

**Андрей Парабеллум
Евгений Колотиллов**

ДВУХШАГОВЫЕ ПРОДАЖИ

Практические рекомендации



Москва
2015

УДК 658.84
ББК 65.291.33
П18

Редактор Антон Рябов

Парабеллум А.

П18 Двухшаговые продажи: Практические рекомендации / Андрей Парабеллум, Евгений Колотилов. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 160 с.

ISBN 978-5-9614-4904-4

Продажи, организация системы продаж — основа бизнеса. С каждым годом обеспечивать рост продаж или даже поддерживать их на текущем уровне становится все сложнее. Конкуренция нарастает, экономическая ситуация усложняется, аудитория пресыщена и все более разборчива. Да, методик продвижения продуктов и услуг очень много, но большинство из них либо устарели, либо не работают в России.

Книга Андрея Парабеллума и Евгения Колотилова, ведущих российских специалистов в области продаж, дает конкретную и четкую методику, которая позволяет повысить продажи практически в любом бизнесе.

Методика «двухшаговых продаж» позволяет эффективно привлекать целевую аудиторию и надежно удерживать ее. Авторы фокусируются на практических рекомендациях: как работать с товарной матрицей, вводя товары-локомотивы, маячковые и статусные товары, как заинтересовать клиента, как увеличивать интернет-продажи.

Книга адресована руководителям компаний, менеджерам по продажам и всем, кто интересуется механизмами продвижения товаров и услуг на российском рынке.

УДК 658.84
ББК 65.291.33

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-4904-4

© Парабеллум А., Колотилов Е., 2015
© ООО «Альпина Паблишер», 2015

Содержание

Глава 1	Для чего нужны двухшаговые продажи?.....	5
Глава 2	Воронка продаж.....	9
Глава 3	Этапы конверсии и факторы влияния на нее.....	11
Глава 4	Работа с воронкой продаж: основные требования.....	15
Глава 5	Три этапа воронки продаж. Формирование соответствующих отделов в компании.....	17
Глава 6	Касания. Их условия, цели и принципы.....	23
Глава 7	Формула продаж.....	31
Глава 8	Лидген, или Как привлечь новых клиентов?.....	37
Глава 9	Принцип товарной матрицы и матрицы услуг.....	41
Глава 10	Категории клиентов и маячковый товар.....	47
Глава 11	Статусный товар. Конкуренция за бюджет.....	57
Глава 12	Лотерея как инструмент лидгена.....	61
Глава 13	Как использовать выставки.....	67
Глава 14	Продажи со сцены.....	71
Глава 15	Базовые принципы продажи через Интернет.....	73
Глава 16	Партнерство и что с ним можно делать.....	79

Глава 17	Конвертация лидов по скриптам.....	81
Глава 18	Как мотивировать менеджеров по продажам	87
Глава 19	Информация как инструмент лидгена.....	91
Заключение	Двухшаговые продажи. Внедрение.....	95

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Завершение продажи. Почему клиенты говорят: «Я подумаю»	103
---	-----

Приложение 2

Крупные продажи: как узнать информацию о клиенте	111
--	-----

Приложение 3

Как провести презентацию	115
--------------------------------	-----

Приложение 4

Нужно ли манипулировать покупателями?.....	119
--	-----

Приложение 5

Как продавать дорогие товары?	121
-------------------------------------	-----

Приложение 6

Полюби клиента своего как самого себя! Работа с постоянными и ключевыми клиентами.....	127
---	-----

Приложение 7

Продажи: не что, а кому.....	137
------------------------------	-----

Об авторах	145
-------------------------	-----

Для чего нужны двухшаговые продажи?

Начнем с вопроса, для чего нужны двухшаговые продажи. Проблема, которая в США остро встала в начале 1990-х гг., а в России лет на десять позже, заключается в том, что обычная прямая реклама перестала работать. Сегодня мы едем по улице, видим десятки однотипных растяжек «Мы открылись» и понимаем, что это сообщение нас не только не привлекает, но даже раздражает. Такие методы давно перестали работать, но почему-то многие продолжают их использовать.

Одна из особенностей российских компаний в том, что отделы рекламы и маркетинга обычно держатся вообще на дизайнерах. Именно им поручают разрабатывать те или иные инструменты для продвижения, и они делают это как умеют: рисуют картинку, пишут какой-то текст. Получается реклама пусть и красивая, но далеко не всегда эффективная. Поэтому владельцы бизнесов стали искать новые, нестандартные решения, которые позволяли бы привлекать больше клиентов.

Наверняка каждый из читателей заметил довольно занятный парадокс, появившийся в последнее время: это реклама определенных товаров, основанная на непонятной с точки зрения простой логики математической модели. Скажем, как можно купить все время ночного эфира на всех крупных

каналах, чтобы рекламировать книгу, которая продается за 200 рублей? Спрашивается, где же там деньги? Мы знаем точно, что обработка звонка и стоимость одной покупки в этой сфере продаж составляют более 100 долларов. И таких примеров масса.

На самом деле все просто. Рекламируют книгу, но, когда вы звоните, чтобы эту книгу купить, вас переводят на более дорогой товар. Либо книга — это не что иное, как завуалированное рекламное послание. И уже она в свою очередь рекламирует более дорогой товар, на котором компания делает основную прибыль. Мы начали в этом разбираться, стали все глубже и глубже погружаться в тему двухшаговых продаж. И решили опробовать на своей шкуре, каково это — рекламировать что-то одно, а продавать другое?

Вы пробовали когда-нибудь звонить в «Магазин на диване»? Там действует зачастую именно этот принцип двухшаговых продаж. Есть одна интересная особенность: чем лучше ты продаешь, тем чаще сам покупаешь что-то еще. Потому что когда тебе хорошо продают, ты не можешь не купить. Ведь тебе интересно, что же будет дальше. В последнее время, совершая очередную покупку по телефону, мы подсчитываем, сколько раз нам пытались увеличить средний чек — либо заменяя товар, либо перенося наше внимание на следующий, либо предлагая что-то вроде: «Первые три месяца бесплатно, а дальше — всего лишь за 99 долларов в месяц!».

В среднем в правильной компании при каждой продаже вас 6–7 раз пробуют переключить на что-то еще. Когда вы обращаетесь за услугой, в качестве приманки, бонуса, мотивирующего затем приобрести нечто более значимое, часто выступает предоставление информации, консультация, какой-либо бесплатный сервис. Если же мы говорим о рознице, то здесь возникает «товар-локомотив», издержки продажи которого

компенсируются, в свою очередь, предложением статусных товаров. Так, магазины ИКЕА, например, часто используют в качестве «товара-локомотива» подушку, полотенце, детский стул или еще что-нибудь небольшое и недорогое. Вы наверняка видели это на рекламных щитах. Когда же клиент приезжает за подушкой, он приобретает и что-то более дорогостоящее.

Впрочем, это лишь общие черты. На самом деле нам хотелось бы начать с базовых представлений о том, как вообще функционирует бизнес и как можно увеличить продажи с помощью двухшаговой схемы.

Мы пришли к этому, когда начали измерять эффективность рекламы, то есть разницу между вложениями в нее и отдачей. Оперировали мы рекламой прямого отклика — и поняли, что ее результативность можно значительно увеличить, если при первом шаге продавать нечто недорогое (или вообще предлагать это бесплатно), а затем выстраивать систему, которая переводит клиентов на вторичные продажи, потом ведет уже к третьей, четвертой покупкам и т. д.

Чтобы иметь более четкое представление, как это действует, коснемся одного из фундаментальных понятий, о котором многие из вас наверняка слышали. Речь идет о так называемой **воронке продаж**.

Воронка продаж

Представьте себе воронку, вверху которой расположен человек, потенциальный клиент, а внизу — продажи, в том числе повторные.

Верхняя горловина воронки — самая широкая. Она символизирует огромное количество ваших потенциальных клиентов. Они могут быть где угодно. Если у вас интернет-бизнес, то это люди, которые зашли на ваш сайт или набрали в поисковике ключевые слова, близкие к вашей сфере. Если вы занимаетесь розницей, то это те, кто проходит каждый день мимо вашего магазина. Так или иначе, среди них найдутся такие, у которых есть определенные проблемы, а вы с помощью своего продукта или услуги их можете решить.

После того как потенциальный клиент понимает это и заходит на ваш сайт либо в магазин, наступает черед следующего шага — покупки. В зависимости от того, насколько качественно вы обслужили человека и насколько хорош ваш продукт, клиент может потом прийти к вам еще раз и снова купить. Чем больше и чаще он будет у вас впоследствии покупать, тем ниже он будет продвигаться по воронке в направлении узкого горлышка.

Таким образом, вертикаль воронки — это своеобразная шкала степени лояльности и постоянства клиента. Ваша

задача — переместить как можно больше людей от верха воронки к ее низу, то есть перевести их из разряда потенциальных клиентов в разряд постоянных и лояльных. Процесс такого перевода называется **конверсией**.

Этапы конверсии и факторы влияния на нее

Конверсия, исчисляемая в процентах, показывает, сколько клиентов из разряда потенциальных совершили покупку и, возможно, затем стали постоянными. Рассмотрим, что влияет на данный показатель на различных стадиях вашей работы.

На первом этапе, когда человек осознает, что вы предлагаете решение его проблемы, вы можете заинтересовать его с помощью информации. Если мы говорим о рекламе в Интернете, то это различного рода объявления, контент сайта, имиджевые статьи и т. д. Еще один канал воздействия — рассылки. Если брать розничный магазин, коэффициент конверсии, разумеется, во многом зависит от вывески и оформления в целом. Уровень их исполнения напрямую влияет на так называемый коэффициент конверсии вашей входной зоны. Здесь помогают какие-либо акции, яркие изображения на витрине и т. д. Не менее важно, конечно же, и расположение магазина.

Представим, что человек зашел, проявил определенный интерес и начал общаться с вашими продавцами. От чего теперь зависит конверсия? Правильно, от умения сотрудников продавать.

Ваши менеджеры по продажам являются ключевым звеном процесса на этом этапе: вы занимаетесь все-таки в большей степени генерированием лидов (то есть привлечением потенциальных потребителей), а вот на плечах продавцов — именно конвертация потенциальных клиентов в реальных. Крайне важно поэтому правильно мотивировать сотрудников.

Так, мы консультировали владельца одного небольшого магазина, который продавал и офлайн, и через Интернет. Конверсия у него была плохая: в среднем в день обращалось пятьдесят клиентов, а покупали что-то лишь двое. При этом предприниматель вкладывал серьезные деньги в рекламу. Однако — и это главное — понятия не имел, как его сотрудники продают.

Пришлось поставить телефонный мультиномер и прослушать разговоры менеджеров по продажам. Естественно, владелец был шокирован. Клиенты спрашивали, допустим, о каком-то товаре, на что продавец отвечал: «Такого товара в наличии нет», — хотя он на самом деле лежал на складе. Более того, клиентам ничего не предлагалось взамен, у них не просили контактные данные. А причина одна: продавцов никто не учил и не мотивировал должным образом.

Следующий этап наступает, когда клиент все-таки что-то купил. Пусть хотя бы один раз. Как же добиться, чтобы он совершил повторную покупку?

Самое простое, что можно предпринять, — это сделать так называемый звонок вежливости, то есть перезвонить покупателю и спросить: «Ну как вам наш продукт? Все ли в порядке? Во всем ли он вам подходит?» Причем это относится не только к товарам, которые можно пощупать, но и к услугам.

Тем самым вы демонстрируете, какое внимание уделяете проблеме клиента и ее решению. Вы превосходите его ожидания и от покупки, и от продукта.

Это существенный аспект, потому что у большинства людей ожидания стандартные: «Позвоню, куплю — и все». Даже если клиенту не нахамят, даже если товар качественный, это совсем не значит, что покупатель потом будет рекомендовать вашу компанию другим или хотя бы просто запомнит. Вот почему превосходить ожидания клиента очень важно, но об этом мы подробнее поговорим чуть позже.

В целом же люди не совершают вторую и третью покупку по самой обыкновенной причине. Нет, дело не в качестве и не в сервисе. Дело в том, что **ваши клиенты зачастую просто забывают о вас.**

Предложений на рынке огромное количество. Кругом царит информационный хаос, и каждое утро ваш потенциальный клиент просыпается и едет на работу под шквалом рекламы. Ее так много, что увести у вас потребителя проще простого.

Исключение составляет лишь ситуация, когда человек уже ассоциирует себя с конкретным брендом, который вы представляете. Это случай хороший, но довольно редкий, так что во всех остальных вам придется совершать определенные действия, чтобы привлечь клиента еще раз.

Вернемся к факторам влияния на конверсию на этапе после первой покупки. Еще один важный момент: нужно, чтобы покупатель сообщил вам свои контактные данные. Мы в своей практике придерживаемся принципа: клиент оставляет их не просто так, он должен получить за это какой-то бонус — например, карту лояльности, небольшой подарок или купон, дающий скидку при следующей покупке.

Статистика показывает, что достаточно 3–5 покупок, чтобы клиент стал вашим приверженцем. Возьмем для примера какую-нибудь типовую крупную оптовую компанию. За год она привлекает 700–1000 новых клиентов. Из них ровно половина уходит на этапе второй покупки, и фирма может терять

таким образом несколько десятков миллионов рублей в год. Интересно, что собственники порой даже догадываются об этом, но, когда видят реальные цифры, сильно расстраиваются... К сожалению, это типичная ситуация для многих отраслей бизнеса.

Работа с воронкой продаж: основные требования

Итак, воронка продаж — это и есть, по сути, ваш бизнес, его структура. Необходимо постоянно измерять показатели воронки продаж, отслеживая конверсию на каждом из перечисленных выше этапов.

Это можно делать с помощью счетчиков, разработанных как для сайта, так и для обычного магазина. Одна из методик, которую мы использовали: рабочий день разбивается на промежутки по часам, после чего измеряется количество посетителей магазина за каждый промежуток.

Далее, чтобы оперировать показателями, вы должны понять, от чего зависит каждый из них и на каком этапе вы теряете клиентов.

Упражнение 1. Путь продаж

Возьмите лист бумаги и ручку и за несколько минут опишите ваш путь продаж — от потенциального клиента до постоянного. Иными словами, зафиксируйте, какие этапы проходит и какие шаги совершает ваш идеальный покупатель. Отметьте показатели конверсии на каждом этапе. Постарайтесь максимально детализировать процесс, иначе вы не найдете болевые точки своего бизнеса.

Так, многие спрашивают: «У меня продажи не идут, что делать?» Продажи оптимизировать нельзя, это слишком абстрактное понятие. Но их процесс можно разбить на ступени, каждую из них проанализировать — и улучшить. Нет двух одинаковых клиентов, нет двух одинаковых процессов продаж, поэтому нет и универсальных рецептов. Например, зачастую владельцы многих магазинов, которые обращаются к консультантам, говорят: «Нам нужно больше новых клиентов». Когда же начинаешь разбираться в их работе, оказывается, что новые не нужны — надо лишь суметь «окучить» старых.

Мы много работаем с оптовыми компаниями, и представители одной из них заявили: «Ребята, нам нужны новые розничные клиенты». Но когда мы начали анализировать систему продаж этой компании, стало понятно, что розничные клиенты, которых просили привлечь, дают всего лишь 10% от общего оборота. А основную массу составляют корпоративные, партнерские продажи. Кроме того, у компании были проблемы с производством, и новые клиенты только добавляли хаоса, потому что фирма не справлялась с их потоком.

Поэтому очень важно представлять, как устроены ваши бизнес-процессы и где именно вы теряете клиентов и недополучаете прибыль.

Три этапа воронки продаж. Формирование соответствующих отделов в компании

Лучше всего разделить воронку продаж на три части, соответствующие трем этапам.

Первый — это так называемый лидген (генерирование лидов, или поиск и привлечение потенциальных клиентов). Обычно этим занимается отдел маркетинга.

Второй этап — первая продажа. Его результат — конверсия, то есть перевод потенциальных покупателей в реальные. Обычно этим занимается специализированный отдел продаж.

И третий этап — работа с клиентами, сделавшими покупку. Обычно в компаниях, которые мы консультируем, этим занимается клиентский отдел.

Следует понимать, что ваши клиенты совершают покупки с определенной периодичностью. Например, за продуктами питания мы ходим в магазин примерно раз-два в неделю. Понятно, что иногда мы забегаем туда вечером, а порой планируем субботний выезд в супермаркет, но в среднем еда покупается именно раз-два в неделю. А, скажем, мебель приобретается людьми в среднем раз в 18 месяцев.

Так вот, если клиент совершал покупки с определенным ритмом, а потом этот ритм нарушился и потребитель куда-то

делся, в этой точке надо быстро что-то предпринять, чтобы тут же привести его обратно.

Вернуть клиента по горячим следам практически ничего не стоит. А вот сделать из обычного прохожего постоянного покупателя — безумно дорого. Поэтому бездействие в случае нарушения ритма продаж — большая ошибка.

У вас есть контактные данные клиента и ряд инструментов для улучшения сервиса — так позвоните ему, узнайте, в чем дело, и предложите что-нибудь интересное. Это принесет много денег.

Кроме того, стоит помнить об аккаунт-менеджменте. Клиентский отдел должен интенсивно взаимодействовать с потребителем после его первой покупки. Причем действия на первом, втором и третьем этапах воронки не должны пересекаться. Иными словами, продажи постоянным клиентам и новым — это разные вещи.

Ваша задача — наладить конвейер, который продолжит работать, даже если кто-то из клиентов уйдет.

Отметим, что для поддержания работы такого конвейера необходимы сотрудники с соответствующей специализацией. Если человеку поручено привлекать новых клиентов, пусть он делает лишь это. Тот, кто занят только первыми продажами, не должен отвлекаться на что-то другое. На основе такой специализации и следует разграничивать отделы.

Впрочем, для некоторых компаний такое разделение становится актуальным шагом, только когда имеется большой и постоянный входящий поток клиентов. В этом случае менеджеры из отдела активных продаж устают заниматься «охотой» и переходят в клиентский отдел.

Человек в долгосрочной перспективе стремится к экономии энергии. Он не хочет быть более активным при том же уровне заработка. Поэтому активные менеджеры становятся

пассивными, и этот момент нужно отследить, чтобы начать создавать из новых сотрудников отдел по привлечению новых клиентов.

В большинстве компаний, которые мы консультируем, приходится видеть такую картину: отдел активных продаж, сотрудники которого должны и звонить новым клиентам, и работать с прежними, переформировался в отдел по работе только с имеющимися потребителями. Новых никто не ищет, отсюда и стагнация продаж.

Еще одно преимущество разделения отделов — это подстраховка на случай, если опытный менеджер вместе с наработанной клиентской базой решит уйти к конкурентам. Когда привлекает клиентов один специалист, а затем с ними взаимодействует другой, риск такого развития событий гораздо меньше.

Также важно понимать, что для выполнения двух описанных функций необходимо брать на работу совершенно разных по типу людей.

Первых, активных и агрессивных менеджеров по продажам, мы называем «бульдогами». Они готовы трудиться лишь при неизменной системе мотивации, за фиксированный процент, зарабатывают много, но только с первых сделок.

Идеальный вариант людей второго типа — домохозяйки лет 30–35 с детьми. Они хорошо ведут клиента, но вряд ли его *уведут*. Они очень четко работают с базой. Еще лучше проявляют себя бывшие учителя. Именно людей такого рода часто приходится нанимать для работы в клиентском отделе.

Очень полезно привлекать людей, которые в свое время успешно работали в какой-нибудь структуре сетевого маркетинга. Обычно там хорошо прививают навыки прямых продаж.

Изначально на первом этапе в отделе продаж лучше предусмотреть ставки сразу для нескольких менеджеров. Практика

показывает, что оптимальное их количество — три–пять человек. Дело в том, что менеджеры, работающие в одном подразделении, приглядываются друг к другу, конкурируют между собой и таким образом улучшают собственные результаты. При этом важно, чтобы в команде середнячков была одна звезда, на которую все бы ориентировались.

На втором этапе развития вашего бизнеса все могут сидеть в одной комнате и работать с 8:00 до 17:00. Если у вас уже набран пул клиентов, стоит сделать два отдела — клиентский и активных продаж. Добавляйте менеджеров по активным продажам, а прежних переводите на другую систему мотивации (о ней мы поговорим чуть позже).

Наконец, на третьем этапе имеет смысл разделять менеджеров, которые специализируются на холодных звонках и на первичных сделках. Сотрудники, которые занимаются первичным обзвоном, получают в зависимости от количества звонков и назначенных встреч. А те, кто проводит эти встречи и заключает сделки, зарабатывают, соответственно, исходя из собранных платежей и количества касаний (то есть контактов с клиентами).

В крупных компаниях также есть категория продавцов, которая называется closer. Такие менеджеры приходят, когда необходимо закрыть сделку. Они ненавидят людей и взаимодействие с ними. Это редкое качество — менеджеры подобного типа настолько не терпят всякую возню, что очень быстро и классно продают, лишь бы их потом еще месяц не трогали.

У одного из наших крупных клиентов был сотрудник, который редко появлялся в офисе — работал всего раза три в месяц. Он приходил, когда нужно было заключить крупную сделку, и при этом идеально выглядел. Глядя на него, совсем нельзя было предположить, что в течение трех недель до этого его в компании никто не видел. Длинный процесс продаж

вызывал у него такое неприятие, что ему хотелось поскорее закрыть сделку. И он всегда делал это. Да, у него были свои сложности, с ним было крайне непросто разговаривать в нерабочее время. Но его результаты были фактом.

Касания. Их условия, цели и принципы

Но давайте вернемся к нашей воронке продаж. Многие забывают об одной вещи. Допустим, у вас налажен процесс доведения типового клиента до первой продажи: звонок, встреча, демонстрация продукта, обсуждение договора и т. д. Так вот, следует понимать, что одно касание должно решать только одну задачу. Нельзя пытаться достичь за одно касание трех целей.

К примеру, клиент перед приходом в магазин должен позвонить. А прежде, чем он позвонит, он должен зайти на сайт. Таким образом, если нужно, чтобы клиент появился у вас, все, что этому мешает, пресекается фразой: «Придете — и мы об этом поговорим». Он, скажем, спрашивает: «А можно посмотреть ваш прайс-лист?». Оптимальный ответ: «Давайте вы приедете, и мы вам все покажем».

Одно касание — одна цель.

Если вы одновременно пытаетесь и продать, и предоставить максимум информации, и заинтересовать, и еще рассказать, какие вы замечательные, то ни одна из этих целей не будет достигнута. Необходимо внутри вашей структуры четко прописать цели по каждому направлению работы.

Второй занимательный момент заключается в том, что потребности клиентов с этими зафиксированными целями

часто не совпадают. Люди сообщают, что им нужно было купить вашу продукцию еще вчера, или прерывают вас: «Короче, где подписывать, куда деньги класть?» Или, наоборот, говорят: «Когда у меня еще не родившийся внук от неродившегося сына пойдет в университет, ему нужен будет ваш товар, и я к этому времени готовлюсь».

Ваша задача — с помощью вопросов выяснить, на какой стадии готовности находится человек, и потом, в зависимости от того, в какую категорию потенциальных клиентов он попадает, определить цель касания: закрыть сделку, дать информацию, вытащить его на встречу и т. д.

Какой же наиболее важный вопрос надо задать человеку при первом касании, будь то телефонный звонок или встреча? Давайте отмотаем немного назад.

Продажа произойдет, если сложатся три условия.

- Проблема или задача, которую потенциальный клиент хочет решить.
- Время.
- Деньги.

А что из этого вы можете контролировать? Деньги и проблему. Вы можете показать человеку алгоритм добывания денег и эмоционально усилить его проблему. И только время не находится под вашим контролем. Если ваша компания специализируется на подарках к Новому году, то крайне сложно заинтересовать клиента услугами Деда Мороза летом.

Поэтому главный вопрос такой: *когда клиенту нужно будет купить ваш товар?*

Приведем пример. Представьте себе, что вы продаете автомобильные шины. Вы выходите на парковку в торговом центре и видите огромное количество автомобилей.

У каждого по четыре колеса. Но являются ли на самом деле все владельцы машин вашими потенциальными клиентами? Первый вопрос, который мы задаем: «Шины нужны?» Если хозяин говорит «да», начинаем с ним работать. Если «нет», переключаем внимание на следующего. Задача лидгена (отдела холодных звонков, маркетинга) — спровоцировать человека, чтобы он дал вам первый ответ, положительный. Пока он не скажет «да», он не ваш потенциальный клиент.

Следующий вопрос, который мы задаем: «Когда?» От ответа на него напрямую зависит поведение потенциального клиента и наша реакция. Идеальный клиент — тот, кому наш продукт был нужен еще вчера. В этом случае наша задача — как можно быстрее продать. Мы закрываем сделку агрессивно, как угодно дожимаем его, чтобы он срочно пошел на сделку сегодня.

Второй вариант — когда человеку известна более или менее точная дата в будущем, к которой необходимо приобрести продукт. К примеру, он говорит: «К первому сентября мне неплохо бы переехать». Наш процесс продаж должен соответствовать его процессу покупки. Соответственно, нам необходимо выяснить детали его процесса.

Один из типичных примеров: фирма продает разные продукты — начиная с очень дешевых (от 30 долларов) и кончая дорогими (100 000 долларов и выше). Нет смысла ездить к клиенту, чтобы он купил 30-долларовый товар. Это смешно. Однако крупные компании периодически пытаются заставить своих поставщиков приехать и сделать демонстрацию продукта, даже если он ультрадешевый.

Есть потенциальные клиенты третьего типа, которые не могут точно ответить на вопрос о сроках и вообще не знают, нужно ли им в действительности покупать продукт. Тратить на них время, выезжая и все разъясняя, также неразумно.

Рассказывает Андрей Парабеллум

Итальянский офис компании Motorola как-то почти полгода пытался добиться от меня, чтобы мы заполнили 16-страничную анкету и попали в список поставщиков этой фирмы. При этом речь шла всего лишь о 400 долларах. Естественно, заполнять огромную анкету мы не хотели, так как время стоит дороже. Когда через полгода сотрудники компании поняли, что хотят именно наше решение, потому что оно лучшее в данном сегменте, менеджер по закупкам сам заполнил анкету за нас и они самостоятельно все купили.

В этой ситуации следует использовать стандартный метод, то есть отреагировать на запрос клиента, потратив минимум усилий и времени. Для этого ему надо предоставить инфокит — пакет информации. Это может быть демоверсия продукта, или книга, или просто ссылка, по которой скачиваются определенные файлы с сайта. Если после ознакомления с инфокитом клиент все равно не может конкретно сказать, когда ему будет нужно сделать покупку, он попадает в наше «ведро вечных касаний». Иными словами, пока такие люди не купят продукт, они будут постоянно получать наши рассылки, мы им будем регулярно звонить и т. д.

Следующий вопрос — как часто совершать касания. Это стоит выяснить опытным путем. Кто-то контактирует с клиентом даже по несколько раз в день (нам встречались и такие случаи!). Тут и не пытайтесь угадать логику ваших клиентов. Минимальное количество касаний — не реже чем раз в месяц. Лучше — как минимум раз в неделю. А клиент уже может ответить на письмо с первого раза, а может — с сорок восьмого. Ваша задача — попасть в тот временной интервал, когда он принимает решение. Согласно исследованиям

психологов, самое удачное время для касания — это день принятия решения плюс-минус два-три дня. Если вы делаете рассылку раз в месяц, вы рискуете не попасть в это окно.

Отметим, что касания не обязательно должны быть только онлайн. Можно звонить и приглашать потенциального клиента на бесплатный семинар или вебинар, который напрямую затрагивает его проблему. Можно прислать по обычной почте книгу, которая пригодится ему в нужный момент. Желательно, чтобы инфокит был у человека дома и постоянно мозолил глаза.

Обратим внимание и на одну прямую зависимость: чем больше сумма заказа, тем длиннее цепочка касаний. В некоторых сферах бизнеса имеет смысл оплачивать своим менеджерам хоть сотню касаний, так как в случае закрытия сделки эти затраты все равно хорошо окупаются.

Работа хорошего агрессивного продавца дорого стоит, и всегда есть большой риск, что он уйдет. Как мы уже говорили, единственный способ снизить этот риск — разделить менеджеров на тех, кто пробуждает у клиентов интерес, и тех, кто его удовлетворяет.

Рассказывает Андрей Парабеллум

Один мой сотрудник в Торонто, Джозеф, работал как робот. Он приходил в офис, садился и, до обеда не вставая, делал холодные звонки — вежливо, по скрипту. Затем звенел сигнал обеда, он вешал трубку и шел есть. Потом — снова. С ним было невозможно поговорить про жизнь, потому что в его трех скриптах не было слов «футбол», «хорошая погода» и т.д. Когда процесс продаж в компании был изменен, он ушел. Для него все стало слишком сложно. Тогда мне было еще непонятно, что он заточен только под одно — под генерацию новых потенциальных клиентов.

И еще: постарайтесь, чтобы у тех, кто занимается лидгенном и холодными звонками, не было компьютеров. Напишите им инструкции на бумаге, и пусть трудятся. Как только появляется возможность запустить пасьянс «Косынка», игру «Сапер» или «на минуточку» зайти в социальную сеть, работа встает. Менее жесткий вариант — поставить на компьютеры программу, которая блокирует все, кроме чисто рабочих задач.

Касания: вопросы и ответы

Обязанности одного из сотрудников — быть на побегушках, позвонить туда-то, сделать то-то. С чем это можно совмещать?

С саппортом (поддержкой). Саппорт — это прием звонков от людей, которые говорят: «Я хочу зарегистрироваться». Или: «Я хочу оплатить, а платежка не проходит».

«Одно касание — одна задача». Значит ли это, что если на сайте одновременно размещено продающее письмо, ссылка на тренинг, форма для включения в рассылку, то это ошибка?

Да, это типичный пример, как не надо делать. Практика показывает: если стоит задача увеличить продажи конкретного продукта конкретным людям за единицу времени, не следует на один домен записывать все, что у вас есть. Пользователь не может прочитать пять тысяч статей и прослушать сотни аудиофайлов. А если и захочет это сделать, то сначала ему придется вбить в поле свои имя и фамилию, иначе он не получит доступа.

Впрочем, сейчас возникло новое поколение активных пользователей, которые знают, что если указать название сайта в строке расширенного поиска Google, можно обойти все страницы этого сайта. Нам уже приходилось видеть, как некоторые люди при запросе контактных данных не вносят их, а используют поисковик и сразу находят необходимые страницы.

Таким образом, для каждой задачи рекомендуем делать отдельный сайт на отдельном домене.

Формула продаж

Формула продаж — очень интересная штука, также необходимая для понимания процессов в вашем бизнесе.

Вот эта формула: объем продаж равняется количеству клиентов за определенный период, умноженному на сумму покупки (в среднем).

В зависимости от бизнеса показатель может быть рассчитан за месяц, год и т. д. Периодичность расчета определяется вашим циклом сделки и тем, как часто клиенты совершают покупки.

Формула позволяет в числе прочего понять, как можно удваивать продажи. В качестве примера возьмем интернет-магазин, торгующий окнами. Предположим, что за месяц в него обращаются 1000 потенциальных клиентов. Это не слишком много, но и не так уж мало. Конверсия же составляет 3% (сразу отметим, что если на сайте конверсия значительно меньше этого показателя, то с вашим сайтом что-то не так). Средний чек установим в размере 15 000 рублей. Окна, как правило, покупают один раз и надолго. Таким образом, умножаем 1000 на 0,03 и на 15 000. Получается 450 000 рублей. Это средний объем продаж за месяц. Теперь давайте подумаем, как можно его удвоить. Вот варианты.

- Увеличить трафик, то есть число посетителей сайта.
- Увеличить средний чек.
- Увеличить количество покупок, продавая вместе с окнами что-то еще.

Измерение эффективности рекламы

Измерение эффективности рекламы — одна из вечных проблем бизнеса. Каким же образом можно это делать?

Допустим, одно рекламное сообщение в Интернете приносит вам 1000 посещений сайта. Другое — 1200. Но далеко не факт, что первое менее эффективно. Конечная цель рекламы — это звонок с сайта и последующая продажа. Кликов может быть меньше, а звонков больше. Почему? Потому что вы более конкретно составили рекламное сообщение и лучше сформулировали его для данной целевой аудитории.

Зачастую все смотрят на одни и те же параметры — количество показов вашей рекламы и число кликов. И думают: «Так, здесь показов больше, значит, эта реклама эффективнее». Не обязательно! Запомните это и измеряйте результативность рекламных объявлений по количеству поступивших вам звонков и количеству продаж, а не по числу кликов и переходов на сайт.

Чтобы понять, эффективна реклама или нет, надо оценивать ее по определенным индикаторам. Их можно измерять, используя следующие приемы.

- Вопрос потенциальному клиенту: «Откуда вы о нас узнали?» Это, пожалуй, самое простое.
- Призыв «Распечатай купон с сайта и получи скидку».
- «Волшебное слово»: клиенту нужно услышать ключевое слово и затем повторить его вам, чтобы получить

скидку. Это используется при работе с радио и также может быть индикатором.

- Аналог предыдущего варианта: «Найди слово на сайте».
- Очень простой вариант, который как раз позволяет понять, чем занимаются продавцы на телефоне, — установка системы «Мультиномер». Можно купить отдельный телефонный номер, стоит он примерно 3000 рублей. Для приема откликов на каждый вид рекламы устанавливается отдельный номер, и вы можете в любой момент посмотреть статистику или зайти на специальный сайт и прослушать, как ваш продавец принимал звонки.

Таким образом, вы узнаете, во сколько вам обходится телефонный звонок потенциального клиента, заход посетителя на сайт и пришедший клиент. И отвечаете себе на вопрос: «Сколько я вложил — и сколько получил?»

Из этого в принципе вытекает и само понимание двухшаговых продаж. Если на совершение сделки был затрачен один рубль, а сама сделка принесла семьдесят копеек, то это не выгодно и такую рекламу следует сокращать.

Но если у вас работает система двухшаговых продаж, которая позволит затем многократно вернуть деньги, мы приходим к пониманию ценности долгосрочного взаимодействия с клиентом. Смотрите, какова у вас средняя конверсия на повторную сделку. Если она высока, то надо работать с этими показателями и рассчитывать срок взаимодействия с клиентом: сколько он с вами в среднем остается?

Таким образом, вы можете при первой сделке дать клиенту что-то даже бесплатно, если уверены, что он вернется к вам во второй, третий, четвертый раз — и оставит деньги.

Этот прием применяют сейчас очень многие в бизнесе. Если вы им еще не пользуетесь, это лишь вопрос времени.

Как вы думаете, почему все представители сетевого ретейла, такие как «Ашан», «О'кей» и тому подобные, открываясь в новом регионе, тут же отъедают большой кусок бизнеса у мелких компаний? Потому что они готовы уйти в минус при первых сделках, чтобы потом покупатели приходили к ним снова и снова. А небольшим фирмам ведь нужна прибыль с каждой сделки!

С одной стороны, когда вы начинаете идти по пути федеральных сетей, вы тут же всех мелких конкурентов вводите в большое недоумение. Они смотрят, что вы вкладываете в рекламу большие деньги и, если не очень умны, говорят: «О, значит это работает! Значит, мы тоже вбухаем деньги в рекламу! Значит, подушки по 49 рублей, которые они рекламируют, все-таки приносят большие деньги». Потом у них ничего не выходит, и они разоряются.

Некоторые компании пытаются сделать так, чтобы к их конкурентам «случайно» пришел по почте один из лидгенов или реклама этой фирмы. Любой нормальный маркетинговый отдел всегда наблюдает за конкурентами. А хороший маркетинговый отдел еще и дезинформирует их.

Отдельно коснемся такого инструмента, как подарки: если один клиент вам обходится, условно говоря, в 15 долларов, вы можете предоставить ему что-то бесплатно в обмен на рекомендацию: «Пригласите друга — и получите в подарок то-то». Если клиент после покупки рекомендовал еще кого-то, он получает бонус, а приведенный им человек — скидку.

Рассказывает Андрей Парабеллум

Одна из услуг, которую я предлагаю, называется «Стратегическая сессия». Клиент платит за 45 минут консалтинга, и мы общаемся

с ним, причем обычно минуты не считаем и часто разговариваем примерно час. Мы анализируем, какая у него ситуация, и составляем примерный план действий. Когда я начал сравнивать свою статистику и статистику Дэна Кеннеди, то увидел очень большой разрыв. В коучинге у Дэна я задал ему вопрос: «Вы говорите, что первая консультация у вас — это лидген для больших проектов, и люди покупают проекты и за 20 000, и за 100 000 долларов. Я же провел сотню первых консультаций, но потом очень мало людей покупают мои консалтинговые услуги. Почему?» В ответ он спросил: «А что ты конкретно продаешь во время консультации?» Я начал объяснять в целом, а он говорит: «Нет, конкретно! Что ты продаешь и как ты это делаешь?» Я не смог ответить на этот вопрос. Потому что на консультации я не продавал дальнейшие возможности. А их три: либо человек решает проблему самостоятельно, либо с вашей помощью, либо вы вообще все делаете за него сами. Соответственно, и уровень цен совершенно разный. Если клиенту нравится самостоятельная работа, мы составляем теперь вместе план на следующий месяц. Клиент уходит, а потом возвращается с отчетом, что выполнено и каковы итоги. Кроме того, есть люди, которые приходят ко мне на коучинг.

Также у нас есть условно бесплатные материалы (они стоят по 300 рублей). Это записи кастов, книги и статьи, размещенные на сайте. Когда мы предоставляли их совсем бесплатно, закрытие сессий было минимальным. Потому что добытое бесплатно обычно никто не открывает и не использует. Поэтому далее мы также добавили тест-драйв, ограничили его по времени и снабдили нашей онлайн-консультацией по внедрению. Мы стали назначать время, когда будем звонить людям и раскрывать им конкретику после ряда совершенных ими действий. Закрытие увеличилось в разы.

А следующий шаг стал таким: когда человек звонил и хотел получить у нас тест-драйв продукта, мы переключали его на покупку. Это и есть двухшаговость: достаточно дать сначала что-то бесплатное, а потом уже продавать свои товары и услуги тем, кого это заинтересовало.

Лидген, или Как привлечь новых клиентов?

Каналы привлечения: затраты и отдача

Если вы используете только один канал рекламы и никак его не развиваете (например, размещаете одно и то же объявление в сервисе «Яндекс.Директ» на протяжении полугода), то, естественно, эффект от такого продвижения неумолимо снижается.

У нас был очень интересный случай. Мы много экспериментировали с рекламой, задействовали то один, то другой канал продвижения. И в какой-то момент у нас появилось огромное количество клиентов. Но, поскольку мы запускали рекламу практически без перерыва, то так и не поняли, что же именно позволило привлечь потребителей. Отсюда совет: тестируя что-либо, делайте это с некоторыми перерывами, чтобы в промежутках измерять конверсию и отслеживать, какой способ наиболее эффективен.

Американский крупный сетевой ретейлер Walmart использует около 550 различных способов привлечения клиентов. И все они были проверены! Наверняка вы не можете похвастаться таким количеством, но это пока и хорошо: рядом со всеми своими каналами укажите, во сколько вам обходится каждый

клиент, привлеченный данным способом. Сколько вам стоит лид, средний заказ — и какую прибыль вы с него получаете?

Если вы еще не можете посчитать количество лидов, попробуйте поступить иначе.

- Напишите, какой у вас на сегодняшний день средний чек.
- Сколько вы при этом зарабатываете со среднего заказа?
- Каков процент конверсии — соотношения между теми, кто зашел в магазин, и теми, кто что-то купил?

Следует понимать, что ни использование самых лучших маркетинговых методик, ни внедрение самой мощной системы продаж не «починит» математику вашего бизнеса. Если по формуле бизнес убыточен, то увеличение конверсии даже в два раза ему не поможет.

Так, нам известна компания, в которой стоимость привлечения одного клиента составляет 1300 рублей. А прибыль с него — 300–400 рублей. И поскольку системы двухшаговых продаж у фирмы нет, ее бизнес просто убивается. Никакие рекламные кампании в такой ситуации не спасут.

Поэтому, анализируя лидген, задайтесь также вопросом: *«Все ли ваши каналы привлечения клиентов прибыльны?»*

Понятно, что, используя статистику в Интернете, на вопрос можно ответить относительно точно. То, что неприбыльно, сокращайте до нуля. Концентрируйтесь, соответственно, на том, что приносит максимальное количество денег.

Приведем пример из инфобизнеса. Многие мелкие фирмы используют сервис Smartresponder (коммерческие e-mail-рассылки с определенной периодичностью). Когда в офисе компании, обеспечивающей этот сервис, случился пожар и все встало на месяц, остановился и бизнес тех наших клиентов, которые применяли рассылку в качестве единственного

канала продвижения. Поэтому чем меньше у вас способов, тем хуже для вашего бизнеса.

Вообще, есть две школы маркетинга, представители которых друг с другом воюют и друг над другом насмеваются.

Одни говорят, что надо как можно больше зарабатывать с каждой сделки. И если у вас есть десять каналов, то отсекайте малоприбыльные и акцентируйте все внимание на самых выгодных. Это звучит логично, особенно для тех, кто изучал маркетинг в технических вузах.

Мнение противников иное: если рассуждать с точки зрения бизнеса, то, наоборот, сначала мы считаем, сколько денег нам приносит человек за всю свою жизнь. Для новых проектов сделать это довольно сложно, поэтому в большинстве случаев мы берем только первый год. Вычисляем, сколько он приносит за этот период, и увеличиваем данную сумму. Чем больше она будет, тем больше мы затем сможем потратить на привлечение новых клиентов. Как видите, по сравнению с первой стратегией это путь от обратного.

Условно бесплатные способы лидгена

Однако существуют еще и условно бесплатные способы привлечения клиентов. Например, ЖЖ. Давайте заведем блог, напишем что-то умное в комментариях, сделаем поисковую оптимизацию, выложим видео в YouTube, создадим группу «ВКонтакте»...

99,9% всех компаний, которые никогда не станут серьезными игроками на рынке, занимаются только этим. Они думают: «Зачем вообще платить за лидген, если можно получить клиентов бесплатно?»

Проблема в том, что в этой пирамиде больше всего конкуренции. Строить бизнес только на бесплатном лидгене очень

сложно. Но если все же кто-то принципиально не собирается вкладывать деньги в привлечение клиентов и хочет использовать только бесплатные способы, мы рекомендуем прочитать наши книги «Клиенты на халяву» и «100 секретов маркетинга без затрат»¹.

Упражнение 2. Список каналов привлечения клиентов

Возьмите лист бумаги и ручку. Запишите все способы генерации новых клиентов — все методы, которыми вы приводите новых покупателей к вам в магазин, в офис, на сайт.

Рядом с каждым способом проставьте количество лидов, которые он приносит, стоимость одного лида и деньги, которые вы получаете с первой транзакции.

Реклама: вопросы и ответы

Было сказано, что контекстная реклама с одним и тем же заголовком приносит со временем все меньше и меньше прибыли. А если заголовок поменять на другой, который при тестировании показал какие-то результаты с точки зрения рентабельности, то...

Это надо тоже тестировать. Все зависит от поведенческого шаблона аудитории. Раньше люди кликали на баннеры, а сейчас просто их игнорируют.

¹ См.: Парабеллум А., Колотилов Е. Клиенты на халяву. 110 способов их бесплатного привлечения. — СПб. [и др.]: Питер, 2013; Парабеллум А., Колотилов Е. 100 секретов маркетинга без затрат. — СПб. [и др.]: Питер, 2013. — *Прим. ред.*

Принцип товарной матрицы и матрицы услуг

Самое первое, о чем нужно сказать, — так называемый товар-локомотив. Его цель — генерировать потенциальных клиентов, привлекая их к вам на сайт, в магазин, куда угодно.

Классный пример — в продуктовой сфере. Очень часто в рекламе продуктовых магазинов нарисованы товары с ярко выделяющимися ценниками — как правило, продукты первой необходимости по очень низкой цене. Это и есть товары-локомотивы.

Однако, придя в магазин, вы можете их попросту не найти: либо они специально далеко запрятаны, либо уже закончились. Вообще говоря, супермаркеты с открытой зоной и возможностью ходить с тележкой и придумали для того, чтобы люди могли покупать импульсивно, по настроению. Торговая территория таких магазинов — это океан соблазнов, в котором каждый весьма уязвим перед стихийными эмоциями.

Каковы же основные характеристики товара-локомотива и как его подобрать для вашего бизнеса?

Двумя словами его можно охарактеризовать так: это *хит продаж*.

Допустим, вы определили его у себя и акцентировали на нем внимание аудитории. Что с ним дальше делать? Приведем несколько вариантов.

- Установить на него специальную привлекательную цену.
- Выделить его среди других предложений, например за счет особой упаковки или дополнительных бонусов, сопровождающих его покупку. Допустим, добавить к нему подарки, которые вообще никоим образом не относятся к вашему бизнесу. В корпоративных продажах это может быть даже iPad или другие гаджеты от Apple: практика показывает, что они идут на ура.
- Поместить информацию об этом товаре на видном месте, как это делают, к примеру, в сети McDonald's.
- И затем рекламировать этот товар где только можно.

Хороший пример — стратегия сети «М-Видео». Она начинает рекламировать в метро плеер Sony за 700 рублей. Немыслимо! Ну как вообще такое может быть? Естественно, человек приходит к продавцу и говорит: «Дайте мне этот плеер». Тот отвечает: «Не вопрос, вот он лежит, идите берите». Покупатель подходит, смотрит: плеер настоящий, на нем цена, специальная акция, все в порядке. В это время продавец говорит: «Понимаете, есть чуть подороже, там памяти больше, радио, а в этом радио нет. Вам вообще сколько гигабайт нужно?» И переключает клиента на покупку более дорогого продукта. А товар-локомотив — дешевый плеер — сыграл свою роль и остается лежать на витрине дальше.

Такой принцип стал настолько популярным на Западе, что в США и Канаде вообще запретили его использовать. Рекламируется там какая-нибудь двухлетняя «Mazda 6» с маленьким пробегом за смешные деньги. Объявление размещается во всех газетах. Естественно, ты звонишь

и уточняешь, есть ли она еще. Тебе говорят: «Да, только приезжайте быстрее, а то нам уже сорок человек позвонили». Ты стремглав прилетаешь и слышишь: «Вы знаете, ее только что перед вами купили. Но есть вот такая, пробег немного другой, цена чуть больше». Иными словами, рекламируют одно, а продают другое. А раз ты уже приехал к ним черт знает куда, то идешь на сделку. Имейте в виду, мы не рекомендуем рекламировать в качестве «локомотива» товар, которого у вас нет в наличии, — это нечестно по отношению к клиентам.

Рассмотрим пример из нашего опыта. Приходят представители компании и говорят: «Нам неважно, во сколько обходится привлечение нового клиента. У нас собираются покупать продукт, а деньги, которые нам заплатят, рассчитываются от объема продаж. Нам все равно, зарабатываем мы на этом или теряем. Даже если будут убытки, ничего страшного. Помогите нам увеличить объем продаж». Решение простое: выставляется товар-локомотив, на котором будут теряться деньги, — и понеслось. Поток клиентов сорвет двери с петель. Помните, когда в России стартовала сеть Media Markt, она предлагала микроволновки по 250 рублей? Люди тогда чуть не убивали друг друга. Нам довелось при этом присутствовать. Когда эти печи закончились, охранник сказал покупателям, которые не успели: «А вон есть подороже, но они намного лучше». И все лопанулись туда.

Идем дальше: помимо товара-локомотива, необходим продукт, которые вы будете затем продавать в дополнение. Простейший пример: человек приходит за водой, а ему продают еще и стаканчики. Кстати, чаще всего на воде компании не зарабатывают. Основную прибыль они получают от сдачи в аренду кулеров.

Упражнение 3. Товар-локомотив и его сопровождение

Опишите свой товар-локомотив настолько вкусно, чтоб другим его тут же захотелось купить.

Составьте список возможных продуктов, которые вы могли бы продать в дополнение к товару-локомотиву.

Составьте список продуктов, на которые вы могли бы перевести клиента с продажи товара-локомотива.

Товар-локомотив: вопросы и ответы

У меня разработан тренинг, и зреет мысль предлагать его бесплатно. Мой партнер считает, что тем самым мы испортим наших клиентов, потому что будем давать им что-то на халяву.

Надо понять специфику тренинга. Хорошее решение в этом случае — блоки. Один день делаете так: первый блок бесплатный (лучше, если он будет проводиться при поддержке спонсоров), далее основной блок за умеренные деньги — такие, чтобы они были у участников с собой; скажем, до 5000 рублей (но об этом, конечно же, надо предупреждать). А потом — VIP-день, который вы продаете. Главное во всем семинаре — продать именно этот VIP-день.

Я занимаюсь, к примеру, ремонтом квартир. Каким образом в данном случае найти товар-локомотив?

В этой сфере замечательно работают немного иные инструменты, а именно — инфомаркетинг в чистом виде: вы можете консультировать потенциальных клиентов, делиться с ними профессиональными соображениями и т. д. Самое простое — публиковать на сайте оригинальные статьи типа «Что делать, если вас обманывает бригада рабочих» или «Пять критических ошибок при ремонте». Также хорошо помогают рекомендации, отзывы и другие методы сарафанного радио.

Если человек пришел за товаром по цене 1 рубль, как ему продать товар, который стоит 100 рублей? Допустим, предлагается саженец за 200 рублей. Это товар-локомотив, и народ идет. Но продать надо, например, саженец, который стоит уже 6000 рублей.

Лучше подумайте, что еще продать в дополнение к дешевому саженцу. Можно землю, можно удобрение... Лопату? Запросто. Вариантов огромное количество.

Категории клиентов и маячковый товар

У каждого из нас свое понимание, в какой целевой рынок мы идем и с чем. Вспомним, что существуют четыре группы клиентов:

- VIP-клиенты;
- клиенты, которые заинтересованы в наилучшем соотношении цены и качества;
- клиенты, которые ищут самое дешевое;
- клиенты, которые требуют халявы.

К чему стремятся представители первой категории? К высокому качеству, которое позволит им в том числе сэкономить время. Клиенты второй категории ориентируются не только на качество, но и на цену. Интересно, что того же самого — чтобы цена была ниже, а качество на достойном уровне, — хотят представители и третьей, и четвертой групп!

Теперь посмотрим на это с другой стороны. На что обычно жалуются *все* клиенты? На то, что дорого, что качество могло бы быть и повыше, а также на то, что сервис им не очень нравится. Особенно оригинальны «халявщики»: «Я прихожу за

литровой банкой красной икры по 100 рублей, а мне приходится переть за ней через полмагазина! Да еще и в очереди стоять!»

Жалуются все. Поэтому, если вы слышите от своих клиентов, что все дорого, — это нормально. Кому бы вы ни продавали продукт, все будут недовольны. А если жалоб не слышно, можете смело поднимать цену. Это значит, что вы, во-первых, недобираете прибыль, которая лежит у вас под ногами, а во-вторых — недополучаете VIP-клиентов, для которых дороговизна — один из привлекательных факторов. Ведь то, что они тратят много денег, укрепляет их статус.

А теперь понаблюдайте за собой. У вас наверняка есть какое-то хобби. вспомните, в какой категории вы находитесь, когда покупаете что-то для его реализации? Скорее всего, всегда в категории VIP. Вам нужно только лучшее.

Рассказывает Евгений Колотилев

Мое хобби — рыболовный спорт. Естественно, я хочу ловить на все самое лучшее — удочку, леску, крючки... Стоимость одной только удочки превышает 2000 евро, а с учетом всех аксессуаров и приспособлений мое рыболовное снаряжение по скромным прикидкам тянет на 300000 рублей. Именно потому, что я хочу самое лучшее. Ведь это мое любимое занятие. Жалуюсь ли я на дороговизну снаряжения? Конечно! Устраивает ли меня качество? Если честно, за эти деньги могли бы сделать и получше. Однако это не мешает мне покупать все новые и новые причиндалы.

Покупая продукты питания, вы перемещаетесь в категорию тех, кто изучает соотношение «цена — качество». Одежду для детей-школьников, скорее всего, ищете подешевле (как клиенты третьей категории по нашей классификации). Наконец, когда заезжаете в супермаркет, чтобы набрать всяких

мелочей для поездки на природу (например, пластиковой одноразовой посуды), вы становитесь «халявщиками».

Как-то нам довелось покупать в магазине «М.Видео» DVD-плеер для офиса. Вполне подходила самая дешевая модель, чтобы в случае поломки можно было его выкинуть и купить другой. Стоил такой плеер около 1000 рублей. А продавец нам говорит: «Заплатите еще тысячу — и мы сделаем вам на него трехлетнюю гарантию». Это смешно! Если мы покупаем что-то из четвертой категории, нам совершенно все равно, сколько это проработает, а значит, и гарантия не нужна. Скажем так, мы не рассчитываем, что этот плеер станет частью нашего наследства.

В чем-то каждый из нас уже привык к халяве. Если мы не получаем ее, то начинаем требовать агрессивно. Представьте, завтра вы заходите в Интернет, а там на новостном сайте к вам обращаются: «Введите номер своей кредитной карточки, и тогда мы покажем вам, что Путин сказал Обаме». Негативная реакция с вашей стороны будет вполне закономерной и предсказуемой.

И еще одна интересная особенность ценовой политики: на любом рынке, где бы вы ни продавали, есть две непропорциональные группы. Одна обладает характеристиками, которые вы ищете, а вторая стремится ими обладать.

Как вы думаете, какой легче продать?

Правильно, второй. Она более эмоционально заряжена.

В качестве примера приведем компанию Harley-Davidson, торгующую мотоциклами. Есть байкеры, которые не обладают большими деньгами, но они фанаты этой марки. Их дедушки ездили на «харлеях», и бабушки, и мамы с папами. Нам известно несколько таких людей, они очень интересные — могут, например, из запасных частей, чуть ли не из вилки и ножа, собрать себе мотоцикл. У них вся жизнь этому подчинена.

И есть адвокаты, программисты, доктора и т. д., которым раз в месяц неплохо бы прокатиться на «харлее» и почувствовать, что они тоже хоть чуть-чуть, но байкеры. Таких больше, чем настоящих фанатов. Так вот маркетинговый отдел компании всячески поддерживает настоящих байкеров, устраивает для них различные соревнования, слеты. И получает прибыль от тех, кто только *хочет* стать байкером.

Когда мы строим нашу ценовую политику, мы ориентируемся на потенциальную аудиторию, то есть на определенное количество гипотетических клиентов. Мы говорим: «Предложим что-то бесплатно: придет 1000 человек, из них 10% купит что-то за 100 долларов, еще 10% купит что-то за 1000 долларов. И 1% купит за 10 000 долларов». Таким образом, мы рисуем своеобразную «мишень», в которую пытаемся попасть своими ценами.

В итоге мы ищем способ максимально покрыть необходимый объем продаж. Поясним на пальцах. Допустим, нам нужно продать чего-либо на 1000 долларов. Берем фломастер и устанавливаем на него цену в 1 доллар. Теперь, если мы продадим фломастеры тысяче покупателей, то получим 1000 долларов, что нам и нужно. А можно снизить цену вдвое. Тогда, чтобы покрыть объем, необходимо привлечь уже две тысячи клиентов. С другой стороны, можно и повысить цену, например, до 10 долларов — и нужно будет привлечь всего сто покупателей. Таким образом, задача ценовой матрицы в том, чтобы найти точки, в которых можно поставить и дешевые продукты, привлекающие максимальное количество клиентов, и средние, и дорогие. Иными словами, ваша цель — обработать все четыре категории покупателей, рассмотренные выше.

Как мы зачастую поступаем? Когда определяем цену на свои продукты или услуги, смотрим на конкурентов: «А за сколько они уже продают это?» В США есть сеть ресторанов Hooters.

Это заведения относительно быстрого питания, в которых посетителей обслуживают девочки с очень выдающимися формами, в коротких шортиках и обтягивающих маечках. (Сеть засудили феминистки за то, что в рестораны не взяли на работу официантками пожилых женщин, которые выглядели не так аппетитно. Но это так, к слову.) Вообще, средняя цена бургера с пивом в таком ресторане — 10 долларов. И чашка кофе стоит 10 долларов. Почему? Объяснение — в меню: «Если вы в нашем ресторане заказываете кофе, то вам уже все равно, сколько он стоит». Таким образом, мы можем установить цену на упомянутый выше фломастер исходя из того, во сколько он нам обошелся, а можем продать его за сколько захотим. Но всегда есть точка, в которой фломастер перестает продаваться. Если вы установите на него цену 40 долларов, не меняя его потребительских свойств, вряд ли к вам выстроится очередь.

Так вот, мы учим наших клиентов *выворачивать* колесо матрицы — делать наоборот. Мы говорим, что цены на товары никогда не останавливаются в росте. Пусть у нас есть продукты бесплатные, есть за 10 долларов, есть за 100, 1000 и т. д. Понятно, что в какой-то точке будет провал, то есть определенные категории товаров за 1000 долларов еще будут продаваться, а за 5000 — уже нет. Какова обычная, логичная реакция нормального человека? «Если не продается — не продавай». Зачем же продавать? Зачем товар зря место на складе занимает, бухгалтера нагружает? Действительно, это логично с точки зрения магазина, который ничем не отличается от других. Но есть интересный парадокс. По цене от 5000 до 10 000 долларов может ничего не продаваться, а за 20 000 долларов уже снова продается! Конечно, при этом нужно, чтобы и по качеству товары отличались соответственно стоимости, но тем не менее.

Таким образом, если вы повышаете на что-то цены или переходите в более дорогую ценовую категорию и ничего не

продается — это еще не значит, что нужно останавливаться. Это значит, что можно спокойно идти дальше. Просто это не предел.

Так называемый маячковый товар — это товар, который вы предлагаете не для того, чтобы его продать. Купят — отлично. Например, если разовый клиент случайно зайдет и приобретет у вас что-то за миллион — замечательно. Но вообще-то у таких товаров другое предназначение: будоражить умы, способствовать распространению слухов, запускать волну общественного мнения.

Один американец написал книгу о русских олигархах со странным названием «Как работать с Россией». И стал предлагать ее в двух вариантах:

- обычное издание за 29 долларов;
- премиум-издание, инкрустированное бриллиантами, за 3,5 млн долларов.

Не думаем, что он продал вагон эксклюзивных изданий. Мы даже не уверены, что второй вариант у него имелся (скорее всего, он предлагал его на заказ). Но это был отличный пиар-ход. О книге заговорили, и автора пригласили в качестве консалтера многие крупные мировые компании — он рассказал им, как же строить отношения с русскими.

Так вот, товар-маячок — это продукт, который должен восприниматься как флаг вашей компании. В отличие от товара-локомотива здесь уже дело не в том, что такой товар самый дешевый, а в том, что он выражает вашу уникальность. Это с точки зрения маркетинга.

Теперь с точки зрения продаж: есть такое понятие — *slack adjuster*. Это метод получения прибыли от клиентов, уже имеющих отношения с вашим бизнесом.

Приведем пример. На одной из конференций Дэна Кеннеди выступил предприниматель, который жил в маленьком городе с населением около 50 000 человек. У него был магазинчик разных товаров для дома и строительства (молотки, гвозди, сверла и т. д.). Продавая в год на 120 000 долларов, он клал себе в карман 30 000. Это мало, но в небольшом городе и тратить ему особенно было не на что.

Сколько он ни пробовал различных способов, а прибыльность увеличить не получалось. Он сказал Дэну: «Я не могу, продавая молотки по 3 доллара, заработать серьезные деньги. Сколько этих молотков нужно в таком маленьком городе... Тем более что через дорогу конкурент, а в соседнем квартале — еще один. Что делать?». И Дэн подал ему интересную мысль: использовать *slack adjuster*.

Это название пришло из автомобильной индустрии. В фирмах, которые перепродавали машины, бывшие в употреблении, изредка сталкивались с моделями очень давних лет, но в идеальном состоянии, потому что автомобиль простоял все это время в гараже у какого-нибудь пожилого человека. Потом он умирал, его вдова предлагала купить у нее машину и продавала ее как хлам за 2000–3000 долларов. А дилер тут же перепродавал ее коллекционеру уже за 60 000 долларов. Вот такая разовая транзакция с большой маржой и называется *slack adjuster*.

Что сделал хозяин маленького магазина? Он выделил отдельную зону и в следующий сезон выставил там электрокамины со всякими наворотами (плазменный телевизор и т. п.) — уже не за 500 долларов, а за 5000 и больше. Понятно, что в таком небольшом городке их купили всего 3–4 раза, но даже это значительно увеличило годовую прибыль магазина. Так как еще через год каминны уже никто не собирался покупать, потому что все желающие это уже сделали, он выставил джакузи

с водопадом. Таким образом, у него появилась линейка дорогих высокомаржинальных продуктов.

Рассчитывать на такие товары как на основные, конечно, нельзя, но это отличная подстраховка и подспорье. Кстати, этой продукции может у вас и не быть в наличии — предложите ее, например, по каталогу. Или попросите поставщиков предоставить вам образцы и устройте в магазине или офисе демозал.

В международном бизнесе тоже такое случается. Называешь сумму, а у тебя спрашивают: «Это в долларах или в евро?» — хотя ты имел в виду сумму в рублях. И у тебя сразу смешанная реакция: и радость, что столько денег будет, и боязнь (а вдруг упустишь?), и внутри уже считаешь, сколько же не заработал до этого, продавая только в российской валюте...

Необходимо представлять еще и свою нижнюю планку — те деньги, за которые вы «поднимете попу со стула». То есть надо четко осознавать: «Если ниже этого уровня, даже не стану заморачиваться». У каждого планка своя. Мы, например, знаем довольно много людей, которые не берутся за проекты, если они стоят меньше 100 000 долларов.

Вообще с дополнительными продажами и переводом на другие товары возникает еще одна проблема: неуверенность клиента.

Зачастую продавцы просто-напросто идут по скрипту, тупо начиная впаривать: «Купи iPad! А еще купи iPhone, а еще чехол... Купи, купи, купи». И у клиента, естественно, возникает защитная реакция — негативная.

На самом деле еще до продажи с клиентом следует говорить на языке выгоды. Например, так: «Вы купите чехольчик для телефона? А то я вот не купил, и телефон уже поцарапанный... Сами же придете через два месяца и скажете...» И сразу у покупателя возникает ощущение, что о нем заботятся.

Кстати, маржа при продаже мобильных телефонов тоже не самая большая. Куда интереснее она, если продавать аксессуары — футляры, ремешки, карты памяти, защитные пленки и т. д.

Статусный товар. Конкуренция за бюджет

Многие владельцы компаний боятся вводить товары-локомотивы. Они думают: «Ну как же так? Я сейчас сделаю это, и все решат, что у меня тут какой-то ширпотреб... Как я могу в своем премиум-салоне предлагать что-то, условно говоря, за 10 рублей?!»

Чтобы у клиентов не создавалось такого неадекватного представления о вашем бизнесе, как раз и необходим *статусный товар*. Он хоть как-то нивелирует возможное негативное отношение со стороны аудитории к товару-локомотиву. А это отношение обязательно у кого-то возникнет.

К тому же не стоит забывать, что люди приходят в вашу компанию за покупкой разными путями, в том числе довольно странными. Следует постоянно контактировать с клиентами и расширять сеть общения. Статусные продукты и товары-маяки как раз и необходимы, чтобы повысить вашу привлекательность и дать повод обсудить вас.

Самое смешное, что довольно часто мы вводим их в ассортимент не для продажи, а они все равно продаются.

Товар-заменитель

Еще один любопытный вариант — это предлагать что-то вместо товара, на который было обращено основное внимание потенциального покупателя. К примеру, в проекте Infobusiness2.ru есть тренинг «Как написать книгу», а кроме того, есть услуга «Напишем книгу за вас».

И самое интересное, что второе покупают те, кто сначала купил первое. То есть они в конце концов понимают, что ничего делать сами не будут, и говорят: «Знаете, год пытаюсь написать, и ничего не получается. Не сделать ли вам это за меня?»

Товары, конкурирующие за бюджет

Человек в любой ситуации делает выбор: он может приобрести либо одно, либо другое, либо третье. Он идет на чей-то день рождения и принимает решение, купить ли алкоголь, цветы или еще что-то. И все это зачастую можно совместить. Такие товары и называются конкурирующими за бюджет.

Так, в цветочных салонах в качестве этих товаров, наряду с собственно цветами, выступают плюшевые игрушки.

Как правило, если товары конкурируют за бюджет, то какой-то из них не приобретается. Но бывает, что у покупателя вообще нет ограничений на бюджет. Тогда он покупает все и сразу, чтобы меньше времени тратить на раздумья. И у нас случается, что люди приходят и берут все не думая. Поэтому что из восьмидесяти товаров просто нет сил выбирать то, что нужно.

Упражнение 4. Товар-маячок

Возьмите бумагу и ручку и составьте список товаров, которые вы могли бы использовать в качестве маячковых — для распространения слухов, привлечения дополнительного внимания к компании, запуска сарафанного радио.

Во-первых, товар должен быть дорогим, чтобы потенциальные клиенты говорили друг другу: «Знаешь, я заходил в магазин за хлебом, а там такое продается за 60000 долларов!». А во-вторых, высокомаржинальным: если все-таки такой продукт будут покупать, необходимо, чтобы он выступал в качестве slack adjuster.

Можно просто придумать услугу, которая будет стоить дорого.

Упражнение 5. Список продуктов

Еще раз пройдитесь по списку продуктов, который вы составили, и варианты каждой категории выложите на сайте на продажу. Подберите их так, чтобы там были товар-локомотив, маячковый товар, статусный товар и т.д.

Если на товаре-локомотиве вы теряете деньги, то в описании на сайте укажите такое его количество, с каким вы готовы поэкспериментировать (минимум 10 штук, максимум 100). Напишите, к примеру: «Вот этот товар за 100 рублей я продам только в количестве десяти штук».

Ваша задача — чтобы в тот же день люди, посетившие ваш сайт, увидели это спецпредложение и среагировали на него.

Статусные товары: вопросы и ответы

Правильно ли я понимаю, что товары для хобби проще продавать чайникам, чем специалистам?

Да, правильно. Но с одной оговоркой: чайникам, которые либо считают себя специалистами, либо хотят ими стать. Чемпиону мира по шахматам продавать программу, обучающую

этой игре, будет сложно. Однако чемпионов мира мало, зато людей, которые хотят ими стать, гораздо больше, и они с готовностью покупают.

Чем отличается статусный товар от маячкового?

В нашем понимании статусный товар вообще не продается, а маячковый все-таки должен периодически продаваться — хотя бы раз в год.

Лотерея как инструмент лидгена

Если вы что-то продаете без особого труда, и людей не приходится уговаривать купить, это первый признак того, что вы поставили цену куда меньше, чем могли бы. Следовательно, вы теряете деньги.

С другой стороны, если вы только стартуете, вам необходимы продукты, которые продавались бы буквально сами. А вот когда объем продаж уже набран, наступает время тестировать более высокие цены, увеличивая их в два, три и даже в пять раз.

Отсутствие системы продаж зачастую компенсируется низкими ценами, но это не спасает. Поэтому есть смысл вложить-ся в лидген и в конверсию.

А еще один из хороших способов привлечь к себе внимание и интерес новых клиентов — это лотерея. Некоторые проводят ее так: берут пул потенциальных клиентов и разыгрывают среди них какой-то продукт. Дальше объявляют победителя, вручают ему приз, вывешивают фото счастливица на сайте. Таким образом лотерея позволяет повысить доверие к компании.

Для проведения удачной лотереи вам надо выбрать товар, который пользуется наибольшим спросом среди целевой

аудитории. То же самое относится и к услугам. Стоит разыгрывать только то, что хорошо продается, на что уже есть спрос, иными словами — хит продаж.

Далее необходимо найти места, где высока концентрация вашей целевой аудитории, то есть применять так называемые клиентские магниты. Большинство проводит лотереи в Интернете или в собственном розничном магазине (естественно, используя специальные вывески-штендеры и прочие визуальные средства), и на этом все заканчивается. Однако этого недостаточно. Важно понимать, что целевая аудитория находится не только на вашем сайте и не только в магазине. Она есть практически везде! Это и специализированные конференции, и выставки, и места отдыха...

В зависимости от сферы бизнеса целесообразно проводить лотерею и в точках партнерских продаж, если мы говорим о более массовых продуктах. Так или иначе, вам необходимо выявить те места, где максимально представлена ваша аудитория. На самом деле это могут быть и чужие сайты. Договоритесь с партнером и разместите рекламу у него; пусть он сделает у себя на сайте ссылку на вашу лотерею, разошлет своим клиентам письма об этом... Вариантов масса!

Дальше составляем само предложение (оффер). Обычно оно ограничивается фразой: «Выберу только одного человека, который оставил контактные данные».

Как-то мы проводили лотерею для одного из наших клиентов. По ее условиям можно было стать обладателем определенного продукта, пользующегося большим спросом, причем выигрывал его как сам человек, заполнивший анкету, так и все его знакомые, которых он вписывал. Таким образом мы увеличивали количество потенциальных клиентов, собирая с каждого участника еще в среднем по несколько контактов. Представляете, как пополнялась база?

Оптимальное место для проведения лотереи — зоны, где чаще всего скапливаются люди. Допустим, у вас розничный магазин в торговом центре. В этом случае такими зонами будут эскалатор, кассы и т. д. Ваша цель — собрать максимальное количество контактов.

Что мы делаем с полученными данными потом? Помимо того что заносим их в базу, естественно, объявляем победителя, поздравляем его и делаем так, чтобы об этом узнало как можно больше людей. Создаем шумиху, готовим видеотчет, кучу фотографий, размещаем все это на сайте. Публично вручаем человеку сертификат и другие призы. Все это повышает доверие к компании. Кроме того, полезно взять у победителя небольшое интервью, которое послужит вам отличным отзывом.

Отметим, что главный приз должен быть таким, чтобы для его использования не требовалось никаких особенных усилий. К примеру, не стоит устанавливать в качестве главного приза участие в семинарах, тренингах, гораздо лучше просто вручать какой-то продукт. Потому что иначе победителю приходится напрягаться дважды — участвуя сначала в лотерее, а потом еще и в тренинге. Вполне вероятно, что его это не заинтересует. И вообще в такую лотерею впишется мало людей.

Дальше начинается самое интересное. Тем, кто не выиграл, но все же оставил свои контактные данные, затем звонит ваш менеджер и общается по следующему скрипту.

— Здравствуйте. Меня зовут так-то, компания такая-то. Вы участвовали в нашей лотерее, и у меня для вас две новости. Одна хорошая, другая не очень.

— Ну, давайте начнем с плохой.

— К сожалению, вы не выиграли в нашей лотерее.

— Ну я так и знал.

— Победителей мы объявили, их имена у нас на сайте. Вы можете посмотреть, они все получили призы. А теперь хорошая

новость. У меня для вас есть утешительный приз. Это сертификат на 20%-ную скидку. За ним только надо прийти к нам в офис.

Основная задача лотереи — не только собрать контактные данные потенциальных клиентов, но и максимально монетизировать их. Это тот же верхний уровень воронки. Допустим, те, кто ничего не выиграл, приходят за сертификатом — и таким образом попадают на другой уровень. При правильном оффере и скрипте большинство из них совершит покупку. Здесь важно предложить им не только какую-то карту лояльности, но и все-таки небольшой приз, бонус. С помощью лотерей с небольшими призами мы подогреваем интерес клиентов к нашим услугам. Скидочная карта, сертификат, дополнительная гарантия подарком не являются. Они лишь подаются как подарок, но этого недостаточно для того, чтобы человек к вам пришел. Должно быть что-то еще.

Существенная особенность лотереи в том, что она служит также фильтром — помогает отделить тех, кто действительно заинтересован в ваших продуктах, от простых зевак, проходивших мимо. Далее из числа заинтересованных важно отобрать тех, кто готов потратить деньги.

Допустим, вы продаете какие-то дорогостоящие товары в премиум-сегменте. Пусть это будет мебель. Разыгрываете диван, стоимость которого 100 000 рублей. Используете все клиентские магниты, ставите его везде, где в принципе ходят люди. Но есть одна хитрость: вы объявляете, что приз победителю — 80% от стоимости этого дивана. И что тогда происходит? Вы фильтруете людей и сразу же отсекаете «халявщиков», которые не готовы хоть что-нибудь заплатить. Остаются только нужные вам потенциальные клиенты. В этом и прелесть воронки продаж, что вы мыслите не абстрактными показателями («купит — не купит»), а конкретными. Вы создаете четкую систему, и в этом смысл проведения подобных лотерей.

Упражнение 6. Хит продаж и лотерея

Выберите один продукт, который вы будете использовать в качестве хита продаж и разыгрывать в лотерее.

Придумайте, какой продукт вы будете давать в подарок тем, кто в лотерее не победит. Это не обязательно товар, который можно пощупать, — дарить можно и какую-то полезную информацию. При выборе отталкивайтесь от суммы вашего среднего чека.

Если вы работаете в премиум-сегменте, то не стоит тратиться на рекламу — на эти деньги можно вручить подарки клиентам.

Лотерея: вопросы и ответы

Насколько эффективна совместная реклама? Допустим, мы берем две марки косметических продуктов — одна более известная, а другая менее...

Лучше проводить лотерею, выигрыш в которой — отдельный продукт, хит продаж. Задача лотереи — фильтровать клиентов. Когда же вы организуете ее совместно с кем-то, становится крайне сложно выявить, какой именно продукт интересен потребителю — ваш или партнера.

Каков временной интервал между началом пиара лотереи и ее проведением?

Это зависит от сферы бизнеса. Если организовывать лотерею только в Интернете, то лучше заложить минимум две-три недели. Опыт показывает, что итоги целесообразно подводить в субботу и воскресенье, то есть в выходные.

Как использовать выставки

Выставки также являются хорошим инструментом для генерации лидов и их дальнейшей конвертации в реальных клиентов.

Мы как-то проводили трехдневную выставку, и нашей задачей было обеспечить настоящий ажиотаж на торговой площадке. В частности, мы устраивали игру «Лемминги». Лемминги — это такие животные, которые в период миграции бегут всей толпой куда глаза глядят, срываются в пропасти, переплывают озера и т. д. Инстинкт самосохранения в это время у них отключается напрочь. Вот и мы периодически устраиваем такие «миграции» с клиентами. Стадное чувство работает очень хорошо, об этом доступно рассказывается, например, в книге Роберта Чалдини «Психология влияния» (*Influence. Science and Practice*)². Эта книга — хорошее руководство по влиянию на поведение масс. Так как же лучше всего устраивать ажиотаж? Какие условия для этого необходимо соблюдать?

Прежде всего нужно использовать принцип кошки. Понаблюдайте: кошка всегда хочет туда, куда ее не пускают, хотя

² См.: Чалдини Р. Психология влияния. — 5-е изд. — СПб. [и др.]: Питер, 2014. — *Прим. ред.*

ей там и делать-то нечего. А стоит вам открыть дверь, как она перестает в нее лезть и стоит раздумывая.

С толпой то же самое: она идет туда, где что-то ограниченное, закрытое, недоступное. На этом, в частности, построена реклама всех фильмов: трейлер запускается аж за год, и таким образом аудитория разогревается, чтобы в заветный час наконец ломануться к кассам кинотеатров. Некоторое время назад мы побили рекорд по запуску продукта в стадии записывания именно по этой формуле.

Итак, задача — рекламировать, но не давать опробовать. В первый день мы устраиваем на выставке закрытый стенд, к которому люди допускаются только по приглашениям. Естественно, до этого все же размещаем рекламу с призывом прийти и тем не менее пускаем прессу, потенциальных партнеров, других гостей (заранее делаем звонки по клиентской базе) именно по приглашениям. Обязательно играет музыка, чтобы дополнительно привлекать внимание. В идеале нужно поработать и со светом: пусть что-нибудь мигает, мерцает, сверкает и т. д.

Что получается? Разумеется, выстраивается очередь, а внутри пройти можно только по одному. Стоишь с приглашением, ждешь... А остальные посетители выставки идут мимо и думают: «Ага, раз так все закрыто, но столько народу, значит, там дают что-то интересное и полезное. Надо бы тоже подойти...» Однако в первый день сделать это почти невозможно из-за образовавшейся очереди. Поэтому на второй и третий день у стенда уже огромный трафик, и об этом пишут все СМИ: мол, хотя компания только-только вышла на рынок, уже такой всплеск интереса!

Далее, когда вы выступаете в конце выставки, хорошо, если два-три ваших сотрудника пройдут по рядам и раздадут анкеты. При этом с самого начала следует предупредить:

«Заполните, пожалуйста, анкеты, которые вам предоставят позже, и я вышлю вам бесплатно такой-то продукт».

Если вы продаете со сцены, обязательно нужен интерактивно общаться с аудиторией. Но бывают такие странные выставки, на которых продавать со сцены запрещено. Как вы думаете, как быть в таком случае?

Предположим, у вас с собой ваша свежая книга. Вы говорите: «Я привез свежее издание, у меня есть один экземпляр, и сейчас я кому-то его отдам. Кто хочет?» Кто-то из зала говорит: «Я!» Кроме того, поднимается несколько рук. Остальные молчат. Может быть, идет третий день, и все уже устали. Тогда, вручив книгу первому пожелавшему ее получить, вы продолжаете: «Давайте я немного расскажу про этот продукт». И дальше описываете, какие в книге классные рекомендации и алгоритмы, какая хорошая бумага, красочно повествуете о результатах тех, кто уже использовал это издание как руководство к действию, и т. д. В результате, когда вы сойдете со сцены, у вас уже начнутся продажи, будьте уверены. К вам народ пойдет толпой. Таким образом, вы заменяете прямую продажу предварительным пиаром.

На этапе отработки полученных контактов большинство руководителей допускают ошибки. Они не понимают, что чем позже сделают фоллоу-ап (то есть свяжутся с клиентом по горячим следам), тем меньше у них будет процент закрытия сделок. Возбужденное состояние потенциального потребителя после встряски очень быстро сходит на нет. И если вовремя не обработать контакт, клиент попросту остынет и даже не сразу вспомнит, кто вы и откуда. К примеру, если вы позвоните на следующий день после выставки в десять утра или в три часа дня, закрытие будет отличаться процентов на тридцать.

Таким образом, на выставке вы должны выдвинуть сверхинтересный оффер по специальной цене, а потом реализовать

его. Важно ограничить этот оффер по времени. Клиенты должны принять решение либо сразу же, либо на следующий день.

Что для этого нужно сделать? Добиться, чтобы клиенты внесли хоть какую-то предоплату. Мы берем в качестве предоплаты 1000 рублей, а доплатить позволяем когда угодно. Бывало так, что люди исчезали, и эта тысяча у них сгорала, то есть оставалась у нас. Если есть возможность, собирайте предоплату прямо на выставке.

Продажи со сцены

Удивительно: сотрудников учат переговорам, элементарным правилам проведения сделок и прочим вещам, но никто не учит их, как продавать со сцены.

Такие продажи делятся на две категории:

- если группа маленькая;
- если группа большая.

Если группа маленькая, то продавать следует только индивидуально, сильно вкладываясь в клиента. Это мощно мотивирует его, и он становится нашим покупателем.

Если группа большая, вы можете вытащить на сцену нескольких человек и рассмотреть с ними какую-то типичную проблему. Слушатели станут поднимать руки, глаза у них загорятся. Вы выберете того, кто ближе всего к описанной вами ситуации, и начнете красочно рассказывать, как эта проблема решается.

Кроме того, для удачных продаж со сцены следует соблюдать три условия, особенно если вы ограничены во времени.

- Должен быть оффер за конкретные деньги.

- Надо установить дедлайн — ограничение по количеству предлагаемого продукта и (или) по времени. Без ограничения ничего не работает. Деньги нужны сегодня.
- И наконец, необходим призыв к действию. Допустим, вы говорите: «Мы продаем подушки по 99 рублей, но их у нас только десять». А что дальше клиенту делать, неясно! Поэтому следует тут же сказать: «Подойдите к столу позади зала и успеете купить себе нашу чудоподушку!» Действие должно быть простым и понятным.

Базовые принципы продажи через Интернет

Интернет — это важный способ и источник генерации лидов.

Мы продаем через Интернет и товары, и услуги. Со временем мы вывели формулу, как должен выглядеть сайт и какие его элементы необходимы для максимизации продаж.

Что должно быть на сайте? Перечислим по пунктам.

- Сверху — название вашей компании.
- Далее описание того, чем вы занимаетесь.
- Важно, чтобы в верхней правой части страницы был указан ваш телефон. Нужно проследить, чтобы цифры были хорошо видны: определенному количеству посетителей всегда удобнее сразу позвонить вам.
- Ниже — маркетинговые блоки. Чем выше конкуренция на рынке, тем большее количество блоков мы используем. Принцип их построения — ОДП: оффер, дедлайн, призыв к действию (о нем мы уже говорили в предыдущей главе). К примеру: «При покупке на такую-то сумму — скидка такая-то!», «Купив сейчас, получишь шампанское в подарок» и т. д. Скидку лучше устанавливать не в процентах, а в рублях; как вариант — привести

старую и новую цены рядом. Также здесь размещается информация о товаре-локомотиве. В среднем мы делаем два маркетинговых блока, и они в два-три раза повышают конверсию. Замечательный ход — рядом с указанием дедлайна поместить таймер, который прямо на глазах пользователя ведет обратный отсчет времени.

- С правой стороны страницы целесообразно привести отзывы. В идеале это должны быть видеоролики, аудио хуже привлекает клиентов. Главное — отзывы должны быть яркими и опровергать самые распространенные возражения.
- Замечательно работает персонализация. Что бы вы ни продавали — на сайте размещайте приветствие директора компании. Например: «Здравствуйтесь, добро пожаловать на мой сайт! Меня зовут так-то...»
- Важно, чтобы у посетителя было несколько возможностей с вами контактировать — позвонить, написать письмо, связаться через ICQ, Skype и т. д. На нашем сайте сверху есть кнопка «Онлайн-консультант»; нажав на нее, клиент может пообщаться с нашим сотрудником в режиме реального времени. Не у каждого есть возможность позвонить в течение рабочего дня или написать по электронной почте. Поэтому онлайн-консультации — хорошее подспорье.
- Очень важный элемент — кнопка «Оставить заявку на звонок». Пользователь кликает, и выскакивает форма, в которую он вводит свое имя и телефон. Менеджер ему перезванивает, выясняет потребности и продает продукт. Можем сказать, что такой инструмент увеличивает конверсию процентов на сорок.

- Еще одна из фишек — это ночная скидка и скидка выходного дня. В 23:00 на сайте выскакивает сообщение: «Вы можете зафиксировать такую-то скидку на товар, оставив свои контактные данные».
- Если трафик на сайте большой, можно проводить лотерею.
- Отличное средство — инфомаркетинг: находите «болевые» точки потенциальных клиентов и размещайте на сайте информацию, которая просвещает людей, помогает им решить проблемы.
- И в заключение еще одно важное замечание: дизайн лучше сделать незаметным, лишь подчеркивающим ваше сообщение. Сайт не должен быть слишком красивым и ярким. Мы сторонники простоты. Практика показывает, что на простых по дизайну сайтах продукты продаются лучше.

Распространенная ошибка — считать: «Да хиты продаж и так покупаются! А у меня есть полсклада хлама, который никому не нужен, давай мы из них сделаем хиты — и протолкнем!» Ни в коем случае нельзя так поступать! Тем самым вы убьете и продажи, и доверие аудитории.

Что касается отзывов, то исключительно положительные реплики работают плохо. Когда человек говорит: «Да как же все замечательно, ваша компания просто супер!» — и не раскрывает конкретики, это выглядит неестественно и также разрушает доверие.

Все должно быть максимально натуральным. Например: «Да, мы заказали в этой компании установку двери, все было сделано очень хорошо, но почему-то через несколько дней после установки дверь начала поскрипывать. Однако мы

созвонились с мастером, и он в тот же день уже был у нас и все исправил». Что думает тот, кто слушает или читает такой отзыв? Он понимает: «Если у меня что-то случится, то и мне быстро и качественно помогут. Вот это сервис!»

Кроме того, полезно в самом начале отзыва привести какое-либо возражение и тут же опровергнуть его. К примеру: «Да, с сайта скачивать неудобно, НО...» — и дальше уже нечто позитивное. Или: «Да, качество аудиозаписи плохое. Ну и что? Главное — это качество контента».

Самые идеальные отзывы у нас — это сообщения людей, которые пишут: «Я раньше вообще не понимал, что это такое...»

Расскажем об интересном случае. Подходит к нам человек после тренинга. Он нашел информацию в Интернете, где было выложено какое-то видео с нами. Посмотрев ролик, он стал пытаться внедрить рекомендации, но что-то то ли не так понял, то ли не расслышал, поэтому никак не мог добиться запланированных результатов. В результате он стал всем говорить, что эти ребята, мол, преподают какую-то чушь, которая не работает. Но потом он вдруг обнаружил узкое место в своем бизнесе, чуть подкорректировал процессы — и получил ошеломительные результаты. Нам он сказал: «Я изменил всего одну вещь, и в тот же день заработал на 140 000 больше. С тех пор я ваш фанат! Все это работает, и люди выстраиваются ко мне в очередь». Так что всегда оставляйте клиенту пространство для собственных находок, пусть у него возникнет ощущение, что он добился всего сам, хотя и с вашей помощью.

В консалтинге то же самое. Если вы занимаетесь консультациями, обязательно оставляйте какие-то погрешности, чтобы клиент мог среагировать: «О, а это неправильно». Вы говорите: «Точно, молодец! Сейчас поменяем!» И клиент доволен, у него растет самооценка. А все идеальное почему-то продается не так хорошо.

Если же клиент начинает активно писать на форумах и всем рассказывать о минусах, на которые наткнулся у вас, это уже антиреклама. Есть несколько способов с ней бороться. Первый — признать его правоту. А второй — не просто исправить недостаток, а сделать все еще лучше, чем могло бы быть. Так, клиенту, который всем и каждому объяснял, какая у вас плохая аудиозапись, непременно отошлите отличную.

Продажа через Интернет: вопросы и ответы

Насчет ночной скидки: если товар низкомаржинальный, то какую скидку делать? Примерно 10%?

Лучше тогда не делайте скидку, а давайте в дополнение к этому товару подарок.

Партнерство и что с ним можно делать

Кто такие партнеры? Что это за люди? Это коллеги, которые работают в сегментах бизнеса, граничащих с вашим. Как правило, они вам даже не конкуренты. У ваших компаний смежные целевые аудитории, и задача — выявить ту прослойку потребителей, которая у вас пересекается.

Возьмем магазин по продаже автозапчастей. Среди его партнеров могут быть мойки, авторемонтные и шиномонтажные сервисы, страховые агенты. Нет ничего сложного в том, чтобы дать клиенту карточку соседнего сервиса и получить за это еще и свои проценты.

Вообще партнерские программы — это один из полубесплатных каналов привлечения клиентов. Порой такие программы достаточно абсурдны: так однажды на наших глазах банк заключил партнерские отношения с обувным магазином.

Недавно видели занятный пример в компании «Евросеть». На витринах салонов повесили рекламу турагентства, а внутри поставили столики, выложили книжечки с информацией о турах... И обучили своих продавцов, как эти туры продавать. Очень забавно: предлагает телефоны и туры одновременно. Но благодаря этому турагентство существенно расширило свое влияние в России.

На самом деле с партнерами работает и лотерея, в которой разыгрывается продукт. Вы проводите ее, собираете контактные данные. Здорово, если ваш бизнес относится к премиум-сегменту. Один из наших клиентов стал прикладывать к чеку флаер на бесплатную процедуру. В результате конверсия составила 80%.

Конвертация лидов по скриптам

Мы уже вкратце касались этой темы, теперь же рассмотрим ее подробнее.

Скрипт — это шаблон разговора и зачастую алгоритм продажи. Как добиться, чтобы продавцы четко следовали скриптам? Надо их внятно прописать, а потом контролировать, как сотрудник принимает звонки, общается, «закрывает» клиентов. Для этого стоит фиксировать все разговоры — хоть в аудио-, хоть в видеоформате. Запомните: люди сами себя контролировать не будут. Функция контроля всегда внешняя.

Хороший инструмент проверки — так называемый *тайный покупатель*. Вы составляете чек-лист, в котором перечисляете все, что продавец должен сделать при совершении клиентом покупки. К примеру, когда в магазин заходит потенциальный покупатель, с ним здороваются, затем запрашивают контактную информацию, дают скидочную карту, уточняют, откуда он узнал о магазине, и т. д. Тайный покупатель — это, по сути, ваш же «засланный казачок», который приходит под видом обычного клиента и контролирует, все ли пункты чек-листа соблюдаются. После этого он оценивает продавца в баллах. Если сотрудник набрал максимум баллов, он получает

определенные бонусы. Это плавно переводит нас к теме мотивации: поощрять всегда лучше, чем штрафовать.

Теперь поговорим о телефонных продажах. Цель звонка — это вытащить потенциального клиента на встречу. А цель встречи — успешно пройти несколько этапов: выяснить потребности, «закрыть» человека на покупку, а также допродажу. После чего получить еще и отзыв, перезвонив через некоторое время.

Скрипты следует прописывать блоками с указанием отдельных фраз.

Крайне важно, чтобы язык скриптов был простым. Не старайтесь выражаться высокохудожественно. Дело в том, что человеческий глаз лучше всего воспринимает привычные ему формулировки. И не предлагайте клиентам большое количество вариантов: это усложняет ситуацию, и человек уходит, объяснив, что ему надо посоветоваться с женой.

Отработайте типичные возражения. Что скажет ваш сотрудник, если клиент решит еще подумать или прийти завтра? Конечно же, надо провести тренинг по скриптам, а при составлении первых текстов понаблюдать, как ведет разговор лучший продавец. В этом качестве можете выступить и вы сами. Тогда скрипт будет наиболее приближен к реальности.

Продажа по телефону строится, как правило, так.

- Спрашиваем, откуда о нас узнали, чтобы понять, какой канал привлечения аудитории сработал.
- Выясняем имя клиента, чтобы к нему можно было обращаться. Обращение по имени тоже влияет на продажи.
- Следует блок приветствия.
- Уточняем потребности клиента (блок «Что вас интересует?»).

- Рассказываем о выгодах продукта (а не о его свойствах).

В случае продажи услуг (например, тренингов) лучше сразу же договариваться с потенциальным клиентом об очной встрече. Добивайтесь этого всеми силами. Назначьте дату и точное время, но обязательно уточните: «Вас это устроит?» Также попросите: «Если будете опаздывать, пожалуйста, позвоните. Я буду вас ждать, запишите мой номер». Клиент записывает телефон, и тем самым вы уже накладываете на него определенные обязательства.

После тренинга по скриптам для продавцов и менеджеров обязательно нужно проводить с ними коучинги. Заниматься этим должен руководитель.

В основе успешных продаж лежит доверие, которое базируется на вашем желании помочь клиенту и его понимании этого. Поэтому и вопросы скрипта должны быть сформулированы так, чтобы ощущалась ваша забота. В противном случае вы рискуете создать впечатление допроса. Помогайте людям делать разумный выбор, экономить, решать свои проблемы. А для этого старайтесь максимально выяснить их потребности.

Если назначить встречу сразу не получается, важно под каким-либо предлогом договориться с человеком о следующем контакте. Если вы называете ему вилку цен и он не согласен приехать, а хочет общаться по телефону, объясните, что расчет занимает определенное время. Попросите у него телефон и перезвоните через две-три минуты. После этого вы уже начинаете вести клиента. Если тому все-таки надо еще подумать, в форме отчетности есть графа с датами следующих касаний. Следуя ей, ваш специалист должен будет потом еще связаться с потенциальным клиентом и выяснить, что он подумал. Если снова будет отказ, выясняется причина, чтобы

затем можно было проанализировать ее и обработать конкретные возражения.

Хороший совет для тех, кто хочет увеличить конверсию: найдите компанию, которая агрессивно себя продвигает, и попробуйте у нее что-нибудь купить. Вы многому научитесь. Нам особенно нравится, например, как это делают в компаниях, продающих справочно-правовые услуги. Менеджер звонит и говорит:

— Здравствуйте, вас интересуют новые статьи в трудовом законодательстве?

— В смысле?

— Ну вот вышло дополнение к Трудовому кодексу РФ.

О том, как правильно оформлять сотрудников...

— Естественно, мне это важно знать.

— Мы можем привезти вам бесплатно...

— Хорошо, привозите.

Спустя какое-то время звонит тот же консультант и говорит:

— Так, ну хорошо, я вам подвезу информацию. Давайте договоримся о встрече.

— Ладно.

Он не уточняет, какую именно информацию! На самом деле это была уловка. То есть, разумеется, никакой информации не привезли. Представитель компании сразу нас немного по этому поводу проконсультировал, а дальше начал уже просто продавать. Мы говорим:

— Надо подумать, такие решения не принимаются сразу же.

Он тут же предложил встречу, на которой, как он сказал, сможет показать все выгоды. На вопрос, почему так дорого, ответил:

— Дорого? Подождите минутку, надо кое-что посмотреть...

Ввел что-то в базе и говорит:

— Вот посмотрите, по поводу торга...

А там написано: «откат». Дальше он нам оставил диск и сказал:

— Посмотрите диск, я понимаю, что сейчас вам сложно определиться. Мы с вами созвонимся через недельку, обсудим, и все будет хорошо.

— Ну ладно, оставляйте.

Потом звонит через неделю:

— Ну что, посмотрели диск?

— Нет, не успели, давайте еще через неделю.

— Хорошо.

Проходит снова неделя. Звонок. Мы:

— Нет, не посмотрели. Знаете, нам не нужны эти продукты, давайте забудем.

— Нет, ну как же, давайте так, может, вы все-таки посмотрите? Вообще есть вариант, что вы можете оформить заказ в этом месяце?

— Да нет, точно нет.

— Я просто почему спрашиваю: я иду на повышение, и мне необходимо закрыть свои старые сделки...

— Наверное, все-таки не будем...

— Ну хорошо, тогда я приеду за диском.

— Зачем?

— Ну как же, у нас все диски учитываются.

Далее первое, что он сделал, появившись у нас, — это спросил:

— Так, где диск?

— Слушай, не знаем, где диск.

— Ну как же без диска, ведь там такая интересная информация!

И еще раз начал нас обрабатывать! Пришлось сказать:

— Так, давай, вот тебе диск, спасибо за помощь и до свидания...

Обратим ваше внимание: речь продавца, использующего скрипт, не должна звучать как речь робота. Простая зубрежка скрипта — к сожалению, частая болезнь многих продавцов. Чтобы избежать этого, научить их гибко реагировать на изменение ситуации, необходимо еженедельно устраивать мини-тренинги и планерки.

Как мотивировать менеджеров по продажам

Если вы разделяете менеджеров в соответствии с функциями (кто-то привлекает клиентов, кто-то звонит им, кто-то занимается только конверсией и т. д.), то и мотивация сотрудников должна быть разная. Мы в большинстве компаний обнаруживаем, что отдел продаж превратился в клиентский отдел, то есть менеджеры стараются совсем не напрягаться. Поэтому мы сразу начинаем выстраивать активный отдел продаж. О разнице в мотивации сотрудников двух отделов мы уже говорили выше.

Повторим и еще один тезис: не питайте иллюзий, что ваши менеджеры по продажам будут сами себя контролировать и следить за собственной дисциплиной. Они исполнители, а вы руководитель. И именно вы должны быть контролирующим органом.

Да, кто-то говорит, что важно нанимать уже достаточно мотивированного менеджера, чтобы он сам работал и его не нужно было постоянно контролировать. Однако наша практика показывает, что необходимо прежде всего создать такие условия, при которых у продавцов просто не будет другой возможности, кроме как отлично работать. И один из способов добиться этого — поручить им выполнение разных

функций, чтобы они не могли уйти в работу только с постоянными клиентами.

Еще один момент заключается в том, что вполне нормальные условия для менеджера совсем не обязательно будут ему нравиться. Для эффективной работы нужен уровень стресса выше, чем в среднем в жизни. Так что чем-то сотрудники должны быть недовольны. Но не всем, а то вы недополучите много денег.

Хороший инструмент — так называемая мотивационная доска. На ней вычерчиваются линия совокупного объема продаж и линии каждого менеджера. И на текущую дату мы видим, сколько денег принес каждый из них. Таким образом, мотивационная доска позволяет визуализировать результаты, а это помогает более адекватно оценивать ситуацию. Потому что бывает так: менеджер очень активный, душа компании, все его любят, а посмотришь на его показатели — и выясняется, что он практически ничего не продает. А есть, наоборот, тихие и спокойные менеджеры, практически незаметные, но они сидят и работают.

На мотивационной доске можно отмечать вообще все показатели, по которым вы оцениваете менеджеров. Это не только деньги, но и количество звонков, конверсия (в процентах) и т. д. При этом полезно ставить некоторые планки (также отмечая их прямо на доске), чтобы сотрудник видел, к чему стремиться, и ощущал приливы энергии, приближаясь к запланированным показателям.

Мы устанавливаем еще и своеобразные мотивационные пороги, разделяя запланированные показатели на несколько ступеней. Достигая каждой из них, сотрудник получает бонус.

Следует понимать, что система мотивации — это не панацея, и мы рекомендуем менять ее хотя бы раз в год, особенно в крупных компаниях, потому что есть риск скатиться в рутину.

Мотивация продавцов: вопросы и ответы

Не сказываются ли мотивационные пороги негативно? Менеджер проявляет, скажем, сверхвысокую мотивацию и, чтобы получить больше, начинает агрессивно дожимать клиентов, портя с ними отношения...

Это надо контролировать другими способами и следить, как он продает.

Информация как инструмент лидгена

Если вы занимаетесь продажей услуг, полезно иметь в качестве дополняющих товаров, о которых мы говорили выше, инфопродукты. Это могут быть, к примеру, записи ваших семинаров или книги.

Как же в этом случае быстро сгенерировать входящий поток клиентов для последующей обработки? Довольно просто. В рассылке по базе напишите: «Здравствуйтесь, меня зовут так-то. Сейчас я занимаюсь выпуском новой книги, которая называется "...". А чтобы книга была максимально полной, мы строим ее на основе вопросов наших читателей и клиентов, решая ваши проблемы и удовлетворяя ваши потребности. Представьте, что мы с вами решили вместе пообедать. Какие два вопроса вы хотели бы задать мне в первую очередь?»

Люди начинают присылать вопросы, а мы всем отвечаем: «Спасибо, мы перезвоним и дадим подробный ответ». Помните, что предварительно надо собирать для этого телефоны потенциальных клиентов! Как правило, они вводят их в форме заявки для активации той или иной возможности, например для участия в тренинге.

Затем вы звоните человеку и отвечаете на его вопросы, заодно определяя круг его проблем. На отдельной проблеме

заостряете внимание, углубляетесь в нее, конкретизируете и говорите, что у вас есть курс по ее решению: «Если я правильно понял, вы испытываете трудности с мотивацией сотрудников. Ваши менеджеры не продают в ваше отсутствие. У нас есть решение — это наш курс “Активный отдел продаж”». Иными словами, вы рекомендуете клиенту конкретную «таблетку» для излечения компании от данной болезни.

Ответив сначала на вопросы, вы завоевываете доверие собеседника, а также показываете ему себя в качестве эксперта. Каждый ответ длится 20–30 минут, и за это время, если вы на самом деле содержательно говорите о том, о чем человек спрашивал, он начинает практически полностью вам доверять.

Далее работа строится по уже знакомому вам принципу ОДП — оффер, дедлайн, призыв к действию: «Сейчас у нас акция на такой-то курс, мы предоставляем его по специальной цене, но осталось всего десять штук. А еще есть столько-то бонусов, и если вы запишетесь прямо сейчас, то я внесу вас в список их получателей».

«Закрытие» клиентов с помощью вопросов — это действительно хороший способ увеличить продажи.

Что еще необходимо делать для продажи инфопродуктов и услуг?

Мы поняли: каждому новому клиенту сразу продать на миллион не получится. Поэтому надо действовать последовательно. Мы даем человеку что-то бесплатное, чтобы он посмотрел, пощупал, послушал. Дальше он получает диск с тест-драйвом, который обходится в символическую сумму 300 рублей. В тест-драйве содержится краткая информация о решении конкретной небольшой проблемы. В нашем случае это трудности с привлечением клиентов, мотивацией сотрудников, плохой результативностью сайта и т. д.

Подчеркнем, что тест-драйв не должен быть слишком объемным. Смысл в том, чтобы потенциальный клиент после ознакомления с ним преодолел небольшие трудности. В противном случае, если вы запихнете на диск все что только можно, потом получите примерно такое письмо: «Я посмотрела ваш диск, и у меня теперь планов расписано на полгода вперед. Спасибо, через полгода я с вами свяжусь».

На каждом из этапов (тест-драйв, затем курсы, затем индивидуальная работа) может быть выстроен еще и разный лидген. Помимо тест-драйва, мы, к примеру, предоставляем условно бесплатную информацию в обмен на контактные данные. Условно — потому что говорим, что диск люди получают просто так, но надо оплатить отправку по почте (300 рублей). Зачем это делается? Так мы отфильтровываем тех, кто действительно заинтересован в нас, кто готов хоть немного инвестировать в себя. А потом таких можно уже дожать телефонными звонками.

В качестве фильтра можно сделать одностраничный сайт с формой заявки на тест-драйв, на котором посетитель должен оставить свои контактные данные.

На диске тест-драйва достаточно трех советов, которые можно использовать и получить результат. Человек должен понять, что ваша система работает, и захотеть еще больше полезной информации. В идеале длительность тест-драйва — не более часа.

Еще один важный момент — отлаженная система платежей. Мы поняли, что людям надо дать возможность выбрать самый простой для них способ оплаты. Поэтому по телефону мы говорим: «У нас есть несколько форм — по квитанции, безналичный расчет, электронные деньги... Как вам удобнее?» Интересно, что клиенты сами придумали еще один способ — класть деньги нам на телефон, поэтому мы специально завели

корпоративный номер. 300 рублей — это не такая уж большая сумма, чтобы ее нельзя было заплатить.

Наша цель — не торговать тест-драйвом, а вызвать интерес. Мы говорим: «Да, мы вам выслали диск и отправляем ссылки, по которым вы можете скачать то-то и то-то. Также в течение десяти дней у нас действует онлайн-семинар, который входит в стоимость тест-драйва, и проводится сессия по внедрению рекомендаций. Вам нужно обязательно это посмотреть». Однако огромное количество людей материалы не смотрят, поэтому надо до них дозваниваться и мотивировать.

Затем с тест-драйва наши менеджеры переводят клиентов на курсы, дистанционно выясняя, какие у них проблемы:

— А как у вас с продажами? Как вы сейчас привлекаете новых клиентов?

— Через почтовые рассылки.

— А как они сработали?

— Плохо.

И далее клиент получает конкретные советы, как улучшить показатели. Он воспринимает вас уже как эксперта.

Разговаривая с клиентом, всегда пробуйте предложить ему более дорогой товар (техника upsell). Это и есть стратегия двухшаговых продаж.

Бесплатную информацию в обмен на контактные данные мы предлагаем и на выставках, и на мероприятиях у партнеров. Помимо этого проводим бесплатные семинары. С их участниками потом намного легче работать индивидуально.

И еще одно: почему интересно продавать книги? К нам пришел клиент, купивший книжку через оптовую компанию и узнавший, что мы проводим бесплатный семинар. На этом семинаре он записался на тренинги и сказал: «Ну все, пора работать».

Заключение

Двухшаговые продажи. Внедрение

Итак, давайте резюмируем основные пункты, касающиеся двухшаговых продаж, которые мы рассмотрели выше.

Во-первых, три самых важных момента — это лидген, конвертация лидов и аккаунт-менеджмент.

Во-вторых, техника двухшаговых продаж предполагает, что мы рекламируем какой-то один продукт, а затем догружаем клиента еще рядом предложений.

В-третьих, большую роль играет грамотное управление всем процессом. Пишите скрипты, тестируйте их, контролируйте работу продавцов. Если этого не будет, все так и останется на бумаге.

Между тем, что вы знаете, и тем, что делаете, — большая разница. Любой курильщик знает, что курение — это плохо. Ну и что? От этого знания ничего не меняется в его жизни.

Ваша задача — перевести знание в действие. А это самое сложное. Поэтому давайте набросаем небольшой план.

- Составьте список наиболее ценных, на ваш взгляд, рекомендаций и методов, почерпнутых из всего, что написано выше.

- Затем распишите свои шаги: решите, в какой последовательности вы сможете применять рекомендации и внедрять методы. Определите, сколько времени потребуется на каждый из этих шагов. Это могут быть и неделя, и месяц.
- Привяжите каждый шаг к конкретному числу в календаре.
- Каждый день делайте что-либо из запланированного, понемногу приближаясь к цели. Придерживайтесь принципа: «Ни дня без нового действия!».

Есть такой интересный человек Тони Шварц, автор книги «На все сто!» (The Power of Full Engagement. Managing Energy Not Time)³. Он говорит, что энергия и сила воли каждого человека — это очень дефицитные ресурсы и их нельзя расходовать на что попало. А наиболее разумное применение энергии — попытки каждый день делать что-то новое. Попробуйте! Может быть, в первые тридцать дней вам будет тяжело, но потом станет легче.

Вам придется бороться с собой. Каждый выбирает собственные инструменты такой борьбы. Например, кто-то переключается на другие занятия, чтобы немного отдохнуть: делает уборку, моет посуду, выгуливает собаку и т. д.

В течение первых десяти дней будет наиболее сильное противостояние самому себе, и ваша задача — справиться с этим. Музыка, кстати, тоже хорошо помогает.

Во вторые десять дней будет физически проще, а ментально тяжелее. Начнутся эмоциональные откаты, появятся

³ Книга написана в соавторстве с Джимом Лоэром, см.: Лоэр Дж., Шварц Т., На все сто! Как организовать рабочий день и преуспеть в бизнесе. — М.: АСТ, 2004. — *Прим. ред.*

всяческие вопросы типа: «Да зачем это все нужно? Да зачем я буду это делать?! Да все равно ничего не получится!».

Наконец, в последнюю декаду новое станет привычным. Разве что мелочи начнут отвлекать: то чайник сломался, то машину надо чинить, а руки не доходят... Вот здесь также придется с собой повоевать. Впрочем, это больше касается уже другой темы — самодисциплины.

Постарайтесь параллельно с внедрением новых приемов в бизнесе не привносить в свою жизнь других новшеств. Не пытайтесь приучить себя вставать в шесть утра, не садитесь на огурцовую диету... Сконцентрируйтесь только на одном деле.

Если вы подсмотрите какую-то интересную модель у конкурентов или в смежной сфере бизнеса, срочно ищите человека, который поможет эту модель запустить. Платите ему любые деньги. Можете заплатить за час разговора. Это все равно обойдется дешевле, чем попытка самому решать все неизвестные проблемы.

И последнее: напишите нам, пожалуйста, что из рассказанного в этой книге вам показалось наиболее полезным. Мы будем очень вам признательны.

Успехов вам в ваших продажах!

ПРИЛОЖЕНИЯ

Надеюсь, вы внимательно прочли все рекомендации, которые мы дали в этой книге, и уже приступили к их внедрению. Однако подозреваю, что у вас возникло достаточно много вопросов, связанных с продажами, ответы на которые вы не нашли. Поэтому, чтобы вы получили полную картину, я решил дополнить книгу рядом приложений.

Часть публикуемых текстов увидела свет в виде глав другой моей книги — «Не давайте скидок! Современные техники продаж» (СПб. [и др.]: Питер, 2014); другая часть представляет собой серию моих интервью, посвященных работе отдела продаж, которые я давал в различное время (ссылки на публикации вы найдете в сносках). Остальные тексты печатаются впервые.

Изучите внимательно эти приложения — и вы найдете ответы на многие вопросы. Ну а если вы хотите, чтобы я лично обучил сотрудников вашего отдела продаж, можете прямо сейчас написать мне на адрес kolotiloff@reklamy.ru, и мы подготовим для вас индивидуальную программу обучения. Успешных продаж!

Евгений Колотилов

Завершение продажи. Почему клиенты говорят: «Я подумаю»⁴

Итак, вы менеджер по продажам, вы успешно прошли все стадии работы с новым для вас клиентом — от холодного звонка до завершающей презентации. Клиент уделил вам достаточное время и даже сказал по поводу вашего предложения: «Выглядит неплохо». Но вот заказ почему-то не сделал. Что же не так? Где ошибка? Почему, выражаясь спортивным языком, не получилось забить мяч в ворота?

На этот вопрос нет одного-единственного ответа. Иногда причина может быть совсем банальной, иногда более сложной.

Самый простой вариант: у вас не купили, потому что вы не проявили достаточной настойчивости и постеснялись прямым текстом призвать клиента совершить покупку. Один из специалистов по продажам Зиг Зиглар сказал как-то замечательную фразу на этот счет: «У стеснительных продавцов тощие дети».

Действительно, меня удивляют менеджеры по продажам, которые умеют великолепно совершать холодные звонки клиентам, договариваться о встрече, проводят прекрасные

⁴ Первая публикация под заглавием «Я подумаю»: как избавить клиента от колебаний» — в кн.: Колотилов Е. Не давайте скидок! Современные техники продаж. — СПб. [и др.]: Питер, 2014. С. 93–98.

презентации и знают дюжину способов отвечать на возражения, но почему-то, когда дело доходит до завершения продажи, становятся рыхлыми, мягкими, похожими на кисель. Им вдруг становится страшно произнести простейшую фразу: «Похоже, это именно то, что вам нужно; когда начинаем?» Или: «Ну что, берете прямо сейчас?» Или: «Готовы подписать контракт сегодня?»

Недавно я выступал на конференции. Предшествующий оратор, очень уважаемый и признанный эксперт в своей области, продал после своего выступления всего 4 книги. Я же продал около 60 книг — все, что у меня были с собой. Причина — он не сказал прямым текстом: «Купите». А я сказал — и слушатели купили. Это в равной степени относится как к продажам после выступлений, так и к продажам один на один, к B2B-продажам, крупным продажам, розничным продажам и к печатной рекламе. Несколько лет назад один мой знакомый тестировал два рекламных объявления. В первом он написал «Позвоните нам», а во втором — «Купите сегодня»; телефоны указал разные. По первому объявлению люди просто звонили, а по второму звонили, чтобы оформить покупку.

Вторая возможная причина, по которой сделка не состоялась: вы не объяснили потенциальному клиенту, почему нужно купить именно у вас и у вашей компании. Вы могли быть очень убедительным; возможно даже, клиент до знакомства с вами никогда и не задумывался о покупке того, что вы предлагаете. Но осознав, что вы говорите о действительно стоящем продукте или услуге, он захотел обзвонить ваших конкурентов и ознакомиться с их условиями, чтобы выяснить, нет ли предложений лучше вашего.

Приведу пример. Допустим, клиент никогда не заказывал наружную рекламу на уличных щитах. Вы пришли к нему и убедили его в том, что такой вид рекламы будет крайне

эффективным, поскольку позволит привлечь множество новых клиентов. Но если вы не сказали, почему надо работать именно с вами и с вашей компанией («Мы 10 лет на рынке» — это не причина!), высока вероятность, что клиент, выслушав вас, захочет провести мониторинг предложений ваших конкурентов и найти более выгодное, с его точки зрения.

Чтобы этого не произошло, вам следовало объяснить, по какой веской причине заказывать нужно именно у вашей компании. Например, рассказать о ваших преимуществах и уникальных сервисах, которых нет у конкурентов, или сообщить, что вы выступаете не только как продавец, но и как эксперт, который поможет сделать рекламу более эффективной.

Уверен, что любая фирма обладает уникальными особенностями, которые и могут послужить для клиента такой веской причиной. Ну а если как раз у вас уникальных особенностей не нашлось — станьте сами этой причиной. Скажите клиенту: «Вам стоит работать с нашей компанией, потому что вас буду курировать лично я. Буду 24 часа в сутки доступен, буду приезжать. Буду решать все проблемы, буду помогать вам».

Третья причина отказа клиента от сделки: очень может быть, что вы подробно рассказывали о своем продукте и компании, но вовсе не говорили о самом клиенте, не определяли его потребности. Если вы не понимаете истинных потребностей клиента, вы можете сколько угодно нахваливать свой продукт, а толку будет чуть.

Вот пример. Когда я на тренингах прошу слушателя продать мне пачку сигарет, большинство сразу переходят к презентации — начинают рекламировать продукт. И даже не задают мне вопрос: «Вы курите?» А я не курю, и сигареты мне не нужны. То же самое и в реальной жизни. Менеджер зачастую приходит на встречу с клиентом, открывает презентацию в PowerPoint и начинает монолог о себе: «Наша компания

10 лет на рынке, мы такие-то и такие-то, мы предлагаем то-то и то-то, у нас 12 филиалов в регионах России, и вот какие у нас есть замечательные продукты и услуги».

Но секунду — здесь не было ни слова о клиенте. Ни слова о его потребностях. Вам интересно общаться с человеком, который только и делает, что нахваливает себя, и не задает вам никаких вопросов о вас? Не думаю. И вашим клиентам совершенно все равно, сколько лет ваша компания на рынке и сколько у вас сотрудников. Единственное, что их волнует: «Что в этом есть для меня? Как это улучшит мою жизнь? А мне что с того?» И естественно, что клиент, выслушав «я-презентацию» менеджера, скажет (будучи вежливым человеком): «Спасибо большое. Я подумаю». Полагаете, он действительно будет думать? Дань вежливости, и ничего более.

Говорите не о себе, а о клиенте. О себе будете рассказывать, когда вас спросят, а сначала говорите О ЕГО ВЕЛИЧЕСТВЕ КЛИЕНТЕ.

Четвертая причина. Очень может быть, что ваш продукт или услуга будут весьма полезными потенциальному покупателю, но из-за того, что вы не умеете перевести свойства и характеристики вашего продукта в преимущества и выгоды для клиента, он просто не понимает, как это ему поможет. Есть хорошее выражение: люди не покупают сверла и дрели, они покупают дырки. Говорите о той пользе, которую клиент получит, если купит ваш продукт. Иногда продавцы настолько не умеют объяснять, в чем польза предлагаемого ими продукта, что становится не по себе.

Помню, как на одном тренинге слушатель на вопрос, что именно он продает и как это помогает клиентам, ответил какой-то длинной фразой вроде: «Мы предлагаем современные интеграционные IT-решения, которые помогают

компаниям стать более конкурентоспособными на рынке благодаря новым автоматизированным инновационным технологиям».

Я уточнил у него, в чем же именно польза от этого, после чего он перешел на совершенно заумные термины, из которых я не понял ровным счетом ничего. И лишь спустя полчаса мне удалось чуть ли не клещами вытащить из него, в чем польза и выгода. Оказалось, что он продает программы для банков, которые позволяют операционисту работать без компьютерной мыши. Благодаря этому на обслуживание каждого клиента уходит на 20% меньше времени. Следовательно, операционист может обслужить больше клиентов, в банке меньше очередей, выше лояльность клиентов, так как они тратят меньше времени. Забавно, что продавец еще удивлялся, почему у него никто ничего не покупает! А ведь все просто: он не продавал решение проблем клиентов, а предлагал им какой-то непонятный и совершенно бесполезный, с их точки зрения, продукт.

Пятая причина. Человек не считает, что проблема, которую решает ваш продукт, для него первостепенная. Если вы спросите у клиента: «Вы хотите купить программу для автоматизации бизнеса?» — он скажет: «Нет, зачем, я прекрасно живу без этой программы!» Но если вместо того, чтобы сразу предлагать клиенту купить, вы сначала будете задавать вопросы, которые покажут серьезность этой проблемы, то завершить продажу вам будет намного проще.

Спросите у клиента: «Как часто у вас в компании возникает такая-то проблема? К каким последствиям она привела? А вам было бы интересно узнать, как решить навсегда эту проблему, да еще и сэкономить на этом серьезную сумму денег? Хотите узнать об этом больше?» И только затем предлагайте ваши продукты и услуги в качестве решения проблемы

клиента. В любом случае люди покупают не продукты и услуги, а решение своих проблем.

Задача продавца — показать клиенту эти проблемы и пути их решения. Порой проблемы клиент осознает и без вас, но иногда до встречи с вами он даже не задумывался о них. Именно в этом и состоит работа продавца: надо перевести неосознанные проблемы в осознанные.

Шестая причина. Люди всегда покупают только у тех, кому доверяют. Пока вы не знакомы с клиентом достаточно хорошо, он смотрит на вас с опаской, ожидая, что вы будете впаривать ему что-то ненужное. Только что мы говорили о важности умения определять потребности клиентов и задавать им вопросы о проблемах. Но подумайте сами: будет ли кто-то рассказывать вам о своих потребностях и обсуждать проблемы, если он вам пока еще не доверяет? Тут важно все: и внешний вид продавца, и одежда, и поставленная речь, и умение вести себя. Я знаю грустный случай, когда менеджер по продажам не получил контракт только потому что у него была грязь под ногтями. Клиент тогда сказал: «Если он так относится к своему внешнему виду, то как он будет относиться к работе с нами?»

Кстати, этот клиент прямо объяснил, почему он не заключил контракт. А более корректный человек сказал бы продавцу дежурное: «Я подумаю». И рекомендуемый ответ на возражение клиента: «О чем вы собираетесь думать?» — в этом конкретном случае никак не помог бы.

Безусловно, существуют специальные приемы, позволяющие дожать клиента, который говорит «Я подумаю» и «Не сейчас». Многие из них очень просты и весьма эффективны, я рассказываю о них на своих тренингах по продажам. Но все они не сработают, если клиент вам не доверяет. Вот еще пример. Какой нормальный клиент поверит в ваши сроки

поставки, если вы готовили коммерческое предложение неделю, а на элементарный вопрос не можете ответить в течение трех дней? Возможен и такой вариант: клиент доверяет вам, но не доверяет вашей компании, например, если он нашел в Интернете какую-то негативную информацию о ней.

Седьмая причина: вы общаетесь с человеком, который не вправе принимать решения. Он провел с вами встречу, но ему неловко признаваться в том, что на самом деле он ничего не решает, и поэтому он может сказать вам просто: «Я подумаю».

Всегда проверяйте полномочия вашего собеседника. Спрашивайте, кто еще вовлечен в процесс принятия решений о закупках в компании, с кем еще нужно будет посоветоваться. Задав такой простой вопрос, вы сможете избавить себя от массы ненужных проблем.

На самом деле причин, по которым сделка не состоялась, может быть гораздо больше: например, клиент не может себе позволить эту покупку или ваш продукт именно сейчас ему не нужен. Но мы разобрали наиболее часто встречающиеся.

Вы можете задать клиенту, который говорит «Я подумаю», очень простые вопросы: «А что именно вам мешает принять решение сегодня? Нехватка данных? Нехватка полномочий? Какая информация вам еще нужна?» В зависимости от ответа вы поймете, на каком этапе совершили ошибку, и постараетесь ее исправить. Если вам скажут: «Мне нужно подумать, где взять на это деньги», — значит, вы на верном пути и все хорошо. Если вам скажут: «Я не уверен, нужно ли мне это», — значит, вам нужно постараться вернуться на этапы определения потребностей и презентации, чтобы еще раз донести до клиента пользу вашего предложения. Объясните клиенту, какую выгоду он получит, и тогда вместо «Я подумаю» вы услышите: «Да, я хочу это купить».

Приложение 2

Крупные продажи: как узнать информацию о клиенте⁵

Если вы занимаетесь крупными продажами, крупными контрактами, то вам необходимо знать максимум информации о вашем клиенте, о его планах, о том, по каким критериям он принимает решение о покупке, что для него главное, что второстепенное или совсем не важное, и т. п.

Беда в том, что многие менеджеры по продажам уже заранее сами для себя решили, что им на их вопросы не ответят, а потому даже и не спрашивают ничего у клиентов. А зря. Стоит овладеть навыком задавания вопросов — и вы увидите, насколько легче вам станет вести переговоры и заключать контракты.

Английский писатель Редьярд Киплинг однажды написал о своих шести помощниках: это слова *как, почему, кто, что, когда и где*⁶. Используйте эти слова, чтобы узнать то, что вам

⁵ Первая публикация под заглавием «Играем в “морской бой”: как узнать нужное о клиенте» — в кн.: Колотилов Е. Не давайте скидок! Современные техники продаж. — СПб. [и др.]: Питер, 2014. С. 90–92.

⁶ Речь идет о стихотворении Р. Киплинга: «Есть у меня шестерка слуг, / Проворных, удалых. / И все, что вижу я вокруг, / Все знаю я от них. /

нужно. Учитесь на практике. Тренируйтесь. Стремитесь задавать открытые вопросы.

Закрытые вопросы предполагают ответ *да* или *нет* (либо просто какой-то односложный, короткий ответ). К примеру, «Сколько тебе лет?» — это закрытый вопрос. Вам назовут возраст, и все. А вопрос «Как ты относишься к собственному возрасту?» — открытый, он как бы приглашает дать более детальный ответ.

Для получения информации можно использовать несколько приемов.

Во-первых, повторяйте вопросы. Вам говорят: «Мы сворачиваем этот проект». Но не объясняют почему. А если вы хотите узнать причину, надо повторить сказанное в виде вопроса: «Вы сворачиваете этот проект?» Зачастую после этого вам ответят более развернуто, и вы узнаете, почему они так поступили.

Спрашивайте об ощущениях — не о том, *что* произошло, а о том, *как* произошло. Вместо вопроса «А что случилось после этого?» задайте другой: «Как вы отнеслись к этому?» Спросите именно так — и ответ будет более подробным, открытым.

Попробуйте вынудить собеседника по-другому сказать о чем-то: «Не понимаю, почему вы это сделали». И вместо повторения тех же слов можно услышать более детальные объяснения того, что произошло на самом деле. Довольно просто получить информацию, о которой изначально умалчивали!

Однажды, когда я еще не был бизнес-тренером, а руководил отделом продаж, один из моих менеджеров по работе с ключевыми клиентами сказал, что у него есть клиент, пожилой мужчина, который очень закрыт и никогда не выдает нужную менеджеру информацию. Я попросил организовать мне

Они по знаку моему / Являются в нужде. / Зовут их: Как и Почему, / Кто, Что, Когда и Где. <...>» (Пер. С.Я. Маршака). — *Прим. ред.*

встречу с этим клиентом, после которой получил ответы на все интересующие менеджера вопросы. Я даже добыл сведения, которые менеджеру были не нужны (точнее говоря, это менеджер считал, что они ему не нужны; но это уже тема особого разговора). Например, я узнал, где работает жена клиента, каков их доход, сколько лет они живут в своей квартире и сколько за нее заплатили. Люди зачастую рады рассказывать о себе, если мы только правильно попросим их об этом.

Помимо непосредственного контакта с вашим клиентом, можно встретиться с теми, кто уже вел дела с этой компанией, и расспросить их. Даже конкуренты могут поделиться с вами информацией! Они могут рассказать, к примеру, чему научились во время работы с этой фирмой.

Еще вариант — побеседовать с людьми, занимающими более низкие места на карьерной лестнице, чем человек, с которым вы хотите работать. Допустим, вам предстоит вести переговоры с кем-то из главного офиса. Тогда вы можете позвонить в дочернюю фирму и заехать в ее офис, чтобы переговорить с менеджерами этого дочернего предприятия. Там вы проведете своего рода подготовительное собеседование. Даже если сотрудники не готовы вести переговоры по поводу контракта, они многое вам расскажут — о том, как компания делает закупки, почему именно так, какие факторы принимаются во внимание, какие доходы ожидаются, сколько они обычно закупают и т. п.

А можно поступить по-другому: направляясь на переговоры, возьмите с собой какого-нибудь специалиста (к примеру, механика или инженера), лояльного вашей компании и вам лично, а также хорошо знающего свою профессию. И пусть ваш специалист побеседует со своими коллегами из компании, с которой вы собираетесь сотрудничать. Вы узнаете то, что невозможно выведать, разговаривая с топ-менеджерами.

У инженеров или механиков есть общие темы, так как их объединяет профессия. А этот фактор более значим, чем лояльность фирме, в которой они работают. Так что это очень эффективный способ узнать новую информацию! Важно только правильно выбрать человека, которого вы возьмете с собой, чтобы избежать ситуации, когда ваш специалист, может быть и ненароком, нанесет вам вред. Чтобы не получилось так, что он скажет: «Кто вам продал это ужасное оборудование?» А это вы и продали...

Мне кажется, процесс сбора информации о клиенте — это как игра в морской бой. В моем детстве мы с друзьями играли в игры, для которых не надо было ничего покупать. Помните такую игру — морской бой? Мы сидели за столом друг напротив друга. У каждого был клочок бумажки, который противник не видел (выстраивался барьер, например из кипы книг). Чертили квадратики площадью 100 клеток (10 на 10), отмечали одну их сторону буквами, а другую — цифрами. Потом рисовали корабли из нескольких «палуб» (клеточек); другой участник игры не должен был знать, где они расположены. И затем начинали «бомбить» флот противника, называя букву и цифру. Так вот эта игра очень похожа на нашу работу: нам, профессиональным продавцам, также надо узнать то, что от нас скрывают.

Итак, задавайте открытые вопросы, используйте другие подсказки, которые я вам дал в этой статье, — и вы сможете получить нужную информацию о ваших клиентах. Успешных продаж!

Как провести презентацию

Неудачный результат презентации: что было не так?

Вы менеджер по продажам. Вы прекрасно знаете продукт, который предлагаете клиентам, его характеристики, свойства и преимущества.

Вы хорошо подготовились: у вас есть всеобъемлющая убедительная профессиональная презентация в PowerPoint, а также прекрасные наглядные пособия, буклеты и образцы. Вы нашли потенциального покупателя, желающего вас выслушать, назначили время для презентации, энергично провели ее и... потерпели неудачу: клиент у вас ничего не купил.

Почему же так произошло?

Независимо от того, насколько хорошо вы провели саму презентацию, скорее всего, вы говорили на ней о своих продуктах или услугах как о чем-то очень ценном, не обращая внимания на проблемы конкретного покупателя. Иными словами, вы предлагали ему продукт, а не решение его проблем.

А для покупателей ваш продукт не имеет значения, им важны лишь их проблемы и возможности. Они хотят почувствовать, что вы понимаете их проблемы, прежде чем вы начнете говорить о том, как ваш продукт может их решить.

Вы думаете, у вас отличная презентация продукта? Но так думает каждый продавец. Вам необходимо вначале узнать о потребностях покупателя, и только потом представлять свой продукт. То есть презентация должна быть составлена таким образом, чтобы можно было затронуть наиболее актуальные проблемы покупателя. Благодаря этому можно избежать многих возражений, которые обычно возникают в процессе продажи.

Для того чтобы выяснить, «что продавать», нужно собрать информацию о клиенте. Спрашивайте себя не «как провести презентацию», а «как мне узнать больше о моем клиенте, его потребностях и проблемах». То, что вам надо знать, можно разделить на четыре категории.

Потребности. Задавайте открытые вопросы, чтобы вскрыть проблемы, для решения которых, скорее всего, и приобретаются ваши продукты и услуги. Например: «Что вам не нравится в том продукте, который вы используете сейчас?», «Каковы последствия нерешенной проблемы?».

Проблемы компании. Чего хочет достичь компания или департамент клиента при помощи этого решения о покупке и почему это так важно? «Какие цели были поставлены компанией?», «Если вы добьетесь успеха, что это будет значить для вашей компании?».

Личный аспект. Что поставлено на карту для вашего клиента — в профессиональном и личном плане? «Если эти цели будут достигнуты, что это будет значить для вас?»

Денежный аспект. Узнайте, какой бюджет выделен на покупку данного решения. Спросите: «Какой именно бюджет был установлен для этого продукта?» или «На какие особенности вы обратите внимание, чтобы оправдать подобную покупку перед вашим руководством?».

Как только вы все это узнаете, вы сможете представлять свой продукт как решение, а не как одну из альтернатив в море подобных товаров. Вместо классического «впаривания» ваша презентация станет полезным представлением, где акцент будет сделан на специфических потребностях, имеющих значение для вашего покупателя.

Семь секретов эффективной презентации товара

Первое. Для начала вам нужно **сказать клиентам то, что ментально привлечет их внимание**. Однако совсем не обязательно говорить о чем-то, чем вы гордитесь, о своих мечтах или о том, что приводит вас в восторг (но это и не означает, что вам нужно говорить о том, что вас раздражает или злит). Вам просто нужно, чтобы ваши потенциальные покупатели обратили на вас внимание и сказали: в этом что-то есть, я хочу узнать об этом больше.

Второе. Создавая презентацию, вы, как ни странно, должны говорить не о себе и своей компании. Вы должны говорить о ваших покупателях — о том, **какие выгоды и преимущества они получают**, если приобретут ваш товар или услугу. Объясните потенциальным клиентам, почему им должно быть интересно слушать вас дальше и какую пользу они смогут из этого извлечь.

Третье. Объясните, **почему они должны верить** тому, что вы говорите. Можно процитировать партнера, рекомендующего ваш товар, сослаться на данные научных исследований, отчет независимого эксперта или на публикации в прессе. Все что вы говорите, должно быть надежным, правдивым, заслуживающим доверия и подкрепленным доказательствами.

Четвертое. **Покажите отзывы** ваших довольных клиентов. Отлично убеждают отзывы, в которых люди не просто

хвалят вас, а приводят конкретные цифры. Например, говорят: благодаря вашей продукции «мы на 42% увеличили свою прибыль и на 32% снизили расходы».

Пятое. Расскажите, **что выгодно отличает ваш товар от товаров конкурентов**. Затем о выгодных отличиях вашей компании от конкурентов. Клиенты никогда не узнают о ваших преимуществах, если только вы сами об этом не расскажете. Ничего не упускайте: если вы упомянете только некоторые преимущества (а не перечислите все), вы можете не сказать о самом главном для клиента преимуществе — том, благодаря которому он мог бы совершить покупку.

Шестое. Расскажите тем, кто вас слушает, **как заказать товар**. Объяснения должны быть точными и четкими.

Седьмое. **Попросите их сделать заказ прямо сейчас**. Не взять время на раздумье, не заказать потом когда-нибудь, а купить прямо сейчас.

Нужно ли манипулировать покупателями?

По мнению многих людей, хороший продавец должен уметь манипулировать покупателями.

Меня как бизнес-тренера заказчики корпоративных тренингов часто просят научить продавцов каким-нибудь хитрым гипнотическим приемчикам и манипуляциям. Знаю ли я о таких приемах? Да. Надо ли им учить продавцов? Большой вопрос.

На самом деле, чтобы продавать много и успешно, вам не нужно обладать навыками гипнотизера и воздействовать на подсознание покупателей.

Самые успешные продавцы, как это ни удивительно, — максимально этичные люди. Потому что профессиональные продажи предполагают, что продавец полностью понимает потребности другого человека, его проблемы и переживания, демонстрирует это понимание клиенту и только затем предлагает то решение, которое подходит покупателю лучше всего.

Если вы хотите стать хорошим продавцом, вам нужно стать хорошим слушателем. Но ваша задача — не только слушать, но и слышать, а затем выражать эмпатию, сочувствовать клиенту и его проблемам. Тогда вы сможете предлагать людям продукты, которые действительно соответствуют их нуждам,

а они с легким сердцем будут готовы расстаться со своими деньгами в обмен на избавление от трудностей.

Людям не нужны наши продукты и услуги — им нужно решение их проблем. Люди не покупают хлеб — они покупают сытый желудок. Люди не покупают сверла — они покупают дырки. И даже дырки им на самом деле не нужны, им надо что-то повесить на стену, чтобы сделать дом красивым и впечатлить гостей.

Поэтому сообщайте покупателям, что вы знаете и понимаете их проблему, а затем предлагайте ее решение в виде того, что вы продаете. Тогда вам не нужно будет манипулировать покупателями, а сам процесс продаж покажется на удивление легким.

Как продавать дорогие товары?

О том, как продавать товары высокой ценовой категории, как работать с VIP-клиентами, какие методы и техники продаж здесь будут более эффективными, расскажет наш постоянный автор, бизнес-тренер Евгений Колотиллов⁷.

Евгений, в чем специфика продажи дорогих товаров?

Продавая дорогие товары, следует уделять намного большее внимание качеству взаимоотношений с потенциальным покупателем. Здесь, как правило, не идет речь о покупке с первой встречи. Продавец и покупатель, скорее всего, увидятся несколько раз. Это могут быть встречи не только в офисе покупателя или продавца, но и за обедом в кафе, ресторане или в других местах. Например, чтобы продать компании самолет, нужно в среднем два с половиной года.

Кроме того, следует учитывать, что в большинстве случаев (причем не важно, продаете вы компании или частному лицу) решение, скорее всего, будет принимать не один человек: он как минимум будет советоваться с кем-то.

⁷ Первая публикация интервью — в журнале «Продавать! Техника продаж» (2012. № 3).

Если продавать дорогие товары, то возрастают и расходы на их продажу (маркетинг, реклама и т.п.)?

Здесь вот какой интересный момент: если посчитать затраты на привлечение клиента для продажи двух разных продуктов, первый из которых стоит в десять раз дороже, чем второй, то вы обнаружите, что найти клиента, который купит первый продукт, не стоит в десять раз дороже. Максимум ваши затраты вырастут раза в два, а скорее всего, они вообще останутся такими же или повысятся ненамного, при том что прибыль от продажи будет намного больше. Если ваши затраты в подобной ситуации оказываются значительно выше, значит, вы что-то делаете неправильно с точки зрения маркетинга.

Какая самая распространенная ошибка при продаже дорогих товаров?

Смешивают VIP-клиентов и основную массу. А правильный подход — это выделить для VIP-клиента отдельный прямой телефонный номер, прикрепить к нему персонального менеджера, который знает клиента по имени и фамилии, обслуживать без очереди и т. п.

Еще одна очень распространенная ошибка: называют цену покупателю дрожащим неуверенным голосом, показывая ментально, что эта цена продавцу совсем не нравится, вместо того чтобы называть высокую цену с гордо поднятой головой, с уважением к ней, с восхищением качеством работы.

А что делать с теми, для кого ваш продукт действительно дорогой и кто ищет что-то подешевле?

Как вариант: можете отправлять их к вашим конкурентам, торгующим более дешевым товаром, договорившись предварительно о том, что будете получать от них комиссию.

Есть разница, кто принимает решение о дорогой покупке, мужчина или женщина?

Да. Для мужчин важнее быстро и безболезненно решить свою проблему. Если для этого нужно заплатить больше, мужчина заплатит. Для женщин важнее эмоциональная составляющая, такая как эксклюзивность продукта или услуги, дополнительный комфорт во время покупки. Для них более важны сезонные скидки; им кажется, что они сэкономили кучу денег, когда наступает пора скидок, хотя логика говорит, что они вообще-то не сэкономили, а потратили деньги.

Из обычных продуктов и услуг можно сделать премиум?

Нет. Из обычного ничего необычного вы не сделаете. Продукцию «АвтоВАЗа» как ни обзови, премиумом она никогда не станет.

Допустим, я продаю что-то дорогое и хочу увеличить свои продажи в два раза по сравнению с прошлым годом. Что вы мне посоветуете?

Для этого вам следует заняться более плотно тайм-менеджментом. Увеличив время, фактически затрачиваемое на продажи, можно увеличить и количество продаж. Также стоит

подумать над тем, как уменьшить срок между первым контактом с клиентом и закрытием сделки, то есть как закрывать сделки быстрее. Инвестируйте свое время в самых «горячих» потенциальных клиентов.

Далее. Если ваши цены договорные и подразумевают торг с покупателем, есть смысл пройти специальное обучение на тему, как удерживать свои цены высокими в ходе переговоров, чтобы вы таким образом получали в среднем больше денег за каждую вашу продажу.

Поднимите свой собственный статус продавца до статуса эксперта, чтобы встречаться с клиентами в качестве консультанта, а не в качестве обыкновенного продавца. Это поможет продавать дороже и даст вам преимущество перед конкурентами.

Скомбинируйте все эти советы, и вы получите большой средний уровень доходов за каждую продажу, так что, даже если количество продаж в этом году у вас останется таким же, как и в прошлом, ваша общая сумма дохода будет выше.

Вы говорите о сокращении цикла продажи. Давайте рассмотрим это более конкретно. Например, что вы скажете о продаже недвижимости?

Все, что я отвечу, будет в любом случае более или менее универсально. Основные принципы продаж, такие как грамотное определение потребностей клиента, презентация, работа с возражениями и т. п., похожи в любой сфере. Продажа остается продажей, а люди остаются людьми.

Если вы продаете недвижимость, надо понять, что для покупателя самое важное, а затем предложить ему то, что соответствует его потребностям (при условии, что вы можете это предложить). Выясните, какие параметры для него существенны, а какие второстепенны. Вы не сможете здесь

перебирать варианты, как коробейник с большой сумкой: «Посмотрите на это, посмотрите на то... А что вы думаете об этом?» Так вы только потратите впустую массу времени. Вместо этого задавайте вопросы, слушайте внимательно, старайтесь понять вашего клиента.

Если бы я продавал недвижимость, я бы спросил, какую клиент хочет спальню, кухню, нужна ли детская; что для него важнее — наличие парковки или близость к станции метро и торговому центру. Спросил бы, в рамках какого ценового диапазона он рассматривает предложения.

Таким образом я бы выяснил, допустим, три самых важных для покупателя параметра, несколько дополнительных (которые важны, но не настолько сильно) и несколько второстепенных (чтобы не предлагать клиенту то, что ему не нужно).

Затем повторил бы информацию, сообщенную мне клиентом. Например: исходя из того, что вы мне сказали, вы рассматриваете вариант с квартирой, в которой должно быть четыре комнаты, потолки такой-то высоты (не ниже), без отделки, свободной планировки, расстояние до метро не важно, но важно наличие парковочного места; стоимость квартиры должна быть в следующем ценовом диапазоне... А затем сказал бы: «У меня есть квартира, отвечающая вашим требованиям, ее можно посмотреть. Если окажется, что это именно то, что вам нужно, готовы ли вы купить эту квартиру, не тратя время на дальнейшие поиски?»

Поскольку у нас интервью, а не длительная консультация, я умышленно сделал этот пример простым и изложил его быстро, но надеюсь, что идею вы поняли.

Да, спасибо, Евгений!

Спасибо вам, до новых встреч!

Полюби клиента своего как самого себя! Работа с постоянными и ключевыми клиентами

Крупные клиенты — желанные гости любой компании. Работа с ними во многом отличается от привычных продаж, в ней много тонкостей и подводных камней, о которых можно узнать либо на своих ошибках, либо прочитав интервью Евгения Колотилова, одного из ведущих специалистов России по работе с ключевыми клиентами (key-account-менеджмент)⁸.

**У каждой компании есть пул постоянных клиентов.
Как выделить среди них ключевых?**

Ключевых клиентов можно четко определить по ряду признаков. Сейчас я их перечислю.

Объем продаж. Если какой-то из постоянных клиентов начинает приносить вам более 10% объемов продаж, то это ключевой клиент. Предположим, в компании 200 заказчиков, и доля одного из них в продажах составила 10% (или больше). О таком клиенте — ключевом — мы заботимся особенно усердно, развиваем с ним программы лояльности, дружим, сдуваем с него пылинки, закрепляем за ним отдельного менеджера.

⁸ Первая публикация интервью — в бизнес-издании «Я — номер один» (2013. № 3).

Руководитель компании-продавца тоже (если размеры фирмы это позволяют) должен время от времени навещать этого клиента и быть в курсе дел с ним. Здесь идея такая: нужно дружить не только с менеджером по закупкам компании-покупателя, но и с множеством других ее сотрудников. Если человек, с которым вы общаетесь, вдруг сменится, тут-то и пригодятся ваши контакты с владельцем, генеральным директором и бухгалтером этой фирмы.

Ключевой клиент может быть и на уровне компании, и на уровне отдела: если у вас несколько отделов продаж, и какой-то клиент начинает приносить одному из них более 10% продаж, то для этого подразделения он ключевой. Также ключевой клиент может быть на уровне менеджера.

Потенциал. Это означает, что потребитель пока не приносит вам много денег, покупает мало, но вообще-то мог бы существенно увеличить закупки. Допустим, он у вас покупает по два картриджа, но вы точно знаете, что в другом месте он приобретает серверы на несколько миллионов рублей. Если вы правильно построите с таким клиентом отношения и сможете его переманить, то сотрудничество с ним будет очень выгодным для вас.

Известность. Клиент может не приносить много денег, не обладать потенциалом, но, если он широко известен и можно на него ссылаться («Мы работаем вот с таким крутым клиентом...»), это откроет для вас многие двери, и другие покупатели станут вам доверять гораздо больше. Некоторые компании специально делают так — их представитель приходит в условный «Газпром» или Сбербанк и говорит: «Давайте мы для вас сделаем что-нибудь бесплатно, а вы дадите нам хороший отзыв, и мы поместим вас в нашу клиентскую базу».

Клиент-новатор. Таких очень мало (считается, что их примерно 2,5%), и, если клиент именно такой, значит, вы

ему можете продавать новые продукты и новые услуги. Эти клиенты тоже ключевые, а кроме того, это клиенты-партнеры, с которыми вы делитесь стратегическими планами. При работе с ними уже можно обходиться без тендера: вы просто встречаетесь и обсуждаете, что он будет закупать, как он будет закупать и т. п.

Требовательный клиент. Благодаря тому что он много требует от вас, он добивается, чтобы вся ваша компания работала так, как нужно. Он заставит вас соблюдать стандарты качества, все процедуры. Если у вас проблемы с сервисом, он об этом обязательно скажет — и вашей фирме придется усовершенствовать обслуживание потребителей. Это клиент, который может вас чему-то научить. Например, мне рассказывали, что компания ИКЕА обучает своих поставщиков, как работать с себестоимостью, как выстраивать логистику. Это бесценные вещи. В общем, такой клиент, даже если он покупает мало, тоже ключевой, потому что он помогает вашему бизнесу стать лучше.

Вот по перечисленным признакам вы и можете определить, кто из ваших клиентов является ключевым.

Сколько ключевых клиентов может быть у компании?

Какое количество можно считать оптимальным для одного менеджера?

Если брать за основу только первый признак (объем продаж), то из него следует, что более десяти ключевых клиентов быть не может по определению. Но если использовать остальные параметры, то число таких клиентов может существенно увеличиться. Поэтому на первый вопрос нет исчерпывающего ответа.

А вот на вопрос, сколько ключевых клиентов надо закрепить за конкретным менеджером, ответ есть. Согласно классическим правилам key-account-менеджмента, один менеджер не может вести больше трех ключевых клиентов, иначе он не в состоянии уделять им достаточно внимания.

Чем работа с ключевыми клиентами отличается от работы с обычными?

Вы должны строить отношения с ключевыми клиентами и глубоко, и широко. Дружить на многих этажах — с топ-менеджерами, с руководителями среднего звена и даже с рядовыми сотрудниками компании. Выстраивать барьеры для конкурентов: тут же предлагать ключевому клиенту новые продукты, которые у вас появляются, чтобы конкуренты вас не опередили. Это похоже на работу фермера, который возделывает свой участок. К ключевому клиенту надо прикрепить персонального менеджера, который будет 24 часа в сутки доступен и установит с этой компанией дружеские отношения. Его задача — повышение лояльности, чтобы клиент никуда не делся. И конечно, дополнительные продажи этому клиенту.

Очень многие говорят: «У нас есть клиент, который уже покупает продукции на 5 миллионов рублей в месяц. Мы не хотим туда лезть, не хотим углублять сотрудничество — боимся спугнуть». Это в корне неверный подход. Сейчас этот клиент покупает на 5 миллионов рублей, но если начать с ним дружить, тусоваться, работать, то он вполне может покупать и на 15, и на 20 миллионов. Просто проблема в том, что вы ничего не предлагаете, не прорабатываете эти вещи.

Какое образование должны иметь сотрудники, работающие с крупными и ключевыми клиентами?

Здесь как раз проблема, потому что менеджеров по работе с ключевыми клиентами у нас в России нигде не готовят. Института, где бы учили на key-account-менеджера, просто нет. А бизнес-тренеров, которые проводят семинары и тренинги по этой теме, можно сосчитать по пальцам. Да и соответствующей литературы тоже практически нет, разве что можно назвать нашу с Радмило Лукичем книгу «Техника продаж крупным клиентам»⁹. Больше специализированных книг по key-account-менеджменту на русском языке я не встречал. Поэтому какие-то вещи менеджеры делают интуитивно — и совершают массу ошибок.

И каковы наиболее распространенные ошибки руководителей при работе с ключевыми клиентами?

Самая первая, основная ошибка — когда руководитель компании говорит: «У меня все клиенты равны, мы никого не выделяем в VIP-группу. К клиенту, который покупает у нас на 300 рублей, и к клиенту, который делает закупки на 3 миллиона рублей, мы относимся одинаково». Это самая глупая вещь, которую вы можете сделать. Выделяйте крупных и ключевых клиентов в отдельные группы и заботьтесь о них особым образом.

Вторая ошибка — когда руководитель считает, что ему заниматься продажами несолидно, поэтому отправляет к ключевым клиентам аккаунт-менеджеров, а сам при этом не знаком ни с топ-менеджерами, ни с владельцами этих компаний.

⁹ См.: Лукич Р., Колотилов Е. Техника продаж крупным клиентам: 111 вопросов и ответов. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — *Прим. ред.*

Руководитель должен быть в курсе всех дел, касающихся основных клиентов, регулярно к ним приезжать и дружить с ними.

Третья ошибка — когда не выделяют специального менеджера для взаимодействия с ключевыми клиентами. И получается, что один и тот же сотрудник и принимает всякую мелочовку, и работает с ключевым клиентом. В первом случае это работа «шустрика», во втором — аналитика. Их очень сложно совмещать.

Еще одна ошибка — когда в компании не собирают сведения о ключевых клиентах. Если все, что вы знаете, — имя контактного лица, реквизиты фирмы, телефон и адрес, это никуда не годится. Досье на ключевых клиентов, которые я видел в «правильных» компаниях, составляли от 20 до 40 страниц. Там все сведения о компании, о людях, с которыми менеджер общается, включая то, какую кухню они предпочитают, какие у них хобби; указаны их дни рождения и т. д.

Что такое «критическая зависимость» от клиента или группы клиентов?

Критической зависимостью называют ситуацию, когда клиент может диктовать вам условия, потому что в случае его ухода ваша компания либо понесет убытки, либо потеряет преференции в работе с поставщиками. Допустим, у вас есть ключевой клиент. Он каждый месяц приобретает 5000 определенных изделий, которые вы закупаете на заводе. Благодаря тому, что вы берете так много, на эти изделия завод дает большую скидку, и всем остальным клиентам ваша компания может предложить низкую цену. Если же ключевой клиент уйдет, то вы сразу потеряете свою оптовую скидку. Придется повышать цены для всех остальных клиентов, а они, узнав об

этом, тоже, скорее всего, не останутся. А это дополнительные финансовые потери.

Кроме того, критическая зависимость — это ситуация, когда доля какого-то клиента в объемах ваших продаж превышает 50%. Соответственно, если он прекратит сотрудничать с вами, компания может уйти в минус, потому что все расходы планируются с учетом тех денег, которые он приносит.

Как действовать компании, попавшей в такую зависимость?

Если вы видите, что можете попасть в критическую зависимость от какого-нибудь клиента, нужно как можно активнее работать над расширением клиентской базы. Искать новых потребителей и наращивать объемы продаж тем, кто уже с вами сотрудничает. Тогда, помимо ключевого клиента, у вас будут и другие заказчики, благодаря чему компания останется на плаву в критической ситуации. Иначе говоря, нужно по максимуму заниматься диверсификацией. Если вы видите, что какой-то клиент начинает приносить вашей компании более 20–30% или, что еще хуже, более 40% всех денег, первое, что нужно делать, — это расширять отдел продаж, чтобы снизить эту цифру. Но не за счет того, что клиент будет меньше покупать, а за счет того, что появятся другие потребители, которые начнут приносить больше денег.

Если у компании есть моноклиент, как снизить риски?

Речь идет о ситуации, когда у компании только один заказчик. Такое бывает. Возьмем для примера системного интегратора, который работает только с одной нефтяной

компанией или банком. Понятное дело, если с этим банком, не дай бог, случится что-то нехорошее, то системному интегратору придется очень-очень плохо. Снизить риски можно так же, как я предлагал выше: создать отдел активных продаж, который будет привлекать новых заказчиков. Это позволит компании в случае потери моноклиента продолжить спокойно существовать дальше. Ну и, естественно, надо параллельно повышать лояльность этого клиента, чтобы он никуда не делся. Для этого нужны специальные программы лояльности.

Однако обезопасить себя на 100% вы никогда не сможете. На рынке может произойти все что угодно: компанию продадут, и у нее появятся другие хозяева, сменится руководитель, на рынок придет новый поставщик с лучшими, чем у вас, условиями... Поэтому надеяться на то, что вам всегда будет сопутствовать удача, было бы просто глупо и непрофессионально.

Что делать, если крупный и важный клиент ушел?

Как вернуть ушедшего клиента? На самом деле это тема отдельного тренинга, у меня такой есть, называется «Реанимация ушедших клиентов».

К сожалению, когда уходят ключевые клиенты, иногда сделать ничего нельзя. А иногда можно, если только делать это очень быстро. Сразу же нужно договориться с руководителем компании о личной встрече, сопроводив это словами: «Ничего не оспариваю, не протестую, давайте просто вместе пообедаем». И вы встречаетесь за обедом на нейтральной территории. Это лучше всего.

Если о совместном обеде договориться не удастся, значит, едете в офис компании, берете с собой какой-то подарок

и спрашиваете: «Вы перестали у нас покупать, что случилось?»

Вам отвечают: «Мы решили сменить поставщика, потому что...» Далее возможны варианты:

- нам предложили лучшие условия;
- нас не устраивал ваш сервис;
- нам больше не нужно то, что мы у вас покупали (теперь мы сами это производим, напрямую приобретаем в Китае и т. п.).

Так вы выясняете, почему клиент ушел, что случилось. И дальше задаете руководителю вопрос «А что, если...»: «А что, если мы могли бы исправить эту ситуацию?» или «А что, если мы могли бы предложить вам условия лучше или те же, что вы получили?». И в зависимости от того, что клиент ответит, можно либо его вернуть, либо окончательно понять, что он потерян.

Если поняли, что вернуть клиента не удастся, расставаться следует все равно хорошо, потому что неизвестно, как в новом месте с ним обойдутся. Скажите ему: «У вас есть запасной вариант, вы всегда можете вернуться обратно, если что-то пойдет не так». После этого оставляйте клиенту подарок и уходите, ничего не требуя взамен. Если вы таким образом поступите, существует вероятность, что через какое-то время клиент о вас вспомнит и либо что-то у вас купит, либо кому-то посоветует обратить внимание на вашу компанию.

Если клиент ушел, потому что ему больше не нужна ваша продукция или ваши услуги, то можно попросить, чтобы он вас с кем-то познакомил и кому-то порекомендовал.

И напоследок. О чем всегда стоит помнить при работе с крупным клиентом?

Надо помнить, что не компании покупают у компаний, а люди у людей. Мы говорим «бизнес для бизнеса», но сам бизнес ничего не покупает и не продает. Живые люди покупают у живых людей. Вот почему, если вы работаете с крупными клиентами, вам в первую очередь следует с ними подружиться, воспринимать их как своих очень хороших знакомых и контролировать не только то, сколько денег вы от них получили, но и то, насколько улучшили с ними отношения.

Есть такое выражение: «Хороший продавец ужинает с клиентом, а очень хороший — завтракает». Если дружить с клиентами, тусоваться и быть в курсе их новостей, то вы сможете работать с ними долго.

Один из моих учителей, Джей Абрахам, сказал, что многие бизнесмены совершают очень большую ошибку: они влюбляются в свой бизнес, тогда как было бы намного лучше, если бы они влюблялись в своих клиентов. Это очень справедливо и применительно к работе с ключевыми клиентами. Влюбитесь в них! Это не значит расстилаться перед ними ковриком, это значит строить с ними нормальные, доверительные партнерские отношения. И тогда все получится.

Продажи: не что, а кому

Крупные продажи, помощь на 100% и разъезды по стране. В этом — весь Евгений Колотиллов: активный, работоспособный, уверенный. В интервью журналу *Treningo* он рассказал об особенностях своей деятельности и поделился простыми, но действенными методиками успешных продаж¹⁰.

Евгений, вы один из 20 лучших бизнес-тренеров по продажам в России. В чем ваши особенности как тренера?

У меня собственный многолетний опыт как личных продаж, так и построения отдела продаж с нуля и управления им. Поэтому я знаю, как все работает на практике, а не в теории. Как тренер я веду индивидуальную работу с каждым конкретным клиентом. По этой причине не присылаю потенциальным заказчикам стандартные программы тренингов. Сначала я встречаюсь с клиентом, беседую, задаю вопросы, выясняю болевые точки и проблемы — и, только поставив диагноз, «выписываю рецепт» в виде программы тренинга, адаптированной к нуждам конкретного заказчика.

¹⁰ Первая публикация интервью — в журнале *Treningo* (2013. № 4).

Я берусь за заказ только тогда, когда действительно могу помочь. Если вижу, что для данного клиента ничего не могу сделать, то честно об этом говорю и советую соответствующего специалиста. Своим клиентам я предоставляю в течение трех месяцев поддержку, поскольку, если провести тренинг и уйти, результата не будет.

Мне наиболее близко направление B2B — продажи крупным корпоративным клиентам, все, что связано с активными продажами, с холодными звонками и т. п. Предпочитаю решать конкретные задачи конкретного клиента, открытые тренинги провожу довольно редко.

Чтобы мои клиенты получили самые передовые продажные и маркетинговые приемы и техники, я постоянно повышаю профессиональный уровень, в частности посещаю тренинги и семинары лучших западных специалистов. Это очень удобно: те «фишки», которые придумали на Западе, у нас появляются спустя полгода-год. Некоторое время ими пользуются ограниченное число компаний, а через несколько лет они становятся массовыми и перестают работать. Поэтому моя задача как тренера — дать самый передовой материал, который действительно поможет.

Люблю путешествовать, с радостью вылетаю в другие города. Например, совсем недавно вел тренинг в Грозном, куда мало кто выезжает. При этом география моих тренингов не ограничена только Россией. В декабре я провел тренинг на острове Пхукет для тайландско-корейской фирмы, а чуть раньше был с мастер-классом во французском Довиле.

Тренингов по продажам много. Как выбрать подходящий?

Все зависит от того, какие задачи надо решить, кто именно посетит тренинг, каков уровень подготовки слушателей. Если

говорить о корпоративных тренингах, то правильнее, на мой взгляд, выбирать не тренинг, а тренера. Опытный специалист после предварительной беседы сам решит, чему именно и как необходимо обучить сотрудников. Выбирая тренера, обратите внимание на следующие моменты.

- Задайте вопросы о личном опыте тренера в продажах. Если он ответит, что такого опыта у него нет, это плохой знак.
- Спросите, адаптирует ли он программу с учетом особенностей вашей компании.
- Уточните, какие упражнения он будет давать на тренинге.
- Посмотрите список клиентов и рекомендательные письма.

Если говорить про список тренеров топ-20, куда я вхожу, вы можете смело обращаться к любому из этих профессионалов высочайшего уровня. Посмотрите, с кем вам комфортнее будет взаимодействовать, кто лучше подходит вам по энергетике и духу, — с ним и работайте.

Точно не стоит выбирать тренинг и тренера, руководствуясь принципом *«Найду самый дешевый, его и закажу»*. Бывает так: у меня в офисе раздается звонок, и на другом конце провода вместо рассказа о проблеме сразу задают вопрос: «Сколько стоит ваш тренинг?» Я понимаю, что эти люди выбирают на основе самой низкой цены. И если им не объяснить, что нет смысла обсуждать цену до общения с тренером, они просто запишут цифру и продолжат звонить, пока не найдут тренинг за минимальную стоимость. Закажут самый дешевый, который им не поможет, а тренер будет объяснять: «То, что вам нужно, стоит совсем других денег».

Помните: тренинг, который стоит дешево и не помогает, — самый дорогой.

Что нужно для получения максимально эффективного результата от тренинга?

Вы должны «продать» обучающимся идею тренинга. Это можно сделать через вовлечение в процесс составления программы. Люди всегда отстаивают те идеи, к которым причастны. В противном случае возможна реакция «мы все знаем», «чему новому нас научат» — и обучаться люди будут соответственно. Я часто прошу руководство пригласить двух-трех продавцов на первую встречу, чтобы они тоже отвечали на мои вопросы и задавали свои. Если я сразу помогу им решить какой-то вопрос, касающийся, например, тупиковой ситуации, то 90% дела сделано: людям захочется узнать больше, и они сами будут просить руководство устроить тренинг, а не наоборот. Кроме того, я всегда договариваюсь о том, чтобы участники предварительно присылали мне свои вопросы: это делает тренинг максимально продуктивным.

Что нужно сделать сразу после тренинга?

Узнать у каждого участника, что полезного лично для себя он узнал на тренинге, и проанализировать ответы (см. таблицу).

Таблица

Ответ	Значение
«Было много полезной информации»	Человек воспринял информацию, но еще не понял, как ее применить в реальной ситуации

Окончание таблицы

«Теперь я понял, как быть в такой-то ситуации и что ответить такому-то клиенту»	Обучение прошло успешно
«Нового ничего не было, я все и так знаю»	Сотрудник плохо обучаемый, повлиять на него практически невозможно

И конечно, надо сразу внедрять на практике полученные знания, иначе они скоро забудутся. Регулярно проводите мониторинг — фиксируйте, как изменяется поведение каждого менеджера: спрашивайте, например, какие встречи с клиентами у него состоялись после тренинга, что он стал делать иначе и как изменились его результаты.

Бывает так, что два одинаковых на первый взгляд человека занимаются продажами, но у одного получается, а у другого — нет. Почему? И что с этим делать?

Низкие продажи могут быть по следующим причинам.

- Менеджер по продажам предпринимает мало попыток найти клиента и (или) продать ему товар (лень звонить покупателю и выезжать к нему).
- Сотрудник пытается продать товар не тем людям (общается с людьми, которые не принимают решений, или с теми, кто не может себе позволить такую покупку).
- Продавец не знает, что именно клиентам нужно, и не умеет это определить (не владеет техниками определения потребностей, задавания вопросов).

- Менеджер не в состоянии убедить клиента в том, что покупка здесь и сейчас — наилучшее решение его проблем (не умеет проводить презентацию в привязке к потребностям клиента).
- Продавец не может развеять сомнения и опасения клиентов (не обучен работе с возражениями).
- Продавец не умеет «закрывать сделку» — подтолкнуть клиента к последнему шагу, когда тот тянет, говорит: *«Я подумаю, давайте позже...»*

Отсюда выводы: либо сотрудник не умеет продавать, либо ленится. В первом случае его можно обучить, для этого мы, бизнес-тренеры, и существуем. Во втором нужно его перевоспитывать — но это слишком долго и трудоемко.

Зависит ли специфика продаж от отрасли, в которой работает продавец?

Она зависит не от продукта, а от покупателя. Если заниматься продажей товара (услуг) в сетевые магазины, то это одна специфика, если в банки — другая, в государственные компании — третья. Причина, по которой я больше люблю проводить корпоративные тренинги, чем открытые, как раз в том, что я всегда стараюсь по максимуму вникнуть в отрасль клиента, понять его проблему и дать именно то, что поможет. А для этого я всегда спрашиваю не только «что вы продаете», но и «кому».

В чем отличие продаж B2C (продажи конечным пользователям, частным клиентам) от B2B (бизнес для бизнеса, корпоративные клиенты)?

Для продаж B2B характерен более длительный цикл сделки и гораздо большее количество людей, вовлеченных в процесс принятия решений о покупке. С другой стороны, когда мы говорим о B2B, нужно понимать, что сам бизнес ничего не покупает. Покупают конкретные люди, работающие в бизнесе, и их поведение определяется общими законами психологии и влияния.

Успех продаж — в чем он заключается?

Единственное мерило успеха — результат в деньгах. Никому не интересно, красиво ли продавец работает, важно только одно: есть результат — хороший продавец, нет результата — плохой продавец. Нет результата — нет успеха.

Можете назвать самую распространенную ошибку, которую, на ваш взгляд, совершают продавцы?

Конечно. Они слишком много рассказывают о своей компании, но мало говорят о клиенте, о том, какие выгоды и преимущества он получит от работы с вами, если совершит у вас покупку. Продавец, скажем, сообщает клиенту: «Мы компания номер один на этом рынке». А клиент думает: «И что? Как это улучшит мою жизнь?» Это «радио» я в шутку называю WII-FM (What's in it for me? — «Что в этом есть для меня?»).

Андрей Парабеллум

Самый дорогостоящий консультант и бизнес-тренер России. Успешный бизнесмен. Практик инфобизнеса. Убежденный сторонник практических навыков, а не теоретических знаний.

Принес в Россию и распространил на всем русскоязычном пространстве новую индустрию — инфобизнеса и инфомаркетинга. По прошествии нескольких лет эта индустрия превратилась в отдельный рынок с сотнями тысяч игроков, своими нишевыми лидерами и миллионами ежегодно обучаемых людей.

Владелец двух бизнесов: компании, занимающейся производством и продажей биометрических систем учета рабочего времени (Xpress Software Inc., Канада), и консалтингового проекта Infobusiness2.ru (Москва). Совладелец более десятка интернет- и инфобизнес-проектов.

Автор и разработчик:

- методики организации, упаковки и монетизации своих знаний, опыта, связей и навыков (инфобизнес);

- методики двухшаговых продаж;
- комплексной методики удвоения продаж путем агрессивной работы с ключевыми индикаторами;
- методики конвейеризации отдела маркетинга и отдела продаж;
- методики работы с VIP-клиентами и премиум-сегментами рынка;
- методики организации и автоматизации бизнеса;
- многошаговой методики «Продажа без продажи» — автоматической продажи продукта или услуги без принятия решения о покупке;
- первой в России методики продаж со сцены во время публичных выступлений;
- авторской программы «Коучинг на миллион» (сопровождение в качестве коуча клиентов до стадии, когда они зарабатывают первый миллион).

Автор более 80 популярных книг бизнес-тематики (в том числе более 40 бестселлеров).

В 2012 году Андреем Парабеллумом и Николаем Мрочковским был установлен новый мировой рекорд в номинации «Самый масштабный онлайн-бизнес-тренинг в мире»: на тренинг зарегистрировались 98 000 человек. На открытии тренинга Джек Брокбэнк, представитель Книги рекордов Гиннеса, зарегистрировал 12 012 онлайн-участников, которые прибыли на вебинаре от начала и до конца.

А также...

- неоднократно выступал перед аудиториями в тысячи и даже десятки тысяч человек;

- выступал на одной сцене со Стивеном Кови, Алланом Пизом, Кьеллом Нордстремом (соавтор книги «Бизнес в стиле фанк») и Джеффри Лайкером (автор книги «Дао Toyota»);
- выступал на закрытых коучинговых сессиях Дэна Кеннеди и Джеффа Уолкера (Product Launch Formula);
- выступал с лекциями в Высшей школе экономики (НИУ «ВШЭ»), МГТУ им. Н.Э. Баумана, МФТИ (Физтех) и других ведущих университетах;
- выступал на многочисленных конференциях: «Русская неделя маркетинга», Big Business Weekend, «РИФ + КИБ», LifeStyle Live Conference; открывал конференцию InterCHARM;
- провел больше сотни тренингов, мастер-классов, обучающих курсов и публичных выступлений в крупных компаниях, бизнес-клубах и на различных конференциях, несколько десятков эфиров на радио и ТВ (Первый канал, Пятый канал, НТВ, «Доверие», ТДК, «Авторское телевидение» и др.), опубликовал больше сотни статей в различных газетах и журналах;
- ведет авторские курсы «Личная эффективность госслужащего» и «Личная эффективность госруководителя» в госструктурах РФ (Росфинмониторинг — финансовая разведка Российской Федерации);
- является организатором ведущей международной конференции по инфобизнесу «Инфоконференция». В 2012 году «Инфоконференцию» посетили более 2000 человек и около 20 000 смотрели ее онлайн;

- является учредителем крупнейшей ассоциации бизнес-консультантов «БизКон», объединяющей специалистов из нескольких стран и нескольких десятков городов;
- проводил авторские тренинги в России, Белоруссии, Гонконге, Испании, Италии, Канаде, Монако, Сингапуре, США, Таиланде, Турции, на Украине, в Черногории и Чехии;
- в тренингах и конференциях Андрея Парабеллума участвовали такие знаменитости, как Владимир Турчинский, Сергей Минаев, Радислав Гандапас, Николай Козлов, а также Ларри Лойк и Джим Грэм (США);
- на сегодняшний день в подписной базе Андрея Парабеллума более 320 000 человек со всех континентов (да, да, нас читают даже в Антарктиде!), 20 000 клиентов и сотни тысяч благодарных читателей.

В настоящее время живет и работает в Торонто (Канада) и Москве (Россия).

Андрей Парабеллум занимается маркетингом большую часть своей сознательной жизни. Продавал когда-то почти все, что можно пощупать (офисную мебель, программную продукцию...), а потом ушел в продажу того, что пощупать нельзя, — услуг, информации. И понял, что совмещать первое и второе интереснее, чем заниматься исключительно чем-то одним.

Персональный сайт Андрея Парабеллума:

www.infobusiness2.ru

Евгений Колотиллов

Бизнес-тренер Евгений Колотиллов принадлежит к числу наиболее компетентных в России специалистов по продажам в сегменте B2B (business to business). Тренер-практик с личным более чем 17-летним опытом в продажах и успешным опытом построения отделов продаж.

Входит в **топ-20 лучших бизнес-тренеров по продажам** в России (по версии журнала *Treningo*).

На тренингах Евгения Колотилова дается только конкретика: объясняется, что и как сказать конкретному клиенту в конкретной ситуации. Никакой воды, никаких заумных психологических теорий, все по сути. Евгений Колотиллов — это тренер, чьи тренинги действительно помогают.

Основные темы корпоративных тренингов

- Эффективные B2B-продажи.
- Активные продажи по телефону (холодные звонки).
- Работа с входящим потоком клиентов по телефону (повышение эффективности работы).
- Тренинг по проведению презентаций.
- Тренинг ведения переговоров.
- Жесткие переговоры в продажах.
- Как отстоять свою цену (продажа без скидок).
- «Дожатие» клиентов (если клиент тянет с заключением контракта и говорит: «Я подумаю»).
- Увеличение средней суммы чека.
- Работа с лояльностью клиентов.

- Работа с трудным клиентом.
- Работа с ключевыми клиентами (key-account-менеджмент).
- Работа с возражениями клиентов.
- Перехват клиента у конкурентов.
- Техника продаж крупным клиентам.
- Реанимация ушедших клиентов.
- Тайм-менеджмент менеджера по продажам.
- Управление активным отделом продаж.

Любимая аудитория Евгения Колотилова — сотрудники российских предприятий малого и среднего бизнеса (численность отдела продаж — 5–100 человек), компаний, работающих с корпоративными клиентами (сектор B2B) и желающих выйти на новый уровень развития. Также Евгений Колотиллов имеет серьезный опыт работы с финансовыми организациями, банковским сектором, IT- и рекламными компаниями, а также с фирмами, оказывающими исключительно услуги.

Бизнес-тренер Евгений Колотиллов — автор и соавтор бестселлеров на тему «продажи»:

- «100 подсказок менеджеру по продажам»;
- «Удвоение личных продаж: Как менеджеру по продажам повысить свою эффективность»;
- «Клиенты на халяву: 110 способов их бесплатного привлечения»;
- «Техника продаж крупным клиентам: 111 вопросов и ответов»;

- «Технология продаж: Как зарабатывать неприлично много денег»;
- «100 секретов маркетинга без затрат»;
- «Не давайте скидок! Современные техники продаж»;
- «Быстрые результаты в переговорах: Беспроигрышная стратегия убеждения без поражения».

Регулярно выступает в качестве спикера на многих крупных конференциях и форумах. Среди них:

- Российский форум продаж — 2014 (спикер, модератор VIP-зала);
- Российская неделя HR — 2014 (спикер, модератор VIP-зала);
- Продажи. Весна-2014 (практическая конференция, Орел);
- Российская неделя продаж — 2013 (в том числе VIP-день);
- Российская неделя маркетинга — 2013, 2014;
- Как увеличить объем продаж — 2014 (Казань, Нижний Новгород);
- Российская неделя рекламы — 2013;
- Российская неделя менеджмента — 2013 (VIP-день);
- Прибыльный оконный бизнес — 2012, 2014;
- Инфоконференция — 2010, 2012;
- Развитие бизнеса — 2012;
- Развитие малого бизнеса — 2013 (онлайн-конференция);

- Саммит «большой IT-тройки» — 2012 (Довиль, Франция);
- СахаСелигер-2012 (Якутск);
- Острова-2013 (форум, Сахалин);
- Бизнес-прорыв-2012 (Иваново);
- Маркетинг и продажи в лизинге — 2013 (ведущий, спикер);
- Всероссийский обучающий семинар УК «Карвиль» — 2013 (Санкт-Петербург);
- Неделя бухгалтерского учета в ИРСОТ — 2013;
- Wedding business forum — 2013, 2014;
- Starway-2013 (Турция).

Персональные сайты Евгения Колотилова:

www.kolotiloff.ru; www.youtube.com/kolotiloff1

Парабеллум Андрей

Колотилов Евгений

Двухшаговые продажи

Практические рекомендации

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректор *Е. Чудинова*

Верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *А. Майоров*

Арт-директор *С. Тимонов*

Подписано в печать 28.11.2014. Формат 60×90/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 10,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru



«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Стартап-гайд Как начать... и не закрыть свой интернет-бизнес

Под ред. М.Р. Зобниной, 2015, 166 с.

Стартап-гайд сочетает в себе практические рекомендации и инструменты для создания интернет-стартапа — от возникновения идеи до практического воплощения, вывода на рынок и мощной раскрутки. Авторы книги — ведущие эксперты венчурного рынка и успешные российские стартаперы, имеющие огромный опыт работы в своих областях, дают ценнейшие рекомендации тем,

кто хочет вывести свой стартап на уровень крупного бизнеса.

Авторы делятся с читателями сугубо практической информацией, давая краткие и четкие советы по всем ключевым аспектам создания интернет-компании: как сделать из идеи продукт, который будет востребован вашей аудиторией; как набрать клиентов и приучить их платить за ваш товар или услугу; как строить и масштабировать бизнес-модель; как формировать правильную команду и многое другое.

Книга будет бесценным источником знаний и инсайтов для менеджеров и владельцев стартапов. Ее прочтение поможет не допустить многих обидных ошибок и не загубить подающий надежды стартап. Остроумные иллюстрации известного сетевого художника Duran помогут этой важнейшей информации лучше закрепиться в памяти.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpina.ru
и по телефону (495) 980-8077

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Стартап Настольная книга основателя

Стив Бланк, Боб Дорф, пер. с англ., 2-е изд.,
2014, 616 с.

Эту книгу должен прочитать каждый, кто хочет наслаждаться успехом, а не смотреть на молниеносную смерть своего стартапа.

Александр Остервальдер, автор бестселлера
«Построение бизнес-моделей»

О чем книга

Это настоящая энциклопедия для всех предпринимателей, открывающая секрет успеха стартапов — революционную методику развития потребителей Стива Бланка. Вам надо как можно раньше выйти из офиса и проверить свою бизнес-модель на реальных потребителях, внося в первоначальную идею изменения, иногда весьма значительные, а затем опять выйти и проверить новую модель — и никогда не прекращать этот процесс итераций. Книга Стива Бланка и Боба Дорфа не только описывает самый передовой опыт создания стартапов, но и дает четкую методику того, как создаются новые бизнесы, шаг за шагом.

Почему книга достойна прочтения

- Это самый фундаментальный и авторитетный курс в мире по созданию и управлению стартапом.
- Авторы разработали уникальную методику развития потребителей, которая поможет вам достичь успеха.
- В книге даются отдельные рекомендации как для товаров, продаваемых через традиционные каналы сбыта, так и для продаж через Интернет и мобильные каналы.
- Книга дополнена кейсом из российской практики, который наглядно доказывает, что предложенная методика работает и в нашей стране.

Кто авторы

Стив Бланк — создатель концепции развития потребителей (Customer development), эксперт инновационно-технологического бизнеса, серийный предприниматель, за плечами которого огромный опыт работы в высокотехнологичных компаниях США и создания восьми успешных стартапов. Входит в десятку самых влиятельных людей Кремниевой долины.

Боб Дорф — опытный предприниматель, основатель шести стартапов. Еще подростком начал свою предпринимательскую деятельность.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpina.ru
и по телефону (495) 980-8077

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Четыре шага к озарению Стратегии создания успешных стартапов

Стив Бланк, пер. с англ., 2014, 368 с.

Итак, что же ведет одни стартапы к успеху, а другие — к распродаже офисной мебели?

Ответ прост: те, что сумели пережить несколько тяжелых лет, не следовали традиционной модели запуска, ориентированной на продукт, навязанной специалистами по управлению продуктом или венчурными капиталистами. Путем проб и ошибок, нанимая и увольняя, все успешные стартапы приходили к другой модели, которая параллельна модели развития продукта. В частности, они разви-

вались и жили по принципу «обучайся и изучай» — изучай и учись понимать потребителей. Я называю этот процесс «развитием потребителей» в противовес «развитию продукта». Все успешные стартапы следуют именно этим путем, сознательно или нет.

О чем книга

«Четыре шага к озарению» — классическое руководство по стратегии бизнеса на все времена, от зарождения идеи до создания успешной компании, с помощью которого во всем мире работают и развиваются более 100 000 стартапов.

Именно здесь Стив Бланк впервые в мире сформулировал единственную на текущий момент эффективную методику разработки новых продуктов и создания новых бизнесов, основанную на научном методе проверки гипотез: методику развития потребителей (Customer Development).

Почему книга достойна прочтения

- Автор книги Стив Бланк — один из самых влиятельных людей Кремниевой долины.
- Книга дает возможность разобраться, почему ваш стартап работает не так, как вам хотелось бы, и помогает устранить проблемы, мешающие достижению успеха.
- Вы узнаете множество секретов управления стартапами.
- «Четыре шага к озарению» — уникальное практическое руководство, снижавшее сотни тысяч восторженных отзывов предпринимателей во всем мире!

Кто автор

Стив Бланк — создатель концепции развития потребителей (Customer Development), эксперт инновационно-технологического бизнеса, серийный предприниматель, за плечами которого огромный опыт работы в высокотехнологических компаниях США и создания восьми успешных стартапов.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpina.ru
и по телефону (495) 980-8077

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



100 подсказок менеджеру по продажам

Евгений Колотилов, Андрей Парабеллум, 2012,
128 с.

О чем книга

Вы хотели бы иметь на расстоянии вытянутой руки шпаргалку, написанную успешным профессиональным менеджером по продажам, чтобы в трудную минуту можно было заглянуть в нее за советом? В книге собрано 100 подсказок, которые охватывают все этапы продаж, начиная от холодных звонков и заканчивая заключением сделки.

Почему книга достойна прочтения

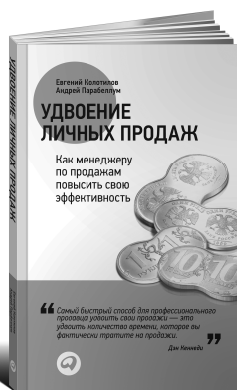
- Имея ее под рукой, вы избавитесь от волнения и будете чувствовать себя увереннее как в процессе телефонных переговоров, так и при личных встречах с клиентами.
- В книге максимально четко сформулированы именно практические советы по технике успешных продаж.
- Авторы имеют за плечами огромный опыт личных продаж и являются одними из самых востребованных в России бизнес-тренеров.

Кто авторы

Евгений Колотилов — бизнес-тренер, убежденный сторонник честных методов продаж и противник любых манипулятивных приемов. Имеет опыт успешных личных продаж в сфере B2B и управления отделом продаж.

Андрей Парабеллум — бизнес-тренер, автор бестселлеров. Занимается продвинутыми методиками организации, маркетинга и массовой продажи услуг, товаров и информационных продуктов.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpina.ru
и по телефону (495) 980-8077



Удвоение личных продаж Как менеджеру по продажам повысить свою эффективность

Евгений Колотилов, Андрей Парабеллум, 2012, 143 с.

Чемпионы в продажах примерно 60% своего времени тратят на клиентов, которые у них уже что-то купили, стараются продать этим клиентам что-то новое и работают над регулярностью покупок. Они пытаются сделать так, чтобы клиент, покупающий что-то раз в месяц, стал покупать раз в неделю. Они постоянно думают, как увеличить среднюю «сумму чека» этого клиента. 30% времени чемпионы тратят на знакомых клиентов, которые еще не совершили покупки, и только 10% времени у лучших продавцов уходит на работу с неизвестными клиентами.

О чем книга

Это единственная книга о том, как менеджеру по продажам быстро удвоить результаты путем грамотного управления своим временем. Ведь чем больше времени вы уделяете продажам, тем больше успешных сделок можете заключить.

Авторы предлагают системный подход к управлению временем в продажах и дают четкие рекомендации, которые можно быстро применить на практике: как правильно расставлять приоритеты, как максимизировать результаты и даже как «создавать время» для дополнительных действий, направленных на увеличение продаж.

Почему книга достойна прочтения

- Прочитав ее, вы сможете удвоить свои продажи за счет эффективного управления временем, процессом продаж и жизнью в целом.
- Предложенная система тайм-менеджмента разработана профессиональными продавцами — успешными бизнес-тренерами — специально для профессиональных продавцов.
- Представлены не голые теории, а примеры из реальной практики.

Кто авторы

Евгений Колотилов — бизнес-тренер, убежденный сторонник честных методов продаж и противник любых манипулятивных приемов. Имеет опыт успешных личных продаж в сфере B2B и управления отделом продаж.

Андрей Парабеллум — бизнес-тренер, автор бестселлеров. Занимается продвинутыми методиками организации, маркетинга и массовой продажи услуг, товаров и информационных продуктов.

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Жесткие продажи Заставьте людей покупать при любых обстоятельствах

Дэн Кеннеди, пер. с англ. 2-е изд., 2014, 303 с.

Как всегда у Дэна — жестко, цинично и точно в цель! Обязательно для прочтения бизнесменам и руководителям в сфере продаж.

Николай Мрочковский,
бизнесмен, автор ряда деловых бестселлеров

О чем книга

Сегодня продавнику позарез надо быть умнее, проникательнее, прогрессивнее, агрессивнее, организованнее и во всех отношениях «ее» других, чтобы выбраться на вершину. Эта книга как раз и призвана вооружить вас для перехода в братство самых богатых, независимых, влиятельных и важных. Как только вы начнете применять содержащиеся в ней методики, у вас в карманах заведется денег в разы больше, чем вы рассчитывали получить.

Почему книга достойна прочтения

- Это НЕ обычный учебник продаж. Эта книга откровенно игнорирует модные термины, жаргончик и психологическую белиберду, от которых, очевидно, без ума многие тренеры продаж и авторы, пишущие о продажах. И это не мотивационная книга. Это простое, честное, безжалостно прагматичное, без дураков изложение методов, которые НА САМОМ ДЕЛЕ помогают успешно продавать.
- Она написана Дэном Кеннеди, который славится тем, что всегда сразу переходит к разговору по существу и в выражениях не стесняется.
- Прочитав эту книгу, вы приобретете иммунитет против «нет», и ни один покупатель уже не сможет вам отказать; навсегда избавитесь от необходимости искать клиентов — они сами будут за вами бегать; научитесь читать мысли ближнего своего и обретете еще массу бесценных для всякого современного человека навыков.

Кто автор

Дэн Кеннеди — автор нескольких десятков деловых книг, серийный предприниматель, создавший, купивший, построивший и продававший немало бизнесов разных типов и масштабов.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpina.ru
и по телефону (495) 980-8077

**TRY
THE BOOK**

“ Человек в любой ситуации делает выбор: он может приобрести либо одно, либо другое, либо третье. Он идет на чей-то день рождения и принимает решение, купить ли алкоголь, цветы или еще что-то. И все это зачастую можно совместить. Такие товары и называются конкурирующими за бюджет.

Так, в цветочных салонах в качестве этих товаров, наряду с собственно цветами, выступают плюшевые игрушки.

Как правило, если товары конкурируют за бюджет, то какой-то из них не приобретается. Но бывает, что у покупателя вообще нет ограничений на бюджет. Тогда он покупает все и сразу, чтобы меньше времени тратить на раздумья. И у нас случается, что люди приходят и берут все не думая. Потому что из восьмидесяти товаров просто нет сил выбирать то, что нужно.

”