовку коммерческого предложения — до 5 часов. На проведение второй встречи — до 60 минут. Из-за потерь при переключении с задачи на задачу проводилась лишь одна встреча в день.

После оптимизации процесса среди обязанностей менеджера по продажам осталось обеспечение только трех операций из четырех. Подготовку коммерческого предложения было решено поручить отдельному эксперту. В результате менеджер по продажам смог совершать уже до четырех встреч в день. Количество КП и оборот компании выросли. А также увеличилась вовлеченность менеджера по продажам непосредственно в процесс коммерческих переговоров.

# Как совершаются покупки в цифровом пространстве

[Юлия Белошедова Руководитель управления, Екатеринбург](https://www.e-xecutive.ru/users/93040-uliya-beloshedova)

В интернете путь к сделке такой же, как в традиционной среде. Но модель принятия клиентом решения трансформируется с учетом использования продавцом маркетинговых онлайн-инструментов. Пример из банковской практики.

Маркетинговые коммуникации уверенно и неизбежно смещаются в зону digital-пространства. И это понятно, маркетологи преследуют потребителей там, где они больше проводят времени и склонны воспринимать рекламную информацию. Рост бюджета на онлайн-продвижение в 2017 году составил 62%, соответственно, продолжает сжиматься доля офлайн-каналов коммуникации. Несмотря на смену парадигмы и высокие технологии, потребитель ведет себя в интернете примерно так же, как в традиционной среде. Но есть и существенные различия. Рассмотрим, как трансформируется [модель принятия решения о покупке](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1923229-optimizatsiya-potrebitelskogo-povedeniya-kak-upravlyat-zhelaniyami-pokupatelei) с точки зрения классических сценариев поведения потребителя в цифровом пространстве.

Возьмем для наглядности образ целевого потребителя банковских услуг: человек со средним, но стабильным доходом, среднего возраста и с активным стремлением к повышению качества жизни. Итак, перед нами мужчина в возрасте 35 лет, повар по профессии, работает в популярном кафе, собрался купить автомобиль – трехлетнюю иномарку эконом-класса. Средства, на которые он рассчитывает, это сумма от продажи своей машины плюс кредит.

**1. Первое впечатление от знакомства**

На этапе формирования потребности наш герой еще не предпринимает никаких действий по выбору банка. Пока его интересует только конечная цель – приобретение новой машины, а не средства для ее покупки. Поэтому первое знакомство с банковским продуктом у него основано на кратковременных [поверхностных контактах, в результате которых происходит запоминание бренда](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1946813-vtoroe-vpechatlenie-samoe-vernoe-ili-kak-brendu-pokazat-sebya-s-vygodnoi-storony)и его образа. Находясь в постоянном потоке информационного шума, покупатель бессознательно отрицает наличие какой-либо прямой рекламы, оказывающей давление на него.

Первое впечатление невозможно произвести второй раз. Поэтому, с точки зрения маркетинга, стратегическая задача периода знакомства состоит в грамотном брендинге, донесении ценностей торговой марки до сознания потребителя. Таргетировать такие сообщения смысла нет: важнее массовый охват и простота достижения внимания аудитории. Инструменты анонсирования приведу на примере банковских продуктов. Традиционный контент предложения по потребительскому кредиту в формате outdoor-рекламы создает только эмоциональный образ бренда, но не связывает его со свойствами продукта. Специфика краткосрочного контакта и размытая ЦА не позволяют проникнуть в суть сообщения, зато работают на охват. Наш перспективный повар фиксирует боковым зрением визуальные сообщения на билбордах, но не признается, что замечает их.

В цифровом пространстве аналогом наружной рекламы можно считать баннерные модули в региональных и федеральных медиа. Именно их, как правило, отключают пользователи, освобождая пространство для основной информации от навязчивой рекламы.

**2. Радость узнавания**

После того, как потенциальный клиент банка «привык» к сообщению, у него [формируется эмоциональное отношение к бренду](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1929528-kak-ludi-vosprinimaut-brendy), причем необязательно положительное. Второй этап коммуникации бренда и клиента связан с эффектом узнавания нашего сообщения в ряду сообщений других конкурентов. Потребитель начинает доверять бренду уже на том основании, что признает его знакомым, а, значит, своим. При этом наш условный сотрудник общепита приземляет свою мечту о новой «ласточке» в сферу рациональных суждений: ему нужны недостающие деньги на машину, но не любой ценой, а на самых выгодных условиях и с минимальной переплатой. Он начинает искать информацию о кредитах. На этом этапе взаимодействия эффективна развернутая характеристика продукта, когда потребитель подготовлен к восприятию конкурентных отличий между аналогичными предложениями.

Для наращивания знаний о бренде нужны качественные тексты во всех жанрах контент-маркетинга. Причем, в части полезного контента важен фактор доверия к источнику, автору, бренду издания. Независимо от канала коммуникации и формата СМИ – печатное издание или видеоблог – потребитель с благодарностью воспринимает и анализирует сообщение на основании независимых оценок экспертов. Профессиональный контент-маркетинг, где высококачественные тексты на актуальные темы снабжают клиентов значимой и по-настоящему полезной информацией, имеют вирусный эффект распространения. Если вспомнить известный факт, что один экземпляр печатного журнала прочитывают в среднем четыре человека, то ссылки на хорошие статьи расходятся гораздо большим охватом.

**3. Сравнение предложений конкурентов**

На третьем этапе наш покупатель анализирует и сравнивает информацию конкурентов, изучает отзывы, характеристики продукта, консультируется с продавцами. В итоге он уже эксперт в области своего интереса. У него формируется четкий образ продукта и места, где он хочет его приобрести. В этот момент маркетинговые коммуникации строятся на доверии между продавцом и покупателем. Это и есть продающий этап взаимодействия продавца и покупателя. Именно в этот период потребитель проверяет свои гипотезы и принимает решение. Повар, мечтающий о новой машине, будет изучать ценовые условия кредитов разных банков на популярных сайтах-агрегаторах, которые аккумулируют все рыночные предложения и помогают систематизировать параметры.

**4. Сделка**

Наконец, наш герой определился с выбором банка и финансового продукта. Сама покупка, заявка на сайте или в офисе банка, происходит по традиционному сценарию, где на первый план выходит сервисная составляющая. Навигация в месте продажи, доброжелательная презентация и искренняя заинтересованность продавца в клиенте представлена в онлайн-каналах с помощью инструментов лидогенерации, ретаргетинга. Так же, как в офлайне, в интернет-пространстве важен простой и понятный доступ к покупке. В цифровой среде сокращается срок принятия решения. Здесь клиент хочет видеть привычный сценарий покупки или заказа: исчерпывающие характеристики продукта, реалистичный визуальный образ и короткую анкетную форму для заявки или безопасный модуль онлайн-оплаты.

Завершая историю повара, предположим, что он как представитель целевого сегмента потребителей заметил и запомнил креативные образы рекламной кампании нашего банка, потом обнаружил, что его отделение находится недалеко от работы, сравнил ставки по кредитам в разных банках и как-то «случайно» ему попался на глаза сайт с заявкой на кредит. Чтобы поддержать клиента и усилить его решение, у нас в банке заведено правило звонить клиенту по телефону в течение 15 минут после того, как он отправил онлайн-заявку на кредит. Таким образом, мы соединяем звенья коммуникации и переводим их из виртуальных каналов в прямые, живые отношения.

**5. Жизнь потребителя после покупки**

Продажи сливаются с маркетингом воедино и создают важнейшую ценность для клиента – его удовлетворенность от сделки и готовность рекомендовать продавца своему ближайшему окружению. Именно с этого момента у покупателя начинает развиваться жизненный цикл в компании – формируется субъективное впечатление и потребность во вторичной покупке. По нашей легенде, повару банк одобрил кредит, и он купил новый автомобиль. Благодаря корректным маркетинговым коммуникациям мы привлекли «правильного» клиента, который соответствует критериям банка и который вышел из банка с положительными впечатлениями: [условия продукта совпали с ожиданиями, да и сервис был на высоте](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1500660-kakimi-dolzhny-byt-standarty-kachestva-bankovskoi-deyatelnosti).

Теперь прямая задача маркетинговых коммуникаций – удержать клиента, сформировать его приверженности бренду и мотивировать на дальнейшие покупки. Программа лояльности в офлайн-среде, основанная на прогнозных моделях CRM, но выраженная в различных материальных носителях, таких как карты лояльности, персональные условия, поддержание личного контакта с продавцом, техподдержка клиента, – эффективно работает при условии соблюдения каждым сотрудником принятых стандартов сервиса.

Онлайн-инструменты дают значительно больше возможностей для построения длительных отношений с клиентами, так как создают коммуникацию в момент потребления или предвосхищают потребность. С точки зрения банковских продуктов цена лояльности клиента легко просчитывается. Поэтому безналичные операции по картам банки поощряют кэш-бэком. За использование интернет-банка вместо кассы в отделении банка для оплаты кредита или других регулярных услуг клиенту начислят бонусные баллы. А если хочешь получить бесплатные авиабилеты от банка, то оформляй карту для путешественников – накопление бонусов будет конвертироваться в мили.

С помощью инструментов Big Data выстраиваются интеллектуальные маркетинговые коммуникации, которые позволяют персонализировать сообщение и предложить услугу в нужное время в нужном месте. Обладатели персональных данных получают бесценный ресурс, который при грамотном использовании может значительно сэкономить рекламный бюджет и перераспределить его из массовых каналов в прямые адресные сообщения.

[Так жив или мертв классический маркетинг](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987788-chem-novyi-marketing-otlichaetsya-ot-klassicheskogo)? Скорее «да», но при условии интеграции в онлайн-среду. Благодаря цифровым каналам у нас, маркетологов, появилась возможность лучше узнать своих покупателей, настроиться на волну их интересов и стать нужным элементом их жизни. Исходя из убеждения, что цель маркетинговых коммуникаций и в офлайне, и в онлайн-среде – принести пользу своему покупателю, а не только продать товар/услугу в рамках регламентированной стоимости лида, стоит рассматривать маркетинг-микс своего продукта в разрезе полноценно простроенных коммуникаций на протяжении всех этапов принятия решения о покупке. Ведь, несмотря на постоянное ускорение темпа жизни и доминирование гаджетов в нашей повседневности, люди продолжают дружить, любить, стремиться к успеху. А это значит, что цепочка действий на пути к покупке остается неизменной.

# Как толковый пиар помогает в продажах

[Кристина Каблук Директор по PR, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1746419-kristina-kabluk) 20 ФЕВРАЛЯ 2018

Конверсия успешных проектов в разном коммуникационном формате. Возьмите их примеры на вооружение, воспользовавшись советами автора!

Представим, вы запустили новую линейку продуктов, и ваша задача сделать так, чтобы как можно больше целевой аудитории узнало об этом. К сожалению, если вы не **Ozon** или **Apple**, то [СМИ вряд ли будут сами о вас рассказывать](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1866791-sem-sovetov-kak-zastavit-pressu-napisat-o-vashei-kompanii). Бывает и такое, что отправленный в редакцию пресс-релиз остается лежать в папке с неотвеченными письмами, или вам предложат публикацию за деньги. Но это все не то, что вам нужно. Давайте поговорим о том, что нужно сделать, чтобы максимально эффективно рассказать о вашем продукте.

Обычно, приобретая товар или услугу, человек проходит несколько стадий: осведомленность о продукте, знание, интерес и покупка. И чтобы наш покупатель купил / заказал / арендовал именно у нас, мы должны присутствовать во всевозможных точках, где человек может с нами взаимодействовать. Например, он увидел наш баннер, потом прочитал статью, потом загуглил, перешел на наш сайт – и купил. По-другому это называется ассоциированные конверсии или многоканальная последовательность.

В этой статьей мы рассмотрим только PR-каналы. Однако хочется отметить, что наибольший эффект достигается за счет привлечения трафика через все доступные каналы коммуникации: поисковые системы, рекламу в социальных сетях и в офлайне.

**Экспертные публикации**

Первым делом нужно подготовить список перспективных СМИ, если у вас его еще нет. Но не просто список с контактами, а таблицу с необходимыми критериями и метриками, позволяющими анализировать эффективность публикаций. Моя таблица состоит из следующих параметров:

* Название СМИ и ссылка на сайт.
* Целевая аудитория: для кого пишет издание.
* Посещаемость в месяц. Ее можно посмотреть в LiveInternet, на pr-cy, запросить в редакции скриншоты из «Яндекс.Метрики», Google Analytics или найти эту информацию в медиаките: обычно данные по посещаемости там есть.
* Социальные сети и их охват: наличие групп и количество участников.
* Возможность бесплатного / платного размещения контента и условия.
* Дополнительные возможности и условия: размещение вакансий, информации о компании, пресс-релизы, комментарии экспертов.

Итак, мы выбрали СМИ, написали статью и разместили ее. Но это только начало работы. Публикацию никогда нельзя бросать, потому что было потрачено много времени и сил на написание материала, да и просто публикация может не привести конверсии, а ведь именно для этого мы ее и размещали. Значит, нам необходимо составить список мер, которые помогут привлечь внимание потенциальных клиентов к нашему контенту.

Что мы делаем:

* Шарим публикацию в своих социальных сетях.
* Запускаем таргетированную рекламу на статью, охватывающую вашу ЦА.
* Публикуем статью в своем блоге (если он у вас есть). Блог – отличный способ генерации органического трафика, который без дополнительных усилий приводит заинтересованных читателей, а, как следствие, часть из них становятся клиентами.
* Размещаем публикацию в других СМИ, где не требуется уникальный контент. Например, на многих площадках есть раздел «Блоги компаний», и там допускается размещение неуникальных текстов. Таким образом, вы получаете дополнительный охват, узнаваемость и возможность получить клиентов. Самое главное – возможность отслеживать источники трафика и конверсии по ним.
* Напоминаем о публикации в соцсетях. Нет ничего плохого, если вы дважды запостите один и тот же материал в своей группе. Ведь не все ваши подписчики могли увидеть пост вовремя.
* Добавляем публикацию в рассылку. Обычно неуникальные статьи или новости я добавляю в виде дайджеста, а самые популярные попадают в полугодовой и годовой дайджест. Например, «Наши лучшие статьи за 2017 год». Что касается самой рассылки, то ее лучше проводить в одно и то же время. Например, один раз в месяц 30 числа или один раз в неделю по четвергам. Главное – системность.

А теперь давайте посмотрим конкретные примеры. Наш кейс, который размещен в одном из профессиональных СМИ, до сих пор [приводит на наш сайт конверсионный трафик](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1986956-kak-pr-vliyaet-na-prodazhi). У этой публикации было 26960 просмотров и 28 комментариев, в том числе от клиентов, которые впоследствии купили наши услуги. Публикации хороши тем, что они живут вечно, редакция их не удаляет. И вы будете получать трафик, пока актуальна ваша статья.

Интересные материалы всегда вызывают вопросы, поэтому нужно не забывать мониторить публикацию и отвечать. Публикуя экспертные статьи, клиенты видят в вас экспертов, конкуренты начинают относиться к вам серьезнее, вы увеличиваете свою узнаваемость на рынке и можете привлечь к себе в команду отличных спецов.

**Участие в конференциях и выставках**

К живому человеку, который стоит перед вами, вы испытываете больше доверия, нежели к коммерческому предложению от компании или даже к статье. Именно поэтому конференции – отличный способ привлечь новых клиентов и еще раз напомнить о себе. [Запишитесь докладчиком на конференцию](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986725-kak-stat-spikerom-delovyh-konferentsii), выкупите место для стенда.

Например, приняв участие в конференции выставки EcomExpo, посвященной электронной коммерции, мы не только покрыли все наши расходы, но вышли в плюс на 300%. И эта цифра постоянно увеличивается, потому что клиенты остаются с нами. К нам пришли четыре клиента и один новый крутой сотрудник, а также мы запартнерились с несколькими сервисами.

**Организовывайте семинары и вебинары**

Тут вам в помощь список СМИ, которые размещают пресс-релизы, таргетированная реклама, рассылки и при необходимости контекстная реклама.

У нашей компании был такой опыт. В апреле 2017 года «Яндекс» анонсировал новый фильтр «Баден-Баден», который пессимизирует сайты за чрезмерное использование SEO-текстов, и, конечно, множество сайтов под него попали, потеряв около 20 позиций в органической выдаче по всем запросам. Нельзя было терять ни минуты, и на этой волне мы организовали семинар для потенциальных клиентов у нас в офисе. Наша задача была привлечь от пяти до семи человек. Мы применили всего два инструмента привлечения: пресс-релизы в релевантных СМИ и таргетированная реклама в Facebook по лидам. Всего было привлечено 45 участников.

Отмечу несколько важных фактов:

* Было пересечение между участниками, которые видели наше приглашение на семинар в СМИ и на Facebook.
* Через СМИ к нам пришли более заинтересованные люди, но их было меньше: 19 к 26 из FB.
* Через таргет можно собрать аудиторию мероприятия за несколько дней. Чтобы сделать то же самое через СМИ, времени нужно намного больше.
* Из 45 клиентов подтвердили участие только 14 человек, а в итоге на семинар пришли шестеро.

Если посчитать конверсию, то получаем следующие данные:

* С1= 3% (конверсия из зарегистрированного участника в подтверждение).
* С2= 42% (из подтверждение в приход).

Шестеро участников семинара обеспечили нам две продажи. Если учесть расходы, то получается следующая статистика:

* Всего было привлечено из FB 26 человек = 3016 рублей (в среднем наш лид стоил 116 рублей).
* Пресс-релизы я размещала бесплатно.
* Чай, кофе и печеньки – 500 рублей.
* Время PR-менеджера, потраченное на подготовку пресс-релиза, его размещение в СМИ, подготовку и запуск рекламы в FB, а также время спикера, выступившего на семинаре, входят в зарплату этих сотрудников.

**Кросс-маркетинг**

Порой не нужно далеко ходить, ведь ваши потенциальные клиенты находятся ближе, чем вы думаете. Посмотрите на своих партнеров: возможно, некоторые из них, работающие с той же целевой аудиторией, что и вы, [готовы сотрудничать на бартерной основе](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1986608-kak-kross-marketing-raskruchivaet-biznes).

Например, мы обменивались постами и публикациями с **Sepstat, Alloka** и другими компаниями. А также проводили с ними совместные рассылки и создавали различные совместные акции под Новый год. При этом получали конверсии с этих площадок бесплатно.

То же касается и текущих клиентов. Подумайте, как вы можете быть друг другу полезны? Может быть у вашего клиента b2b-бизнес, и его заказчики также являются и вашими клиентами, но совершенно в другой области.

**Участие в конкурсах и рейтингах**

[На каждом рынке есть свои конкурсы и рейтинги](https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1985747-reitingi-runeta-komu-i-zachem-oni-nuzhny). О мире диджитал, где мы работаем, уже много написано, поэтому не буду повторяться. Скажу лишь еще раз, что участвовать в данных мероприятиях нужно для тех же целей:

* Привлечь новых клиентов. К слову, конверсия с таких площадок является одной из самых высоких в нашей тематике.
* Для лояльности текущих клиентов. Всем приятно, когда твой подрядчик один из лучших.
* Для HR-брендинга. Мы неоднократно получали резюме, в которых соискатель говорил о том, что прочитал статью или увидел данные рейтинга, поэтому хочет у нас работать.
* Лояльность текущих сотрудников. Каждому хочется работать в крутой компании, поэтому ребята всегда положительно реагируют на наши победы.

Кроме того, в прошлом году мы участвовали в конкурсе «Рейтинги Рунета» на лучший сайт и взяли серебро в тематике «Мебель и интерьер», а буквально на днях мы заняли первое место в конкурсе Bitrix Design Cup на лучший дизайн сайта, созданный на «1С.Битрикс». Во-первых, это дает повод сотрудникам гордиться компанией. Во-вторых, это добавляет лояльности уже существующих клиентов. В-третьих, это дополнительный инфоповод, который могут использовать менеджеры по продажам. И, черт возьми, это просто приятно!

**Кое-что еще**

Нативная реклама – один из хороших инструментов привлечения клиентов и повышения узнаваемости. В практике коллег был случай, когда пришел крупный клиент и сказал: «Я прочитал о вас на «Медузе», хочу с вами работать».

Отлично подходит для b2c-бизнеса работа с блогерами и лидерами мнений. Самое главное – [правильно выбрать блогера](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987152-ostorozhno-psevdoblogery) и вычислить количество его реальной аудитории (иногда аккаунты могут быть искусственно раздуты).

И, наконец, не стоит забывать о партизанском маркетинге. Если нет времени писать статью, то можно писать комментарии к статьям и новостям, создавать темы на блогах и форумах.

**Не только продажи**

[Чтобы повысить узнаваемость бренда и привлечь клиентов](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1987184-kak-izmerit-effektivnost-piara), необходимо взаимодействовать с ними посредством разных каналов и на различных этапах принятия решения. Кроме главной цели – продаж, это помогает:

* Привлечь новых сотрудников – HR.
* Привлечь новых партнеров – продажи и PR.
* Повысить лояльность уже существующих клиентов и партнеров.
* Повысить узнаваемость среди клиентов и конкурентов – PR.

# Как испортить онлайн-диалог с клиентом ещё до его начала

Дельный разбор ошибок и поиск решений вместе с [LiveTex](http://www.cossa.ru/search/?q=LiveTex).

[Ольга Андреева](http://www.cossa.ru/profile/?ID=132208), [LiveTex](http://livetex.ru/)

В 2018 году будем изучать переписку менеджеров компаний с клиентами в текстовых каналах: чатах, мессенджерах, социальных сетях. В [прошлой статье](http://www.cossa.ru/152/190235/) мы дотошно разбирали каждую фразу оператора службы поддержки. Однако сегодня придётся отступить от живых текстов. Ведь компания вступает в диалог с клиентом до того, как менеджер ответит в чате или соцсети. На сайте посетителя встречают кнопки, иконки чатов, в мессенджере он видит приветствие от чат-бота. Это вспомогательные сообщения, приветствия и автоответы. Раз вспомогательные — должны помогать компании и клиенту. Но так бывает не всегда.

Бледные затёртые фразы, изношенные в хлам обороты выглядят инородно, особенно на современных сайтах и лендингах. Они вымывают из бренда индивидуальность и обезличивают общение. Они не помогают ни клиенту, ни менеджеру. Поработаем с такими текстами.

**Приветственный текст или автоприветствие**

Приветствие — это первое, что видит клиент, когда открывает чат, кликает на виджет ВКонтакте на сайте или обращается к чат-боту в мессенджере Telegram или Messenger. Задача такого текста — поприветствовать, помочь сориентироваться, чтобы клиент быстрее проскочил его и начал общение. Но про эту задачу часто забывают, и клиент видит это:



Когда в автоприветствие нужно вчитываться — дело плохо

Назовём основные проблемы таких приветственных текстов, чтобы легче расправляться с ними в будущем.

Бесполезный текст

Бесполезным считается всё, что отнимает время и не помогает клиенту. «Если у вас возникли вопросы, задайте их нам», «Добро пожаловать в официальный чат», «Специалисты быстро ответят и проконсультируют». Сами по себе фразы безобидные, но утяжеляют текст, который должен прочитываться за секунду. Смотрим пристальнее.

1. Если на неофициальном сайте установлен неофициальный чат, вряд ли об этом сообщат клиенту. Поэтому такие формулировки избыточны. Убираем и ничего не теряем. Уступку можно сделать, если пишем приветственный текст для сообщений группе ВКонтакте или для мессенджера. Тут много фан-клубов тематических страниц, поэтому хорошим тоном будет сразу сориентировать гостя — ты пришёл по адресу.

2. Неважно, возникли вопросы, появились или пробудились. Они просто есть. И менеджер ответит на них, что тоже понятно — не нужно ещё раз повторять, что именно на эти вопросы он будет отвечать.

3. Приветствие «Доброго времени суток» уже столько раз ругали, что убрать его стоит уже хотя бы за это.

4. «Отвечать и консультировать» в нашем случае почти одно и то же, ведь речь идёт о клиентской поддержке. Значит, спокойно можно оставить что-то одно.

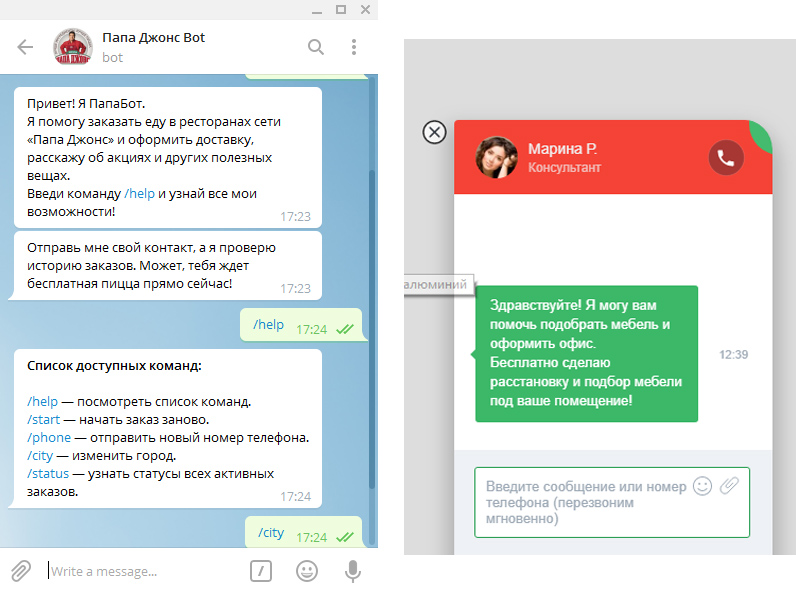
Убрали лишнее — получили основную мысль: «Здравствуйте! Задайте нам вопрос». Или ещё смелее — «Задайте вопрос». Теперь нужно адаптировать смысл под специфику бизнеса. Получились два примера для чата на сайте и один для мессенджера. Они неидеальны, но смотрятся живее и читаются легче.

1. «Здравствуйте! Я помогаю выбрать игрушки и одежду для малыша. Задайте вопрос».
2. «Привет! Бойцы StudentsGlobe помогут тебе найти тур и выгодно купить билеты. Спрашивай».
3. «Я — Badumtss Bot. Подбираю музыку к твоему настроению. Нажми Start и укажи, что я должен сделать».

Ещё пара приветствий, которые можно улучшить

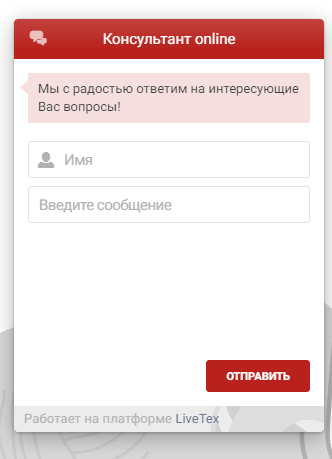
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | http://www.cossa.ru/upload/medialibrary/288/image3.png | Клиенту не важно, где компания увидит его заявку, поэтому фразу про email можно убрать. Это сообщение добавлено как шаблон поставщиком чата для того, чтобы компании изменили его и адаптировали под себя. |  |  |
|  |  | http://www.cossa.ru/upload/medialibrary/c77/image2.png | Если специалист в сети, значит, готов помогать. Сообщать об этом не обязательно.   Переписать текст можно так: «Знаю всё о мебели (видеоиграх, саженцах). Если есть вопрос, пишите мне».   И у специалиста должно быть имя и реальная фотография. Но сегодня не об этом. |  |  |
|  |  | http://www.cossa.ru/upload/medialibrary/104/image5.png | Здесь уже больше конкретики — предлагают уточнить стоимость и наличие товара. Но всё это теряется в громоздких конструкциях на четыре строки. |  |  |
|  |  | http://www.cossa.ru/upload/medialibrary/217/image4.png | Это виджет ВКонтакте на сайте компании. Клиенту такое приветствие не помогает — он сам знает, что пришёл на сайт.   Можно изменить приветствие, добавив пользы: «Задайте вопрос нашим менеджерам, а переписка сохранится у вас во ВКонтакте» или «Давайте вести чат во ВКонтакте, так удобнее». |  |  |

А это примеры осмысленных автоприветствий. Здесь не смущают даже шесть строк текста во втором примере и лишняя фраза про «другие полезные вещи» в описании бота.



**Эмоции, которые выглядят неестественно**

«Мы с радостью поможем!», «Мы с удовольствием ответим!», «Наши консультанты будут рады ответить на ваши вопросы», «Рады приветствовать вас на нашем сайте!». Это не ошибки, просто заезженные фразы, поэтому им никто не верит. Чтобы быть искренними, помогите клиенту быстрее сориентироваться в новом канале связи, например, опишите его функции.



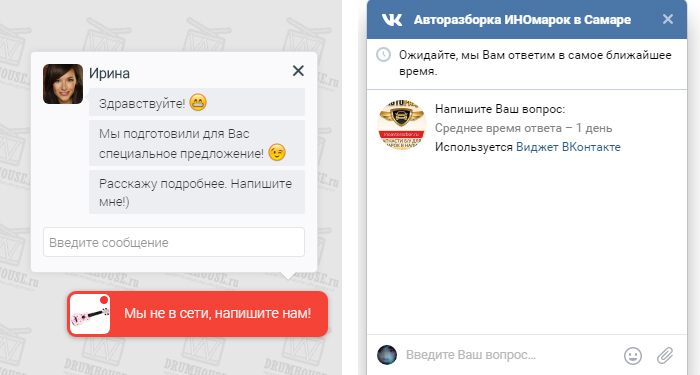
Дежурный текст, который добавили сами разработчики, он не относится к компании. Его можно сделать живым и полезным

**Хромает логика, искажается смысл**

Это, как правило, случайности. Например, обновили один служебный текст, а про второй забыли. Никто не застрахован. Но результат выглядит нелепо.

**Смотрим пример 1.** Здесь дважды текст противоречит сам себе. Авторы хотели сказать, что даже когда менеджеры не в сети, можно оставить заявку. Слово «написать» в их понимании подразумевает отложенный ответ, а не онлайн-переписку. Но обывателю это не понятно, он читает «нас нет, но вы пишите». Ещё на нервы действует агрессивное вовлечение в чат. Восклицательные знаки, смайлики, три строки с сообщениями настраивают на диалог, обещают рассказать о спецпредложении — а потом взгляд упирается в неумолимое «мы не в сети».

**Теперь пример 2.**Тут просто досадное совпадение. ВКонтакте определила, что менеджеры этой компании отвечают в среднем через сутки. Но автоматическое сообщение вверху виджета продолжает твердить про ответ «в самое ближайшее время». Техническая накладка, и завтра среднее время ответа может измениться на 15 минут. Но и такое случается.

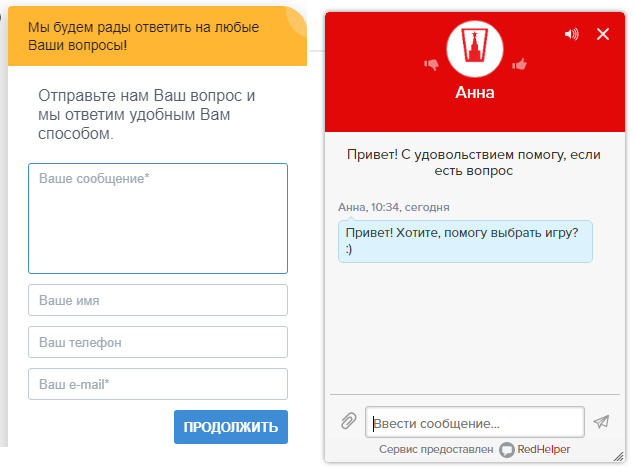


Пример 1 и пример 2 (слева направо)

**Смысловые повторы**

Вступительные тексты и так короткие, но кому-то удаётся в них дважды повторить мысль, иногда даже одними словами.

Смотрим на примеры. В первом и во втором примерах кроме клишированных формулировок есть ещё одна беда — два разных обращения сплетаются по смыслу. В первом случае это надпись на ярлыке чата и текст приветствия. А во втором — приветствие и текст первого сообщения от оператора чата (оператор не пишет его сам, это автонастройка). Почти одно и то же похожими формулировками.



Пример 1 и пример 2 (слева направо)

Решить эти проблемы просто — нужно дать текстам решать свои задачи.

Скажем, для первого чата вверху написать «Консультируем 24/7», «Спросить менеджера». Или поменять второй текст «Консультируем о ценах, наличии, доставке и возврате. Задайте вопрос и оставьте контакты».

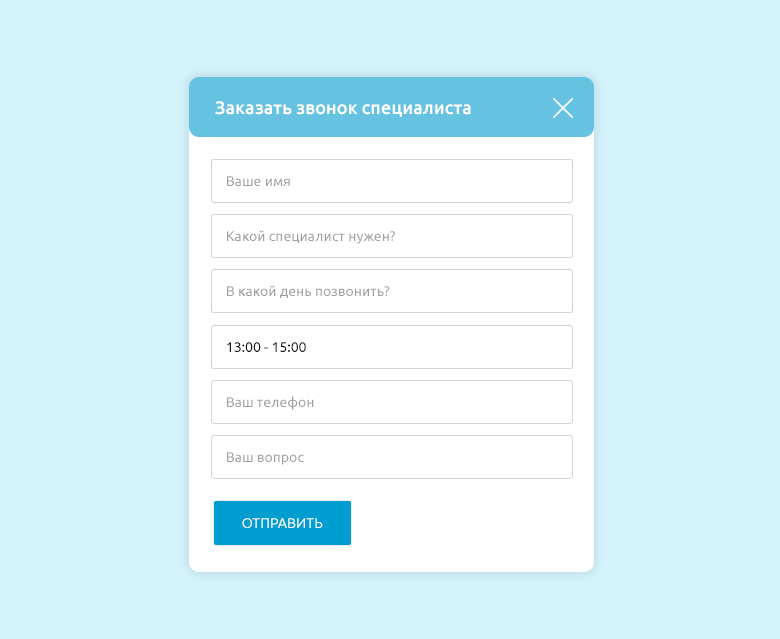
А вот варианты для второго случая.

Первая фраза: «Чтобы долго не искать, спросите нашего консультанта».   
Вторая фраза: «Добрый день. Помогу выбрать и сравнить товары, найти подарок или оформить заказ».

**Немного про «Мы обязательно с вами свяжемся»**

Фраза эта затёртая и вынужденная, от неё веет холодом. То есть, в общении с клиентом использовать её стоит с осторожностью. Но почему-то многие продолжают добавлять её в текст приветствия. Чтобы эта текстовая ледышка подтаяла, иногда приписывают «обязательно с вами свяжемся», «оператор свяжется с вами в самое ближайшее время». Можно обойтись и без этого.

Если это форма заказа обратного звонка, то она сама синоним обещания перезвонить клиенту. Опустим очевидное и напишем «Оставьте свой номер телефона, и мы вам позвоним», или «Закажите звонок нашего проект-менеджера». А можно сделать по-другому — дать возможность выбрать дату и время звонка, или сразу обозначить, что менеджеры перезванивают в течение получаса (20 секунд).



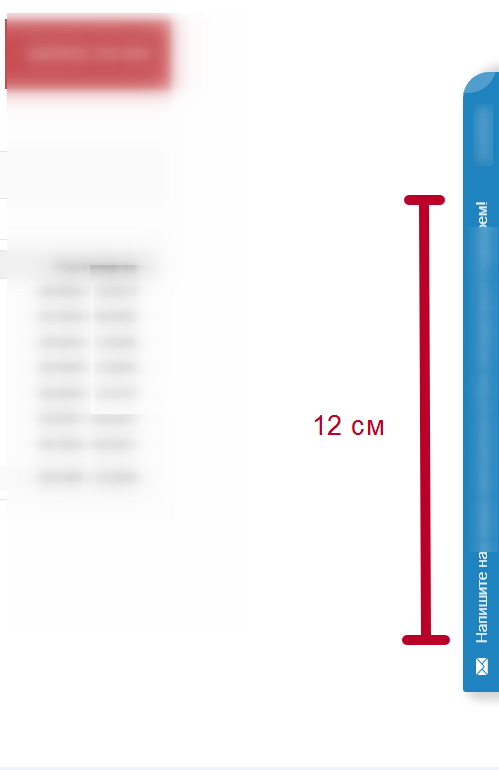
Подробная форма заказа звонка без лишнего текста

**Иконки, кнопки и ярлыки чатов на сайтах**

Компании добавляют поясняющую надпись на ярлык или иконку чата, чтобы клиент быстрее кликнул. Надпись бывает статичная, а может всплывать, когда наводишь курсор мыши на иконку. Эти тексты-малыши тоже участвуют в общении с клиентом, значит могут помогать компании. Над чем тут можно поработать?

Слишком длинная надпись на ярлыке чата

Не смертельно, но смотрится так, будто компании сложно выразить мысль короче. А вот если надпись на вертикальном ярлыке, то она не читается и выглядит как насмешка.

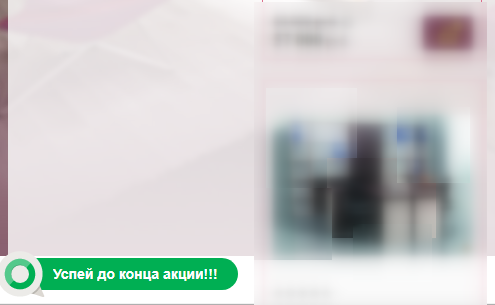


Надпись, как у всех

«Начать чат. Мы онлайн», «Консультант онлайн», «Мы онлайн, задайте вопрос» — дежурные обозначения чата на сайте. Придуманы поставщиками чат-решений. Часто компании так и оставляют эти надписи на сайте. Не страшно, но можно попробовать выжать больше. К примеру, если это чат крупного узнаваемого бренда, зачем ему быть среди прочих? Небольшой компании тоже не повредит выделиться на фоне остальных.

«Продающий» слоган вместо надписи

Спорное решение — сделать из чата канал приёма заявок на бронь товара. Для этого на сайте есть другие инструменты. Мнение автора статьи — помощь и поддержка сначала, продажи — потом. Но когда акция действительно выгодная, клиенты её ждут и всегда реагируют отлично, можно сделать исключение. Пусть каждый решит для себя.



**Автоответы после заполнения формы на сайте**

Клиент выполнил какое-то действие. Предположим, заполнил форму бронирования. Он хочет получить подтверждение, что всё прошло нормально. Подтверждение должно быть понятным и однозначным. Но тут возникают трудности. Настоящее зло — когда форма после нажатия кнопки «Отправить» обнуляется, и клиент снова видит пустую заявку. По сравнению с этим остальное — мелочи. Но мы покопаемся и в них.

Вот для примера несколько подтверждений

«Спасибо, что воспользовались формой бронирования».   
«Спасибо, что заполнили заявку на бронирование».   
«Успех!»

Тексты буквально описывают то, что клиент только что сделал. Но он это и так знает. Ему нужно другое — понять, что он всё сделал правильно, и что будет дальше. Поэтому такие подтверждения нужно сделать конкретнее.

Добавим смысла и успокоим клиента

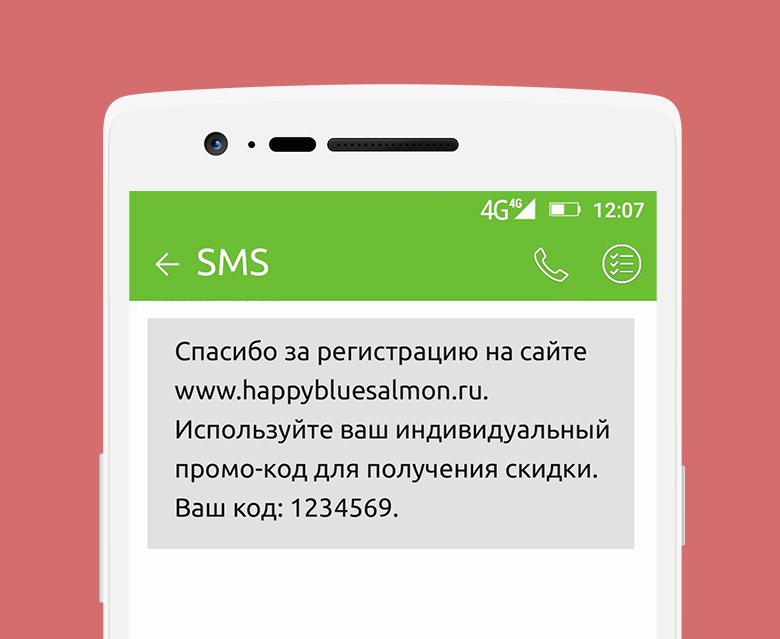
«Супер! Заявка уже у нас. Позвоним в указанное время».   
«Спасибо за заявку. Мы отправим на ваш email инструкцию».   
«Спасибо, мы приняли заявку. Теперь проверьте почту, там ваш код доступа. Если письма нет во «Входящих», загляните в «Спам».

**SMS-уведомления в ответ на действия клиента на сайте**

Тексты SMS от компаний — тема для двухтомника. Мы пройдёмся по верхам и посмотрим только на один аспект — что именно видит в своем смартфоне клиент, который только что совершил действие на сайте или лендинге.

Ответные эсэмэски — самый серьёзный вид вспомогательных сообщений из тех, что мы разобрали сегодня. Если они не сработают, общение с клиентом оборвётся. И здесь встречаются уже знакомые грехи — избыточность, непонятные формулировки, бесполезность.

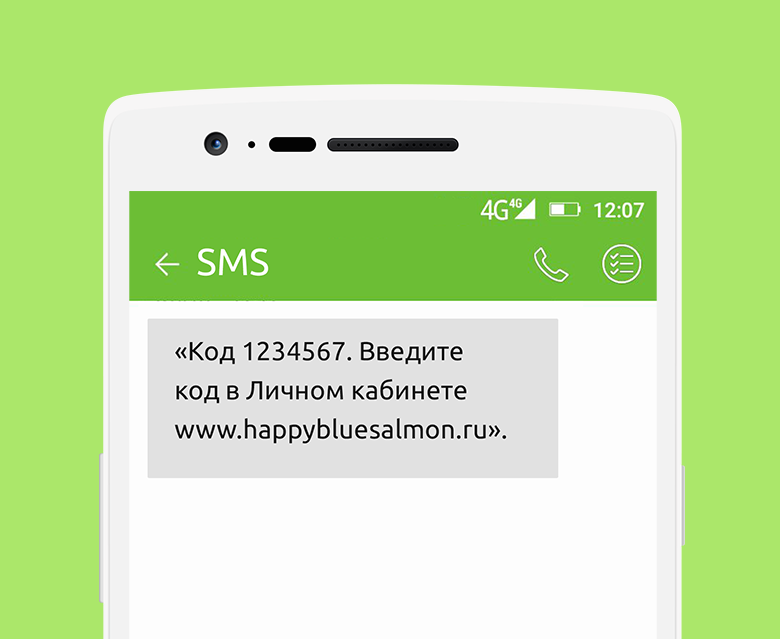
Неудачное SMS-подтверждение:



Клиенту код нужен сразу и быстро. Поэтому такой текст не порадует — много лишней информации

Важно помнить, что чтение SMS — переход в другой канал общения. Клиент где-то что-то сделал (на сайте, например), а SMS получает на смартфоне. Значит, процесс «действие на сайте → SMS → действие на сайте» должен быть практически бесшовным. Для этого нужно сразу дать клиенту нужное — промокод, подтверждение регистрации, номер билета. Как можно поступить?

SMS-подтверждение, с которыми удобно работать:



Сначала даём то, что нужно клиенту. Потом — помогаем ему со следующим действием

Сотрудники служб безопасности нас упрекнут, что в примере выше некий персональный ключ откроется в предпросмотре сообщения, то есть будет у всех на виду. Спорить не будем. Защитные коды лучше так не отправлять. А вот магазину одежды отправка промокода на зимнюю распродажу не повредит.

**Теперь можно общаться!**

В одной из наших статей мы уже обсуждали вопрос [вынужденного клиентского сервиса](https://livetex.ru/blog/2018/01/pochemu-v-rossii-vsyo-eshhyo-plohoy-servis/) — когда компания не хочет помогать, но этикет обязывает. И также рассказали, как изменить ситуацию. С текстами для клиентов то же самое: когда уходят вымученные дежурные формулировки, каналы связи становятся каналами поддержки клиентов. Меньше препятствий перед началом диалога, ничто не отнимает время клиента, ничто не сбивает с толку. Даже небольшое улучшение поможет выделить бренд среди других. Отличайтесь от других вниманием к мелочам и заботьтесь о своих клиентах.

# Как быстро поставить на место проблемного клиента

31.01.2018

Если ваша работа связана с необходимостью взаимодействовать с клиентами, то наверняка вам нередко попадаются весьма проблемные "экземпляры". Однако и с ними тоже приходится как-то выстраивать общение, поэтому будет нелишне усвоить простые правила, позволяющие вам тратить меньше нервов на токсичных клиентов. Это однозначно положительно скажется на вашем бизнесе.

**1. Сразу выставляйте временные рамки для делового общения.**Достаточно распространена ситуация, когда клиент совершенно не учитывает то время, которое затрачивается на общение. Да, он решает какую-то свою проблему, но ведь у вас на него отведено лишь определенное время и после него есть еще и другие клиенты, дела, интересы. Если вы чувствуете, что клиент "увяз" в общении с вами, не может, а то и - сознательно не хочет закругляться в разговоре, то можете напрямую сказать ему, что у вас еще пять минут, после чего вы вынуждены приступить к другим вопросам. Некоторые даже специально выставляют часы на своем рабочем столе так, чтоб клиент мог видеть циферблат. Поверьте, это простое действие может дисциплинировать хотя бы часть токсичных клиентов.

**2. Фиксируйте время для последующих контактов.**С некоторыми клиентами бывает очень непросто очертить границы рабочего дня. Со своей проблемой они могут писать или звонить вам во внеурочное время и требовать скорейшего решения. Как показывает опыт, дипломатией тут не обойтись, а вот напрямую обратить внимание на свое рабочее расписание вполне можно и нужно. Можете сразу сказать, что не просматриваете рабочую почту в выходные дни. Если вы видите, что клиента это не останавливает, то можете пойти на небольшую хитрость - предложите ему писать вам на рабочую почту тогда, когда возникает проблема, но предупредите сразу, что в выходные у вас нет доступа к почте и придется подождать.

**3. Не торопитесь обещать скидки и бесплатные работы.**Некоторые клиенты прекрасно усваивают тактику манипуляций и под видом недовольства услугами или товарами, пытаются "отжать" у вас какие-то преференции - дополнительные бонусы, повышенные скидки, а то и вовсе - бесплатные работы или товары. Все это происходит под видом претензии или недовольства вашей работой. Если вы убеждены в том, что объективно для подобных претензий повода нет, то торопиться наладить отношения с клиентом с помощью скидки - дело проигрышное. Ведь, почуяв вашу слабость, такой клиент будет еще неоднократно требовать скидок, дезорганизуя вашу работу и фактически лишая вас энергии взаимодействовать с остальными. Поэтому сразу прощайтесь с таким токсичным клиентом - он наверняка у вас не единственный покупатель.

**4. Разграничивайте личное и деловое общение.** С клиентами надо устанавливать добрые отношения, но не стоит пытаться с ними дружить. Клиент - это вовсе не то же самое, что друг. Следует изначально усвоить разницу между этими понятиями. Да, вы можете прекрасно общаться со своими клиентами, выражать сочувствие или радость за события в их жизни, показывать сопереживание, но переводить деловые отношения в дружеские - серьезный и неоправданный риск. Друзьям как-то неловко выставлять счета за услуги или товары, а с клиентом - это естественная практика. Если вы не хотите чувствовать дискомфорт из-за денежных вопросом, то доброжелательные отношения с клиентом стоит развивать и поддерживать, а вот переходить на дружеские нотки в общении - не стоит. Кстати, удвойте бдительность, если чувствуете, что кто-то из клиентов назойливо хочет стать вашим другом.

**5. Избавляйтесь от балластных клиентов.**На первый взгляд, этот совет противоречит основному правилу бизнеса - наращивать пул постоянных клиентов, увеличивать клиентскую базу. Мы же советуем вам время от времени проводить ревизию и избавляться от тех, кто по определенным причинам тормозит развитие вашего бизнеса. Если какой-то один клиент требует к себе гораздо большего внимания, нежели остальные - это уже повод "взять его на карандаш". Скорее всего этот клиент вскоре начнет предъявлять претензии, конфликтовать и требовать скидок, возвратов денег и прочих компенсаций. Лучше заранее подумать, как дипломатично отказаться от такого клиента, чем потом напряженно ждать его очередного звонка. В некоторых случаях можно посоветовать такому клиенту обратиться в другую компанию, дать ему контакты другой фирмы. И не терзайтесь тем, что избавляетесь от клиента - вы лишаетесь балласта, а освободившееся время сможете потратить на решение других бизнес-задач и взаимодействие с другими клиентами.

Юлия Чалова.

# От чего зависит эффективность продавцов

[Евгений Ванетик Руководитель управления, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1754535-evgenii-vanetik)

На что должен мотивировать своих сотрудников руководитель отдела продаж? Делать правильные вещи правильно.

В течение трех последних десятилетий большинство руководителей были одержимы идеей [повышения эффективности](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1986099-8-instrumentov-kotorye-povysyat-effektivnost-vashego-biznesa). Само по себе это является позитивным отражением поиска путей развития бизнеса с точки зрения конкурентоспособности. В то же время в большинстве компаний слово «эффективность» настолько часто используется в рабочем и бытовом контексте, что для сотрудников не всегда очевидно, что именно кроется за этим термином. А раз точного понимания нет, то можно как угодно жонглировать понятиями «эффективность труда», «эффективность продаж», «эффективность инвестиций», «эффективность бизнес-процессов».

Эффективность продаж, как и эффективность инвестиций, – исключительно экономическое понятие, отражающее отношение чистой прибыли к издержкам. Иначе это называется рентабельностью. Эффективность продаж оценивается в рамках всей организации и служит инструментом стратегического управления. Поэтому, когда в компании специально выделенная функция получает наименование, например, «Отдел повышения эффективности продаж», то это не всегда соответствует истинным целям данной функции.

Сегодня мы будем говорить о системе [повышения эффективности самих сотрудников, отвечающих за продажи](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1852993-kak-povysit-effektivnost-otdela-prodazh-uroki-voennoi-istorii). Управление эффективностью торгового персонала рассматривается в рамках концепции Sales Force Effectiveness (SFE).

Детальный анализ SFE показывает, как компания отвечает на давление заказчиков, потребителей, конкурентов, экономической среды развитием бизнес-стратегии. Поэтому функция SFE в организации становится все более востребованной руководителями. Компании, достигшие уровня развития функции SFE от среднего до excellence, повышают [рентабельность продаж](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6._ROS) на 5-15%, а иногда на 20% и более.

Концепция SFE подразумевает способность сотрудников успешно решать задачи на всех этапах продажи и достигать целей бизнеса в обозначенные сроки. Поэтому нельзя допускать ситуацию, когда в стремлении повысить эффективность бизнеса вообще руководители сосредоточены на реорганизации бизнес-процессов, но при этом теряют фокус внимания на сотрудников.

Именно полевые сотрудники находятся на передовом крае бизнеса, занимаясь решением проблем своих клиентов и генерируя прибыль для акционеров. Они действуют в рамках так называемых рабочих процессов. Совершение определенного количества бизнес-контактов с нужной частотой, формирование клиентской базы по критериям количества и качества, регулярная отчетность – это все рабочие процессы. То, насколько эффективно реализуются рабочие процессы, напрямую влияет на рыночное положение всей организации. Другими словами, эффективность исполнения процессов лежит в основе достижения поставленных целей. Четко следуя по процессу, сотрудник на практике реализует стратегию компании.

И тут мы часто сталкиваемся с проблемой осмысления сотрудником значения правильного исполнения регулярных процессов для будущего результата. Как правильно объяснить, что такое эффективность исполнения рабочих процессов? Какие подходы использовать руководителю в той или иной ситуации?

В английском языке существует по крайней мере три слова, так или иначе связанных с понятием эффективности: effectiveness, efficiency и efficacy. И каждое обладает особым смыслом. Значит, со стороны руководителей это понятие требует максимально правильной интерпретации.

* Effectiveness – это способность произвести эффект или достичь запланированного ранее результата. В переводе на русский язык effectiveness – «делать вещи правильно», то есть совершать запланированные активности с правильным качеством.
* Efficiency – способность работать быстро и без потерь. Таким образом, efficiency возрастает, если потери в системе минимизируются. В переводе на русский язык – «делать правильные вещи», то есть совершать правильные активности в правильном количестве и с правильными клиентами.
* Efficacy – более узкий термин. Означает способность, силу воспроизводить желаемый эффект. Чаще используется в отношении конкретных технологий, а в рамках оценки отдельно взятого сотрудника не используется.

Мы остановимся на Effectiveness и Efficiency, которые зачастую не очень удачно переводятся на русский язык как «эффективность» и «продуктивность». Поэтому постараемся оперировать английскими терминами.

Итак, что же важнее для [достижения бизнес-цели в работе сотрудника](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1086065-kak-uluchshit-effektivnost-upravleniya-na-urovne-ispolnitelei) – Effectiveness или Efficiency? Обратимся к таблице.

**Сравнительная характеристика основных процессных подходов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Effectiveness** | **Efficiency** |
| Индикатор сравнения | Решать поставленные задачи, выполнять план активности и достигать цели | Выполнять задания оптимальным образом, например, как можно быстрее или при минимуме затрат |
| Ориентация на усилия | Нет | Да |
| Ориентация на процесс | Нет | Да |
| Ориентация на результат | Да | Да |
| Ориентация на время | Нет | Да |
| Мера оценки | Качество | Скорость, стоимость |

Однозначно ответить тут, что важнее, нельзя. Подход, связанный с Effectiveness, ориентирован на достижение результата и измеряется качеством. Но такой подход не может быть главенствующим всегда и везде.

В то же время Efficiency ориентируется не только на результат, но и на исполнение необходимых бизнес-процессов, с которыми этот результат достигнут. Причем мера оценки результата тут стоимость, скорость достижения, точность выполнения процесса.

Таким образом, в каждом случае руководитель должен выбирать свой подход и быть гибким. Это позволит ему [правильно сориентировать сотрудника при постановке задачи](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1987212-kak-stavit-zadachi-chtoby-oni-vypolnyalis-kak-nado), более объективно оценить результат и в итоге мотивировать на дальнейшую работу. Вероятно, объединив в своем подходе элементы Effectiveness и Efficiency, можно достичь наилучших результатов. Именно тогда можно надеяться, что сотрудники будут «делать правильные вещи правильно».

Так или иначе, если сотрудник поймет, что качественно выполняя рабочие процессы, он реализует стратегию, то его уверенность в значимости своей роли возрастает. А руководитель должен всячески поддерживать и укреплять веру сотрудника в это.

Здесь нельзя не сказать о ситуациях, когда менеджмент презрительно относится к четкому следованию процессу. Например, существует мнение, что следование стандартизированным процессам демотивирует сотрудника. Многие менеджеры считают, что строгое исполнение процессных показателей ввергает продавцов в рутину, убивает драйв и творчество.

Полагаю, что это не так, а скорее даже наоборот. Тщательная проработка территории, клиентской базы за счет правильного исполнения рабочих процессов мотивирует полевых сотрудников и делает их успешными. В таблице показано, как раскрывается смысл основных критериев мотивации при хорошем выполнении процессных задач.

**Влияние эффективного исполнения рабочих процессов на мотивацию**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий смысла | Исполняя процесс, сотрудники понимают, что и зачем они делают |
| Критерий достижения | Уровень требований, предъявляемых к сотрудникам, стандартизован под профиль должности и позволяет проявить себя |
| Критерий личного результата | При оценке исполнения рабочих процессов оцениваются личные результаты сотрудников |
| Критерий значимости | Сотрудники понимают важность своей работы для успеха команды |
| Критерий причастности к постановке целей | Сотрудники принимают участие в обсуждении и конкретизации целей управления отношениями с клиентами |
| Критерий признания | Исполнение бизнес-процессов влияет на материальное и моральное поощрение сотрудников |
| Критерий информации | Сотрудники имеют необходимую информацию для эффективного исполнения рабочих процессов |
| Критерий обратной связи | Сотрудники знают критерии оценки исполнения рабочих процессов и могут в любой момент получить обратную связь |

Для наилучшего исполнения процессов требуется, кроме всего прочего, вдохновение. Да, да, вдохновение. Оно прямым образом связано с тем, что мы называем «делать правильные вещи правильно». Вдохновение возникает у сотрудников, когда они испытывают искренний интерес к своей работе, получают удовлетворение от работы, мотивированы вызовом, заключенным в самой работе.

В заключение позволю привести шесть постулатов, отражающих значимость процессного подхода в работе полевых сотрудников компании.

1. Выполнять рабочий процесс несложно, так как он алгоритмичен и контролируем.

2. Если сотрудник понимает смысл рабочих процессов, то во время работы он сосредоточен на нем и выполняет его качественно.

3. Сотрудник, правильно выполняющий действия по процессу, быстро приобретает навык их выполнения – привычку.

4. Кто показывает хороший процессный перформанс, тот показывает и хороший результат продаж.

5. Знания и навыки можно развивать бесконечно, а процесс – постоянен и понятен.

6. При правильном исполнении рабочих процессов возрастает мотивация – сама система мотивирует к труду.

**ТЕГИ:** [Менеджмент](https://www.e-xecutive.ru/search?q=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82)[Продажи](https://www.e-xecutive.ru/search?q=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B8)[Продавцы](https://www.e-xecutive.ru/search?q=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D1%86%D1%8B)[Мотивация](https://www.e-xecutive.ru/search?q=%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)[Эффективность](https://www.e-xecutive.ru/search?q=%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C)

[+242**Виктор Шкурин**](https://www.e-xecutive.ru/users/103355-viktor-shkurin)Директор по продажам, Санкт-Петербург31 октября 2017, 17:37

"И тут мы часто сталкиваемся с проблемой осмысления сотрудником значения правильного исполнения регулярных процессов для будущего результата"

чаще всего мы сталкиваемся с проблемой осмысления регулярных процессовритуального характера, крайне важных для отчетности и крайне вредных для будущего результата.

**Влияние эффективного исполнения рабочих процессов на мотивацию**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий смысла | Исполняя процесс, сотрудники понимают, что и зачем они делают |

Рабочий понимает, зачем он копает ямку - что бы посадить дерево.

правда тот, кто дерево сажает - не пришел, поэтому другой рабочий с отвращением эту ямку засыпает.

конечно, слегка правит ситуацию, но не принципиально

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий обратной связи | Сотрудники знают критерии оценки исполнения рабочих процессов и могут в любой момент получить обратную связь |

Как то в таблице не хватает осмысленности не личного труда, а осмысленности деятельности группы, осмысленности конечного результата.

Ничто так не мотивирует со знаком минус, как бесполезность результатов труда, уходящего как вода в песок благодаря самой организации деятельности.

шесть постулатов

п.2 Если сотрудник понимает смысл рабочих процессов, то во время работы он сосредоточен на нем и выполняет его качественно.

да, и так как "сотрудник понимает смысл рабочих процессов,, то выполняет в противоречии с п.1 Выполнять рабочий процесс несложно, так как он алгоритмичен и контролируем, прилагая максимальные усилия для парирования угрозы "контролируемости".

Кто показывает хороший процессный перформанс, тот далее…

[+172**Сергей Лосев**](https://www.e-xecutive.ru/users/1754665-sergei-losev)Адм. директор, Белгород31 октября 2017, 20:02

Статья называется: "От чего зависит эффективность продавцов"...Но в тексте речь идет об очень разных понятиях.

"Эффективность продаж, как и эффективность инвестиций, – исключительно экономическое понятие, отражающее отношение чистой прибыли к издержкам. " При чем тут инвестиции? Зачем их вспомнили?

Далее..

"Мы остановимся на Effectiveness и Efficiency, которые зачастую не очень удачно переводятся на русский язык как «эффективность» и «продуктивность». Поэтому постараемся оперировать английскими терминами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Effectiveness** |  |
| Индикатор сравнения | Решать поставленные задачи, выполнять план активности и достигать цели |

====Способность достигать поставленную цель (выполнить поставленную задачу) в русском языке принято называть Результативностью. Зачем запутывать читателя называя это эффективностью (хотя бы и на английском и даже как вариант эффективности)?

Далее...

**"Efficiency"**- это "Выполнять задания оптимальным образом, например, как можно быстрее или при минимуме затрат"

Слова оптимальным образом тут лишние. Так как нет задачи оптимизации.. Речь идет о только "быстрее" или о "минимуме затрат".

В статье нет ничего об эффективности именно продаж. Речь идет об эффективности вообще. Продажи - это часть любой производственной деятельности. Произвели нечто, затем продали. А до этого купили материалы, комплектующие и т.п. То есть, три этапа - закупки, производство, продажи.

Если речь идет только о торговой организации, то почему об этом не сказать сразу и четко?

Член совета директоров, Москва06 ноября 2017, 15:29

Кусочек обучения из области управления. Нужно, нет слов. Но правильно, что заметили нестыковку названия с содержанием, что в последнее время, к сожалению, часто стало встречаться в публикациях этого ресурса. Это - тоже об Efficiency и Effectivenes... Но больше как раз об Efficacy. И правильно, что заметили на очень стандартный для нашей среды перевод терминов, особенно Effectiveness. Повторила, потому что согласна. От себя хочу добавить, что все это применимо только в тех случаях, когда в принципе можно использовать "процесс". Самые большие неприятности (в рамках темы), возникающие в реальной жизни, как раз и случаются, когда, пройдя обучение, в ситуациях, где процесс использовать нельзя в принципе, его пытаются насильно внедрить. Или пытаются внедрить "идеальный" или "книжный" процесс. Или их группу. Т.е. в управлении человеческий фактор - самый влиятельный из всех, относящихся к приведенным терминам, включая осознанность руководителя по использованию всякого рода лучших практик и учета менталитета своих сотрудников в своей среде. Другими словами, говоря о таких материях, очень желательно приводить ограничения и риски. А неопределенности не заставят себя ждать, к сожалению.

# 5 уроков, которые я выучил за десять лет в b2b-продажах

[Алексей Суровцев Исполнительный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/479855-aleksei-surovtsev)

**Алексей Суровцев** об ошибках, которые преследуют коммерческого директора, и о том, как их исправлять.

В феврале 2018 года я праздную десять лет работы в управлении продажами b2b. И пока PR-менеджер пишет корпоративный релиз, а собственники думают, подарить мне часы или обойтись коробкой сигар (часы мне уже дарили на пятилетний юбилей), я решил всенародно, так сказать, посыпать голову пеплом. То есть описать свои главные ошибки, которые следовали за мной эти десять лет неотступно.

По правде сказать, не следовали. Это я их «порол», по-другому не скажешь. Регулярно и неутомимо, с упорством, достойным лучшего применения. И хотя я по-прежнему сомневаюсь, можно ли учиться на чужих ошибках (опыте), все-таки, склоняюсь к тому, что можно. Ну, если не учиться, то хотя бы познавать.

**1. В 50% случаев надо продавать не больше, а выгоднее**

Большинство коммерческих руководителей – в прошлом хорошие продавцы. Реже хорошие закупщики, и еще реже – хорошие маркетологи (если таковые в сегменте b2b вообще есть). То есть, коммерческий директор сколько-то лет хорошо продает сам, а потом учит других. Поэтому, «продавать больше – всегда лучше», сидит в нас, коммерческих директорах, очень глубоко. Зачастую на уровне подсознания. Во многих случаях это и правда хорошо. Но во всех ли?

Может быть и такое, что в погоне за sales volume мы снижаем качество работы с существующими клиентами, загоняем продавцов до полусмерти, выжимаем все ресурсы из компании за краткий отрезок времени. Но это еще полбеды. В погоне за большими продажами (по сути, большим оборотом) коммерческим руководителям, зачастую, совершенно некогда подумать о том, [выгодно ли продается тот или иной товар](https://www.e-xecutive.ru/management/biznes-liderstvo/1873986-nil-rekhem-segodnya-nuzhno-prodavat-umnee-a-ne-bolshe)/ услуга, и как сделать так, чтобы было еще выгоднее.

Столько лет подряд я в конце года понимал, что если бы я правильно распределил усилия, оптимизировал закупки, мы бы продали, может быть, не так много, но с гораздо большей маржей. Более того, с лучшим качеством обработки каждого запроса. Но в начале следующего года я снова «орал с трибуны» любимое: продавайте больше! Быстрее, выше, сильнее, одним словом!

**2. Маленький фикс и большие бонусы – это фейк**

Это, конечно, больше к эйчарам. Но ведь именно руководитель коммерческой службы формирует для HR-специалистов запрос: ищите таких и за столько-то. Так вот, мы зачастую хотим найти «волков» (как нам кажется), готовых [работать за маленькую фиксированную часть зарплаты](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1987031-motivatsiya-otdela-prodazh-chetyre-chasti-zarplaty). Но это неправильно, в чем я много раз убеждался.

Уровень фикса определяет изначальный потенциал сотрудника. Его социальный, культурный, энергетический, если хотите, уровень. Но сам я долгое время думал: нет! Я лично начинал работать вообще почти без фикса. Хороший продавец должен добывать себе деньги, как я когда-то!

Чепуха! Причем, опасная! Времена «добычи денег» прошли. В продажи пришло другое поколение. Специалисты, которые себя уважают, обладают потенциалом и хотят развиваться, никогда не пойдут на маленький фикс. Какие бы золотые горы вы бы им не пообещали. Даже, если эти «горы» – чистая правда. Назначая маленький фикс, вы наберете людей, которые приходят в продажи от безысходности. По разным на то причинам. Они могут быть «сбитыми летчиками» или просто «продавцами-попугаями», но важно одно: они не станут звездами в отделе продаж.

**3. С любым клиентом можно начать работать. Но не с любым нужно**

За многолетнюю практику убедился: любого клиента можно дожать. Любого! С кем-то лично познакомиться, кому-то дать суперусловия, кого-то просто взять долгой осадой. Не говоря уже о том, чтобы просто чутко ждать, пока текущий поставщик захромает. Но! Если хорошенько подумать: [нам вообще нужен этот клиент](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1985538-5-tipov-slozhnyh-klientov-c-kem-ne-stoit-rabotat)? Он входит в тридцатку **Forbes**! Ну и что? Он самый крупный производитель в сибирском (или другом) регионе! Ну и что? Они выполняют государственные заказы! Ну и что?

Правильный ответ может быть только одним: [компании выгодно работать с этим клиентом или нет](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1935499-11-tipazhei-klientov-vy-s-takimi-sotrudnichaete). С коммерческой точки зрения, в краткосрочной или долгосрочной перспективе. Вот и все.

Но когда руководитель продаж встречает «интересного клиента», у него загораются глаза, чешутся руки, стучат пятки. У меня так было тысячи раз! А надо ли это!? Я для себя однозначно ответил: надо, если только выгодно для компании. Мы же коммерческой деятельностью занимаемся, господа, а не в войну играем! Ведь так?

**4. Бестолковость сотрудников – в прямой зависимости от контроля руководителя**

Тут сразу две стороны медали: гиперконтроль и недоконтроль. Гиперконтроль для сотрудников отдела продаж – все равно что кастрация. Вы давите на них своим авторитетом, показываете, «как надо» и «как правильно». Тем самым вы косвенно и постоянно доказываете им, что они ничего не могут и не умеют. Этой же монетой они вам отплачивают. Что здесь удивительного?

Недоконтроль тоже вредно! Особенно на том этапе, когда новый сотрудник приходит в компанию. У него и так повсюду стресс, вокруг новые люди, новые процессы, новый фудкорт и автостоянка. А вы туда же: типа, пусть сам разбирается, он же продавец, он же менеджер! И самое гениальное: я же ему деньги плачу!

Но закончились те времена, когда новый Мерседес покупали, потому что у старого пепельница переполнилась. Новые поколения уже анекдот такой не поймут даже, потому что большинство не курит (и, слава Богу). Другие сейчас люди и ценности. Никто не хочет (и не привык) быть одиночкой на передовой. Особенно сотрудник, пришедший на наемную работу.

**5. Делать самому гораздо хуже, чем совсем ничего не делать**

Большинство руководителей – перфекционисты. Именно поэтому они становятся руководителями. А еще они – волевые трудоголики. Именно поэтому, увидев, что кто-то из сотрудников делает что-то неправильно, недостаточно идеально, недостаточно быстро, сильно, мощно – [руководитель начинает делать это за него](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1984349-vechno-zanyatye-rukovoditeli-opasnost-dlya-kompanii). Тем самым, в прямом смысле, воруя деньги у компании. Почему? Потому что его наняли как руководителя, а не как исполнителя.

Поэтому, когда руководитель видит, что «кто-то делает не так», он должен задаться вопросом: а обучен ли этот сотрудник делать правильно? Если нет, тогда организовать обучение. Если да – управленческое воздействие и контроль. Если первое проведено, а второе не помогает, то искать нового сотрудника.

К сожалению, идея о том, что «руководитель должен доделывать за подчиненными», часто культивируется и на уровне всей компании – собственниками, учредителями. Иногда мне друзья дают описание вакансии на проверку. Знают, что я на этом много шишек набил. И я часто вижу там, что коммерческий директор или руководитель отдела продаж должен руководить менеджерами, а еще вести ключевых клиентов, составлять маркетинговые материалы, проверять юридическую часть договоров – делать массу работы вплоть до инвентаризации склада. Позвольте, кто тогда управлять будет? А, главное, как?

Удивительно, но на собеседовании многие соглашаются с таким функционалом. Ну, правильно! – думают они. – Я же руководитель, я должен делать все! Все делать невозможно. И не нужно. Руководителю платят за управление. А не за то, что он доделывает за подчиненными или замещает юриста и логиста.

Описанные здесь ошибки преследовали меня постоянно. Скажу честно, руки и сейчас часто чешутся – пойти по пути своих привычек и желаний, а не здравого смысла. Пойти по пути «я сам смог, значит и другие обязаны». Очень опасные пути, которые ведут не только к неэффективной работе, но и к эмоциональному выгоранию.

# Три фишки, помогавшие мне продавать в два раза больше других

Константин Попов Партнер, Санкт-Петербург

Константин Попов вспоминает, как студентом стоял за лотком на рынке. Почему бы серьезным ритейлерам не использовать те же приемы, которые выручали его?

Утром, выйдя из метро, я обнаружил, что в кошельке у меня только 5000 рублей. Одной купюрой. В российской действительности это означает, что у тебя на руках «неразменный пятак». Продавщица газет развела руки: мол, нет сдачи, но я смог расплатиться с ней картой. В кафе, куда я зашел за свежим десертом к кофе, на меня уже посмотрели с возмущением: ну, мы же еще не наторговали! И оплаты картой там не было. После паузы кассирша смилостивилась, ушла с моей купюрой куда-то вглубь помещения, вернулась с разменом и дала-таки сдачу.

И так происходит каждый раз, иногда и с 1000 рублей сдачи не сыщешь. Хочется возопить. Почему это моя проблема?! Неужели так сложно иметь в кассе средства для начала торговли? И я вспомнил кое-что из своего прошлого…

На заре российского капитализма, в середине 1990-х, я подрабатывал продавцом канцтоваров на рынке. Это был неплохой приработок для студента: на заработанное в сезон школьных базаров я покупал одежду и даже мог поехать на юг. Мое рабочее место было столом, на котором разложен товар. Конкуренция была аховая: рядом таких столиков стояло более сотни. Я быстро осознал, что для хорошего заработка надо либо иметь лучшее место (но это было нереально), либо что-то делать, чтобы выделяться в ряду конкурентов с почти идентичным товаром.

И тогда я применил три маркетинговых хода, которые позволили мне стабильно иметь выручку в полтора раза больше, чем у соседней. Что-то я вычитал в периодике (переводные зарубежные статьи по маркетингу тогда уже встречались в прессе), что-то придумал сам, что-то подсказали мои наблюдения за покупателями. Эти три нехитрых приема банальны и не удивительны. Но что меня реально удивляет: и сегодня, то есть спустя более двадцати лет, в российском ритейле эти простые маркетинговые приемы используются крайне редко. А ведь польза очевидна.

1. Сдача с крупных купюр в начале рабочего дня

Когда я стоял с канцтоварами на рынке, то увидел, что среди первых клиентов много тех, у кого в кошельке только бумажки с большими нулями. Несчастные, они метались от столика к столику и были готовы купить по любой цене, лишь бы дали сдачу. Тогда я просто отложил свой доход за несколько дней и собрал приличную сумму, которую использовал для сдачи с крупных купюр. В начале дня у меня всегда было не меньше 1000 рублей размена (месячная зарплата в 1500 рублей тогда была средней, а моя дневная выручка составляла 5000-7000 рублей), и у моих покупателей с крупными купюрами никогда не возникало проблем. Такой суммы размена мне всегда хватало на утро, а потом размен наторговывался сам собой.

Почему российский ритейл так не умеет делать до сих пор? Кто-нибудь знает? Организуйте размен в кассе своего магазина или кафе, повесьте у входа объявление: «У нас всегда есть сдача с 5000 рублей» – и вы получите серьезный трафик покупателей в утренние часы.

2. Замена мелкой сдачи дополнительным товаром

Этот прием я сам придумал, когда однажды давал сдачу с хорошей покупки солидному покупателю. Мне просто пришло в голову, что ему не нужны железные монеты в карманах. И, отсчитав купюры, вместо мелочи я предложил взять еще одну тетрадку, стоимость которой была как раз равна сумме мелкой сдачи. Покупатель немедленно согласился. Тогда я попробовал еще раз, и еще. И покупатели с удовольствием вместо медяков брали тетрадки, обложки, стрежни, стиральные резинки и прочий недорогой товар. В итоге я стал предлагать товар вместо мелочи каждому покупателю. Отказы были крайне редкими, я бы сказал единичными.

Сейчас такой прием называется модным термином up-sale. Или повышение среднего чека – за счет мелочи прирост выручки в разных отраслях может составить весомые 10-20%. Например, в кофейнях, покупателю кофе с десертом вместо 10-20 рублей сдачи можно предложить жвачку. И это будет хорошо принято. Ведь мы не просто решаем задачу повышения своих доходов, а одновременно избавляем наших покупателей от раздражающего фактора – в виде медяков, которые многие, особенно мужчины, не любят носить в своих карманах и кошельках.

Увы, но за прошедшие двадцать лет мне только один или два раза предложили вместо медяков на сдачу какой-то товар. Почему так?

3. Безусловный money-back

Про money-back я вычитал в прессе. Как-то попалась статья, где было написано, что в Штатах данный прием является стандартом ритейла. Я очень удивился, ведь для России это было неслыханно.

И вот через пару дней после прочтения статьи я стоял за своим столиком с канцтоварами и услышал от покупателя следующее: «Вроде, товар у вас неплохой и цены невысокие, но ведь тут сотни таких продавцов, а я только пришел, пойду еще посмотрю». И меня осенило: «Возьмите то, что вам понравилось у меня и идите смотрите дальше, а если вам в другом месте понравится или найдете дешевле, то просто верните мне товар, а я вам отдам ваши деньги».

Покупатель еще сомневался: «Так прямо и отдашь? А как мне доказать тебе, что там дешевле?».

«Ничего не надо доказывать» – отвечаю: «Просто принесите товар, и я верну вам деньги».

И покупатель купил у меня. И не вернулся.

И я стал озвучивать такую возможность каждому сомневающемуся покупателю – а таких было немало. Но я понимал, что товар у меня неплохой, а цены на рынке почти у всех были одинаковые. И риска я не видел. За пару месяцев и сотни покупателей у меня было только два возврата.

Технология money-back сейчас используется многими. Но очень часто она обрастает дурацкими «допниками» вроде «Нашли дешевле? Покажите и мы вернем разницу!». Мне кажется это ерунда, и реальный эффект от таких акций невелик. Намного полезнее был бы безусловный money-back, но в таком виде он встречается все еще довольно редко.

Вот и все мои нехитрые приемы от лотка с канцтоварами. Каждый из них приносил мне дополнительно немного – по 10-15% выручки. Но эта мелочь, складываясь вместе, приносила уже солидный доход, в 1,5-2 раза выше, чем у соседей-конкурентов. При этом у меня есть четкая уверенность в эффективности именно моих маркетинговых приемов. От моей фирмы на этом рынке в разных местах стоял еще десяток лотков с абсолютно таким же товаром по той же цене. Но моя выручка всегда была топовой.

Так что используйте мои приемы в своем бизнесе или изобретайте свои. В любом случае – старайтесь думать, чем и как выделиться среди конкурентов. Эффективный маркетинг может принести вам существенно больший доход, даже если товар одинаковый и конкуренция велика!

# Продаем информацию

Александр Сорокоумов Руководитель проекта, Беларусь

Вам предложили очередной курс, обещающий чудесным образом изменить вашу жизнь? Не спешите откликаться. Есть риск нарваться на дилера, которого не интересует ничего, кроме ваших денег.

Как-то раз мы с женой посмотрели вебинар по инфобизнесу. Не до конца. Когда я захлопнул крышку ноутбука, супруга резюмировала, одной фразой охарактеризовав всю эту отрасль: у них нет никакого уважения к клиенту.

И действительно, отсутствие уважения сквозит в каждом их действии. Сразу же после регистрации в почтовый ящик начинают сыпаться письма в каком-то безумном количестве, которые предлагают, просят, требуют, чтобы я что-то немедленно посмотрел, прочитал, записал, и вот еще у нас есть предложение только для вас. При этом я не подтверждал свой e-mail.

Содержание вебинара длительностью в два часа прекрасно уместилось бы в статью на 5000 знаков с двумя таблицами. При этом за все два часа я не услышал ничего, что показало бы, что автор знает и умеет что-то ценное и может оказаться полезным. И самое неприятное: весь бесплатный вебинар автор занимался тем, что продавал платные вебинары. С какой-то невероятной вилкой от 500 до 15 тыс. евро. Причем собирался он учить меня воронке продаж.

Дальше была эпопея с помощницей, которая начала ломиться в почту и спрашивать, какое мое настоящее имя (потому что вместо него было записано «О, Белый Господин»). Адрес подписки я все еще не подтверждал.

Встреча с инфобизнесом начинает все больше и больше напоминать встречу с венерическими болезнями. Подцепить легко, а вот вылечиться… Но как же так получилось? Как простая схема продажи информации через интернет превратилась в заболевание, поражающее сначала почтовые ящики, а затем кошельки и головы? Давайте разбираться.

Ошибка на старте

Инфобизнес начинается с идеи, что информация дает результаты сама по себе. Иначе ее невозможно продать, тем более продать дорого. Эта идея витает в воздухе неявно. Любой инфодилер скажет, что результаты будут, если вы начнете информацию применять, и применять в точности так, как написано в материалах.

Но вместе с такими заявлениями, сказанными вслух, продавцы информации всячески показывают, что на самом деле все будет легко, работать особо не придется. Вон у скольких человек получилось, разве ж вы хуже? Закрепляют этот неявный посыл очень явной гарантией. Формулировки обычно строятся вокруг «мы вернем вам деньги, если вам не понравится», или «если вы по любой причине решите, что не подходит», или вообще «вернем без объяснения причин». Но покупатель, глядя на кричащие примеры результатов, склонен воспринимать их как гарантию того, что он получит точно такие же.

Технология всего

Вторую скрипку в этой партии играет особый тип клиентов. Те, на кого инфобизнес и рассчитан. По самым разным причинам эти клиенты не хотят даже слышать о том, что результат зависит от их умений. Кому-то не хватает ума, чтобы это понять, кому-то времени, кому-то сил. Такие люди хотят купить «технологию», которая будет гарантированно работать и давать результат без усилий с его стороны. А рынок есть рынок: хочешь продать – подыгрывай.

Поэтому слово «технология» вошло даже в те области, где ее в принципе быть не может. И теперь мы имеем «пошаговые технологии» для переговоров, наведения порядка в компании, достижения оргазма и написания бестселлеров. Такая подача создает в голове у неискушенного потребителя образ покупаемой информации, как этакого «приложения для мозга»: купил, скачал, загрузил в подкорку – и наслаждайся. Ответственность за купленную программу лежит на стороне продавца. Про совместимость, требования к «харду» и «операционной системе» этот продавец деликатно умалчивает. Но раз ответственность несет он, наверное, здесь все OK.

Деньги вперед

Пока покупатель зреет и тянется за кошельком, оставим его ненадолго и обратимся к тому, что в этот момент обсуждают между собой продавцы. А обсуждают они деньги. Один продал курсов на столько-то рублей в месяц. Другой – на столько-то. А третий – ого-го на сколько, да еще и не рублей – долларов. Если речь заходит об учениках, история повторяется: у одного ученики продали на большую сумму, и он – молодец. У другого на меньшую, и он проиграл. А если в ученики хотят пригласить вас, вам обязательно намекнут, на сколько денег вы сможете продать (увеличить продажи) в первый же месяц.

Сильный фокус на деньгах заставляет заподозрить, что они – едва ли не единственная цель. А из этого следует, что на уровне эмоций вся работа инфодилера заканчивается в момент получения денег: продал, выдохнул, расслабился. Но вот для клиента в этот момент все только начинается.

Рты недовольных

Тут инфодилер наступает на мину, которую он заложил в самом начале, в рекламных сообщениях для своей аудитории. Неважно, обещал ли он, что будет легко, или же громко кричал, что придется работать. Важно, что его рекламные сообщения – за счет тех самых неявных сигналов – привлекли к нему именно тех клиентов, кто в глубине души все равно считает, что легко – будет. Что где-то здесь лежит та самая волшебная таблетка счастья, которая запустит в его мозгу правильную программу – и дальше все получится само собой.

Однако та информация, что клиент купил, оказалась несовместима с его «операционной системой». Требуется адаптация, подгонка и помощь в освоении. Но именно этого инфодилеру делать уже не хочется. Ведь деньги уже получены. Поэтому здесь вступает в силу гарантия. Любому неудовлетворенному клиенту возвращаются деньги, и тем самым затыкается рот – чтобы не мешал привлекать новых.

Но деньги назад попросят не все. Кто-то все же прочитал мелким шрифтом, что надо работать. Кому-то стыдно, что не получилось. Кто-то собирается сделать вторую попытку. А кому-то просто лень возиться с небольшой суммой, да и не хочется обижать хорошего мальчика. Сумма уплаченных денег оказывает прямое влияние на запросы о возврате. Простым подбором ее можно установить на таком уровне, что возвраты будут, но очень мало. А что осталось, все ваше.

На этом шаге то, что началось как стартовая ошибка, превращается в когнитивное искажение. Здесь продавец уже не может сказать, что заработал свои деньги, получив их от удовлетворенных клиентов. Правильнее будет сказать, что заработал он на тех, кто не попросил деньги назад. А вот сколько из этих, не попросивших, действительно удовлетворены? Во-первых, он не знает, во-вторых, побаивается спросить, а в-третьих, это становится не так уж и важно. Теперь у него есть деньги, которые можно потратить на привлечение новых.

Воронка для лохов

Клиенты, которые попали в воронку продаж, делятся на две категории. Первым полученная информация помогла. А вот вторым – нет. Но, оставшись неудовлетворенными, денег своих назад они так и не попросили, и значит, в воронке этой остались. Поэтому засасывает в нее как первых, так и вторых.

Тех, кто неудовлетворен, тянет надежда вкупе с низкой самооценкой. Дескать, может, это со мной что-то не так (мало старался, много ленился или чего-то не понял)? А на новом уровне – на более детальном и дорогом курсе – это обязательно решится?

Довольные же клиенты вприпрыжку бегут за новыми покупками, потому что старые оказались полезными. И так до тех пор, пока на очередной ступени их не постигнет облом. А облом здесь будет обязательно, и вот почему.

Инфодилеру гораздо выгоднее вкладывать силы и деньги в привлечение новых клиентов, нежели в шлифовку продукта. Поэтому изъяны в качестве будут, и до их исправления руки вряд ли дойдут. А по мере продвижения по воронке эти изъяны будут становиться все более и более заметными: чем товар дороже, тем больше внимания к соотношению цена/качество.

Вы могли прочитать что-то интересное в статье, затем заплатить за вебинар и увидеть примитивный пересказ той же статьи. Или вам понравился вебинар, вы записались на курс и увидели винегрет из банальных советов и понукания. Или даже вы прошли курс, затем посетили очный семинар по какому-то аспекту бизнеса, и все было Ok. Но потом вы приглашаете лектора провести стратегическую сессию и обнаруживаете, что под видом сессии вам проводят точно такой же семинар.

После чего клиент либо требует возврата денег (что маловероятно, ибо однажды он уже был доволен, да и как-то неловко признавать, что тебя обули), либо переходит в категорию номер два. Во второй категории, как мы уже говорили, он может пройти еще пару-тройку ступеней в надежде на улучшение. В идеальном случае – до тех пор, пока следующая ступень станет окончательно неподъемной. Там возврат становится еще менее вероятен, и как правило, человек просто останавливается и пропадает с радаров. Клиент вычерпан полностью.

Золотой унитаз

Хотя большинству клиентов кажется, что они поднимаются с уровня на уровень (продукты все дороже и дороже), на самом деле они опускаются. На самое дно воронки. А на этом дне призывно маячит самая дорогая штука, которую можно купить у этого инфодилера. Личный коучинг. Или что-то в этом роде.

Как рассказал мне один посвященный, на сленге инфобизнеса этот продукт называется «золотой унитаз». В названии очень четко отражена и суть этого продукта, и яркая метафора самой воронки продаж, и отношение продавцов к своим потребителям. И вот почему.

Голый и недоступный

Чтобы добиться результата в таких сложных вещах как бизнес, личностный рост, финансовое благополучие, душевное здоровье и хорошее настроение, работа один на один –  лишь первый серьёзный шаг. Её могут называть коучингом или как-то ещё, но это не принципиально. Главное здесь то, что специалист работает персонально, с одним конкретным человеком.

Конечно, перед личной встречей не помешают статьи, рассылки, семинары , но по большому счёту они нужны лишь для того, чтобы познакомиться. Основа для изменений  –  это долгая, тщательная индивидуальная работа на несколько лет. Которая требует соответствующей квалификации. Если эта основа есть, клиент может покупать что-то еще: семинары, тренинговые группы или проект изменений для своей компании. Это следующие, более дорогие этапы воронки. А личная работа обеспечивает клиенту возможность, опираясь на вас, с этими следующими этапами справиться.

То есть, в правильно выстроенной воронке продаж коучинг (или как там называют эту личную работу) должен находиться где-то в середине. Но в инфобизнесе он находится в самом конце. Причина  в квалификации. Индивидуальной работе с клиентом нужно учиться годами. Но инфодилер годами учится выстраивать воронку продаж. Работа один на один в его исполнении скорее всего будет так себе. И если б клиенты получили ее в середине пути, эта середина быстро бы стала его концом.

Поэтому, если есть хоть малейшие сомнения, воронку обрезают точно по тому месту, где гуру начинает работать сам. А дорогу к этому месту стараются растянуть до бесконечности. Не всякая птица долетит до золотого унитаза. Не всяк долетевший сможет за него заплатить. А если и сможет, тоже не беда: человек, который столько раз не поднял скандал и не попросил свои деньги назад, скорее всего, и в этот раз «схавает» всё безропотно. И никто не узнает, что король-то голый.

Чесом по рынку

В воронке инфобизнеса каждый клиент заканчивает свой путь в точке, где он не удовлетворен. Кто-то останавливается там, где он недоволен сильно. Эти клиенты не вернутся. И новых с собой не позовут (здесь приглашают лишь в самом начале, пока свежи первые впечатления и горячи надежды). Поэтому инфодилеру приходится шевелиться.

Надо набирать определенную категорию людей, которые прозреют не сразу. Надо успевать записывать восторженные отзывы до того, как клиент что-то почувствует. Надо мелькать и здесь, и там – чтобы привлекать внимание. А также подчищать негатив из сети, забивать страницы поиска восторженными цитатами и заваливать всех рекламой, чтобы им некогда было думать. А когда очередной рынок выработан – переходим на новый и начинаем сначала.

Плохая наследственность

Схема продаж с помощью воронки работает, и работает очень хорошо. Чем несет в себе сильное искушение. Первые деньги здесь приходят не за результат, а за его обещание. Их поступление связано не с качеством продукта, а с качеством выстроенной воронки. Здесь чисто инстинктивно хочется развивать то, что приносит деньги сейчас.

Поэтому данная схема, выйдя за пределы инфобизнеса, легко заражает любые рынки с асимметричной информацией – где клиент не может адекватно оценить продукт до покупки и какое-то время после нее. Бизнес-тренер, вкусив легких денег от массовых семинаров, вкладывается лишь в рекламу и ездит по городам и весям. Консультант продает «систему под ключ» или даже «отдел под ключ» – и пожимает плечами, когда слышит, что это плохо прижилось. Так поднимают миллионы на ICO, потому что у кикстартера требования гораздо жестче. И так же мне однажды попытались продать старую модель гироскутера по завышенной в полтора раза цене.

Гашеные чувства

Работая так, потребителю сопереживать невозможно. Даже если продавец искренне верит в то, что делает, реальность полностью игнорировать не получится. Будучи вытесненной из сознания, она приходит к нам в чувствах.

Сомнения в том, что мы делаем, сочувствие неудачам клиентов, стыд за невыполненные обещания вредны для маркетинга. С такими настроениями слона не продашь. Поэтому чувства приходится отключать и от клиентов эмоционально отгораживаться. Вместе со всем этим отключается и уважение к ним. Ведь это – тоже чувство.

Цена выхода

Собственно говоря, уважение можно использовать как универсальный тест. Если вы не чувствуете уважения к вам как клиенту, вас где-то обманывают. Если вы сами не уважаете клиентов, где-то обманываете их вы. Возможно, и с собой заодно.

Чтобы выйти из этого круга, понадобится товар или услуга, качество которых можно измерить. При этом результат измерения не должен быть субъективным, уровня «мне понравилось» и «это работает». После этого нужно будет поставить качество этого продукта на первое место и быть готовым бесконечно долго жертвовать прибылью (ростом компании, новыми рынками, выгодными сделками) ради этого качества.

Хотя для человека, однажды вкусившего легких денег, это не так-то просто. Можно легко вывести мальчика из инфобизнеса. А вот инфобизнес из мальчика – сложнее.

# Топ типичных ошибок в Instagram, которые убивают продажи

Раньше тут постили красивую еду. Потом красивые селфи. Теперь здесь нарастает цунами интернет-продаж. Да-да, мы говорим об Instagram — социальной сети, которая быстро завоевала популярность и не собирается сдавать позиции. Оттесняя хипстеров и бьюти-блогеров, сюда ринулся поток бизнесменов с единственной целью — продать всё. Об историях головокружительного успехамы обязательно расскажем немного позже, а сегодня речь пойдет о самых явных и частых ошибках владельцев Инстаграм-канала, нацеленного на продажи.

Все приведённые ниже персонажи выдуманы и использованы исключительно с иллюстративной целью.

Ошибка 1. Отсутствие четкой цели

Собственно, зачем вам свой канал в Инстаграме? Можете ответить на этот вопрос конкретно, а ещё лучше измеряемо? Если нет, дальше можно не читать, ибо это главная причина неудач. Прежде чем ожидать чего-то от подписчиков, определитесь сами, чего именно вы хотите. Постройте стратегию вокруг цели. Вам будет гораздо проще выбрать и содержание, и контент-политику.

Ошибка 2. Что-то пошло не так со ссылкой в био

Инстаграм очень скуп на внешние ссылки. Единственный допустимый URL — ссылка в описании канала. Это первый и последний шанс вывести пользователя «наружу» — туда, где и произойдет покупка. Здесь работает закон джунглей. Ссылки нет — нет и продаж. Линк ведёт на непродуманную или сложную страницу? Теряем клиентов.

Ошибка 3. Хештеги: много, мало и не те

С помощью хештегов можно значительно повысить охваты ваших публикаций. А можно и скатиться на дно, если ставить теги как попало. Это настолько важный вопрос, что мы посвятили ему отдельную [**статью**](https://blog.publbox.com/ru/kak-pravilno-stavit-heshtegi-zachem/). Если кратко: в среднем 11 хештегов на пост, релевантные, читаемые, по возможности пара узкоспециализированных.

Ошибка 4. Самоповтор и однообразие

Пост выстрелил. Вы открываете бутылочку шампанского и, прихлебывая пузыристый напиток, смотрите, как счётчик лайков и репостов сходит с ума. Это победа! Нужно будет запостить то же самое через недельку, не правда ли? Нет. Самодубликация иногда допустима. Но если сильно злоупотреблять ею, подписчики выбросят ваш канал из своей ленты.

Может, попытаться сделать ещё что-то подобное? Нет. Точнее да, но не прямо сейчас. В Instagram заходят за свежей порцией нового контента и не терпят однообразия. Экспериментируйте — не позволяйте подписчикам скучать.

Для вдохновения: [**Контент Стратегия PublBox**](https://publbox.com/ru/products/content-strategy) содержит сотни идей для постов.

Ошибка 5. Игнорирование рекламных возможностей Инстаграма. (И новых возможностей тоже)

Да, органика важна. Да, качественный контент работает на популярность канала. Но если вы надеетесь не вложить ни копейки в рекламу, почти наверняка у вас ничего не выйдет. Даже при небольшом вложении в раскрутку поста вы получаете охват, сравнимый с несколькими месяцами активной работы над контентом. Главное — ваши конкуренты уже открыли панель рекламы и выбирают, на какую целевую будет направлен следующий пост.

И еще — вы уверены, что знаете возможности платформы? Вы сделали хоть одну story? Видео? Трансляцию? Инстаграм часто обновляется, добавляя совершенно новые возможности общения с пользователями. Следите за апдейтами, пробуйте новые фичи.

шибка 6. Неправильная работа с комментариями

Любите, когда вас не замечают? Ваши подписчики тоже не любят. Даже просто отвечая на комментарии, вы работаете на лояльность аудитории. Подойдёте к ответам креативно — возрастёт и популярность вашего канала. А игнор вместе с грубостью — это путь в бездну. Что делать, если в комментариях много негатива? Читайте [**наши рекомендации**](https://blog.publbox.com/ru/pyat-osnovnyh-oshibok-pri-obrabotke-negativa-v-sotsialnyh-setyah/).

Ошибка 7. Конвейер контента

Вы подходите серьезно к своему Инстаграму. У вас есть цель и план. Вы делаете регулярные обновления канала 2–3–4 раза в неделю, а то и чаще. Вроде бы всё хорошо, а клиенты не идут.

Скорее всего дело в качестве контента. Если во главе угла стоит регулярность постинга, качество зачастую теряется. Один персонализированный, интересный, заточенный под аудиторию пост стоит десятка добротных, но шаблонных публикаций. Определитесь, что волнует ваших читателей. Потратьте время на доведение контента до совершенства. Когда вы будете уверены, что «поймали тему», придет и частота.

Ошибка 8. Отсутствие обработки фотографий

Да, Инстаграм предлагает набор фильтров. Но они не спасут фотографию, сделанную кое-как. Если вы создаёте фотоконтент самостоятельно, озаботьтесь качеством! Освещение, четкость, фон, настройки тона и яркости. Это ваш продукт, так подайте его в лучшем виде!

Используйте [**Дизайн Редактор PublBox**](https://publbox.com/ru/products/page-designer) — в нём уже есть все возможности для приведения фотографий в пристойный вид.

Ошибка 9. Слишком… много… маркетинга!

Хоть ваш канал и создан ради продаж, не стоит продавать чересчур назойливо. Никто не любит рекламу, а слишком активное подталкивание к покупке вызывает раздражение. Не следует перегружать публикации брендингом и призывами к действию. Интересная история мотивирует к покупке гораздо сильнее, чем явно рекламный пост.

Ошибка 10. «Подписи не нужны»

Хоть и кажется, что Инстаграм «чисто про картинки», не следует забывать про подписи. Хороший, грамотный и интересный текст не помешает ни одной картинке. Это не Фейсбук, так что даже пара привлекающих внимание строчек могут значительно поднять продажи.

# Как планировать закупки, если неясен прогноз продаж

Ольга Правук Консультант, Москва

Пять рекомендаций, которые помогут заказать оптимальный объем товаров, чтобы на складе не было ни дефицита, ни неликвидов.

В основе этой статьи – мой ответ на вопрос подписчицы моей рассылки о том, как рассчитать объем нового заказа, если невозможно ориентироваться на статистику прошлых лет. «Недавно устроилась на работу в компанию, где постоянный дефицит товара, и по статистике очень трудно рассчитать будущую потребность. Товар раньше заказывался время от времени и наобум. Брать аналогичный период прошлого года – не знаю, есть ли смысл, так как опять же был дефицит. В этом году продажи прилично подросли, но где предел роста, на фоне дефицита неясно».

Действительно, если возникает дефицит товара на складе, компания теряет прибыль и, возможно, клиентов. К тому же, статистику таких продаж нельзя использовать для расчетов будущей потребности и заказа поставщикам. Если не проводить подготовку данных и не восстанавливать данные о продажах в прошедший период, мы получим в будущем опять дефицит.

Что можно сделать?

Первым и главным шагом я считаю признание того, что имеющаяся статистика искажает расчеты будущей потребности. Следующим шагом должно стать принятие решения о том, что делать в такой ситуации. Мы может ничего с этим не делать, осознавая риск остаться без нужного запаса товара на складе. При этом мы сознательно идем на то, чтобы работать в таких условиях. И мы понимаем, что не сможем на 100% удовлетворить заказы клиентов, и потеряем часть прибыли. Потому что иначе в такой ситуации быть не может.

Если же компания не готова из-за дефицита терять прибыль, и, возможно, клиентов, то необходимо улучшать качество расчетов. Есть несколько вариантов действий в данной ситуации.

1. Экспертная оценка аналитика

Аналитик, который занимается расчетом прогнозов, ведет статистику ситуаций, когда тот или иной товар отсутствует в необходимом количестве на складе. Далее в момент прогнозирования и определения будущей потребности эти периоды восстанавливаются до уровня возможных продаж, и уже по этим данным ведутся расчеты будущей потребности. Такая процедура называется подготовкой (или очисткой) статистических данных.

Безусловно, этот метод сильно зависит от качества работы аналитика, ведь он может забыть или полениться отметить все периоды. Кроме того, такая работа трудоемка. Но подобный подход дает результаты: прогноз получается более качественным.

Совет: такую работу можно делать по самым важным и востребованным товарам, а также отмечать только периоды, когда наблюдалось длительное отсутствие товара. Это уменьшит трудоемкость, а качество снизится незначительно.

2. Средние продажи без учета дней дефицита

Суть метода: заказ поставщику рассчитывается по средним продажам, а в расчет берутся только дни, когда товар был на складе. То есть из расчета как общего объема продаж, так и дней продаж убираются дни, когда данный товар на складе отсутствовал.

Такой метод легко автоматизируется, его можно часто встретить в компаниях, где внедрен автоматизированный инструмент для расчета заказа поставщикам в программе «1С» своими силами – с участием специалистов по закупкам и программистов компании.

Пример расчета. Предположим, что за месяц было продано 120 штук товара. И в этом месяце было четыре дня, когда остаток на складе был равен нулю. Давайте посмотрим, как отличаются расчеты средней продажи с учетом и без учета наличия товара на складе.

Без учета дефицитных дней: 120 штук / 20 рабочих дней = 6 штук в день

С учетом дефицитных дней: 120 штук / (20 дней – 4 дня) = 7,5 штуки в день

Вы видите, разница есть: если мы будем заказывать товар у поставщика с учетом того, что у нас продается шесть штук в день, высока вероятность, что в будущем у нас опять будет дефицит.

Этот метод достаточно просто автоматизируется в «1С». Если вы работаете с поставщиками, у которых небольшой срок выполнения заказа, и можете использовать средние продажи для расчетов, этот метод вам точно будет полезен.

3. Фиксирование спроса клиентов

Еще один вариант – фиксировать спрос на товары по заявкам клиентов. Чаще всего это выглядит следующим образом: весь перечень товаров, который запрашивает клиент, вносится в специальный документ в информационной системе. Далее уже на основании этого документа делаются отгрузочные документы с учетом наличия товаров на складе.

Такая схема документооборота позволяет отслеживать реальный спрос клиентов и при прогнозировании будущей потребности учитывать невыполненные заказы.

В этой схеме есть подводный камень: заявку на товар, который клиент не получил, он может дублировать, и это придется учитывать вручную или оценивать экспертно, но зато будет статистика неудовлетворенного спроса, который можно принимать во внимание при будущих расчетах. Это позволяет уменьшить вероятность дефицитов в будущем.

4. Восстановление статистики с помощью математических расчетов

Я уже писала о методе, когда аналитик вручную ведет статистику по периодам дефицита и восстанавливает статистику перед расчетами. Существуют также математический метод расчетов, который аналитики могут реализовать в таблицах Excel. Суть метода в том, что выявляются дни дефицита, когда остаток на складе был ниже средних продаж в соседних периодах. В эти дни фактические данные о продажах заменяются усредненными. При этом описанный алгоритм не единственный, возможны различные варианты выявления дефицитных дней. И у таких расчетов есть как плюсы, так и минусы. Например, если товара не было – возможно, клиент купил аналогичный товар, или продажи были бы меньше средних.

Если вам сложно делать вручную такие расчеты или у вас недостаточно знания этих алгоритмов, можно воспользоваться готовыми автоматизированными решениями для управления запасами и прогнозирования спроса. Во многих из них реализован серьезный математический аппарат, включая и подготовку статистических данных для расчетов. В эту подготовку входит в том числе и восстановление продаж в периоды дефицитов. Какие именно алгоритмы заложены в каждом продукте, как реализуется подготовительный этап, какие данные нужны – все это нужно изучать, приобретая готовый специализированный продукт.

5. Заказ с запасом

Хочу поделиться своим опытом – как я работала в компании, где в течение продолжительного периода по всем товарам был дефицит. Я согласовала с директором схему, согласно которой некоторое время (у нас было производство, и мы заказывали продукцию раз в месяц) я буду заказывать товары категории А в большем объеме, чем нужно по статистике продаж. Таким образом, мы давали возможность проявиться спросу на эти товары, и в дальнейшем могли опираться на статистику с большей уверенностью.

Такую практику можно применить для всех товаров, но это требует значительных вложений. Поэтому рекомендую начать именно с товаров группы А: вероятность того, что на них будет спрос, выше.

В моем случае мы придерживались такой стратегии по товарам группы А в течение всего сезона. У компании достаточно было средств для этого, кроме того, риск здесь состоит только в том, что по востребованным товарам в течение некоторого времени будут излишки.

В заключение хочу сказать, что использование статистики с дефицитом действительно значительно ухудшает качество прогнозирования и расчета заказа поставщикам. Хорошая новость в том, что есть пути улучшения этой ситуации, а в конечном счете и улучшения качества прогнозирования и планирования. Некоторые из перечисленных методов требуют значительных ресурсов, но начинать можно и с небольших шагов.

# Как создать «голубой океан» в отделе продаж

Ерлан Ахметов Глава филиала, региональный директор, Казахстан

Прежде чем сетовать на пассивность сейлз-менеджеров, освободите их от непрофильных функций. Почему возникает такая ситуация, и как исправить ее?

На написание этой статьи меня сподвигла книга Кима Чана и Рене Моборн «Стратегия голубого океана». Когда я обдумывал одну из проблем продаж, мне в голову пришла аналогия с ее главной идеей – создавать «голубой океан» (новый рынок), чтобы добиться успеха, вместо того, чтобы выживать в «алом океане» (на высококонкурентном рынке).

«Алый океан» продаж

Очень часто руководители компании и собственники бизнеса сетуют на плохую работу сейлз-менеджеров. Чаще всего эти проблемы связаны с плохо организованной системой продаж, которая включает в себя отбор персонала, его обучение навыкам продаж, адаптацию, эффективную мотивацию и качественное руководство. Но даже если такая система более-менее выстроена, есть еще одна очень распространенная проблема, которая может свести на нет все усилия.

Изучая работу сейл-менеджеров в различных компаниях, я увидел, что большинство из них не тратят на продажи большую часть своего времени. Вместо этого выполняют работу, которая предполагает другие функциональные роли. Давайте рассмотрим примеры.

Организация выполнения договора. Это функции сотрудников производственного подразделения, например, менеджера проекта.

Консультирование клиентов. Этим должен заниматься call-центр или служба поддержки клиентов.

Подготовка бухгалтерских документов.

Разрешение проблемных ситуаций, возникающих в ходе реализации договора. Эту работу сложно отнести к функционалу какого-то подразделения: все зависит от проблемы.

Функции маркетологов и службы PR.

Многие другие функции, которыми «некому заниматься».

Так вот эта проблема мне напоминает «Алый океан» из вышеназванной книги. Только в роли компании, сражающейся с конкурентами, выступает менеджер по продажам, а в роли конкурентов – функции сотрудников других подразделений.

Почему так происходит?

Я вижу две основные причины. Первая причина связана с совмещением функций в целях экономии фонда оплаты труда. Как вы понимаете, чаще всего это практикуется в маленьких и средних компаниях. Когда бизнес еще не раскрутился и растет, руководитель часто вешает несколько ролей на одну должность. И нельзя говорить о том, что это неправильно. Более того, во многих ситуациях это является самым рациональным решением. Но при этом руководитель должен понимать, что и спрос с этого менеджера по продажам должен быть соответствующий. Тут работает принцип, который описал еще Адам Смит: совмещение функции понижает, а разделение функции повышает общую производительность.

Вторая причина кроется в чрезмерном участии менеджера по продажам в процессе исполнения договора. Она может возникать по двум главным причинам:

Несогласованность внутренних бизнес-процессов по выполнению договоров. Давайте рассмотрим пример. Менеджер по продажам подписывает договор. Исполнением договора занимаются несколько подразделений. И в процессе исполнения возникают разногласия между этими подразделениями по поводу того, кто что должен делать. С другой стороны, клиент начинает названивать менеджеру по продажам, высказывая свое недовольство. В итоге наш менеджер бегает между клиентом, подразделениями, руководством, чтобы выполнить данное клиенту обещание. И потеряв всю надежду, засучив рукава, сам делает работу, от которой другие отказываются.

Некачественное исполнение договора. Когда производственники постоянно лажают, к клиенту вместе с производственниками на ковер идет менеджер по продажам. Конечно, во время этих разборок, помимо нагоняя, они получают кучу задач с жесткими сроками. И если менеджер чувствует хоть какую-нибудь ответственность, он не может пустить все на самотек и начинает вовлекаться в производство, контролируя сроки и качество выполнения работ.

«Голубой океан» продаж

Описанные выше проблемы съедают время продавца, которое он мог бы потратить на выполнение своих прямых обязанностей – на продажи. И если эти проблемы будут решены, то можно говорить о том, что для сейл-менеджеров создан «голубой океан» продаж.

А надо ли стремиться к тому, чтобы продавец 100% времени тратил только на продажи? Ответ – нет. Если этого все же добиться, то вырастут другие проблемы. На ум приходит аналогия с золотом. Как вы знаете, в обычных золотых украшениях содержание драгоценного металла никогда не бывает стопроцентным. Стопроцентное золото слишком мягкое, поэтому в украшения и добавляют другие металлы, например, медь и серебро. Точно также, чтобы получить максимальную пользу от продавца в реальных условиях, нужно чтобы продавец выполнял некоторые смежные функции, которые лучше сделать ему.

К примеру, завершая проект, презентацию конечного продукта лучше поручить менеджеру по продажам, а не менеджеру проекта, или хотя бы надо обеспечить участие в ней менеджера по продажам. Это нужно для того, чтобы он мог подвести черту под обещаниями, которые дал клиенту. Это полезно для дальнейшего развития отношений с клиентом. Менеджеры понимают свою выгоду от выполнения таких смежных функции и воспринимают эту работу как часть продаж. И тут, кстати, кроется ответ на вопрос о том, в каких случаях нормально передавать продавцам функции других подразделений. В тех, когда они сами это считают правильным. Потому что, они лучше других знают, что качественнее и быстрее могут сделать.

Что должен делать директор компании

Теперь вы, как руководитель компании, наверняка, понимаете, как увеличить продажи. Если вы освободите продавцов от непрофильных функций, создадите им идеальные условия для работы, то все трудолюбивые менеджеры будут вам благодарны и покажут наилучшие результаты. А те, кто не хочет работать, потеряют аргументы, оправдывающие пассивность.

Кто должен заниматься этими изменениями? К великому сожалению, это не под силу руководителю отдела продаж. Если вышеописанные проблемы существуют, то их, в любом случае, надо решать с участием первого руководителя, потому что речь идет о перераспределении функций между подразделениями или даже о создании новых организационных единиц.

# Как лучше контролировать менеджеров, продающих по телефону?

[Наталия Волчкова Менеджер группы продуктов, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1761954-nataliya-volchkova)

Три способа создать отдел по оценке качества коммуникаций в дистанционных продажах: плюсы, минусы, риски.

[Отдел контроля качества звонков и коммуникаций](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1917706-kak-otsenit-effektivnost-raboty-call-tsentra) выявляет менеджеров по продажам и помогает улучшать их работу. Если у вас еще нет такого отдела, можно нанять подрядчика. Но это не единственный вариант: вы можете создать собственный отдел или смешать два отдела вместе. Рассказываю на примерах о преимуществах, недостатках и рисках каждого из вариантов.

**Чем занимается отдел контроля качества**

Цель отдела контроля качества — улучшить работу менеджеров по продажам. Для этого специалисты:

* прослушивают и оценивают разговоры менеджеров с клиентами;
* дают рекомендации по обучению или сами обучают менеджеров;
* помогают руководителю отдела продаж [дорабатывать скрипты разговоров](https://www.e-xecutive.ru/management/sales/1895258-skript-dlya-telefonnyh-prodazh-zachem).

Обычно отдел контроля качества состоит из руководителя и нескольких специалистов. Руководитель выстраивает и внедряет систему работы, организует обучение для менеджеров по продажам и защищает результаты работы отдела перед гендиректором компании, а специалисты оценивают сами звонки.

**Внутренний отдел контроля качества**

Это самостоятельный отдел внутри компании, который подчиняется гендиректору и работает в паре с отделом продаж.

**Преимущества.** Внутренний отдел быстро реагирует на все изменения в отделе продаж. Если какое-то нововведение не работает, специалисты сразу обратят на это внимание.

Представим, что с понедельника клиника запускает акцию «Скидка 10% на первый визит». Отдел контроля качества сразу о ней узнает, так как все работают в одном офисе и быстро обмениваются информацией. Значит, уже с понедельника специалисты по контролю качества начнут отмечать, кто из менеджеров рассказывает об акции, а кто нет.

Если никто не приходит по акции, отдел контроля качества будет точно знать причину: либо менеджеры не рассказывают об акции, либо она не интересна потенциальным клиентам. Чем раньше станет понятна причина неудачи, тем быстрее ее устранят.

**Недостатки.** Во-первых, стоимость. Создавать собственный отдел контроля качества с нуля затратно. Это расходы на найм, обучение, обустройство рабочих мест, программное обеспечение. Если отдел нужен на два-три месяца, такие расходы, скорее всего, нецелесообразны. Кроме того, компания платит специалистам отдела за полный рабочий день, независимо от того, что они делают: работают, или ходят на перекуры, или сидят в фейсбуке. Если специалисты работают добросовестно, все хорошо. Если нет, получается, что компания переплачивает.

Второй недостаток – необъективность. Когда все работают в одном офисе, специалисты из отдела контроля качества часто дружат или конфликтуют с менеджерами, поэтому на их оценку влияют эмоции. Например, Маша завышает оценки менеджера Пети, потому что он ей нравится. А менеджер Коля не нравится, поэтому она специально занижает его баллы.

Отследить необъективность сложно, потому что сотрудники вряд ли расскажут о своих взаимоотношениях, а перепроверять работу за каждым невозможно.

**Риски.** Если в компании никогда не было внутреннего отдела контроля качества, довольно рискованно создавать его с нуля. Если этим займется неопытный сотрудник, он может допустить вроде бы незначительную ошибку, которая впоследствии будет дорого стоить. И речь не только о деньгах.

Разберем одну из возможных ошибок на примере таблицы оценки звонков, которую руководитель отдела контроля качества составляет перед началом работы. Такая таблица – список критериев, по которым специалисты оценивают работу менеджеров. Перед тем как браться за ее составление, опытный руководитель прослушает пару десятков разговоров менеджеров по продажам, чтобы правильно сформулировать критерии оценки. А неопытный, скорее всего, скачает шаблон таблицы из интернета. Проблема в том, что в любых шаблонах прописаны только стандартные критерии, вроде вежливой речи. Они помогают оценить работу менеджеров в общем, но совершенно не учитывают специфику конкретного бизнеса.

Если специалисты оценивают менеджеров по стандартным критериям, отчет об их работе будет хорошим: менеджеры здороваются по регламенту, грамотно говорят, задают уточняющие вопросы. На самом же деле у них может быть ошибка на ошибке. Например, перед записью клиента на медицинское обследование МРТ они не спрашивают, есть ли у него в теле металл, или не знают, что ответить на возражение «слишком дорого». Из-за таких ошибок компания теряет деньги, но не знает об этом, потому что по отчету менеджеры – молодцы.

Ошибки в таблице оценки – это один из примеров того, что может пойти не так, если отдел контроля качества создает неопытный руководитель. Чтобы осознать и найти эти ошибки, могут уйти месяцы. Это не только потерянное время, но и потерянные клиенты.

**Внешний отдел контроля качества**

Это подрядчик, который работает по тому же принципу, что и внутренний, но не входит в состав компании.

**Преимущества.** Во-первых, компания оплачивает только фактически отработанное время, никаких перекуров или обедов. Если специалист слушает звонки, он включает таймер. Если идет на перерыв – выключает.

Во-вторых, специалисты внешнего отдела объективны в своих оценках. Они незнакомы с менеджерами по продажам, поэтому на их оценку не влияют эмоции и личные симпатии. Условная Катя не испытывает никаких чувств к менеджерам Пете и Коле, поэтому не завышает и не занижает им оценки.

В-третьих, компании не нужно самостоятельно выстраивать работу с нуля. Специалисты внешнего отдела придут со своими наработками и знаниями, поэтому они быстрее начнут прослушивать звонки и достигнут результатов.

**Недостатки.** Иногда внешний отдел реагирует на нововведения в компании с опозданием, потому что работает дистанционно. Рассмотрим на примере, чем это грозит. Допустим, в клинике запустили акцию «скидка 10% на первый визит», но не сообщили об этом во внешний отдел контроля качества. Из-за этого специалисты внешнего отдела не оценивают, рассказывают менеджеры про акцию или нет.

Если клиенты не приходят по акции, руководитель отдела продаж начинает искать причину. Он проверяет отчеты по работе менеджеров: там все в порядке. Тогда он делает вывод, что акция не интересует потенциальных клиентов и останавливает ее. Но проблема в том, что отчет по работе менеджеров был изначально неточным, потому что отдел контроля качества не фиксировал рассказы менеджеров об акции. Из-за этого руководитель мог сделать неправильные выводы и принять неверное решение.

Если бы отдел контроля качества сразу узнал об акции, он бы сразу обратил на нее внимание, оценивая коммуникации менеджеров с клиентами. И руководитель отдела продаж знал бы наверняка, почему акция не работает.

**Риски.** Успех сильно зависит от подрядчика. Если он окажется недобросовестным или совсем неопытным, от него будет больше вреда, чем пользы. Так что подрядчика стоит выбирать очень аккуратно.

**Смешанный отдел контроля качества**

Это два отдела, которые работают сообща: один внутри компании, другой на подряде. Они так же отчитываются перед гендиректором и работают в паре с отделом продаж, но еще им нужно слаженно работать друг с другом.

**Преимущества.** Сильные стороны внешнего отдела помогают компенсировать недостатки внутреннего и наоборот. Например, внешний отдел вовремя замечает, что специалист из внутреннего отдела завышает оценку нескольким менеджерам, или руководитель внутреннего отдела сразу сообщает о новых акциях руководителю внешнего отдела.

Кроме того, смешанный отдел способен со старта обрабатывать бóльший объем задач. В нем больше специалистов, следовательно, они могут работать с отделом продаж из нескольких групп менеджеров.

И, наконец, если компания планирует создать внутренний отдел контроля качества, внешний отдел будет в этом помогать. Так компания не допустит ошибок при запуске собственного отдела.

**Недостатки.** Проблема может возникнуть, если внутренний и внешний отделы работают независимо друг от друга и никак не синхронизируют свои действия. Из-за этого руководитель продаж не может объективно сравнивать результаты их работы и, соответственно, не может принимать верные решения.

Рассмотрим пример: каждый из отделов оценивает свою группу менеджеров по определенным критериям. При этом под выполнением критериев они понимают что-то свое. Внешний отдел считает, что критерий «Грамотность» означает не использовать слова-паразиты, а внутренний – не использовать слова-паразиты, не путать окончания или падежи, верно употреблять термины. То есть внешний отдел оценивает менеджеров мягче, а внутренний – строже.

Вроде бы, расхождение в понимании критериев — мелочь. Но если таких расхождений несколько, они сильно влияют на общую оценку. Получается, что менеджеры в двух группах могут работать одинаково, но у одних оценка будет выше, чем у других. Если руководитель отдела продаж будет принимать решения на основании неверных оценок, он может отправить на обучение не тех менеджеров.

**Риски.** При управлении смешанным отделом большая ответственность ложится на руководителей со стороны компании и подрядчика. Они должны выстроить работу так, чтобы отделы работали сообща, а не соревновались друг с другом. Для этого руководители должны договориться о единой цели для отделов и выстроить рабочие процессы вокруг нее. В этом помогают личное благоразумие и единые регламенты для всех.

**Какой отдел контроля качества выбрать**

Я бы могла бы сказать: малому и среднему бизнесу стоит нанять подрядчика. Или: крупным корпорациям нужен смешанный отдел контроля качества. Я не буду этого делать. Каждый случай индивидуален. Руководители должны самостоятельно оценить ресурсы и цели компании и выбрать подходящий вариант. Однозначного ответа здесь нет. Но могу предложить в помощь краткую шпаргалку, которую я подготовила:

* Внутренний отдел контроля качества быстро реагирует на любые изменения в компании и внедряет их в свою работу. У него есть два минуса: его сотрудники могут быть необъективны по отношению менеджерам, которых они слушают, и без опыта его сложно создавать с нуля.
* Внешний отдел может реагировать на изменения в отделе продаж с задержкой, зато его специалисты чаще всего объективны. Оплата подрядчику идет за реально отработанные часы. Главное – выбрать хорошего подрядчика.
* В смешанном отделе два отдела компенсируют недостатки друг друга и справляются с бόльшим объемом работы. Благодаря помощи со стороны подрядчика, компании проще запустить собственный отдел контроля качества с нуля. Основной риск — рассинхронизация отделов, которая может привести к соревнованиям и конфликтам.

# Контроль в отделе продаж

Три способа создать отдел по оценке качества коммуникаций в дистанционных продажах: плюсы, минусы, риски.

Отдел контроля качества звонков и коммуникаций выявляет менеджеров по продажам и помогает улучшать их работу. Если у вас еще нет такого отдела, можно нанять подрядчика. Но это не единственный вариант: вы можете создать собственный отдел или смешать два отдела вместе. Рассказываю на примерах о преимуществах, недостатках и рисках каждого из вариантов.

Чем занимается отдел контроля качества

Цель отдела контроля качества — улучшить работу менеджеров по продажам. Для этого специалисты:

прослушивают и оценивают разговоры менеджеров с клиентами;

дают рекомендации по обучению или сами обучают менеджеров;

помогают руководителю отдела продаж дорабатывать скрипты разговоров.

Обычно отдел контроля качества состоит из руководителя и нескольких специалистов. Руководитель выстраивает и внедряет систему работы, организует обучение для менеджеров по продажам и защищает результаты работы отдела перед гендиректором компании, а специалисты оценивают сами звонки.

Внутренний отдел контроля качества

Это самостоятельный отдел внутри компании, который подчиняется гендиректору и работает в паре с отделом продаж.

Преимущества. Внутренний отдел быстро реагирует на все изменения в отделе продаж. Если какое-то нововведение не работает, специалисты сразу обратят на это внимание.

Представим, что с понедельника клиника запускает акцию «Скидка 10% на первый визит». Отдел контроля качества сразу о ней узнает, так как все работают в одном офисе и быстро обмениваются информацией. Значит, уже с понедельника специалисты по контролю качества начнут отмечать, кто из менеджеров рассказывает об акции, а кто нет.

Если никто не приходит по акции, отдел контроля качества будет точно знать причину: либо менеджеры не рассказывают об акции, либо она не интересна потенциальным клиентам. Чем раньше станет понятна причина неудачи, тем быстрее ее устранят.

Недостатки. Во-первых, стоимость. Создавать собственный отдел контроля качества с нуля затратно. Это расходы на найм, обучение, обустройство рабочих мест, программное обеспечение. Если отдел нужен на два-три месяца, такие расходы, скорее всего, нецелесообразны. Кроме того, компания платит специалистам отдела за полный рабочий день, независимо от того, что они делают: работают, или ходят на перекуры, или сидят в фейсбуке. Если специалисты работают добросовестно, все хорошо. Если нет, получается, что компания переплачивает.

Второй недостаток – необъективность. Когда все работают в одном офисе, специалисты из отдела контроля качества часто дружат или конфликтуют с менеджерами, поэтому на их оценку влияют эмоции. Например, Маша завышает оценки менеджера Пети, потому что он ей нравится. А менеджер Коля не нравится, поэтому она специально занижает его баллы.

Отследить необъективность сложно, потому что сотрудники вряд ли расскажут о своих взаимоотношениях, а перепроверять работу за каждым невозможно.

Риски. Если в компании никогда не было внутреннего отдела контроля качества, довольно рискованно создавать его с нуля. Если этим займется неопытный сотрудник, он может допустить вроде бы незначительную ошибку, которая впоследствии будет дорого стоить. И речь не только о деньгах.

Разберем одну из возможных ошибок на примере таблицы оценки звонков, которую руководитель отдела контроля качества составляет перед началом работы. Такая таблица – список критериев, по которым специалисты оценивают работу менеджеров. Перед тем как браться за ее составление, опытный руководитель прослушает пару десятков разговоров менеджеров по продажам, чтобы правильно сформулировать критерии оценки. А неопытный, скорее всего, скачает шаблон таблицы из интернета. Проблема в том, что в любых шаблонах прописаны только стандартные критерии, вроде вежливой речи. Они помогают оценить работу менеджеров в общем, но совершенно не учитывают специфику конкретного бизнеса.

Если специалисты оценивают менеджеров по стандартным критериям, отчет об их работе будет хорошим: менеджеры здороваются по регламенту, грамотно говорят, задают уточняющие вопросы. На самом же деле у них может быть ошибка на ошибке. Например, перед записью клиента на медицинское обследование МРТ они не спрашивают, есть ли у него в теле металл, или не знают, что ответить на возражение «слишком дорого». Из-за таких ошибок компания теряет деньги, но не знает об этом, потому что по отчету менеджеры – молодцы.

Ошибки в таблице оценки – это один из примеров того, что может пойти не так, если отдел контроля качества создает неопытный руководитель. Чтобы осознать и найти эти ошибки, могут уйти месяцы. Это не только потерянное время, но и потерянные клиенты.

Внешний отдел контроля качества

Это подрядчик, который работает по тому же принципу, что и внутренний, но не входит в состав компании.

Преимущества. Во-первых, компания оплачивает только фактически отработанное время, никаких перекуров или обедов. Если специалист слушает звонки, он включает таймер. Если идет на перерыв – выключает.

Во-вторых, специалисты внешнего отдела объективны в своих оценках. Они незнакомы с менеджерами по продажам, поэтому на их оценку не влияют эмоции и личные симпатии. Условная Катя не испытывает никаких чувств к менеджерам Пете и Коле, поэтому не завышает и не занижает им оценки.

В-третьих, компании не нужно самостоятельно выстраивать работу с нуля. Специалисты внешнего отдела придут со своими наработками и знаниями, поэтому они быстрее начнут прослушивать звонки и достигнут результатов.

Недостатки. Иногда внешний отдел реагирует на нововведения в компании с опозданием, потому что работает дистанционно. Рассмотрим на примере, чем это грозит. Допустим, в клинике запустили акцию «скидка 10% на первый визит», но не сообщили об этом во внешний отдел контроля качества. Из-за этого специалисты внешнего отдела не оценивают, рассказывают менеджеры про акцию или нет.

Если клиенты не приходят по акции, руководитель отдела продаж начинает искать причину. Он проверяет отчеты по работе менеджеров: там все в порядке. Тогда он делает вывод, что акция не интересует потенциальных клиентов и останавливает ее. Но проблема в том, что отчет по работе менеджеров был изначально неточным, потому что отдел контроля качества не фиксировал рассказы менеджеров об акции. Из-за этого руководитель мог сделать неправильные выводы и принять неверное решение.

Если бы отдел контроля качества сразу узнал об акции, он бы сразу обратил на нее внимание, оценивая коммуникации менеджеров с клиентами. И руководитель отдела продаж знал бы наверняка, почему акция не работает.

Риски. Успех сильно зависит от подрядчика. Если он окажется недобросовестным или совсем неопытным, от него будет больше вреда, чем пользы. Так что подрядчика стоит выбирать очень аккуратно.

Смешанный отдел контроля качества

Это два отдела, которые работают сообща: один внутри компании, другой на подряде. Они так же отчитываются перед гендиректором и работают в паре с отделом продаж, но еще им нужно слаженно работать друг с другом.

Преимущества. Сильные стороны внешнего отдела помогают компенсировать недостатки внутреннего и наоборот. Например, внешний отдел вовремя замечает, что специалист из внутреннего отдела завышает оценку нескольким менеджерам, или руководитель внутреннего отдела сразу сообщает о новых акциях руководителю внешнего отдела.

Кроме того, смешанный отдел способен со старта обрабатывать бóльший объем задач. В нем больше специалистов, следовательно, они могут работать с отделом продаж из нескольких групп менеджеров.

И, наконец, если компания планирует создать внутренний отдел контроля качества, внешний отдел будет в этом помогать. Так компания не допустит ошибок при запуске собственного отдела.

Недостатки. Проблема может возникнуть, если внутренний и внешний отделы работают независимо друг от друга и никак не синхронизируют свои действия. Из-за этого руководитель продаж не может объективно сравнивать результаты их работы и, соответственно, не может принимать верные решения.

Рассмотрим пример: каждый из отделов оценивает свою группу менеджеров по определенным критериям. При этом под выполнением критериев они понимают что-то свое. Внешний отдел считает, что критерий «Грамотность» означает не использовать слова-паразиты, а внутренний – не использовать слова-паразиты, не путать окончания или падежи, верно употреблять термины. То есть внешний отдел оценивает менеджеров мягче, а внутренний – строже.

Вроде бы, расхождение в понимании критериев — мелочь. Но если таких расхождений несколько, они сильно влияют на общую оценку. Получается, что менеджеры в двух группах могут работать одинаково, но у одних оценка будет выше, чем у других. Если руководитель отдела продаж будет принимать решения на основании неверных оценок, он может отправить на обучение не тех менеджеров.

Риски. При управлении смешанным отделом большая ответственность ложится на руководителей со стороны компании и подрядчика. Они должны выстроить работу так, чтобы отделы работали сообща, а не соревновались друг с другом. Для этого руководители должны договориться о единой цели для отделов и выстроить рабочие процессы вокруг нее. В этом помогают личное благоразумие и единые регламенты для всех.

Какой отдел контроля качества выбрать

Я бы могла бы сказать: малому и среднему бизнесу стоит нанять подрядчика. Или: крупным корпорациям нужен смешанный отдел контроля качества. Я не буду этого делать. Каждый случай индивидуален. Руководители должны самостоятельно оценить ресурсы и цели компании и выбрать подходящий вариант. Однозначного ответа здесь нет. Но могу предложить в помощь краткую шпаргалку, которую я подготовила:

Внутренний отдел контроля качества быстро реагирует на любые изменения в компании и внедряет их в свою работу. У него есть два минуса: его сотрудники могут быть необъективны по отношению менеджерам, которых они слушают, и без опыта его сложно создавать с нуля.

Внешний отдел может реагировать на изменения в отделе продаж с задержкой, зато его специалисты чаще всего объективны. Оплата подрядчику идет за реально отработанные часы. Главное – выбрать хорошего подрядчика.

В смешанном отделе два отдела компенсируют недостатки друг друга и справляются с бόльшим объемом работы. Благодаря помощи со стороны подрядчика, компании проще запустить собственный отдел контроля качества с нуля. Основной риск — рассинхронизация отделов, которая может привести к соревнованиям и конфликтам.

# 10 запретных фраз при телефонном разговоре с клиентом (с примерами)

1. "Вы должны".

Клиент Вам ничего не должен. "Замечательно будет, если Вы…" вместо "Вы должны".

2. "Вы не правы".

Прав. Клиент прав. Если клиент чувствует, что он не прав, то пойдет туда, где будет прав. Говорите "Да, я с Вами согласен, есть такое мнение, при этом..." вместо "Вы не правы".

3. "Вы меня не так поняли".

Ужасная фраза. Вы намекаете клиенту на его несообразительность? Говорите "Я хотел бы еще раз пояснить..." вместо "Вы меня не так поняли".

4. "Я Вас не понял".

Фраза круче, чем №3. Вы намекаете клиенту на свою несообразительность? Говорите "Правильно ли я Вас понимаю..." вместо "Я Вас не понял".

5. "Я не знаю".

Плохо. Нужно знать. Не показывайте свою некомпетентность. Говорите "Мне нужно уточнить информацию" вместо "Я не знаю". Учитесь у Джен Псаки.

6. "Мне кажется".

Все знают, что надо делать, когда кажется. Представитель компании должен излучать уверенность в своем товаре и компании. Говорите "Я уверен/ полагаю/ знаю" вместо "Мне кажется".

7. "Одну секундочку".

Вы не уложитесь в одну секундочку, так что не стоит врать. Говорите "Вы можете подождать на линии или мне лучше Вам перезвонить?" вместо "Одну секундочку".

8. "Не могу Вам ничего обещать".

С вами не очень хочется иметь дело после этой фразы. Вам готовы доверить свои деньги, а вы не можете даже ничего пообещать. Говорите "Я сделаю все возможное, чтобы решить Ваш вопрос" вместо "Не могу Вам ничего обещать".

9. "Как Вы нас нашли".

Вас не искали, на вас наткнулись в гигантском информационно-рекламном потоке. Говорите "Разрешите уточнить, откуда Вы о нас узнали?" вместо "Как Вы нас нашли".

10. "Этого товара нет в наличии".

В принципе никого не волнует, почему невозможно приобрести товар. Всем важен факт: можно приобрести или нет. Но все же лучше смягчить эту ситуацию и предложить альтернативу. Говорите "Этот товар активно раскупают, а следующий завоз ожидается нескоро, могу ли я предложить..." вместо "Этого товара нет в наличии".

# «Отсекайте тех клиентов, которые не подходят, и вы сможете продавать больше»

1 февраля 2018

Часто менеджеры не выполняют планы продаж только потому, что не понимают, в какую сторону движется сделка. Они ставят на тех, кто, скорее всего, не купит, а когда клиент пропадает, понимают, что искать новых поздно.

Борис Николаенко, специалист в продаже SaaS-решений, рассказывает, как на ранних этапах переговоров с клиентами отсечь тех, кому сделка неинтересна.

Тех, кто дочитает статью до конца, ждет бонус – шаблон письма, которое позволяет получать ответ от «пропавших» клиентов в 9 случаях из 10!

Два типа клиентов

Есть два варианта.

Первый, когда клиент сразу говорит вам, что ему не интересно ваше предложение.

Но все, кто продает, знают, что не всегда «нет» клиента, означает, что он не хочет с вами работать. У этого «нет» много граней: не сейчас, не по этой цене, сейчас нет времени и так далее. И если сразу сдаваться, то можно упустить много хороших клиентов.

Второй, когда клиент соглашается на встречи, дает данные, часто даже принимает офер, а потом пропадает или затягивает согласование договора.

Часто не понятно, актуален ли вопрос или уже нет, и клиент просто стесняется об этом сказать.

Как же понять, что клиент настроен серьезно вне зависимости от его поведения, да еще и на ранних этапах сделки? Все очень просто – нужно выстроить доверительные отношения. Звучит логично, не так ли?

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

Нужно быть готовым к любому исходу сделки

Но на то, чтобы выстроить отношения нужно время, а получить правду от клиента, интересно ему или нет, нужно как можно раньше, чтобы не тратить время зря.

Быстро доверительные отношения можно выстроить, используя подход, который я назвал дзен-продажами. Суть подхода: чтобы клиент был открыт вам, нужно быть открытым для него и готовиться к любому исходу сделки.

Звучит просто, но на деле это очень-очень сложно. Мешает ваше эго, которое все принимает на личный счет, мешает желание продать, мешает привычка доводить все до конца. И из-за этого, как ни парадоксально, вы теряете контроль над ходом сделки.

Главное, надо принять сам факт того, что на любом этапе всегда есть два направления:

«Да, давайте двигаться вперед»

«Нет, нам это больше не интересно»

И вы должны принимать оба этих варианта. Принимая это и сообщая об этом клиенту в самом начале, вы можете сразу выстроить правильные доверительные отношения, так как это очень нетипично для продажников.

Больше доверия, больше правды и больше вероятность понять, есть ли смысл общаться дальше уже на первой встрече. Такие вот дзен-продажи.

Как продавать в стиле дзен

1. Дайте понять собеседнику в самом начале, что вас устроит любой итог встречи.

Пример начала разговора

Цель нашей встречи сегодня – дать вам более детальное представление о том, что мы делаем, какие продукты у нас есть и почему компании работают с нами. Я также хотел бы задать несколько вопросов о вашей текущей ситуации, что работает, что нет, какие задачи перед вами стоят. В конце нашей встречи, я думаю, мы должны прийти к пониманию, есть ли у нас потенциальная возможность работать вместе или пока нет. Если да, то мы обсудим следующие шаги. Если нет, то мы просто поставим процесс на холд. Согласны с таким подходом?

2. Вы должны всегда отделять себя от желания продать.

Будьте в моменте разговора, слушайте ответы на вопросы внимательно, не думайте о следующем шаге. Думайте о клиенте, о его задачах, можете ли вы ему помочь, а не только том, чтобы закрыть сделку!

3. Разговор всегда должен быть на равных.

Не унижайтесь перед клиентом. Опоздал, подождали 15 минут, встали и ушли. Хамит – хватит это терпеть. Заставляет по 100 раз пересчитывать КП по новым данным, пора сказать, что ваше время тоже очень ценно и спросить, сколько еще это будет продолжаться.

4. Верните себе контроль за ходом сделки.

Клиент просит прислать сложный расчет сегодня, а время 18:55. Скажите, что пришлете завтра, ничего не случится. Вообще ничего. Просит прислать презентацию по e-mail без встречи, скажите, что это не имеет смысла. Так клиент поймет, что вы с ним на равных.

5. Чтобы понять, насколько интересен клиент, вам нужно всегда знать ответы на эти вопросы в начале сделки.

Не бойтесь задавать эти вопросы, они помогут вам в дальнейшем. Многие боятся их задавать, чтобы услышать что-то, из-за чего они могут потерять клиента, а на самом деле мешают себе сразу оценить его потенциал.

Почему клиент хочет что-то изменить именно сейчас? Поймете, что давит на клиента и сможете использовать, чтобы пушить процесс вперед.

Если пришел от конкурента, то что не устраивает? Поймете, можете ли вы сделать лучше, на чем стоит делать акцент в презентации и что для клиента важно.

Почему они пришли к вам? Что-то где-то прочитали, узнали, кто-то рекомендовал?

Чем вызвана срочность в принятии решения? Когда клиент просит все быстро. Часто это необоснованная срочность.

Какие параметры при выборе подрядчика самые главные?

Во сколько клиенту обходится решение этой проблемы на текущий момент? Это важный вопрос, который покажет вам, перевешивает ли проблема клиента стоимость вашего решения. Только если перевешивает, вы сможете продать.

Кто еще будет принимать участие в выборе подрядчика? Покажет сразу, кого надо звать на встречу, чтобы по 100 раз не рассказывать одно и то же, плюс поймете, общаетесь ли с ЛПР (лицом, принимающим решения).

Сравнивают ли вас с кем-то еще? Сможете узнать о критериях выбора и сразу отработать конкурентов.

А если клиент не хочет отвечать, просто скажите ему «нет». На многих это действует очень отрезвляюще, они начинают воспринимать вас по-другому и процесс идет должным образом.

6. Профиль идеального покупателя, составленный заранее, помогает отсекать ненужных клиентов.

В него входит отрасль, размер клиента, бюджет, который клиент готов выделить на проект и другие характеристики. Также в него можно добавить открытость клиента по предоставлению данных, готовность отвечать на ваши вопросы. Не подходит под профиль, скажите клиенту нет и ищите нужных вам.

7. Проверяйте наличие «красных флагов» — признаков того, что клиент не ваш.

Такие флаги для меня:

Цена — главный критерий.

Просит отправить презентацию/ КП по почте без встречи.

Доволен решением конкурентов.

Не отвечает на вопросы по данным.

Не готов на встречу или скайп-звонок.

Не дает нормальную обратную связь по КП.

Ему все надо быстро и срочно.

Не организован.

Агрессивен или хамит.

Общаемся не с ЛПР.

Не готов выделить достаточно времени.

Отправляет запрос на КП в несколько организаций.

Нет личных отношений.

Чем их больше, тем меньше вероятность заключить сделку. Отсекайте тех клиентов, которые не подходят, и вы сможете продавать больше, инвестируя энергию и время в тех, кому это на самом деле нужно. Важно составить список заранее, чтобы себя потом не обманывать, так как отказаться от клиента всегда сложно.

8. Если вы продаете дорогое решение, говорите об этом сразу.

Это отпугнет тех, кто ищет чего подешевле, но сэкономит вам кучу времени. Я, например, всем теперь говорю так: «Мы самое дорогое решение на рынке. Если для вас цена – главный критерий, то мы, скорее всего, не сможем вас заинтересовать. Если для вас важна точность, то это наша ключевая компетенция». Так несколько клиентов отвалились сразу после этого сообщения, но я и рад, за это время продал тем, кому важно качество, а не только цена.

Главное, если клиент сказал нет, ничего страшного, просто ищите дальше. Эго будет вам говорить, что дело в вас, но это не так!

# Почему вы теряете клиентов и будете продолжать это делать?

[Олег Шевцов](https://rb.ru/author/shevtsov/) Генеральный директор веб-студии WayToStart

Полина Константинова

**Олег Шевцов, генеральный директор** [**Waytostart**](https://www.waytostart.ru)**, объясняет, почему коммерческое предложение вашей компании нужно периодически обновлять и советует, как его переработать так, чтобы ваши продажи точно повысились.**

Все мы получали безликие предложения от компаний

Я владею агентством уже более 7 лет, за это время мы перерабатывали наше коммерческое предложение более 10 раз. А все потому, что со временем оно теряет свою актуальность.

Наверное, всем приходилось получать безликие коммерческие предложения от компаний. Например, руководитель просит вас подготовить список предложений для решения определенной задачи, а вам присылают счета или общий перечень услуг в формате Excel.

В лучшем случае вы получаете книгу из 20 страниц, где компания рассказывает о своем богатом опыте работы. Но таких примеров можно насчитать единицы.

А вам не все ли равно на этот «грандиозный» опыт? Вы же, скорее всего, ждете то, что кто-то сможет решить вашу задачу или проблему, а в ответ тишина. И на протяжении 7 лет, что я работаю в России, ничего не меняется.

Представьте, что вы звоните в организацию и задаете вопрос: «А почему я должен выбрать вашу компанию?». В ответ вы слышите: «У нас лучшие цены, лучшее качество услуг, мы ориентированы на клиента…». То есть у компании даже нет уникального торгового предложения (УТП).

Когда нужно менять коммерческое предложение

Как понять, что вам пора менять коммерческое предложение своей компании:

* Процент отклика потенциальных [клиентов](https://rb.ru/opinion/prediktivnaya-analitika/) после отправки коммерческого предложения заметно снижается.
* Предложение формировалось без [анализа](https://rb.ru/opinion/klassnyi-event/) целевой аудитории, не был составлен четкий портрет клиента.
* Предложение составлялось бездумно из шаблонов других компаний (копипаст!).
* Оно не содержит конкретного предложения для клиентов.

Этот список можно продолжать долго. Я решил поделиться советами, как эффективнее составить коммерческое предложение. Его формирование начинается с составления УТП, где вы четко указываете, чем вы отличаетесь от конкурентов. Например: «Благодаря глубокому погружению в бизнес клиента мы создаем сайты с высокой конверсией и эксклюзивным дизайном».

Структура коммерческого предложения

Теперь подробнее о самой структуре предложения, которое следует формировать по следующей схеме:

* Заголовок
* Краткий абзац с выгодой для потребителя
* Сам офер с развернутой выгодой
* Цена
* Призыв к действию

**Заголовок**

Заголовок должен захватить внимание читателя с самых первых строк. Основные показатели эффективного заголовка:

* Интрига
* Ориентированность на целевую аудиторию
* Очевидная выгода для клиента

Например, в нашем заголовке мы используем такой: «25 рабочих дней и у Вашей компании — новый сайт с индивидуальным [дизайном](https://rb.ru/tag/design/)».

**Краткий абзац с основной выгодой**

Этот абзац должен мотивировать к дальнейшему прочтению и плавному переходу к самой сути предложения. Здесь мы «подогреваем почву», нажимая на основные «болевые» точки клиента.

Важно придерживаться двух критериев:

* Ощущение взаимопонимания у клиента. Нужно показать ему, что вы знаете его основные переживания, цели и задачи.
* Заинтересованность со стороны клиента. Предложение должно выделяться на фоне [конкурентов](https://rb.ru/opinion/competitors/) и показывать, что имеет для него ценность.

Например, наш краткий абзац выглядит так: «Прежде чем начать реализацию проекта, мы тщательно анализируем рынок клиента и его окружение. Мониторим конкурентов, изучаем портрет целевой аудитории, составляем аватар и только после этого разрабатываем предложение. Это важно, потому что многие компании обходятся поверхностным изучением рынка клиента. Мы глубоко погружаемся в бизнес клиента, чтобы создать ему продающий сайт, привлекательный для пользователей и поисковых систем».

Такой абзац можно дополнить другими выгодами для усиления эффекта, например, бесплатным сопровождением в течение года, точным сроком реализации проекта, анализом рынка и конкурентов.

**Офер**

При создании офера можно руководствоваться несколькими факторами:

* Скидки
* Цена
* Скорость обслуживания
* Сроки
* Подарки
* Гарантия

Для себя мы решили сделать акцент на сроках реализации проекта, дополнительных подарках после выполненной работы, предоставлении скидочного купона на последующие услуги и гарантийных сроках для доработок проекта.

Ваш офер должен быть честным, понятным и интересным. Важно не использовать размытые понятия, все должно быть прозрачно для клиента.

Предлагаю несколько дополнительных идей для вашего офера:

* Предоставление услуги/товара в подарок
* Оплата только после получения первого результата
* Рассрочка платежа
* Скидка на первый заказ

**Цена**

Обязательно показывайте цену вашего предложения, без нее никто не сможет принять решение по вашему продукту. Важно максимально убедительно и аргументированно преподнести ее, чтобы клиент остался доволен покупкой.

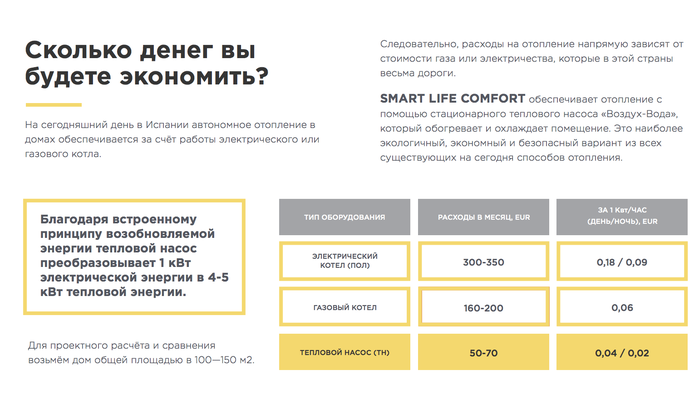
Часто говорят, что высокая цена может оттолкнуть клиента, но это не так. Важно аргументировать ее, показать почему эта услуга стоит именно таких денег. Примеры для аргументации могут быть различными.

Например:

* Большой опыт работы
* Хорошие примеры из портфолио
* Победы в различных рейтингах
* Результаты прошлых клиентов

Покажите экономическую эффективность вашему клиенту, ведь у многих процесс покупки ассоциируется с затратами. Важно поменять эту ассоциацию с затрат на выгодные вложения. Более того, в предложении можно расписать цену с аргументацией каждого пункта.

Например, компания SLC-system [подошла](http://ru.slc-system.com/about-2) еще более креативно, показав сколько можно экономить при использовании их услуг:

[](https://rb.ru/media/upload_tmp/2018/cc.png)

**Призыв к действию**

У коммерческого предложения есть только один шанс, чтобы подтолкнуть клиента связаться с вами. Призыв к действию должен быть решительным и без использования фраз, связанных с неопределенностью, таких как «если вас заинтересовало», «надеемся»  и так далее.

Также стоит использовать стимул, который окончательно подтолкнет клиента связаться с вами.

Например, мы предлагаем подарок на выбор при звонке в течение двух дней после получения предложения.

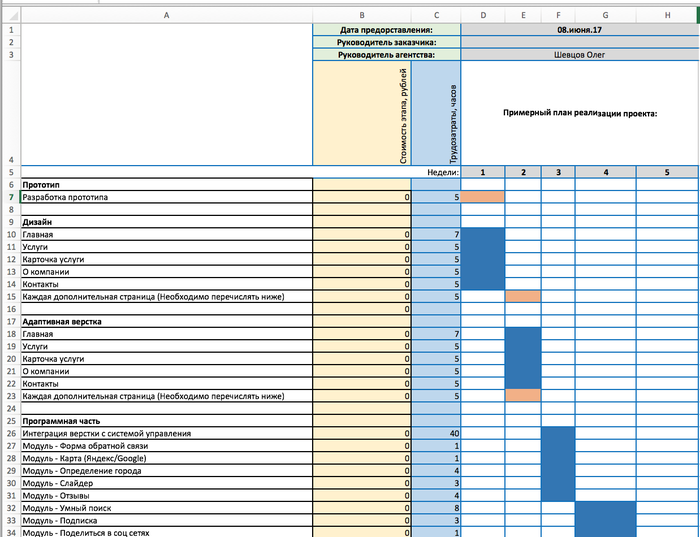
На мой взгляд, хороший пример «призыва к действию» есть у [Discovery School](http://discoveryschool.ru). Он выглядит так: «Прямо сейчас есть два фактора, которые могут регулярно приносить вам от 300 000 рублей в месяц — наше предложение и ваше согласие».

Еще несколько идей для создания стимула:

* Ограничение предложения по времени
* Сообщение о скором повышении цены
* Ограничение по количеству товара

**Приложения к коммерческому предложению**

Отличным приложением к коммерческому предложению может стать прайс-лист, где вы детально распишете ваши услуги, указав срок и стоимость по каждому этапу, например, мы делаем приложение в таком стиле:

[](https://rb.ru/media/upload_tmp/2018/image1.png)

Важно делать подробный расчет. Это позволяет «разжечь» интерес клиента и подтверждает точность вашего понимания его задач.

\*\*\*

Возможно, многие рекомендации очень банальны и уже давно есть в интернете и книгах, но недостаточно просто знать, полученные знания следует применять на практике. Только этот формат коммерческого предложения позволил нам увеличить продажи более, чем на 100% и получать высокобюджетные проекты.

# Фантастическое будущее ритейла: какие технологии изменят отрасль

18 апреля 2018

[Дмитрий Красюков](https://rb.ru/author/krasyukov/)  Исполнительный директор SAP CIS

**Сегодня о том, что** [**ритейл**](https://rb.ru/tag/retail/) **переходит «в цифру», не говорит только ленивый. Кажется, что сценарии этих цифровых изменений взяты из футуристических фильмов.** [**Amazon Go**](https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc) **открыл магазин, в котором ты берешь товары, а их стоимость автоматически списывается с карты. Fashion-ритейлеры открывают виртуальные примерочные, в которых не только подбирают образ, но и рассказывают, где и по какой цене можно купить ту или иную вещь.**

**Дмитрий Красюков, исполнительный директор** [**SAP CIS**](https://www.sap.com/cis/about.html)**, рассуждает о том, куда будет двигаться отрасль в ближайшем будущем.**

Проблемы, с которыми сталкивается ритейл

Инновации для ритейла – не развлечение, а средство выживания на конкурентном рынке. Почему так происходит? Сегодня традиционный ритейл сталкивается с рядом проблем.

* Во-первых, активно развивается интернет-торговля, что в целом влияет на то, как и где люди совершают покупки.
* Во-вторых, ритейлеры вынуждены конкурировать не только друг с другом, но и с представителями других сервисных отраслей, которые активно занимают часть их рынка.

Если магазин долго думает о том, как расширить каналы продаж, его ассортимент начинает продавать [банк](https://rb.ru/tag/banking/) или, например, транспортная компания. В России концепцию банка, который продает электронику и бытовую технику, воплощает [Home Credit Bank](https://www.homecredit.ru/).

* Еще одна сложность – в изменении портрета потребителя.

Нынешнее поколение молодых людей хочет все получать по принципу «единого окна» и без лишних рутинных операций. И им не важно, кто стоит за сервисом: ритейлер, банк или телеком-оператор. Они просят Siri или Алису заказать цветы, вызвать такси или забронировать столик в ресторане.

Вариантов выживания, как правило, немного: либо становиться инновационным самому, чтобы привлекать и удерживать клиентов, либо объединяться с другими отраслями и разрабатывать новые бизнес-модели. И то, и другое требует тотальной «цифровой проработки». Здесь уже не обойтись просто автоматизацией финансов, логистики или кадров, а нужно взять с полки [IT-инструменты](https://rb.ru/tag/it/) посерьезнее.

Мир, которым правит [искусственный интеллект](https://rb.ru/tag/ai/)

Кто-то только обсуждает машинное обучение, кто-то – активно его использует. Сегодня по количеству проектов на базе новых технологий лидируют финансы ([16%](https://www.retail.ru/news/145133/)), второе и третье места у ТЭК (14%) и ритейла (12%).

Большие ритейл-компании с помощью машинного обучения могут, например, найти выгодное расположение новой точки продаж. Искусственный интеллект подскажет, как правильно работать с клиентом, удержать его и повысить уровень лояльности.

* Американский [Walmart](https://blogs.sap.com/2015/03/30/sap-hana-powers-walmarts-data-cafe/) на базе нашей платформы реализовал проект Data Cafe. С его помощью ритейлер может в режиме реального времени следить за тем, как покупатель реагирует на промоакции. Инструмент доказал свою актуальность в «черную пятницу», когда с помощью анализа реакции потребителей на одном побережье были скорректированы акции в еще не открывшихся магазинах сети. При этом время, которое потребовалось для анализа данных, составило 8 секунд.
* Международная сеть магазинов косметики [Sephora](http://searchitchannel.techtarget.com/feature/Understanding-artificial-intelligence-for-retail-customers) с помощью искусственного интеллекта создает персонализированный клиентский сервис. Система анализирует предпочтения потребителей, и как только они оказываются рядом с одним из розничных магазинов сети, посылает им уведомление о наличии их любимых товаров и акциях, которые на них распространяются.
* Искусственный интеллект постепенно завоевывает внимание и российских ритейлеров. Так, например, [Lamoda](https://www.retail-loyalty.org/news/lamoda-zapustila-poisk-veshchey-po-foto/) в прошлом году запустила поиск вещей по фото. Покупатель может сфотографировать и загрузить понравившийся образ, а приложение подберет ему похожие модели.
* Еще один пример из фуд-ритейла – [X5 Retail Group](https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/09/07/732744-tehnologiya-raspoznavaniya-litsa). Компания сейчас тестирует технологию видеораспознавания лиц (одно из ответвлений машинного обучения), чтобы уменьшать длину очередей на кассах и оптимизировать торговое пространство. Предполагается, что система будет определять количество людей в очереди и отправлять сигнал о необходимости открыть дополнительную кассу.

Сейчас с одним федеральным ритейлером мы делаем пилотный проект по анализу качества продукции на основе наших технологий. Цель в том, чтобы в автоматическом режиме система распознавала даже гнилые помидоры в коробках. Это позволит решить сразу несколько задач: разгрузить персонал, который раньше проверял качество вручную, ускорить время и эффективность такой проверки. Ну и точно сможет повысить лояльность клиентов, которым больше не придется вручную перебирать весовой товар. С лояльностью мы хотим пойти еще дальше.

Представьте сценарий будущего. Клиент заходит в магазин, программа его идентифицирует, здоровается, называя по имени, а потом прокладывает оптимальный маршрут для покупки всех необходимых товаров. Система проанализировала прошлые покупки клиентов и знает, что вероятнее всего покупатель возьмет в этот раз. Вопрос, куда сообщить, если ты захотел чего-то новенького.

[IoT-устройства](https://rb.ru/tag/iot/) в ритейле

В прошлом году компании Orange Business Services и iKS-Consulting предсказали, что к 2020 году число подключенных IoT-устройств в ритейле достигнет [4 миллионов.](https://www.retail-loyalty.org/news/chislo-podklyuchennykh-iot-resheniy-v-riteyle-dostignet-4-mln-k-2020-godu/)

Российские ритейлеры с помощью датчиков начинают воплощать концепцию магазина будущего с умными полками и отслеживанием покупательской активности. Совместно с компанией «Афанасий» (производителем напитков) мы [создали](https://habrahabr.ru/company/sap/blog/326974/) «умный холодильник», который сам следит за наличием товара и его сроком годности, может заказать продукцию и смотрит за тем, чтобы в нем не оказались напитки других брендов. Впечатляет, не правда ли?

Как это помогает в продажах? Дает понимание, какую продукцию разбирают лучше. Это позволяет прогнозировать спрос и, соответственно, всегда радовать покупателей наличием товаров на полке.

Еще один, на мой взгляд, интересный проект на базе технологии [воплощает](https://www.retail.ru/interviews/143471/) «Галамарт». Ритейлер работает над «электронным управляющим», который будет подключен к датчикам на кассах, входе и аналитике по чекам. С одной стороны, такой «менеджер» будет раздавать типовые задачи сотрудникам магазина, контролировать скорость выполнения этих поручений и фиксировать производительность каждого работника.

Другая его функция в том, чтобы на основании ключевых показателей магазина принимать тактические решения. Например, если система видит, что средний чек не дотягивает до необходимой суммы, она дает персоналу план шагов для того, чтобы исправить ситуацию.

Помимо этого, датчики позволяют брендам «общаться» со своими клиентами и лучше его понимать. Пример – американская компания Under Armour, [предлагающая](http://www.zdnet.com/article/under-armour-cites-change-management-woes-with-sap-implementation-as-digital-transformation-stumbles/) рынку спортивный инвентарь. Благодаря встроенным в товары датчикам, компания понимает, какое количество миль пробежал их клиент, и предупреждает его о том, что кроссовки износились, и есть вероятность травмы. Under Armour также видит целостную картину того, где люди занимаются спортом, и могут на основании этих знаний планировать [рекламные кампании](https://rb.ru/tag/advertising/).

И куда же двигаться?

Консалтинговая компания Grand View Research провела исследование, согласно которому объем мирового рынка автоматизации ритейла к 2023 году может достигнуть [$19,17 миллиарда](http://www.retailer.ru/item/id/156318/), а среднегодовые темпы роста будут на уровне 8,7%.

Мы видим дальнейшее развитие инноваций в российском ритейле по нескольким ключевым направлениям.

* Во-первых, будет продолжаться поиск новых возможностей замены рутинного труда [роботами](https://rb.ru/tag/robotics/). Здесь мы говорим о появлении различных чат-ботов, роботизированных складов, магазинов самообслуживания и, например, ботов для найма персонала.
* Второй вектор развития инноваций – усложнение уже существующих процессов. Например, некоторые ритейлеры сегодня учатся использовать информационный фон региона для повышения точности прогноза продаж. Они анализируют новости, активность пользователей в социальных сетях, различные изменения законодательства и с помощью этого предсказывают поведение потребителей.
* Третье актуальное направление – формирование покупательского опыта нового поколения и переход к более рекомендательной работе с потребителями.

В основе такой работы должна быть заложена возможность предсказывать их желания и реагировать на изменение этих желаний в режиме реального времени.

Будущее уже наступило. И оно диктует ритейлу новые правила. И тот, кто будет играть по этим правилам – одержит свою победу в гонке за клиента.

[**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) |  |