**ИСКУССТВО ПРОДАЖ, вып. 6**

Оглавление

[Широкий выбор – это плохо? 2](#_Toc13933368)

[Удерживайте нужных клиентов 3](#_Toc13933369)

[Продажи по подписке 5](#_Toc13933370)

[Сила слова: как превратить недовольного клиента в преданного поклонника 8](#_Toc13933371)

[Стратегии развития продаж: от теории до практики 9](#_Toc13933372)

[Как провести ребрендинг интернет-магазина 15](#_Toc13933373)

[4 типа клиентов в продажах в зависимости от поведения 16](#_Toc13933374)

[Типы клиентов в продажах: 5 основных психотипов 19](#_Toc13933375)

[Сложные продажи 23](#_Toc13933376)

[Поклонник – это ещё не клиент 27](#_Toc13933377)

[Лучшие клиенты на самом деле приносят прибыль? 29](#_Toc13933378)

[Основы клиентской поддержки 30](#_Toc13933379)

[Идеальный покупатель 31](#_Toc13933380)

[Как изменить поведение клиентов 32](#_Toc13933381)

[Привязанность или лояльность? 34](#_Toc13933382)

[Неопределенность для покупателя 36](#_Toc13933383)

[Кто мешает продажникам 37](#_Toc13933384)

[Как сформулировать убойное предложение 41](#_Toc13933385)

[Увеличение среднего чека 43](#_Toc13933386)

[Вы боитесь продавать? 47](#_Toc13933387)

[Как делать спецпредложения 50](#_Toc13933388)

[Продажа товара, который не заказан 54](#_Toc13933389)

[Ваше коммерческое предложение обязательно рассмотрят! 58](#_Toc13933390)

[Сделай сам: фишки в тексте для поднятия продаж 60](#_Toc13933391)

[**Что такое триггеры и чем они помогут?** 60](#_Toc13933392)

[Как составить рекламное объявление 62](#_Toc13933393)

[**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)

# Широкий выбор – это плохо?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Удерживайте нужных клиентов

[Эми Галло](http://hbr-russia.ru/blogs/728/) 14.11.2014

Поиск и привлечение нового клиента обходится дороже (от 5 до 25 раз дороже, в зависимости от вашей отрасли и предпочитаемых методов), чем сохранение уже существующего. Оно и понятно: не приходится тратить время и ресурсы на блуждание впотьмах, нужно всего лишь не отпугнуть того клиента, что у вас уже есть. Если сомневаетесь, загляните в [исследование](http://www.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf) Фредерика Рейххельда из Bain & Company (та самая компания, которая научилась вычислять индекс потребительской лояльности): согласно его данным, повысив лояльность клиентов на 5%, компания увеличивает свою прибыль на 25—95%.

Итак: важно сохранить ключевых клиентов. Один из главных параметров при оценке отношений компании с потребителями — коэффициент текучести. Но что это за параметр и как его измеряют сами фирмы?

Чтобы лучше понять эту ключевую концепцию в сфере маркетинга, я обратилась к Джилл Эвери, старшему преподавателю Гарвардской школы бизнеса, автору изданного HBR руководства «Go To Market Tools».

Что такое коэффициент текучести клиентов?

«Коэффициент текучести клиентов — это параметр, который учитывает, какой процент клиентов за конкретный период времени прекратил отношения с компанией», — поясняет Эвери. В зависимости от отрасли и продукта коэффициент вычисляется раз в месяц, квартал или год. Большинство организаций довольствуется ежегодными замерами, но там, где оплата взимается помесячно (провайдеры мобильных услуг, тренажерные залы, лицензионное программное обеспечение), там и коэффициент текучести измеряют помесячно. Некоторые другие компании — те, у которых оборот клиентов происходит быстрее или, наоборот, где утрата их слишком опасна для бизнеса — также мониторят ситуацию ежемесячно.

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

Эвери утверждает, что многие руководители предпочитают все контролировать и включать в отчеты величину, обратную коэффициенту текучести: коэффициент сохранения клиентов, то есть сколько человек продолжает пользоваться услугами фирмы. Но не так уж важно, с какой стороны вы предпочитаете смотреть на стакан — полупуст он или же наполовину полон — смысл цифр один и тот же. По словам Эвери, в последнее время на текучесть клиентов стали обращать все больше внимания.

Однако этим параметром интересуются не только маркетологи. Многие инвесторы применяют его для того, чтобы оценить надежность компании на рынке. Чем выше индекс текучести, тем меньше желания вкладываться в ту или иную фирму.

Как обычно используется этот индекс?

«Если организация заинтересована в сохранении своих клиентов, ей важно понять, какой процент от нее уходит и причины, по которым люди отказываются от продолжения отношений», — говорит Эвери. Изменение этого индекса указывает на то, что компания нащупала правильный путь (если индекс снижается) — или что ей нужно заняться решением проблем (если индекс повышается). Смысл вот в чем: обнаружив, что число недовольных клиентов или подписчиков возросло, вы начинаете исправлять маркетинговую стратегию или службу поддержки клиентов. «Индекс текучести следует разложить по сегментам покупателей и выяснить, какие типы вы рискуете потерять и где требуется ваше немедленное вмешательство. Вести учет несложно, и таким образом мы можем существенно корректировать работу с клиентами», — поясняет Эвери.

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

Маркетологи обычно разбирают коэффициент текучести именно по сегментам — например, сколько мы потеряли за месяц клиентов в возрасте от 18 до 25 лет. Но в некоторых организациях, где собирают большой массив данных и всерьез занимаются их анализом, доходит уже и до индивидуального уровня. С появлением больших данных компании получили возможность гораздо быстрее и точнее реагировать на коэффициент текучести. «Многие фирмы с помощью этого коэффициента не только анализируют опыт истекшего периода, но и могут предсказать, как пойдут дела в следующем».

Эвери приводит в пример HubSpot, бостонскую компанию, которая поставляет малому и среднему бизнесу программное обеспечение для привлечения на сайт перспективных клиентов. Эта организация, по ее словам, как раз из таких «умелых менеджеров». Программное обеспечение клиенты получают в облаке, и тем самым удается в режиме реального времени отследить, какие опции и функции предпочитает тот или иной клиент. «Индекс текучести важен для бизнеса, который сводится к поставке лицензионного программного продукта, поэтому компания занимается этим вопросом всерьез. После кризиса 2008 года индекс текучести резко подскочил, и HubSpot занялась пристальным изучением своих данных, чтобы разобраться, какие клиенты намерены ее покинуть и когда именно. С помощью такого анализа фирма сумела определить колеблющихся и предложить им всевозможные услуги — например, обучение работе с дополнительными опциями — и таким образом убедила их остаться. «Они убрали все препятствия с пути пользователя, чтобы тот вполне оценил их продукт», — говорит Эвери.

Как вычисляется коэффициент?

Коэффициент текучести — это попросту процент клиентов, которые ушли от вас за конкретный период времени, так что подсчитать его несложно. Берете общее число клиентов, которые за это время ушли, делите это число на общее количество клиентов, которое у вас имелось в начале периода. Как видите, это запаздывающий индикатор: вы можете разобраться в событиях лишь задним числом, и это один из его недостатков.

Какие ошибки обычно допускают менеджеры при использовании индекса?

Эвери отвечает, что компании совершают четыре типичные ошибки в использовании коэффициента. Первая — принимать коэффициент текучести как данность, а не как указание на возможность. Джона Лопин, вице-президент HubSpot по работе с клиентами, весьма убедительно описывает эту ситуацию в кейсе, в котором компания оценивает индекс удовлетворенности клиентов (Эвери приводит его в пример, когда преподает в Гарвадской школе бизнеса): «Прирост коэффициента текучести вы обнаруживаете через шесть-восемь месяцев после того, как клиент от вас ушел. Если измерять удовлетворенность клиентов только этим параметром, вы всегда будете опаздывать на полгода и не сможете влиять на собственное будущее». HubSpot и многие другие компании разработали аналитику и сопутствующие методики, чтобы заранее прогнозировать, кто склонен к разрыву отношений. «Наиболее новаторские организации используют анализ коэффициента текучести как возможность предотвратить потерю клиентов, а не для того, чтобы задним числом ее учесть», — говорит Эвери.

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

Вторая ошибка — использование коэффициента как обычного параметра, скажем, это скорее индикатор поведения. Менеджерам следует задать себе вопрос: чем мы, компания, отпугнули клиентов? И что в их поведении способствует разрыву? Как исправить свой подход, чтобы клиенты больше не сбегали от нас? Когда вы анализируете не сами числа, а то, что за ними стоит, вы находите способ изменять показатели.

В-третьих, многие маркетологи верят в некое «правильное» число. «Но на самом деле приемлемый коэффициент существенно отличается в зависимости от бизнес-модели самой фирмы, от того, насколько быстро компания приобретает новых клиентов и какой прибыли ожидает от них в ближайшей и долгосрочной перспективе. Некоторые бизнес-модели вполне успешны и при высоком коэффициенте текучести, а других устраивает только низкий», — говорит Эвери. Но не нужно гнаться за определенным показателем: лучшие руководители смотрят на цифры за прошлый год и спрашивают себя, как сделать лучше. «Этот параметр показывает, как вы ведете отношения с клиентами. В этой области всегда можно что-то подправить», — добавляет она.

И последняя ошибка: зачастую высокий коэффициент текучести оказывается результатом неправильной методики приобретения клиентов, но менеджеры этого не понимают. «Многие фирмы привлекают не тех клиентов. Мы видим это в отраслях, которые всецело полагаются на скидки. Да, они привлекают любителей дешевых товаров и услуг, но те сразу же от них уходят, заприметив выгоду в другой компании», — говорит Эвери. Эту проблему часто отмечают в бизнес-модели Groupon. Такие скидки помогают привлечь много новых клиентов, но это будут потребители с высоким коэффициентом текучести, которые не купят больше ничего, если не дождутся очередного масштабного дисконта.

Так что прежде, чем говорить о проблемах текучести клиентов, проверьте, нет ли у вас проблем с привлечением новых. «Первым делом определитесь, с какими клиентами вы хотите работать, и постарайтесь привлечь именно их. Задача в том, чтобы привлекать и удерживать тех, которым вы можете что-то дать и которые могут что-то предложить вам в ответ», — подытоживает Эвери.

**ЭМИ ГАЛЛО**

*Редактор и автор Harvard Business Review.*

# Продажи по подписке

Ирина Новаш

**Ирина Новаш** — партнер BlueRidge Consulting Center LLC.

Декабрь 2016

Джон Уориллоу, автoр книги «The Automatic Customer», пишет, что первую подписную кампанию организовали европейские издатели-картографы еще в эпоху великих географических открытий. Обновлять карты приходилось довольно часто, а дело это трудоемкое и недешевое. Поэтому издатели заранее опрашивали купцов и мореплавателей, предлагая внести плату за будущие уточненные атласы. Так они могли не только определить спрос и, соответственно, тираж изданий, но и получить необходимые средства. Эстафету подхватили издатели газет и журналов, и подписка стала одним из основных каналов распространения информационных продуктов.

Когда появился интернет и в сеть быстро потекла инфор­мация обо всем на свете, у читателей возникло ощущение, что теперь платить за нее не надо. В результате издательский бизнес поразил кризис, газеты и журналы начали экономить на подготовке материалов, и качество контента упало. Вскоре, однако, рынок развернулся на 180 градусов — люди поняли: если хочешь читать то, что тебе нужно, будь готов за это платить. Первой платную интернет-подписку реализовала The Wall Street Journal, сделав доступ к ценным материалам платным в 1997 году. За первые полтора года она привлекла 200 тысяч интернет-подписчиков, и ее примеру последовали другие ведущие издания — например, Financial Times и New York Times.

В XXI веке бизнес-модель абонемента распространилась во все сферы. Уориллоу выделяет четыре  причины ее расцвета.

**Временное обладание.**У молодых потребителей нет «инстинкта собственника»: они предпочитают послушать новую композицию любимой группы на Spotify, а не купить ее на iTunes, скорее оформят подписку на элект­ронные книги на Oysterbooks или Scribd, чем отправятся в книжный магазин. А развитие современных технологий позволяет бесконечно масштабировать эффект «совместного пользования».

**Надежность и доступность.**Ежемесячное списание платы через электронный кошелек стало самым обычным делом. Если вы доверяете свои финансы электронному банку, то разве можно назвать риском оформление онлайн-подписки на доставку собачьего корма?

**Знания о клиенте.** «Информация о потребителе стала ценным активом, а у кого ее больше, чем у компании, имеющей подписчиков?» — справедливо замечает Уориллоу. И вот как это использует, к примеру, Walmart: в 2012 году компания запустила проект, получивший название Goodies Co — за $7 в месяц вы получаете посылку с разными пробниками. Если что-то из набора приглянулось, можно приобрести «полную версию» товара в интернет-магазине. Кроме того, за оценки товаров на сайте начисляются бонусные баллы, конвертируемые в бесплатные посылки пробников. Главная цель проекта — именно  потребительские исследования.

И, наконец, **акцент на индивидуальность**. В онлайн-коммерции затраты на мерчандайзинг и дистрибуцию намного ниже, и компании могут позволить себе не ограничивать ассортимент ходовыми позициями, а предлагать и более редкие, изысканные и даже экзотические товары. Тысячи американцев стали подписчиками Standard Cocoa и каждый месяц за $25 получают набор шоколадных изделий со всего света — раньше их выбор был ограничен ассортиментом ближайшего супермаркета.

По пути абонементного об­служивания с успехом идут гиганты вроде Apple (число подписчиков на услуги технической диагностики превысило миллион при годовой плате $99) и ритейлера Target, с успехом распространяющего подписку на ежемесячное пополнение хозтоваров для дома, и небольшие компании, предлагающие регулярно поставлять комплекс витаминов. Причина одна: подписка — это беспроигрышный способ повысить рентабельность, а следовательно, и рыночную капитализацию. Во-первых, подписчики заведомо более выгодные клиенты, так как повторные покупки требуют от компании заведомо меньших усилий, чем завоевание нового клиента. Подписчики лояльны и за время своей активности в среднем покупают больше, чем обычные клиенты. Во-вторых, подписка — эффективный инструмент планирования. Вам больше не нужно гадать, сколько того или иного товара будет куплено за какой-то период времени и кем — теперь эта информация у вас в руках. Вдобавок условия оплаты (деньги утром, а стулья вечером) выгодны поставщику, а в случае экономического кризиса наличие подписчиков обеспечивает некоторую «подуш­ку безопасности».

Выбор бизнес-модели зависит от вида деятельности, организационных возможностей и целей компании. Автор насчитал девять ее разновидностей и советует как следует изучить все и каждую постараться примерить на себя, чтобы в результате, возможно, взять что-то из одной модели и дополнить это чем-то из другой.

Самая освоенная область подписки — торговля информацией. Чтобы система платного членства в интернет-сообществе работала, вы должны обладать какими-то уникальными знаниями, за которые люди будут готовы заплатить. Одно из быстроразвивающихся направлений в этой области — обучение бизнес-навыкам и экспертная помощь при открытии собственного бизнеса. Лучше всего эта модель работает на узких или нишевых рынках. Так, RestaurantOwner.com адресует свои материалы поварам, намеревающимся открыть собственный ресторан. У модели — библиотека, или «шведский стол», наоборот, есть товар на любой вкус. По этому принципу устроены многочисленные музыкальные интернет-ресурсы, такие как Spotify или Rhapsody, успешно вытесняющие с рынка продавцов типа iTunes. Для реализации этой модели необходимо сформировать значительную базу предложений, будь то музыка, книги, исторические документы или что-то еще. Главное, интерес к ним у целевой аудитории не должен угасать. Хорошим подспорьем будет активное продвижение бренда в соцсетях.

Модель членства в частном клубе, гольф-, винном или еще каком, — из наиболее устоявшихся. Здесь упор на эксклюзивность и статусность. Близка ей по целевой аудитории и модель «проход без очереди»: членская карточка, дающая право на привилегированное обслуживание в аэропорту, парке развлечений или предоставляющая какие-то иные преимущества в обслуживании. Девиз здесь — «мы экономим ваше время».

В интернет-торговле модели могут быть разными — от регулярного пополнения «расходников» до «коробки с сюрпризом»: каждый месяц подписчик получает тематический набор, причем это всегда что-то новое. «Лакомства» играют роль приманки — отправив вам пробник, компания рассчитывает подсадить вас на продукт и заставить покупать его в собственном интернет-магазине — уже по «настоящим» ценам. Модель «сделать жизнь проще» подходит для состоятельных клиентов — не надо выбирать поставщика услуги всякий раз, когда ты в ней нуждаешься, а в модели «сетевого сообщества» ценность услуги растет по мере роста числа участников.   
  И наконец, «спокойствие» — это подписка-страховка, на тот случай, если вам понадобится услуга (например, консультанта или адвоката). Здравый смысл и опыт подскажут бизнесу, какая модель подойдет в наибольшей мере, а нехитрая математика поможет рассчитать будущую выгоду.

# Сила слова: как превратить недовольного клиента в преданного поклонника

[Игорь Подстрешный](https://www.forbes.ru/profile/352631-igor-podstreshnyy) *Forbes Contributor*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Стратегии развития продаж: от теории до практики

До того как приступить к какому-либо начинанию в практически любой сфере, стоит разработать стратегию. В этой статье подробно разберем, что же такое стратегии развития продаж, какие они бывают и какие требования к ним предъявляются.

**Что такое стратегия развития продаж**

Ни один бизнес не будет эффективным, если вы не разработаете стратегию продаж, не определите свою целевую аудиторию, не выясните, каким образом будете реализовывать свои товары или услуги.

Стратегию развития продаж можно определить как план владельца бизнеса на получение желаемого результата в определенные сроки.

Для того чтобы стратегия была успешно реализована, необходимо учесть следующие моменты. В первую очередь, над созданием стратегии развития продаж должны потрудиться все подразделения компании – отделы продаж и логистики, маркетинга и производства. Кроме того, необходимо проанализировать, выявить и исправить существующие проблемы. Ну и, разумеется, составить план в цифровом выражении.

При помощи стратегии развития продаж можно строить свою деятельность, основываясь на текущей и планируемой ситуации в вашей отрасли рынка. К примеру, вы владеете сетью обувных магазинов. Ситуация на рынке стабильная, магазины работают слаженно, без каких-либо форс-мажоров, но и без ошеломляющих взлетов. В такой ситуации вам может прийти в голову идея о расширении своей сети или, возможно, об открытии интернет-магазина своей продукции, или о снижении затрат без ухудшения имеющейся ситуации. Следом возникает вопрос о том, каким образом эти идеи реализовать.

Конечно, вы можете броситься в омут с головой, понадеявшись на авось, но если реализация идей связана со значительными денежными рисками, то получить нужный результат, а не кусать локти, помогут как раз стратегия и тактика развития продаж.

**Давайте посмотрим, из чего же состоит стратегия:**

* Необходимо выяснить, кто является целевой аудиторией вашего бизнеса (сюда относятся пол, возраст, интересы, местоположение, доходы, семейное положение и др.).
* Далее стоит определиться, каким образом изменятся каналы сбыта продукции, как это повлияет на бюджет компании. К примеру, возникнет необходимость в расширении штата продавцов, поиске дополнительных транспортных средств и складских помещений, увеличении расходов на рекламную кампанию и т. д.
* Затем нужно выявить и прописать свои конкурентные преимущества, уникальное торговое предложение, стандарты обслуживания, внутренние процессы организации продаж.
* Наконец, необходимо определиться с ценовой стратегией. Очень важно просчитать, как повлияет на бюджет желание демпинговать рынок или реализовывать товары премиум-класса, проводить акции и распродажи.

*Читайте также:*[*Эффективные сложные продажи*](https://practicum-group.com/blogs/stati/slozhnye-prodazhi/)

**С чего начинается разработка стратегии развития продаж**

Первое и основное заключается в том, что план развития продаж неразрывно связан с производством. Он не может основываться на придуманных руководством компании цифрах, под которыми нет понимания, откуда они берутся. Стратегия развития продаж должна:

1. Быть как можно более простой и понятной (определять направление и цели движения, что влияет на достижение цели).
2. Быть реалистичной и реализуемой (речь идет не о том, чтобы не ставить планку повыше, а о том, что недавно открывшейся компании не стоит рассчитывать на сверхприбыли).
3. Давать ответы на вопросы, касающиеся сроков и дат реализации планов, всех критических точек. Сделать это нужно для того, чтобы у всех сотрудников компании была возможность «заглянуть» в стратегию и получить информацию о планируемом расширении штата на одного продавца в начале третьего квартала или об участии в специализированной выставке в период с 15 по 18 августа.
4. Содержать данные об ответственных лицах, которые назначаются руководителем организации с их согласия. Это важно, поскольку при планировании нужно поименно знать тех, кто отвечает за исполнение поставленных задач. Да и самому руководителю будет проще в случае провала или успеха понимать, с кого стоит спросить или кого наградить за отлично выполненную работу.
5. Включать в себя описание способов реализации поставленных задач, то есть стратегия развития продаж – это не только перечисление необходимых действий, но и пошаговый алгоритм их выполнения.
6. Стратегия должна учитывать временные и финансовые затраты на обучение работников отдела продаж (проведение для сотрудников компании семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации, аттестация работников – это весьма существенный аспект деятельности компании).
7. Содержать максимально реалистичные цифры, действия и результаты, в основе которых лежат не только пожелания руководителей компании, но и данные сотрудников отдела продаж, полученные из их личного опыта.
8. Должна предусматривать затраты на покупку новой оргтехники, установку программного обеспечения, приобретение специальных программ, позволяющих автоматизировать бизнес-процессы и т. д. Цель этих затрат – повышение производительности труда работников организации и качества обслуживания клиентов в целом.

Кроме того, стратегию развития продаж необходимо составить в соответствии с локальными актами организации, планом продаж компании. Она должна содержать наиболее важные показатели работы, учитывать действия всех сотрудников организации в конкретный промежуток времени.

Стратегия развития отдела продаж также включает в себя план работы, то есть методологическую составляющую, структурирующую выполнение конкретных задач каждым сотрудником, его участие в различных проектах компании. Порядок работы помогает полно и точно выполнять план продаж и достигать обозначенных показателей и цифр.

Составляя стратегию развития отдела продаж, следует **обратить пристальное внимание на следующие важные моменты**, а именно на:

* *сведения о наличии трудовых ресурсов;*
* *данные о существующих материальных ресурсах;*
* *информацию об имеющемся в отделе оборудовании;*
* *данные статистического анализа;*
* *проведение экономического анализа (позволяющее оценить рентабельность предприятия);*
* *сезонность;*
* *аналитические данные о работе отдела в течение определенного времени;*
* *рост инфляции;*
* *прогнозирование.*

Помимо этого, составляя стратегию развития продаж, очень важно определиться с желаемым объемом продаж, к которому организация стремится, приоритетными для реализации товарами или услугами, планами по внедрению их нового ассортимента.

С помощью этой информации можно достоверно оценить, располагает ли организация достаточными ресурсами (материальными, трудовыми и т. д.) для достижения поставленных целей в определенный период времени.

*Читайте также:*[*Продажи в B2B: как организовать и повысить их эффективность*](https://practicum-group.com/blogs/stati/prodazhi-v-b2b/)

**Основные стратегии развития продаж**

Успех вашего дела напрямую зависит от правильности выбранной вами стратегии развития продаж. Существует несколько их разновидностей, которые далее рассмотрим подробнее.

* **Стратегия № 1.** Используйте много разных способов привлечения и удержания клиентов.

Развивая свой бизнес, вы должны продумать, какие маркетинговые стратегии подлежат внедрению. Если вы пользуетесь лишь одним способом привлечения покупателей, то в любой момент ваше дело может оказаться на грани краха. Чем шире арсенал инструментов, который вы используете для привлечения клиентов, тем выше ваши шансы на успех.

Пример правильного подхода демонстрирует крупнейшая розничная сеть магазинов WalMart. В них используется свыше 300 разнообразных стратегий по привлечению и удержанию клиентов. Однако большая часть компаний пользуется только одним – двумя способами, даже не подозревая о наличии иных возможностей. Посчитайте, сколько стратегий, направленных на то, чтобы расширить клиентскую базу и успешно работать с уже существующими клиентами, используете вы.

Кроме того, WalMart не зависит ни от одного из производителей товаров широкого потребления, хотя и является одним из крупнейших заказчиков. Компания сотрудничает более чем с тремя тысячами производителей, при этом доля в поставках каждого из них не превышает 4 % от общего объема продаваемой продукции.

Используя только одну стратегию развития продаж, вы рано или поздно поставите свой бизнес под реальную угрозу.

**Рекомендуемые к прочтению статьи:**

* [Типы клиентов в продажах: как найти к каждому подход](https://practicum-group.com/blogs/stati/tipy-klientov-v-prodazhah/)
* [Стратегии развития продаж: от теории до практики](https://practicum-group.com/blogs/stati/strategii-razvitiya-prodazh/)
* [Как развить уверенность в общении с клиентом](https://practicum-group.com/blogs/stati/uverennost-v-obshhenii-s-klientom/)
* **Стратегия № 2.** Education marketing.

Смысл относительно новой маркетинговой стратегии – Education marketing (обучающий маркетинг) заключается в том, что прежде чем начать что-то продавать вашим клиентам, вы предлагаете им обучение полезным навыкам. К примеру, эффективному решению различных задач.

Существует по меньшей мере две причины, по которым этот прием отлично срабатывает.

1. Это повышает доверие и лояльность к вам со стороны клиентов, как настоящих, так и будущих.

Предлагая вашим потенциальным заказчикам обучение, вы заранее даете им определенную ценность. В современном обществе, где люди привыкли к постоянному «впариванию» товаров и услуг, своим предложением научить решать проблемы наиболее эффективно вы будете весьма выгодно отличаться от остальных.

1. Во время обучения реализовывать продукцию намного легче.

Встраивая продажу вашей продукции или услуг непосредственно в процесс обучения, вы повышаете свои шансы на их последующую успешную реализацию. К примеру, вы являетесь продавцом мультиварок. Пользуясь рассматриваемой стратегией развития продаж, вы можете написать для будущих покупателей небольшое пособие «Как экономить время и готовить вкусную и полезную пищу в мультиварке» (не имеет значения, если пособие будет в формате PDF). А потом людям, заинтересовавшимся книгой, вы сможете продавать ваши мультиварки.

Эта стратегия развития продаж отлично реализуется при помощи разнообразных образовательных информационных продуктов – курсов, аудиокниг, брошюр, вебинаров и пр.

Начав обучение вашей целевой аудитории полезным навыкам (разумеется, с использованием вашей продукции), вы с легкостью найдете благодарных покупателей.

*Читайте также:*[*Примеры сторителлинга и секреты его эффективного применения*](https://practicum-group.com/blogs/stati/primery-storitellinga/)

[](https://practicumgroup.com/realnaya-motivaciya-online/1)

* **Стратегия № 3.** Используйте правильную модель маркетинга.

Эту стратегию развития продаж рассмотрим на примере Билла Глейзера – писателя, маркетингового консультанта и одного из наиболее успешных учеников Дэна Кеннеди. Между тем успех пришел к нему далеко не сразу.

Унаследовав от отца бизнес – два магазина мужской одежды, Билл на себе испытал, как нелегко приходится малым предпринимателям. На рынке была большая конкуренция, крупные розничные магазины продавали аналогичные товары гораздо дешевле, при этом проводя масштабные рекламные кампании, поэтому покупатели предпочитали переходить к ним.

Но затем Билл познакомился с Дэном Кеннеди, получил от него ряд консультаций по маркетингу и успешно применил полученные знания на практике. У каждого своего покупателя Билл брал контактные данные и встраивал их в свою систему продаж. Покинув магазин, клиент тем не менее не терялся из поля зрения Билла.

Он отправлял им письма, специальные предложения, оповещал о скидках и акциях, то есть на 100 % пользовался преимуществами директ-маркетинга. Подобная стратегия помогла Глэйзеру достичь отличных успехов на рынке. Он не просто смог выжить в среде крупных магазинов, но и развил свое дело, опередив конкурентов при помощи правильного маркетинга.

В дальнейшем, обобщив техники, которые использовались им в развитии своего бизнеса, для других розничных компаний, он стал весьма успешным консультантом по вопросам развития розничной торговли.

* **Стратегия № 4.** Не пытайтесь продавать «в лоб». Используйте двухшаговые продажи.

Продавать ваш основной продукт напрямую – процесс сложный и дорогостоящий. Однако, воспользовавшись стратегией двухшаговых продаж, вы сумеете добиться того, что вам не придется бегать за покупателями, наоборот, они будут выстраиваться в очередь, ожидая, когда появиться возможность приобрести ваш товар.

Действие этой стратегии развития продаж рассмотрим на примере небольшого магазина компьютеров, оргтехники и аксессуаров. Среди таких торговых точек существует высокая конкуренция, поскольку все продают одинаковые товары примерно по одним и тем же ценам, соответственно клиенты приходили и уходили, совершено не задерживаясь.

Тогда руководство компании разработало стратегию двухшаговых продаж, которая заключалась в следующем. Магазин выпустил небольшую брошюру для родителей и учеников старших классов под названием «100 и 1 способ помочь вашему ребенку поступить в вуз своей мечты». 20 из описанных в брошюре способов предполагали использование компьютера, разумеется, с подключением к Интернету.

В конце брошюры была добавлена информация о том, что каждое воскресенье в магазине можно воочию увидеть, как действуют методы с 42 по 54. Кроме того, руководство магазина рассказывало потенциальным клиентам о предоставлении бесплатного Интернета, дружелюбных и профессиональных инструкторов, а также чая с печеньем.

И именно в этот день компьютеры, на которых демонстрировались учебные программы, продавались со скидкой. Кроме того, к ним прилагался бесплатный пакет обучающих программ, диск с рефератами и сочинениями и т. п.

Стратегия двухшаговых продаж в данном случае состояла из front-end (брошюры), генерирующей поток людей на бесплатную демонстрацию, после которой им начинали продавать уже основной продукт (back-end) вместе с сопутствующими товарами и сервисами.

* **Стратегия № 5.** Используйте систему перекрестных продаж (cross-sell).

Стратегия развития перекрестных продаж поможет вам повысить продажи без поиска новых клиентов и изменений вашей продукции.

Эту систему отлично можно проиллюстрировать на примере интернет-магазина Ozon. Выбрав в магазине книгу, игрушку или какой-то предмет бытовой техники, вам непременно покажут, какие еще книги, игрушки, бытовую технику приобретают одновременно с понравившимися вам. То есть вам автоматически предлагают приобрести что-то еще, причем соблазняя выгодной ценой. И существует некоторый процент покупателей, которые воспользуются таким предложением и в итоге приобретут гораздо больше, чем планировали изначально.

В качестве еще одного примера действия этой стратегии развития продаж можно привести компанию McDonald’s. Когда вы заказываете чизбургер с пепси, улыбающийся продавец в обязательном порядке посоветует вам попробовать кофе или мороженое. Это предложение является результатом системы продаж, которая включает в себя такой существенный элемент, как перекрестные продажи.

Стратегия развития продаж cross-sell позволяет в короткие сроки повысить количество торговых сделок, не прилагая дополнительных усилий, не расширяя производство и не привлекая новых клиентов.

# Как провести ребрендинг интернет-магазина

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

**Что нужно делать**

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

**Как можно поступить**

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

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

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

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

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

6. Перемены понадобятся и после изменения статуса вашего сайта.

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

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

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

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

# 4 типа клиентов в продажах в зависимости от поведения

1. **Воспринимающий тип.**

Главный акцент для воспринимающего типа клиента в продажах – **в любой работе важен процесс**.

Такой человек обожает изучать, вникать в новую сферу, даже если это что-то незначительное. Внимание у него обычно перепрыгивает с одного предмета на другой. Темой для общения он выберет ту, которая интересна ему именно сейчас. Перед ним не стоят какие-то конкретные задачи, он даёт обстоятельствам выстраиваться самим по себе. Нередко менеджера может нервировать то, что клиент воспринимающего типа долго думает, прежде чем принять решение.

Он не станет говорить вам «да» или «нет». При этом данный покупатель часто отвлекает менеджера абсолютно ненужными беседами. Этот клиент направлен не на результат, а на сам процесс, и больше всего удовольствия он получает именно от разговоров, знакомства с новыми товарами, любит обсудить проблемы на производстве. Пока какая-то деятельность вызывает заинтересованность, покупатель будет уделять этому внимание. Но как только ему что-то надоедает, сделка моментально становится для него «обузой». Точность, соблюдение сроков и строгие обязательства – не для воспринимающего типа клиента в продажах. Зато он ощущает себя как рыба в воде в ситуациях неопределённости. Для него творческое самовыражение важнее, чем достижение «скучных» результатов.

**Когда менеджер работает с клиентом воспринимающего типа:**

* нужны ваши внимательность и терпение. Поддержите темы, которые не имеют прямого отношения к сделке. Расскажите о достоинствах товара, учитывая личную заинтересованность и предпочтения клиента;
* предоставляйте максимально много информации о продукте. Те данные, которые могут показаться решающему типу клиента в продажах совершенно лишними, вероятно, здесь станут «удивительными». Это даст возможность начать взаимодействовать с покупателем. Не стоит торопить такого человека с принятием окончательного решения. При этом вы должны быть очень внимательны: постарайтесь закрыть сделку тогда, когда интерес клиента на самом пике.

***Убедительные слова к воспринимающему типу покупателей****: гибкий, нерешенный, ориентировочно, по ходу дела, процесс, открыто, вопросы.*

1. **Мыслительный тип.**

Спокойный и сдержанный, мыслительный тип клиента в продажах сохраняет невозмутимый вид даже в трудные моменты. В одежде консервативен. Терпеть не может яркие, кричащие оттенки, не подвержен влиянию моды. Любит, когда всё в порядке, чётко, функционально, ясно. Ему нравятся люди, способные аргументировать свою точку зрения, доказать её, пользуясь при необходимости фактами и цифрами. Человек чрезмерно эмоциональный, чувствительный может вызвать у него настороженность и непонимание.

Для того чтобы принять решение, мыслительный тип клиента в продажах **применяет логику**, взвешивая все «за» и «против». Ему необходимо предоставлять объективную информацию. Он, как правило, разбирается в профессиональной терминологии и при разговоре чувствует себя уверенно. Его часто интересует внутреннее устройство либо технология создания продукта. Предпочитает беседу с тем менеджером, который хорошо владеет знаниями о товаре. Мыслительный тип клиента в продажах много внимания уделяет документам. Ему комфортнее общаться со спокойным человеком, который умеет сохранять на протяжении разговора уважительную дистанцию.

**Когда менеджер работает с клиентом мыслительного типа:**

* выбирайте вещи нейтральных оттенков. Крайне важно здесь быть аккуратным. Держаться необходимо уверенно, будьте спокойны. Не злоупотребляйте эмоциями и жестами. Сохраняйте приличную дистанцию, которая комфортна для клиента. Чтобы привлечь внимание покупателя мыслительного типа, изложите цифры и факты, а уже после этого говорите об эмоциональной стороне продукта;
* при подготовке к встрече соберите все документы, сопровождающие товар. Чтобы помочь человеку принять решение, предоставляйте объективные данные, иначе вы потеряете доверие клиента и моментально станете для него «вымогателем» денег.

***Убедительные слова к мыслительному типу****: объективно, твердо, справедливо, чётко, аналитический, беспристрастный, исследования.*

1. **Чувствующий тип.**

Чувствующему типу клиента в продажах важнее всего эмоции и ощущения.

На переговорах он ведет себя воодушевленно и доброжелательно. Будет слушать вас и поощрять к дальнейшей беседе (если предмет разговора его заинтересовал).

Такой покупатель нередко очень субъективен в оценке ситуации, поэтому логическое обоснование доводов и приведение аргументов могут не оказывать на него должного влияния. Этому клиенту **необходима** **эмоциональная подача информации, учитывающая и личные интересы**. Он с радостью окажет услугу. Когда предлагаемый товар не так уж дорого стоит, чувствующий тип клиента в продажах может купить его только потому, что вы ему нравитесь. При этом он скажет, что ему на самом деле нужна эта «бесценная» вещь. Такому клиенту комфортно в согласии и гармонии, он избегает конфликтных ситуаций, насколько это возможно. Если общаться с ним в наступательной манере, он воспримет это как агрессию. Данный потребитель хорошо реагирует на мелкие маркетинговые ходы, такие как поздравительные открытки, подарки и персонально подготовленные предложения.

**Когда менеджер работает с клиентом чувствующего типа:**

* добавляйте к своей одежде интересные детали. Элегантный шарфик для женщины и яркий галстук для мужчины в сочетании с деловым костюмом позволят чувствующему типу клиента в продажах заметить в вас «своего» человека. Переходя к основному вопросу, потратьте приличное количество времени на то, чтобы установить доброжелательные отношения. Беседы про погоду, последние события и семейные проблемы в небольшом количестве поспособствуют доверительной атмосфере;
* выбирайте дружелюбный тон. С этим клиентом эффективны будут насыщенные эмоциями метафоры, интересные фразы. Не злоупотребляйте тем, что собеседник внимателен к вам и хорошо относится. Увлекаться разговорами, которые не представляют интереса для покупателя, тоже не стоит. Документы предлагайте только тогда, когда вас попросят, а лучше, если вместо различных инструкций вы расскажете о преимуществах продукта лично и эмоционально. Рассчитывая на долгосрочные взаимоотношения с чувствующим типом клиента в продажах, поддерживайте их знаками межличностной симпатии – подарками и поздравительными открытками.

Интересно, что типы клиентов в продажах часто связаны с половой принадлежностью. Например, на 2/3 мужчин мыслительного типа приходится почти столько же женщин чувствующего типа.

***Убедительные слова к чувствующему типу****: субъективно, эмоции, убеждение, гармония, чуткий, поддержка, хорошие отношения.*

1. **Решающий тип.**

Базовое предпочтение решающего типа клиента в продажах – это достижение результата.

Он уверен в себе и целеустремлен. Вещи, которые находятся в подконтрольном ему пространстве, располагаются не хаотично, а по чётко определённой системе. Когда он работает с документами, важные бумаги находятся в соответствующих папках, а все папки лежат в строго отведённых для них местах.

**Им движет вопрос: что мы получим в итоге**? Если род деятельности не сулит скорого и очевидного результата, то клиенту решающего типа становится неинтересно. Он хорошо знает, что ему нужно. Отсутствие цели решающий тип клиента в продажах воспринимает как потерю контроля над ситуацией, что для него дискомфортно и тревожно. Это побуждает человека к поиску новых ориентиров. Пунктуальный и аккуратный, он ждёт того же и от других людей. Его напрягают сюрпризы, он не любит неожиданностей. Это настоящий человек дела. Он не тратит время на то, чтобы установить доверительные отношения, терпеть не может разговоров ни о чём, предпочитает сразу приступать к процессу.

**Когда менеджер работает с клиентом решающего типа:**

* строго придерживайтесь пунктуальности и точности. Держитесь бодро, собрано. Вести долгие беседы ни о чём не стоит. Формулируйте чётко и конкретно. В основном используйте время беседы на то, чтобы описать результат, которого клиент достигнет благодаря сделке;
* ярко выраженный решающий тип клиента в продажах уверен, что его мнение – единственно верное и правильное. Не возражайте ему и тем более не спорьте – это бесполезно. Лучше подождите, и тогда такой покупатель может принять своё, возможно, противоположное решение.

***Убедительные слова, применяемые к решающему типу****: результаты, определённость, план, точность, структура, контроль, управление, чёткие сроки.*

*Читайте также:*[*Повторные продажи: 6 принципов успеха и типичные ошибки*](https://practicum-group.com/blogs/stati/povtornye-prodazhi/)

# Типы клиентов в продажах: 5 основных психотипов

1. **Клиент-гипертим.**

**Внешность**: ровная осанка, высоко поднятый подбородок, стильно и модно одет. Громогласный, демонстрирует себя и свиту. Нет сомнений, что перед нами – большой начальник с деньгами.

**Манеры**: этот человек сразу даст понять, кто здесь главный. Уверен в себе. В хорошем настроении много шутит, но когда настроение плохое, может грубить.

**Как работать**: предлагайте самый лучший продукт. Подчеркивайте то, что подобные приобретения многим не по карману, что позволить их себе могут только самые солидные покупатели. Отпускайте комплименты, иногда даже не замечая грубостей.

1. **Клиент-эпилептоид.**

**Внешность**: сдержанный, аккуратный, придирчивый и недоверчивый.

**Манеры**: выбирать этот тип клиента в продажах будет долго и тщательно, обязательно постарается найти неявные дефекты. Он любит общаться и задавать много вопросов.

**Как работать**: наберитесь терпения и отвечайте на каждый вопрос такого клиента. Показывайте продукт во всей красе, давайте рекомендации по его использованию, демонстрируйте положительные стороны товара. Главное – убедите этого клиента, что продукт столь высокого качества он сможет купить только у вас.

1. **Клиент-истероид.**

**Внешность**: экстравагантная и даже вычурная одежда, поведение «напоказ», сверхэмоциональность.

**Манеры**: они обожают ходить по магазинам, беседовать с продавцом, хвалиться перед знакомыми своим вкусом либо финансовыми возможностями. Истероидный тип клиента в продажах будет переключаться с модели на модель. Ему важно всем понравиться, в том числе и продавцу.

**Как работать**: это тот самый типаж потребителей, которые любят приобретать дорогостоящие и необычные товары. Они с удовольствием растрачивают свои финансы – им очень нравится покупать. Чем больше вы ему покажете, тем больше такой клиент приобретет. Создавайте комфортную атмосферу, предлагайте яркие и дорогостоящие товары. Такие слова, как «лишь тот, кто действительно является тонким ценителем, может купить это» – ключик к истероидному типу клиента в продажах.

1. **Клиент-шизоид.**

**Внешность**: одет он неброско, однако вещи оригинальные по цвету и фасону. Холодный, отстранённый, не любит привлекать лишнее внимание к своей скромной персоне.

**Манеры**: шизоидный тип клиента в продажах терпеть не может общения с продавцом. Лишь при каких-то затруднениях он способен обратиться за советом, так как боится, что ему навяжут покупку. Подобный человек будет чувствовать себя прекрасно в салоне самообслуживания.

**Как работать**: не мешайте ему. Будьте ненавязчивы, подведите клиента к той витрине, которая ему нужна, сравнивайте товар. Он купит у вас скорее, чем предыдущие типы клиентов в продажах, однако держитесь на уважительной дистанции. Такой человек сам захочет приобрести продукт, и тогда он его купит. Важно, чтобы потребитель не был в напряжении. Если не навязываться и быть тактичным, клиент расслабится и пойдёт вам навстречу. Покупки совершаются им на тёплой эмоциональной волне.

1. **Клиент-астеник.**

**Внешность**: одет скромно. Когда астенического типа клиент в продажах говорит, он словно извиняется. Совершенно непривередливый. Не станет возражать, даже если купит явно некачественный товар.

**Манеры**: общения с менеджером он постарается по возможности избежать, вопросов задавать не будет. Поскорее приобрести товар и уйти, чтобы никому не доставлять неудобств, – вот его покупательская манера поведения. Как правило, это неуверенный в себе человек.

**Как работать**: важно не спугнуть его. Будьте очень аккуратны и ненавязчивы. Предложите продукт, расскажите обо всех достоинствах товара. Такие люди боятся ответственности. Вам нужно убедить его, что в случае покупки успех просто гарантирован, приобретение доставит ему радость, а данный выбор одобрят все знакомые. Когда астенический тип клиента в продажах приходит не один, найдите поддержку в лице сопровождающего.

**Типы клиентов в продажах в зависимости от восприятия информации**

При профессиональной подготовке менеджеров их обязательно учат тому, каким образом люди воспринимают окружающую действительность. Одна из самых известных классификаций клиентов – разделение их по доминирующему каналу принятия. В зависимости от того, каким образом усваивается человеком большая часть информации (визуально, на слух или тактильно), выделяется **3 типа клиентов**:

1. Визуалы.
2. Аудиалы.
3. Кинестетики.

*Разумеется, для общения с разными типами клиентов в продажах продавцу нужно понимать, кто перед ним.*

**«Чистые» визуалы, аудиалы и кинестетики встречаются очень редко**. Как правило, мы сочетаем в себе проявления каждого из этих типов. При этом чаще всего признаки одного из них выражены ярче, чем остальные, и именно его нужно брать за основу.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тип клиента в продажах** | **Характеристика** | **Характерные фразы** | **Что делать и что говорить?** |
| **Визуал** | Доминирующий тип восприятия у этого типа клиента в продажах – зрительный. В вашем салоне визуал сразу обратит внимание на выставочные образцы, демонстрационные стенды, картинки и другие виды презентаций материалов. | ·         «Я увидел ваше предложение…».  ·         «Покажите, пожалуйста, работу этого образца…».  ·         «Я могу увидеть…?». | Когда вы будете проводить презентацию, применяйте демонстрационные модели, стенды, разные виды визуальной рекламы:  ‒        «Взгляните на эту деталь…».  ‒        «Посмотрите, здесь применяется сезонное проветривание! Вот как можно его использовать» (далее показываете).  ‒        «Давайте взглянем сюда, и мы увидим…». |
| **Аудиал** | Прекрасно воспринимает информацию на слух. Когда такой клиент приходит в магазин, он очень быстро обращается за консультацией к продавцу | ·         «Скажите мне, где собираются эти окна и как долго они изготавливаются?».  ·         «Я слышал, что можно защитить окна от взлома…».  ·         «Расскажите, какой вариант стеклопакета мне подойдёт…». | Те данные, что вы планируете предоставить такому покупателю, важно озвучить, и, чем подробнее вы всё проговорите, тем вероятнее успех вашей презентации:  ‒        «Разрешите, я расскажу вам обо всех возможностях, которые предоставляет эта функция…».  ‒        «Как вам известно, такой стеклопакет сохраняет тепло в доме зимой…».  ‒        «Стоит обсудить подробнее вопрос безопасности…». |
| **Кинестетик** | Такой тип клиентов в продажах применяет в процессе общения чувственные образы, а информация у него откладывается лучше всего через прикосновение | ·         «Этот материал очень приятный на ощупь…».  ·         «У данного образца с гладкой глянцевой поверхностью…».  ·         «Такое окно очень легко открывать и закрывать». | Продавцу важно дать возможность клиенту кинестетического типа самому открыть и закрыть окно, продемонстрировать демонстрационный стенд, чтобы он попробовал самостоятельно использовать предлагаемый товар.  Какие слова вам могут пригодиться:  ‒        «Перед вами образец этой оконной системы. Возьмите его в руки и самостоятельно убедитесь в том, что…».  ‒        «Попробуйте сами. Прикоснитесь к стеклопакету и почувствуйте…».  ‒        «И попробуйте теперь закрыть эти створки при помощи данного механизма…». |

# Сложные продажи

10.11.2017

Сложные продажи – длительный и многоступенчатый процесс, требующий терпения и мастерства. Понятие «сложные» говорит само за себя: это дело непростое и оно особенно интересно тем руководителям компаний, которые хотят не просто существовать на рынке, но даже во время кризиса увеличивать свои объемы, повышать уровень сбыта. Умение осуществлять сложные продажи необходимо для успешного функционирования фирмы. Но в чем их отличие от простых? Каковы этапы и методы? В чем особенности таких продаж на рынке B2B и B2C? Какие навыки помогут продавцу быть успешным в них? С какими трудностями сталкиваются предприятия при управлении сложными продажами и как их можно преодолевать? Ответы на эти и другие вопросы вы найдете в этой статье.

**Простые и сложные продажи: основные отличия**

Ключевое отличие простых продаж от сложных отражено в их названиях. Простая – решение по которой принимается одним покупателем (человеком, физическим лицом) непосредственно на месте за короткий промежуток времени (исчисляется секундами, максимум – минутами). Примеры такой продажи: приобретение хлеба, молока, других продуктов питания; предметов одежды для личного пользования, аксессуаров и тому подобное, то есть такой вид продажи – неотъемлемая часть жизни каждого человека. Сложная продажа отличается объектом – обычно это дорогостоящие товар или услуга; субъектом – часто это не один человек, а компания (сектор B2B); временем принятия решения (возможно, уйдет не один день на обдумывание). Так, приобретение сложной бытовой техники, автомобиля, дачного дома обычно подразумевает длительное обсуждение всех плюсов и минусов с друзьями, поиск отзывов в интернете или даже консультации со специалистами. Значит, сложная продажа – это реализация сложных изделий и услуг. Часто это продажа технически сложного товара, осуществляемая в сегменте корпоративных продаж, в рамках рынка B2B, а также в сегменте премиум (товары роскоши и услуги класса люкс-премиум).

**Особенности сложных продаж:**

* товар (услуга) имеет высокую стоимость;
* изделие относится к технически сложному;
* это многоступенчатые продажи (покупатель принимает решение о покупке не одномоментно, а в несколько этапов, причем для принятия решения он обращается за советом к экспертам: техническому, финансовому);
* реализация длится определенное время (иногда продолжительность сделки может достигать нескольких лет);
* сбыт сопровождается послепродажей («вдогонку» к основному товару продают услугу или расходный материал, дополнительное обслуживание);
* кросс-маркетинг или перекрестные продажи (дополнительная продукция расширяет возможности использования основной или предлагается реализация товара другой марки).

Итак, сложные продажи существенно отличаются от обычных. Они занимают гораздо больше времени, требуют участия специалистов, а также предполагают наличие нескольких предпродажных встреч до заключения основной сделки. При заключении контрактов сектора B2B присутствуют представители и продавца, и покупателя. Данный вид продаж отличает высокая стоимость товара (услуги), соответственно возрастает значимость сделки для обеих сторон.

Еще одной особенностью является необходимость подробных объяснений клиенту технических или иных характеристик товара. В связи с этим область сложных продаж нуждается не только в обычной рекламе, но и в квалифицированной работе подготовленных специалистов. Именно они могут наилучшим образом ознакомить покупателя с продаваемым товаром, помочь увидеть пользу от приобретения для его бизнеса.

**Основные этапы сложных продаж**

Как уже говорилось, такие продажи являются многоступенчатыми. К тому же, рынок B2B имеет свои особенности. Обозначим ключевые этапы сложных продаж.

**Первый – подготовительный.**Хотя работа на нем ведется, так сказать, теоретическая, мыслительная, не стоит недооценивать его значение для дальнейшего развития сделки. Определяют менеджера или группу управленцев, которые будут вести переговоры, отвечать за весь процесс. Главная цель поставщика на этот момент – получить полную информацию, которая может (так или иначе) повлиять на продажу. Предварительно при помощи общедоступных средств (интернет, электронные или печатные специализированные справочники) или «своих» каналов собирают сведения о клиенте: каким бизнесом занимается, какова его платежеспособность, потребность в вашем товаре (услуге). Затем, готовясь к переговорам, анализируют собственные резервы: какую стратегию выбрать? Возможно, вы решите подобрать факты и цифры, которые покажут представителям потенциального покупателя выигрышные стороны вашего товара, или же сыграете на безупречной деловой репутации вашей компании. Действенным будет подход «пример предыдущих клиентов»: подготовьте рассказ о вашем сотрудничестве с той компанией, с которой вам удалось заключить обоюдовыгодный договор. Тогда у заказчика не будет опасений, что он – стартовая площадка и ваш первый покупатель. Не бойтесь перехвалить свой товар – потребителю важно убедиться, что он делает правильный выбор. Нелишним будет выяснить, с каким непосредственно человеком вам придется иметь дело, наладить с ним контакт. Ведь формально потребителем выступает организация, но в жизни вам предстоит общаться с реальными людьми.

**Второй – начало сотрудничества.**Это время «первого диалога» и дальнейших встреч с представителем потенциального покупателя. Помните: дебютный разговор с клиентом – как первый взгляд на человека, из него можно узнать многое. Квалифицированный менеджер по продажам тщательно готовится к этой встрече, продумывая не только стратегию ведения переговоров, но и то, какое впечатление произведет он сам (как специалист и как человек), какое мнение (исходя из этого) сложится о его компании. Он приложит все зависящие от него усилия, чтобы создать доброжелательную, комфортную атмосферу. Поставщику и покупателю на данном этапе важно достичь взаимопонимания по основным моментам. А значит, нужно задавать вопросы и слушать. Обговорите, какой товар желает получить клиент (все показатели, включая модель, цвет, количество и так далее), какая стоимость для него предпочтительна, какие бонусы он ожидает получить (возможно, бесплатная доставка, обслуживание товара или что-то еще). Цель менеджера – воодушевить клиента настолько, чтобы он «загорелся» этой покупкой. Та модель взаимодействия, которую удастся построить на данном этапе, скорее всего, будет сопровождать все ваше сотрудничество. Менеджер клиента – ваш источник необходимой информации (каковы основные самостоятельные хозяйственные единицы, способные влиять на решение о покупке, какое решение для них воспринимается как выгодное, каких трудностей опасаются, какие выгоды стремятся извлечь).

**Третий – достижение прочного взаимопонимания.**Первоначальные моменты вами уяснены, вы многое знаете о клиенте, примерно представляете его потребности, опасения и способы сотрудничества. Сейчас необходимо определиться: а нужно ли продолжать? Теперь, когда вы уверены в желании клиента работать дальше, подумайте о себе: каковы ваши ресурсы и возможности, соответствуют ли они удовлетворению взаимных интересов? Выгоден вашей компании дальнейший совместный проект? Дальновидные менеджеры по продажам на этом этапе прибегают к своего рода провокации: они моделируют проблемы и представляют их «на суд» потенциального покупателя. Такие подходы («Возникли трудности, возможен следующий путь решения, вы готовы продолжать взаимодействие?») позволяют выяснить адекватность стратегии менеджмента клиента, его решимость сотрудничать, несмотря на возможные осложнения процесса. Если опустить эти вопросы сейчас из боязни срыва сделки, то с ними все равно придется столкнуться на более поздних этапах. И тогда потери могут быть гораздо более значительными.

**Четвертый – разработка предложения.**Совместный проект уже запущен, трудности обговорены. Выявлены все DMU (основные хозяйственные единицы клиента, участвующие в принятии решения), конкретные лица, причастные к сделке. Каждое из них имеет свой взгляд на выгодность вашего сотрудничества, поэтому продавцу необходимо определить ценность решения в отношении всех участников проекта. Здесь вам, как никогда, понадобятся знания психологии менеджмента. Речь идет о выстраивании направленной стратегии – относительно этого клиента, товара, ситуации. Для этого важно понимать мотивы поведения покупателя. Сейчас нужно отработать терзающие клиента сомнения, возможные альтернативные пути взаимодействия, тонкости критериев принятия решения. Завершенным этот этап можно считать, если вы положительно ответите на вопросы:

1. Потенциальный покупатель выделил ресурсы на начало сотрудничества («вложился»)?
2. Наша компания определила стратегию ценностей решения?

**Пятый – обоснование покупки.**Для того чтобы покупатель принял окончательное, твердое решение относительно критериев покупки, продавцу необходимо обеспечить обоснование (финансовое и техническое). Настало время демонстрационных решений. Они помогают справиться с возражениями, сомнениями и неясностями клиента. Лучше, если вести этот этап будет один человек, опытный специалист с крепкими нервами и невозмутимым лицом. Пусть остальные помогают ведущему менеджеру, но не выходят на контакт с покупателем: из опыта замечено, что на результатах значимых переговоров может негативно сказаться демонстрация неопытными членами группы своей заинтересованности в сделке, что дает покупателю преимущество.

Несколько советов для **эффективной демонстрации** решения:

* *проводит один человек (высококвалифицированный менеджер по продажам);*
* *тщательная подготовка с репетицией (разработку сценария предоставьте специалистам);*
* *наглядно отобразите структуру решения;*
* *выгодно обыграйте плюсы;*
* *предусмотрите непосредственное участие клиента в демонстрации;*
* *покажите, в чем выиграет его бизнес от использования вашего товара.*

**Шестой – принятие решения о покупке.**Менеджер покупателя обдумывает все предоставленные поставщиком варианты. Стороны проводят активные переговоры, приходят к соглашению в таких вопросах, как цена, сроки, форма оплаты. Хорошо, если возникающие на данном этапе возражения клиента – не принципиальные, ведь уже пройдена большая часть процесса, обе стороны понесли определенные затраты, поэтому любой неверный шаг влечет весомые потери. Характер переговоров может стать напряженным. Наиболее явно это проявляется, когда нарушается запланированный ход событий. Грамотный менеджер настроится проявлять самообладание и сохранять спокойствие до свершения факта сделки. Необходимо принимать во внимание и фактор времени: его ценность игнорируется обычно до критического порога. Учтите следующие нюансы:

* составьте предварительный контракт на ранних стадиях продажи;
* сразу согласуйте его с юристами;
* примите во внимание их мнение о контракте, исправьте сомнительные пункты;
* фиксируйте достигнутые договоренности блоками: стоимость, сроки, форма оплаты, другие условия;
* поставки сезонного товара лучше планировать заранее.

**Седьмой – ожидание.**Пожалуй, самое нервозное время. Перед заключительным этапом следует в обязательном порядке контролировать участников, принимающих решение, поддерживать непрерывный канал коммуникации. Помните: ключевые лица – это не только сотрудники покупателя, но и ваш персонал.  
**Восьмой – выполнение** **решения.** Свершилось! Все усилия по осуществлению проекта оправданы, ваша команда отлично поработала. Не стоит расслабляться – в процессе реализации обязательно возникнут очередные трудности и риски, вы должны быть к ним готовы.

Побеждать всегда приятно, заключив эту сделку, настройтесь получить еще одну, и еще… Наверняка, вы заметили: на всех этапах сложной продажи нужно осуществлять последовательный прозрачный контроль – это существенно облегчит вам дальнейшую работу с этим клиентом и его партнерами.

# Поклонник – это ещё не клиент

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Лучшие клиенты на самом деле приносят прибыль?

Иногда ценный заказчик может высосать из вас все соки

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Основы клиентской поддержки

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Идеальный покупатель

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

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

Идеального покупателя можно определить по трём основным характеристикам.

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

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

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

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

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

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

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

# Как изменить поведение клиентов

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

10.08.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**АРТ МАРКМАН**

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

# Привязанность или лояльность?

[Мария Орловская](http://hbr-russia.ru/blogs/1109/) 08.05.2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**МАРИЯ ОРЛОВСКАЯ**

*Региональный директор Oracle в России*

# Неопределенность для покупателя

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**РАФИ МОХАММЕД**

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

# Кто мешает продажникам

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Если подытожить сказанное...**

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

# Как сформулировать убойное предложение

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

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

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

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

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

Поэтому первую страницу вашего сайта делаем из трёх составляющих:

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

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

**Разрабатываем предложение**

Важно, чтобы ваше предложение попадало под 3 пункта:

**1) Конкретика**

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

**2) Ясность**

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

**3) Краткость**

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

**Три шаблона ценного предложения**

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

1. **Выделите главную выгоду**

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

1. **Расскажите читателю о его потерях**

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

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

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

1. **Обратитесь к своей целевой аудитории**

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

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

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

**Шаг 1: Опишите вашего идеального покупателя**

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

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

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

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

# Увеличение среднего чека

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

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

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

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

**Приведи, да не подведи**

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

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

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

1. **Припишите к цене нолик**

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

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

Причины приводятся самые разные:

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

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

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

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

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

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

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

1. **Золотая «комната задумчивости»**

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

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

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

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

1. **Версия «Супер-ультра-платинум»**

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

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

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

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

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

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

1. **1 покупатель – 2 приза**

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

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

«Вам какую колу – большую, или среднюю?»

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

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

1. **Набор для счастья**

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

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

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

1. **Бесплатно-платная доставка**

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

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

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

1. **Товар столетия**

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

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

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

1. **Примотайте на удачу**

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

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

1. **Ударим апселлом по даунселлу**

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

1. **Особенности российского бизнеса**

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

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

В интернет-магазинах ту же самую стратегию реализуют при помощи модулей: «Другие товары из этой категории» или «С этим товаром часто покупают». Особенно хорошо это работает, когда покупатель приступил к оформлению покупки, т.е. уже принял решение потратить свои деньги. Этот момент – самый подходящий для того, чтобы предложить приобрести что-либо еще.

1. **Магазин Нади Вани**

Если вы хотите стать свидетелем действительно жесткого апселла, то закажите что-нибудь в «магазине на диване». Без обладания определенной психологической устойчивостью вы можете потратить все свои деньги. Особенно когда вам начнут предлагать купить еще и «вот эти уникальные чудо-ножи» и «эту волшебную кофеварку», делающую одновременно кофе, омлет и домашнее задание для вашего ребенка.

Устоять действительно очень тяжело.

1. **Бесценный пакетик**

Один из лучших способов применения даунселла является продажа растворимого кофе в пакетиках. Себестоимость 1 пакетика – минимальна. Прибыль для продавца – огромна. Выгода для покупателя – очевидна. Ведь вместо того, чтобы покупать банку кофе за 400 рублей, можно купить пакетик за 10. Все счастливы.

Существуют тысячи способов, с помощью которых вы можете увеличить сумму среднего чека. Применение этих способов будет максимально эффективным при соблюдении 2-х простых правил:

**Вариативность**

Покупателям быстро надоедают одинаковые акции, красные ценники, однотипные подарки и все то, что повторяется долгое время без изменений. Поэтому периодически нужно менять используемые стратегии, добавляя новые элементы и избавляясь от того, что работает уже не так здорово, как месяц, или год назад.

**Четкие инструкции для продавцов**

Продавцы не должны каждый раз думать о том, что предложить апселлом, или какой подарок пообещать за покупку на определенную сумму. Все это должно быть четко прописано. С периодическим контролем с вашей стороны.

Работа с суммой среднего чека – это всего лишь один из множества способов увеличения продаж. Есть сотни способов, которые вы можете применить прямо сейчас и ощутить эффект от их внедрения, уже через несколько дней. Это не высшая математика и не запуск собак в космос. Все гораздо проще.

# Вы боитесь продавать?

Есть тысячи книг о продажах. Большие и маленькие. Новые и не очень. О холодных звонках и о тёплых. О постановке голоса и дикции. О визуализации и целях. О том, как правильно вставить наушник в ухо перед звонком и ещё не бог весть о чём… Но если у вас есть страх продаж, то ни одна из этих книг вам не поможет. Почему?

Потому что читать книги о боксе и выйти на ринг – это совершенно  
разные вещи. Так же и с продажами – если вы не можете заставить себя набрать номер потенциального клиента, не имеет никакого значения, как много роликов о продажах вы посмотрели или сколько статей/книг на эту тему прочли.

**Почему страшно?**

Для начала давайте разберёмся, откуда вообще возникает этот страх – страх продаж.

Допустим, вы стучите в дверь к потенциальному клиенту, держа под мышкой образцы своего товара… Где-то в подсознании вы боитесь, что дверь откроет какой-нибудь неадекватный дядечка и спустит на вас собак. Окей, такой страх можно считать рациональным… хотя тут можно ещё и поспорить. Но для наглядности будем считать, что подобный страх реален.

Но о каком страхе может идти речь, когда вы сидите в своей квартире или в офисе и звоните клиенту по телефону? Что такого ужасного он может с вами сделать? Как он может вам навредить?

Да никак!

Однако страх всё равно сковывает вас. Вы ищете причину, чтобы отложить звонок на другой раз. И находите для себя логичное оправдание бездействия, лишь бы не признаваться самому себе в том, что вам попросту страшно.

Страх возникает из-за ожиданий. Перед звонком мы надеемся, что клиента заинтересует наше предложение, что он сам изъявит желание купить наш продукт – ведь он такой классный (продукт, а не клиент). Но в то же время мы прекрасно понимаем, что этого может не произойти. Что нам могут нагрубить. Послать куда подальше. Бросить трубку. Наши позитивные ожидания в этом случае разрушатся, как карточный домик. Нам будет неприятно и дискомфортно. А подобных состояний хочется избегать.

Что в итоге? В итоге мы предпочитаем вовсе не совершать звонков, лишь бы не пошатнуть свой вымышленный мирок, в котором все клиенты – весёлые и отзывчивые люди, заинтересованные в нашем продукте.

Но поскольку вы читаете эту статью, значит, вы хотите исправить эту ситуацию. Вы хотите начать продавать – по телефону, с вебинаров или ещё как-то – и зарабатывать деньги. Что ж, тогда начнём! Вот 4 секрета продаж, которые помогут вам в этом.

**Секрет #1. Иммунитет к отказам**Отказ – штука очень неприятная. Когда нам отказывают, мы чувствуем себя обиженными и расстраиваемся… но лишь до тех пор, пока не выработаем иммунитет к отказам.

Как его выработать в себе? Очень просто! Измените цель звонка на противоположную. Если раньше вы звонили, чтобы продать и расстраивались, когда это не получалось, то теперь звоните, чтобы “слить” клиента. Ваша цель – не продажа, а сам отказ. И во время разговора вы делаете всё, чтобы клиент вам отказал.

Это очень круто работает и после 10-15 таких звонков вас начнёт отпускать. Отказы станут для вас менее “обидными”.

Для каждого человека “критическое” число отказов, необходимое для выработки иммунитета, своё. Кому-то достаточно получить 10 отказов, а кому-то – 50. “Собирайте” отказы до тех пор, пока не почувствуете, что больше не боитесь их.

**Секрет #2. Знание продукта**

Чем лучше вы знаете свой продукт – тем легче вам справляться с возражениями клиентов и, соответственно, тем более уверенно вы чувствуете себя во время продаж.

Что такое “знание продукта” в широком смысле? Это знание всех его особенностей, глубокое понимание ниши и ценности, которую представляет продукт для аудитории.

**Фишка #3. Работа по скрипту**

Любую продажу можно разделить на следующие этапы:

1. Открытие. Вы здороваетесь, представляетесь, спрашиваете, удобно ли клиенту разговаривать в данный момент и поясняете цель своего звонка.
2. Выясняете потребности, проблемы, боли собеседника, его платёжеспособность и мотивацию к покупке.
3. Возвращаете собеседнику его же слова: “Правильно ли я вас понял: вам нужно то-то и то-то, но вы переживаете, что это и это”.
4. Презентуете свой продукт.
5. Закрываете сделку: называете цену и выставляете счёт.

Есть и ещё один “плавающий” элемент, который нельзя включить ни в один из этапов – это возражения.

Для каждого этапа (а также для возражений) нужно прописать скрипт – сценарий диалога. Чтобы исключить из разговора всевозможные “эээм”, “аааа”, “сейчас вспомню” и т.д.

Работа по скрипту значительно упрощает процесс продажи – опираясь на скрипт вы всегда знаете, что сказать, в какой момент переходить с этапа на этап и когда завершать сделку. А самое главное – работая по скрипту, вы чувствуете себя намного увереннее и спокойнее, ведь вероятность того, что клиент “загонит вас в тупик” сильно уменьшается.

**Фишка #4. Главный секрет продаж**

Закончить статью хочется на той же ноте, с которой она началась. Чтобы делать продажи… нужно делать продажи! Даже если вы не до конца понимаете свою аудиторию… даже если сомневаетесь в своём продукте… даже если вы волнуетесь и заикаетесь…

Ничто, кроме активных действий, не сможет этого исправить. И, главное, когда вы начинаете продавать, многие ваши страхи уходят сами собой.

# Как делать спецпредложения

Апрель 2017 Парабеллум

*Проникаем в мозг клиента и разбираем всё на винтики. В чем секрет скидок? Почему не все акции выстреливают? В этой статье вы получите техники успешных распродаж и 3 вида акций, которые увеличат ваши продажи в любой нише!*

Начнем с того, что у разных клиентов скидка вызывает разные эмоции. Чтобы разобраться с акциями, давайте прежде поймем, собственно, с кем вы имеете или будете иметь дело.

**3 типа клиентов**

**Первый тип: «Пассивы»**

Так называемым пассивам скидки нужны лишь для того, чтобы помочь себе определиться, сделать выбор. К примеру, человек приходит в магазин и находит 2 стиральные машины – обе ему понравились. Примерно одни и те же характеристики, дизайн, цена — выбрать сложно.

Но тут он узнает, что на одну из них есть скидка 20%! Получается, что без скидки она дороже (а значит, лучше), но – надо же – только сейчас ему предоставляется уникальный шанс купить ее дешевле. И, конечно, он покупает ту, которая имеет скидку.

**Второй тип: «Охотник за скидками»**

Это Индиана Джонс, который готов обскакать на коне весь город, чтобы найти самое дешевое. Таким клиентом движет только одно — жажда выгоды. Если на товаре нет скидки, этот товар для него не представляет видимого интереса.

**Третий тип: «Я как все»**

Такой клиент не смотрит на скидки, вообще. Он ищет только качество, ему не важно по какой цене. Однако, «Я как все» может попросить скидку просто потому, что так делают все. Это уже привычка, которая приносит ему эмоциональное удовлетворение. Хотя, в принципе, если скидки не будет, он все равно купит.

Все эти клиенты имеют кое-что общее. Скидка помогает им чувствовать себя комфортнее и служит хорошей мотивацией для покупки.

**Почему работают суперакции?**

Проникаем в человеческий мозг. Здесь работают два мотива.

 Мотив первый – для человека, который любит покупать и тратит денег больше, чем зарабатывает. Обычно он мучается чувством вины. «Блин, ну куда я опять все деньги про..ал?! Все, теперь экономлю». Ему скидка дает успокоение и то самое рациональное обоснование, которое он подсознательно ищет: «О, мне все равно же нужен шарф, так я куплю его сейчас, пока на него скидка и замечательно сэкономлю».

Мотив второй – для всех. Мы гораздо больше волнуемся о том, что можем что-то потерять, чем о возможностях что-то приобрести. Это древние инстинкты, так у нас работает лимбическая система. Такая же, как и у амфибий или у бесконечно обожаемых кошек.

*Замечали, играя с кошкой фантиком на ниточке, что иногда кошка просто сидит и внимательно смотрит за пляшущим фантиком, не делая попыток поймать его? Но как только вы утаскиваете фантик за угол – кошка срывается и ловит его.*

Почему именно в этот момент? Боится потерять. Поэтому замечательно работают ограничения во времени. Клиент знает, что сейчас ему шарфик не нужен, но ведь скидка закончится, надо брать сейчас! Чуть позже еще раз этого коснемся.

Чтобы давать клиентам скидку, важно учитывать некоторые правила и принципы.

**Принцип № 1: Не менее 15%**

Психология покупателей устроена так, что они не воспринимают скидку меньше 15%. Кому-то это кажется жалкой подачкой и издевательством, а кто-то просто привык к тому, что в большинстве магазинов кричат о скидках 30%.

Плюс к этому добавляем разброс цен между магазинами. Пусть в этом магазине есть скидка 5%, зато в других, где скидки нет товар просто стоит дешевле. Поэтому скидку в 5-10% просто никто не воспринимает всерьез.

*Реальный пример совершенно бессмысленной акции*

**Принцип № 2: Скидка должна приносить прибыль**

К сожалению, погоня за скидками убивает многие бизнесы. Они думают, чем больше скидок, тем больше продаж. Но не всегда больше прибыль.

Нужно иметь грань, за которую нельзя выходить. Если вы будете постоянно устраивать скидки по 50-70%, то где будет ваша прибыль? Установите планку, ниже которой скидка будет иметь роль убытка.

А еще люди привыкают к скидкам в вашем магазине. Поэтому если у вас всегда почти на все скидка – они перестают их «видеть». А товары без скидки перестают покупать совсем. Давайте скидки нечасто. Или всегда, но на очень ограниченный ассортимент.

**Принцип № 3: У скидки есть причина**

У любой скидки/акции/распродажи всегда должна быть причина. Это важно для доверия клиента. Может быть, это сезонная распродажа, может — уценка за поврежденную коробку или в честь дня рождения компании.

Также вы можете давать скидку в случае, если клиент купит что-то еще — принцип «ты мне – я тебе». Главное, что причина есть. Тогда клиент понимает, что это действительно выгодно только сейчас, а не просто уловка маркетологов.

**Принцип № 4: Скидка имеет срок годности**

Во-первых — это авторитет, который вы рискуете потерять, когда клиенты поймут, что ваши скидки — лишь привлечение внимания. Во-вторых – нужна причина купить сейчас. Дедлайн.

Когда потенциальный покупатель видит, что до конца выгодной акции остались считанные часы, он понимает, что если не среагирует сейчас – то потеряет возможность. Почему не купить сразу, пока дешевле?

**Принцип № 5: Скидку должно быть видно**

Если у вас есть скидка на какой-то товар или услугу — покажите это. Запустите все возможные способы рекламы. Пусть люди узнают об этой прекрасной возможности сэкономить.

**В чем истинная ценность акции в глазах клиента?**

Акции обладают удивительным психологическим эффектом. Когда человек покупает по акции, у него отключается чувство «траты» и включается чувство «экономии». То есть: «Какой я молодец, сэкономил деньги».

**3 типа акций, которые всегда работают**

1. **Товар недели**

Отлично работает акция, когда каждую неделю вы выбираете «товар недели». Необязательно делать скидку на 1 товар на весь магазин, можете сделать товар недели в каждом отделе.

Но учтите, скидка в 5-10% здесь не работает. Не поскупитесь маржой, чтобы сделать хорошую скидку в 30-50%. Даже если на этом товаре вы заработаете крайне мало, заработаете на других. Когда вы видите рекламу винограда в Перекрестке за 39 рублей – это называется «маячковый продукт». На винограде не заработаете, но кто в большом супермаркете покупает только лишь виноград?

1. **Акция на вид товара**

Здесь очень важен оригинальный и творческий подход. То есть, не просто «Акция на зимнюю куртку фирмы X». Устройте, например, цветную акцию: «Скидка 50% на все красные туфли».

Естественно, красные туфли всем не подойдут, и кто-то купит черные, белые и т.д. Но необходимый вам ажиотаж вокруг магазина это создаст прекрасно.

1. **Акция для повышения среднего чека**

Чтобы повысить средний чек, есть 2 популярных способа.

Во-первых, это акции типа «1+1=3». Бонусом может быть как вещь в подарок, так и вкусная скидка. Например, «Купи 2 пары обуви и получи 30% скидку» или «Купи 2 пары обуви и получи третью бесплатно».

Во-вторых, это акции типа «Подарок за чек». Как это работает? Вам необходимо посчитать средний чек и взять от него 30%. На сумму, которая получилась вы даете скидку на следующие покупки.

Например, «При покупке на сумму более, чем 3.000 рублей, вы получите в подарок любую шляпку на выбор».

Теперь у вас есть работающие инструменты, чтобы дать людям стимул и адекватную мотивацию покупать больше. Внедряйте скорее!

# Продажа товара, который не заказан

Артемий Лебедев: «Как продавать то, что не ­заказывали, и воспитывать так, чтобы этого не замечали» Записала Евгения Чернозатонская

У нас в студии 350 человек, я уже привык, что вокруг много людей, хотя я мизантроп и социопат. Мне всегда было офигенно хорошо наедине с компьютером. В юности я закрывал занавески, смотрел в экран, как в информационную бездну, и находил в нем все, что мне было нужно.

Я не собирался создавать большую компанию, ведь это означало необходимость приходить в какое-то место и с кем-то постоянно общаться, что мне несвойственно. Когда я заканчивал школу, произошло удачное стечение обстоятельств: развалился СССР — и одновременно с этим персональные компьютеры стали массовым продуктом. Россия после развала СССР оказалась свободной территорией. Власть, общественный контроль, моральные стандарты — все это отсутствовало. Народ оказался предоставлен сам себе. Наверное, кому-то было плохо, кто-то сошел с ума, но большинство отлично справилось. Оказалось, что российский народ может сам себе ставить моральные рамки и, в целом, знает, что и как надо делать.

А меня тогда заворожил компьютер: это было гораздо круче и интереснее, чем все вещи из реального мира, в том числе книжки. Все, что не менялось под твоими руками, ему проигрывало. А потом появился интернет, и я стал заниматься сайтами. Причем ровно тогда, когда ими начали заниматься во всем мире. Технологического отставания никакого не было. У нас были те же супертехнологии, что и у всех остальных, — как если бы в деревню привезли компьютерный томограф и медицинская диагностика сразу поднялась на мировой уровень.

Я сделал ставку на сайты и угадал. Мог бы поставить на что-то другое и провалиться. Изобрели, скажем, телекс, и кто-то, может, сказал: телексы — моя судьба, я буду ими заниматься всю жизнь. Через них передавать информацию, печатать газеты для всех. И этот человек оказался бы на свалке истории. Я мог выбрать иной путь, но выбрал дизайн, где не было никакой конкуренции. Эта область скрестилась с интернетом, где тоже не было ажиотажа. Первые 4—5 лет люди не считали интернет достойным внимания. Нормальному директору никакой сайт и дизайн были не нужны — зачем? Тем не менее у меня интернет сразу стал монетизироваться.

Вообще коммерческая востребованность кажется мне нормальным и естественным следствием того, что я делаю. Еще в 1991 году мы с одноклассником Костей издавали школьную газету, и это было первое в стране печатное школьное СМИ с подпиской за деньги. Я отвечал за то, чтобы все было напечатано, а также за коммерциализацию, а Костя — за содержание. Продажи шли легко и ненапряжно, хотя эту газету можно было прочитать бесплатно на доске объявлений. Но школьники охотно оплачивали годовую подписку, чтобы газету приносили им прямо в руки. А потом появился рынок побольше, чем школа, и я стал рисовать логотипы и верстать. На компьютере мог за год сверстать сотню книг — столько, сколько при прежней технологии человек делал за всю жизнь. Это было дешево, быстро, просто и востребовано, так что первые деньги я заработал на верстке.

**Как продавать**

Я никогда не воспринимал заказ как перфокарту, которую нужно правильно набить, чтобы совпасть с техусловиями. Может быть, я плохой бизнесмен, но я никогда не пытался продавать что-то широким массам. Количество заказчиков ограничено — это люди, с которыми можно пообщаться и что-то им объяснить. Многие заказы, которые выполнила «Студия Лебедева», кажутся невероятными — потому что и заказа-то не было, а мы просто что-то сделали, и кому-то это пришлось по душе.

Вот я всю жизнь ездил на метро, и в вагоне всегда висела схема линий. Сначала она мне нравилась, потом перестала, и я решил сделать свою. Я не разговаривал об этом с руководством метрополитена, просто взял, нарисовал схему и решил, что она настолько хороша, что ее надо продавать — в виде плаката или лицензии на использование. Потом в Москве появился «Аэроэкспресс», и у его акционера оказался настолько хороший вкус, что он эту лицензию купил и развесил в своих поездах нашу схему. «Аэроэкспресс» выстраивал ассоциацию с новым, хорошим и прогрессивным. Чистые комфортабельные поезда — и наша схема. А в вагонах метро висела старая — дрянная и неудобная. Потом Департамент транспорта Москвы провел конкурс, нас выбрали, и теперь в каждом вагоне метро — наша схема. На каждой в углу подписано, что это наш дизайн.

Такое невозможно представить себе нигде в мире — дизайн-студии не рисуют просто так, без заказа схему для крупнейшей транспортной системы многомиллионного города и не ставят на нее свой логотип. После этого нам заказали для метро много чего другого. Почему это произошло? Еще в 1996 году я сделал сайт metro.ru. Этот домен был свободен, я его зарегистрировал, и потом многие мне писали: я никогда не интересовался метро, но зашел на сайт и провел там три дня, прочитал все материалы. Смотрели историю вагонов, цен, жетонов и билетов. Из ­абсолютно неромантичного бомжатника с кафелем, каким представлялось людям метро в 1990-е, явилось нечто романтическое на черном фоне — красота, шоу, ожидание чего-то загадочного. Люди, которые работали в метро, оценили и полюбили сайт и стали приносить материалы. Так я вошел в их мир, и потом нам легко было выигрывать конкурсы — потому что нас все знали. А на логотип московского метро заказа вообще не было. Мы сделали новый, потому что прежний — буква М характерной формы — рисовали то так, то так. А потом я просто переименовал метро. Из «ФГУП Московский ­метрополитен имени В. И. Ленина» стало просто «Метро». Так на схеме написано. И это прошло без шума и лишнего внимания.

А когда мы только-только начали заниматься промышленным дизайном, нам надо было что-то показать, а не просто объявить: давайте нам заказы. И я придумал сделать стиральную машину Lavatrix. Красивую, с одной-единственной кнопкой Play. Там было много свежих идей, и я думаю, что мы изменили индустрию стиральных машин. Всего через полгода Samsung заказал нам дизайн микроволновой печи — хотя у них в компании тысячи своих дизайнеров. Эту мик­роволновку потом производили и продавали десять лет. А в прошлом году мы занялись вертолетом, и сейчас по нашему дизайну его строит киевское конструкторское бюро «Горизонт». Мы никогда прежде вертолетов не делали, и для этого проекта потребовалась тысяча эскизов. После завершения разработки мы выложили все ее этапы на сайте, объясняя, почему что-то пришлось менять.

Все, что я делаю, для меня естественно. Казалось бы, зачем дизайн-студия обжаривает зерно и продает его в своих кафе? Зачем ей вообще кафе? Но я просто очень люблю кофе и ни у кого не мог найти хорошей обжарки. И мы научились делать это в студии, потом добавились печенье и омлеты, и сейчас у нас 15 кофеен в городе. Так что мы единственная дизайн-студия, которая делает вафельные трубочки со сгущенкой. В аэропорту Шереметьево поэтажная навигация сделана по нашему дизайну, а еще в вендоматах продаются наши сэндвичи. Это случайное совпадение. Потому что, с одной стороны, я занимаюсь дизайном, а с другой — готовыми блюдами. Но оказалось, что наша диверсификация заточена правильно: людям нужно и то, и другое, и третье.

Если посмотреть на всю историю проектов, которые мы выпускали, каждый десятый кажется невозможным. Нельзя получить такой заказ, организовать все это и произвести, и куча других нельзя. Нередко нас привлекают делать такие вещи, которые в принципе никогда не отдают на аутсорсинг — разве что ребятам вроде Филиппа Старка или Pininfarina, у которых целая индустрия по рекламе и продвижению себя. Но мы работаем без пиара.

**Как прославиться**

Мне повезло и со временем, и с местом: Россия — страна, очень непохожая на прочие в смысле возможностей. Пока был Союз, я никогда не сделал бы дизайн-студию. В лучшем случае работал бы в художественном комбинате и оформлял бы город к 9 мая. Или рисовал бы открытки к 7 ноября или ценники. А если бы оказался, например, в Америке, то тоже не мог бы сделать все то, что делаю сейчас. Там устоявшийся мир, все пути известны, возможности отлажены.

Но однажды мне в Америке повезло. Еще в школе я придумал клавиатуру, у которой на каждой кнопке дисплей. Она могла так и остаться в тетрадке, потому что до производства чего-то подобного меня тогда отделяло сто световых лет. А спустя десять лет — у меня есть студия, люди и деньги, и я хочу заниматься дизайном вещей, а не только их рисовать, чтобы что-то из того, что я делаю, могли раскопать археологи через 20 веков. В 2005 году я решил эту клавиатуру показать красиво и запостил на своем сайте. И тут случилось невиданное: о ней написали все издания США. Мне пришло 10 тысяч писем, и все — от Apple до Volkswagen — захотели ее получить. Первую партию раскупили полностью (в 2007 году цена составляла $2000). Клавиатура произвела впечатление, потому что это было нечто новое в компьютерном мире, где из года в год ничего в дизайне не происходило. Мы стали популярными, все узнали, что есть «Студия Лебедева», и теперь вещи, которые мы делаем, всегда попадают в американские обзоры дизайна. А производство меня не пугает, ведь сейчас есть возможность сделать все, что угодно — было бы желание. Например, у фирмы Logitech, мирового производителя компьютерных аксессуаров, возможности огромные. Но нашу клавиатуру сделали мы, а не они, потому что они считали деньги и не стали их тратить на понты. А мы вложили свои $2 млн, сделали смелый шаг, произвели вещь и отбили деньги.

Сегодня мы единственные русские дизайнеры, которые представлены в магазине Музея современного искусства (MOMA) в Нью-Йорке. Там продаются, например, наши электронные часы, которые пишут время словами. В них все — от литья пластмассы до электронных схем, производства и упаковки — наше. Мне всегда казалось, что недостаточно просто удовлетворять вкус толпы, а нужно по чуть-чуть его развивать. У того, чем занимается студия, есть интеллектуальная составляющая: мы немножко воспитываем публику. Люди не знали, что им это интересно, но вот нечто появилось и немного продвинуло их вперед. Как паровоз — долго раскочегаривается, зато потом везет за собой много вагонов полезного груза. А в бизнесе один раз сделал инфраструктуру, а дальше катаешь и продаешь билеты. И в любом хорошем дизайне есть порция заботы о людях, о которой они не просили, но все-таки ее получили.

**Как воспитывать вкус**

Мне свойственно объяснять, что я делаю и думаю. В своем блоге я популяризирую свои идеи через тексты с картинками. Видеть, что мысль воспринята и на что-то повлияла, для меня важно. В шутку я называю свой сайт моим Первым каналом. Могу серьезно зачитывать новости, но потом вдруг пернуть прямо в эфире. И все кричат «как так!», «здесь дети!» — а я им: «мой канал, что хочу, то и делаю». И это привлекает еще больше людей. Я пошутил неприлично — а я люблю шутки ниже пояса — народ сбежался, а тут я им полезную мысль вставлю. Мол, пластиковые окна надо делать так, а иначе получается совсем безобразно. Или: «что-то в вашем городе грязно».

Вперемешку с анекдотами подается много полезной и качественной информации, которую в других местах не найти, потому что она либо разрозненна, либо слишком далека от нас. Например, никто не объясняет, почему у нас города такие плохие. А я объясняю и даю формулу и алгоритм, который работает. Побочный эффект этого, например, такой: в Москве появился дизайн-код, и его сделала наша студия. Оформление фасадов, дизайн вывесок — кодификацией всего этого должно было лет пять заниматься какое-нибудь большое НИИ, и в результате родился бы безликий анонимный документ. А мы просто сделали несколько улиц, и все увидели, что стало гораздо лучше.

Мы на своем сайте рецензируем чужие работы — просто чтобы научить разговаривать о дизайне. У нас в стране совсем мало кто пишет и рассказывает о нем. Я не понимаю, почему в газете «Коммерсант» столько пишут о театре, хотя в театр ходит ничтожное меньшинство ее читателей, но нет колонки о дизайне, с которым мы все соприкасаемся каждый день. На Западе во всех уважающих себя изданиях есть раздел о дизайне — от машин до одежды и интерьера, а у нас эта ниша не занята. Один-единственный человек, который хорошо пишет об этом, — Григорий Ревзин. Он гений. Объясняет про архитектуру так, что это интересно и понятно сразу. Почему он такой один — большой вопрос.

**Как у нас все устроено**

Я обязательно смотрю все портфолио, которые мне ­присылают. Считаю, что в тот день, когда я не открою письмо, что-то важное сломается: вдруг там есть проблеск, за который я зацеплюсь? Мне случалось брать на работу 16-летних школьников. Некоторых приводили родители — потому что боялись, что их дитя у нас могут обидеть, но потом успокаивались. Студия называется моим именем, но любой проект — будь то апельсиновые чипсы, сайт или кружка — несет фамилии всех, кто им занимался. Написано «Студия Артемия Лебедева», а дальше имена тех, кто делал упаковку, менеджеров и дизайнеров. Совсем не так, как у известных мировых дизайнеров, которые ставят свое имя на продукт, над которым трудились 50 человек. У нас указаны все — но я не боюсь, что кто-то станет звонить этим людям и переманивать их. Потому что они знают, что как только сменят работу, их фамилии перестанут упоминать. На сайте нашей студии все проекты описаны детально, по этапам, и сказано, кто над чем трудится. Мы единственная дизайн-студия, которая публикует все процессы — поиски, эскизы, прототипы. Это само по себе сложно, такой объем информации перегнать в текст, но воспитывает новую школу.

По-моему, руководить творческим коллективом может только такой генерал, который сам был солдатом. Я знаю, что происходит в голове у дизайнера: когда ему нужен успех, а когда можно указать на слабые места. Могу за минуту объяснить, как сделать то, что нужно. У нас нет никакой корпоративной культуры — только антикорпоративная. Если у кого-то появляются признаки того, что он босс, он сразу вылетает. Руководитель направления — это тот, кто встречается с клиентами, отвечает за деньги, следит за сроками, но сам не проектирует и с профессиональной точки зрения ни во что не вмешивается. Каждый знает, что круче него только тот, чья работа сама за себя говорит. У нас нет разрядов, и все дизайнеры называются просто дизайнерами.

Наша компания довольно закрытая — и это естественно, ведь я считаю офис разросшимся продолжением своего дома. У нас еда, как дома, и сортиры, как дома. Не кабинки с перегородками, не доходящими до пола, а отдельные помещения, каждое в своем стиле. И у себя дома вы же не ставите видеокамеру для всеобщего наблюдения. Вот и мы работаем в особом режиме, как в закрытой скороварке. Пар не выходит, давление выше, еда готовится быстрее, и у блюд — другой вкус.

# Ваше коммерческое предложение обязательно рассмотрят!

22.12.2015 Селезнева Ольга

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

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

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

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

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

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

**Правило первое. Сделайте заголовок продающим**

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

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

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

**Правило второе. Только личное обращение**

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

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

**Правило третье. Пишите длинные письма**

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

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

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

**Правило четвертое. Продавайте сон, а не кровать**

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

**Правило пятое. Не путайте УТП с миссией**

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

**Правило шестое. Активная мотивация**

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

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

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

**Правило седьмое. Лаконичная подпись**

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

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

# [Сделай сам: фишки в тексте для поднятия продаж](https://mycompplus.ru/sait/20-web-sait/3764-2017-07-10-07-33-47.html)

**Что такое триггеры и чем они помогут?**

Представьте, Вы приходите в торговый центр присмотреть шуруповерт, а уходите с новеньким набором три-в-одном: шуруповерт, дрель, перфоратор. Или выбираете классические джинсы на сайте, а в итоге заказываете и джинсы, и футболку, и еще куртку к ним. Было такое? Поздравляю, Вы попались на триггеры. Готова поспорить, такое было не раз.

*Триггеры – это как раз те самые фишки и психологические приемы, которые помогут зацепить человека и мотивировать совершить ЦД: позвонить в компанию, оформить покупку, запросить расчет стоимости работ и т.д.*

Смысл заключается в том, чтобы сыграть на базовых инстинктах, страхах, «болевых точках», тайных желаниях человека и поймать его на крючок. А ведь это именно то, что нужно любому бизнесу – привлечь пользователя, превратить его в реального заказчика и поднять продажи. Как это сделать, читаем далее.

**Фишки в тексте, которые помогут увеличить продажи.**

Итак, чем же зацепить человека, чтобы его руки сами потянулись к телефону или к заветной кнопке «Купить»?

На самом деле, изобретать велосипед не нужно. Есть проверенные и при этом достаточно простые приемы, способные улучшить продажи. Со многими вы может и знакомы, но вероятно никогда не задумывались об их важности.

**5 работающих триггеров.**

1. **Однозначность**   
     
   Разместите сразу же в первом экране точную и конкретную информацию о своем товаре или услуге. Пользователь буквально в первые секунды должен понять, что Вы продаете или предлагаете, в каком регионе работаете.   
     
   Не торопитесь говорить «спасибо, Кэп, расходимся». Просто откройте несколько сайтов – у доброй половины на первом экране будет яркий, но неинформативный слайдер, куча блоков услуг, шаблонные фразы. Т.е. с первого взгляда не ясно, что предлагает сайт. Человек просто закроет его, а Вы потеряете потенциального клиента.
2. **Предложения «для ленивых»**   
     
   Упростите своему клиенту жизнь любыми способами: услуги «все включено», удобные пакетные предложения, таблицы сравнительных характеристик товара, калькуляторы расчета, заказ в один клик, доставка до двери, и т.д.   
     
   Помните: лень – двигатель прогресса. Не нужно заставлять человека думать и совершать лишние действия. Внимательно оцените, какие сложности могут возникнуть у человека на Вашем сайте, и устраните их.
3. **«Чувство толпы»**   
     
   Покажите человеку, что он не один. Никто не захочет быть отстающим, узнав что товар или услуга уже помогли многим другим. Не бойтесь играть на стадном инстинкте – достаточно силен принцип «все побежали, и я побежал».   
     
   Усилить эффект можно указав своих реальных клиентов, особенно если среди них есть именитые бренды или известные личности. Врать, конечно, при этом не нужно. Но если в Вашей копилке опыта есть сотрудничество с сильной и известной фирмой или человеком, то почему бы не рассказать об этом.
4. **Жадность**   
     
   Заставьте клиента пожалеть об упускаемой выгоде. Наглядно покажите и расскажите, что человек потеряет, если не закажет товар или услугу у Вас. Игра на человеческой жадности – один из самых популярных приемов. И если Вы думаете, что его уже все раскусили и он не работает, то ошибаетесь.   
     
   Однако важно чтобы выгода была ощутимой, 10 рублей жадность не разбудят. Предлагайте весомые «плюшки», при этом не обязательно денежные. Например, в строго ограниченный период можно дарить бесплатную услугу в подарок, давать бонусы на следующую покупку и т.д.
5. **«Время – деньги»**   
     
   Помогите клиенту сэкономить время – для многих покупателей и заказчиков этот фактор самый важный. Для этого подробно распишите схему работы, укажите сроки выполнения каждого этапа заказа, дайте знать клиенту как быстро Вы доставите товар.   
     
   Проведите клиента за руку по всему процессу взаимодействия с Вами. Человек должен наглядно увидеть и оценить, насколько быстро он получит желаемое.

Это далеко не все способы зацепить клиента. В качестве триггеров могут выступать развлекательные элементы, хорошо работает сексуальный подтекст, игра на экспертности, доверии, индивидуальности и многое другое.

**О чем важно помнить**

1. Обязательно используйте триггеры и различные фишки в текстах. Не упускайте такой шанс поднять продажи.
2. Не будьте навязчивыми, применяйте приемы с умом. Не нужно добавлять на сайт все и сразу. Триггеры – лишь дополнение к продающему тексту.
3. Не обманывайте пользователей. Если вы что-то пообещали – держите слово. Помните о репутации, восстановить ее после провала – задача очень сложная.

# Как составить рекламное объявление

Если не рассказывать окружающему народу о вашем товаре и услуге, то бизнес можно даже не начинать. А если начали, то закрыть и не тратить время и силы. Под лежачий камень вода не потечет. А клиенты сами не найдутся((

Общая схема задач, которые должно решить рекламное объявление, следующая:

привлечь внимание;

рассказать о вашем предложении максимально просто, понятно и коротко;

точно сказать, что нужно сделать прямо сейчас, чтобы получить ваше предложение.

Решаются эти задачи с помощью картинки и текста. Но сегодня про картинки не говорим. Речь пойдет именно о тексте рекламного объявления.

**1 Первая формула — это даже никакая не формула. Или формула #0.**

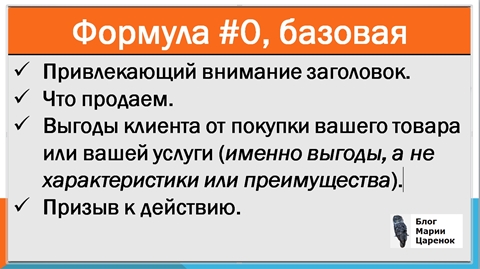
Самая простая структура объявления, продиктованная логикой, здравым смыслом и опытом работы.

1) Привлекающий внимание заголовок.

2) Что продаем.

3) Выгоды клиента от покупки вашего товара или вашей услуги.

4) Призыв к действию.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Причем, все эти части должны быть взаимосвязаны, а не вести “кто в лес, а кто по дрова”, как на картинке ниже.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Тут важно заметить, что излишняя вычурность (креативность), особенно в заголовке, замечательно сливает деньги. Кликают много все, кому не лень. Любопытные клики пустые, так как этой любопытной аудитории ваше предложение неинтересно. Им просто интересно посмотреть, что там, за прикольным заголовком.

Еще одно важное замечание. Не путайте выгоды с характеристиками и преимуществами товара либо услуги. Здесь нужны именно выгоды. Как все это различить, напишу в следующей статье через 2-3 дня. Заходите, читайте. А лучше подпишитесь на обновления [блога](http://polesnyblog.ru/) под формой комментариев к этой статье и получайте сообщения о новых статьях на свою почту.

Несколько слов о призыве к действию.

Это глагол в повелительном наклонении, конкретный и однозначный: «Звоните», «Заказывайте», “Кликай”, “Вступай”.

Если призыв к действию неконкретный, например, «Обращайтесь», его эффективность будет ниже, потому что нет ясности, каким именно образом обращаться.

В призывах можно предлагать альтернативные варианты: «Позвоните или напишите» (оба – глаголы в повелительном наклонении). Старайтесь не использовать больше двух вариантов, чтобы не смущать лишний раз читателя.

Иногда оправдано использование в призыве к действию последовательности двух глаголов: «Вступите в группу и получите…». Но более двух глаголов не используйте. Это отвлекает и рассеивает внимание.

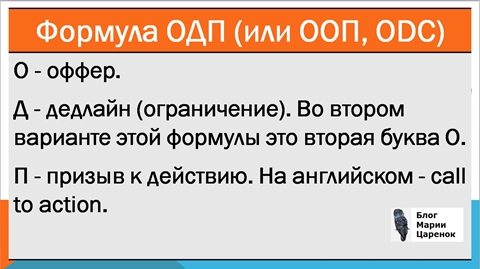
**2 Широко известна и хорошо работает простая формула ОДП (или ООП). Латинскими буквами — ODC.**

Эта формула означает:

О — оффер.

Д — дедлайн (ограничение). Во втором варианте этой формулы это вторая буква О.

П — призыв к действию. На английском — call to action.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Оффер — это пришедшее из английского языка и прочно занявшее место на российском рынке слово, обозначающее предложение о продаже.

Дедлайн — слово оттуда же. В буквальном смысле означает ограничение по времени. Но в данном контексте может быть ограничение:

по времени;

по количеству;

по возможности купить.

Дедлайн всегда стоит обосновывать, иначе он может сработать против вас. То есть, объясняйте, почему скидка, акция, ограничение по количеству.

Пример объявления.

Шикарные розы длиной от 50 см до метра к 8 марта по цене 125 рублей вместо 250. Это скидка по поводу открытия нового магазина. Чтобы заказать эти розы с бесплатной доставкой по городу, прямо сейчас позвоните по телефону … или заполните форму ниже.

**3 Следующая формула — AIDA.**

A — внимание (Attention);

I — интерес (Interest);

D — желание (Desire);

A — действие (Action).

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Внимание привлекается заголовком. В данном случае задача заголовка – обратить внимание потенциального клиента на его проблему и возможность ее решения или вызвать любопытство. Но опять же — с любопытством будьте осторожнее!

Интерес вызывается акцентированием на проблеме. Опишите преимущества вашего предложения, чтобы интерес человека зашкаливал.

Желание купить рождается из повышенного интереса. Оно появляется тогда, когда появляется мотивация купить у вас товар или услугу: “Купив велосипед до 30 сентября, вы получите насос и запасное колесо в подарок” или “Если вы с моей помощью не найдете 10 клиентов, я сама их вам найду за свой счет”.

Действие — это завершающий штрих, спусковой механизм, указатель выхода из текста.

Пример текста по модели AIDA.

Мужские рубашки, в которых не стыдно пойти даже на дипломатический прием.

Трехкратный контроль качества. Дефекты и неровные швы недопустимы!

При заказе двух рубашек — скидка постоянного покупателя. А купить следующую рубашку у нас вы захотите, так как к хорошему привыкают быстро.

Кликните и закажите сейчас!

**4 Модель AIDA имеет несколько модификаций. Одна из них — AIDCA (или AICDA). Она включает еще одну букву C (Conviction – Убеждение).**

Впрочем, убеждение вполне можно включить в пункт «интерес». Особенно если принять во внимание, что большинство рекламных объявлений ограничены по числу знаков в тексте.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

**5 Еще одна модификация — модель AIDAS. Буква S означает «Satisfaction» (Удовлетворение).**

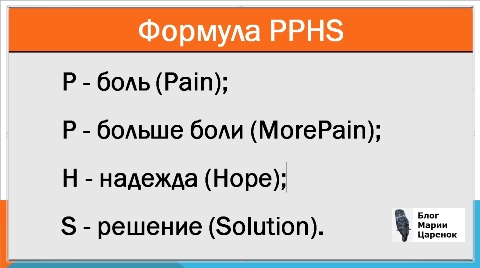
Это важно, удовлетворенный клиент – постоянный клиент. Но этот вариант в объявлении применить с успехом труднее, так как задача рекламы — привлечь клиента. А удовлетворение — это уже работа продавца товара или услуги.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

АИДА и ее модификации — хорошая модель. Но применять ее нужно разумно. ***Если слишком прямолинейно следовать ей, то у читателя рекламного текста может сложиться впечатление, что ему хотят впарить рекламируемый товар или услугу.*** Все хорошо в меру.

Если чрезмерно расхвалить товар да еще и фразу типа «акция действует до 30 сентября» вставить, многие станут думать, что это не что иное, как лохотрон. Это утверждение взято не из моих домыслов, а из общения с реальными людьми. Так что, написав текст по формуле АИДА, посмотрите на него глазами вашего клиента — не слишком ли это приторно-сладко.

**6 Еще одна формула — PPHS (“Pain – MorePain – Hope– Solution” — “Боль – Больше боли – Надежда – Решение”).**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Как это выглядит?

Обозначаем проблему, пользуясь знаниями о проблемах целевой аудитории: «Ваш ребенок часто болеет?».

Усиление боли, показывая ее возможные последствия: «Из-за этого рискуете потерять работу?»

Надежда: «У вас больше не будет больничных, а ребенок будет досмотрен!”

Решение — представляем свой товар или услугу как способ избавиться от проблемы: «Предлагаем услугу «Няня на час». Вы будете платить только за те дни и часы, на которые вы закажете няню». И призыв, приглашение к покупке, указывая, как именно ее нужно совершить: “Звоните сейчас!”

**7 Формула PPPP, или 4P. Ее считают одной из самых простых и действенных эмоциональных формул.**

Предполагает максимально короткий путь к решению проблемы клиента и создание эффективного предложения в точке выхода из текста. Продажа идет на эмоциях.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

P — Picture. Красивая, яркая картинка выполняет функцию привлечения внимания. Разумеется, речь идет не о графике, а о красивом тексте, о картинке, которую мы нарисуем словами.

Например, мы рассказываем, как замечательно жить на берегу океана и смотреть на закат, лежа в шезлонге.

P — Promise. Обещание читателю, что все его потребности или желания будут выполнены с помощью того, что мы предлагаем. Утверждаем, что мечта жить у океана достижима, и для этого достаточно … . Далее вставляем то, что рекламируем. То есть, на этом этапе картинка, нарисованная вначале, приближается к человеку.

P — Prove (доказательство). На этом этапе нужно представить клиенту доказательства, что обещанное ранее: 1) осуществимо; 2) необходимо; 3) пользуется популярностью у других.

P — Push (призыв к действию). Здесь он такой же, как и в других моделях — точный, понятный глагол в повелительном наклонении.

**8 Формула ACCA. Здесь имеют место осознанные, а не эмоциональные продажи.**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

A — Attention (внимание). На этом этапе заголовком или первой фразой текста добиваемся, чтобы потенциальный клиент обратил внимание на наше предложение.

C — Comprehension (восприятие аргументов, понимание). Отсеиваем тех, кто не принимает наши аргументы за истину, праздных любопытных читателей. Да, какую-то часть аудитории мы потеряем,  оставив только тех, кто на самом деле заинтересован в нашем предложении.

C — Conviction (убеждение). Разогреваем клиента, усиливаем натиск, добавляя еще аргументы в пользу выбора нашего предложения, убеждаем, что человек делает правильный выбор.

A — Action (призыв к действию). Здесь все, как в других моделях. Простой, понятный, однозначный призыв к действию.

И здесь важно «не перемудрить». Не нужно слишком давить на клиента, навязывать ему покупку. Эта модель ACCA хороша для рекламы на «теплую» аудиторию, когда человек сам внутренне готов к действию. Чтобы его совершить, достаточно несильного толчка.

**9 Модель QUEST (КПОСД), также известная в Рунете как  АПОРТ.**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Q — Qualify (Квалифицируем). Создаем условия для квалификации, то есть отбора, отсеивания случайных любопытных прохожих. Для этого показываем, что текст попадает в сферу интересов целевой аудитории, на которую он рассчитан.

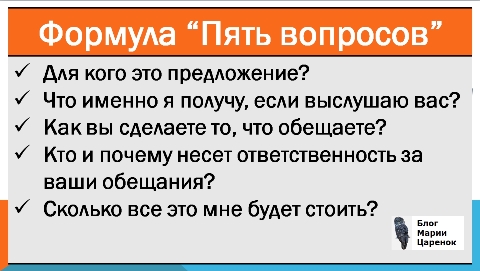
U — Understand (Понимаем). Цель —  установить психологический контакт с потенциальным клиентом и войти в доверительную атмосферу общения. Для этого даем понять клиенту, что нам близки его проблемы, и мы из-за них переживаем.

E — Educate (Обучаем). Ненавязчиво рассказываем о пользе продукта или услуги. Пока мы только обучаем клиента, что проблема может быть решена, но ничего не предлагаем.

S — Stimulate (Стимулируем). Показав потенциальному клиенту возможность решения проблемы, стимулируем его в пользу принятия решения. Доказываем, что именно предложение – лучшее решение, и потенциальному клиенту вполне разумно и посильно им воспользоваться.

T — Transition (Призыв к действию).

**10 Модель “Пять вопросов”.**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Продающий текст нужно написать в этом случае таким образом, чтобы потенциальный клиент получил последовательно ответы на следующие 5 вопросов:

Для кого это предложение?

Что именно я получу, если выслушаю вас?

Как вы сделаете то, что обещаете?

Кто и почему несет ответственность за ваши обещания?

Сколько все это мне будет стоить?

**11 Модель “Сторителлинг”.**

Это рассказывание историй. Самый древний способ продавать и доносить основные смыслы. Его используют уже давно. Некоторое время сторителлинг был подзабыт. В последнее время о нем вспомнили сразу все, но применяют грамотно далеко не все.

Идея этой модели — расскажите человеку историю, дайте ему почувствовать, что вы с ним заодно, что вы понимаете его. Через историю и сопереживание рождается доверие. Дальнейшее общение с клиентом на доверии помогает делать продажи.

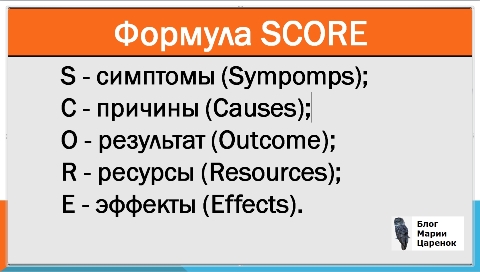
При этом сами истории не продают, как утверждают сейчас многие. Они просто помогают установить эмоциональный контакт с человеком. А далее нужно умеючи перейти к продающей части и провести ее.

К сожалению, чаще вижу, что сторителлинг применяют неумело, топорно. Из истории последующий текст должен вытекать логично, сам собой, должен быть естественным продолжением истории. В противном случае история кажется прикрученной искусственно. Переход на последующий текст — как перепрыгивание через две ступеньки на лестнице. И тогда текст не работает. Все усилия насмарку.

Все это не отменяет сторителлинг как метод написания рекламных текстов и не говорит о том, что я к этому методу отношусь плохо.

**12 Модель SCORE.**

Эта модель применяется в рекламных роликах различных «Магазинов на диване», которые вы видите по телевизору.

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

S (симптом) – ситуация, как она есть на данный момент. Подробно и эмоционально описывается текущая ситуация, не удовлетворяющая Вашего потенциального клиента, и разрешение которой он ищет. Например, проблема раннего облысения или излишнего веса.

C (причина) – указывается причина, по которой сложилась такая ситуация. Презентация рекламируемого продукта должна быть направлена не на то, чтобы устранить следствие (облысение), а на то, чтобы устранить причину, которая вызвала это следствие. То есть, «копаем глубже».

O (желаемый результат) – что хотел бы иметь клиент вместо данной ситуации. Показываем максимальный контраст результата с текущей ситуацией.  Проводится визуализация результата для ситуации, когда проблема уже решена, и клиент забыл о том, что она когда-то его беспокоила. Эти действия в  психологии называются «проход в будущее».

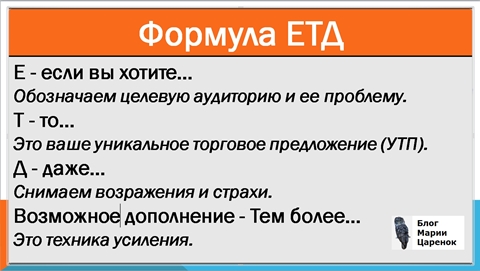
R (ресурс) – то, что требуется для достижения желаемого результата. Здесь на сцену выходит замечательный рекламируемый продукт или услуга, прокладывающие волшебный связующий «мостик» между ситуацией “ДО” и ситуацией “ПОСЛЕ”.

E (эффекты) – позитивные эффекты, которые получит клиент после достижения желаемого результата. Как «контрольный выстрел», резюмируется список выгод, получаемых клиентом после приобретения рекламируемого продукта или услуги.

Работает замечательно. Специалисты утверждают: «Примените модель SCORE — и ваши читатели и слушатели станут мягкими и податливыми, как пластилин, из которого Вы легко вылепите клиентов!»

На блоге есть более подробная статья об этой технике [здесь](http://polesnyblog.ru/model-score-chto-eto/). Вы можете скачать целую мини-книгу о модели SCORE [здесь](http://polesnyblog.ru/model_SCORE/). Там подробно описана и сама модель, и шаги по ее применению.

**13 Модель ЕТД.**

[](http://polesnyblog.ru/kak-napisat-reklamnoe-obyavlenie-13-rabochih-modeley)

Е — если вы хотите… Обозначаем целевую аудиторию и ее проблему, которую решает наш продукт.

Т — то… Это ваше уникальное торговое предложение (УТП).

Д — даже… Снимаем возражения и страхи.

Возможно дополнение к пункту Д — Тем более… Это техника усиления.

Более подробно об этой модели создания рекламных текстов прочитайте на блоге [здесь](http://polesnyblog.ru/uroki-kopiraytinga-sekretnaya-tehnika-etd/). Там есть конкретный пример применения этой техники.

Чтобы определиться с выбором чего-либо важного, нужно перепробовать много различных вариантов.

**Проблема выбора**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[**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) |  |