

А. Парабеллум, Н. Мрочковский

Выжми из бизнеса всё!

200
способов
повысить
продажи
и прибыль



НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Аннотация

В этой книге собрано свыше 200 различных фишек, стратегий и тактик, которые помогут бизнесу не просто поднять продажи и прибыль, а перейти на принципиально новый уровень работы с клиентами. При этом большинство из данных рекомендаций не потребует от вас каких-либо серьезных усилий или финансовых вложений.

Авторы абсолютно уверены, что 99 % ваших конкурентов не используют технологии, о которых вы узнаете из этой книги. Именно вы можете применить их первыми в вашей нише и не оставить конкурентам шанса угнаться за вами.

Введение

Наша книга – не теория. Это практика в чистом виде.

Всем, кто когда-нибудь занимался продажами, постоянно приходится бороться – за клиента, за прибыль, за долю рынка, за место под солнцем, за выживание, в конце концов. Такова судьба продавца. Такова судьба бизнесмена. И нам это очень нравится.

В процессе активной борьбы мы наработали свыше двухсот различных фишек, стратегий и тактик, которые помогают бизнесу не просто увеличить продажи, но перейти на принципиально новый уровень работы с клиентами. И соответственно на новый уровень прибыльности.

В этой книге мы собрали самые универсальные и самые сильные рекомендации, которые в большинстве своем не потребуют от вас каких-либо серьезных финансовых вложений.

Прочитав некоторые советы, вы, возможно, схватитесь за голову со словами: «Почему мы не сделали этого еще много лет назад? Сколько денег мы потеряли!» или «Немедленно внедряем!» Это нормально. Главное – начинайте действовать. Вы можете запросто зарабатывать намного большие деньги, просто немного поменяв формат того, как вы работаете – с клиентами, рекламой, продавцами.

Свыше двухсот конкретных методик, которые мы описали в этой книге, действительно проверены на практике (как нашей лично, так и сотен наших клиентов) и работают. Вы можете открыть любую страницу и сразу же начать внедрять полученную информацию в свой бизнес.

Тот, кто идет первым, снимает все сливки. Мы абсолютно уверены, что девяносто девять процентов ваших конкурентов НЕ используют технологии, о которых вы узнаете из этой книги. Именно вы можете стать первым, кто делает это в своей нише. В этом случае очень скоро у конкурентов не будет никаких шансов за вами угнаться!

Продажи: система или случай?

В подавляющем большинстве бизнесов продажи представляют собой настоящий черный ящик. Представление о связи между тем, что делается, и прибылью, которую реально приносят совершенные действия, у владельца бизнеса в лучшем случае есть только на интуитивном уровне. А зачастую нет и этого.

На первый взгляд понятно, что если провести массу разных мероприятий – разместить рекламу в целевых СМИ, обучить продавцов нормально обрабатывать клиентов, качественно обслуживать текущих клиентов и так далее, – то продажи повысятся. Однако что именно произойдет и какой конкретно финансовый результат последует – совершенно не ясно.

В этой книге мы предлагаем вам в корне иной подход. Выстройте в своем бизнесе следующую **систему продаж**:

- ◆ контролируемую – чтобы вы четко понимали, какой эффект дает каждый шаг;
- ◆ прозрачную – все элементы должны быть четко прописаны и понятны;

- ♦ отлаженную – каждый элемент системы надо настроить – возможно, не один раз, но так, чтобы он работал на автопилоте – с минимальным участием директора;
- ♦ взаимозаменяемую – если вы делаете ставку на людей – у вас будут большие проблемы. Да, стоит искать и приглашать к себе хороших специалистов. Но бизнес при этом все равно должен быть основан на системе, а не на личных качествах нескольких ключевых сотрудников. Если кто-то уходит – вы быстро находите нового человека и заменяете им ушедшего без существенных потерь для текущего процесса работы.

Пять ключевых составляющих

Чтобы реализовать систему продаж в своем бизнесе, вам необходимо четко представлять пять главных составляющих – каждая из которых должна быть самого отменного качества:

- ♦ Входящий поток – потенциальные клиенты, которые каким-либо путем узнают о вашей компании.
- ♦ Первая покупка – каким образом вы превращаете потенциального клиента в реального.
- ♦ Средний чек – сколько оставляет у вас на кассе средний клиент (или какова сумма средней сделки).
- ♦ Повторные продажи – как вы работаете с постоянными клиентами.
- ♦ Прибыль – какую прибыль вы извлекаете из продаж.

Формула, которую каждый бизнесмен обязан знать наизусть

Есть одна формула, которая объединяет в себе все указанные ингредиенты и сразу ставит все на свои места. Она позволяет четко понять, над какими процессами в бизнесе стоит поработать в первую очередь. Чтобы лучше понять «волшебную формулу», давайте выведем ее последовательно:

Прибыль = объем продаж × маржа (М),

где маржа – процент вашей прибыли от стоимости продукции.

Объем продаж = количество клиентов × средний доход с клиента.

В свою очередь количество клиентов = **К × Cv,**

где **К** – число потенциальных (узнавших о вас) клиентов; **Cv** – коэффициент конверсии (сколько из узнавших о вас потенциальных клиентов превращается в реальных).

Средний доход с клиента = **\$ × #,**

где **\$** – средняя покупка; **#** – количество транзакций (покупок клиента за период).

Итого получаем:

Объем продаж = leads × Cv × \$ × #.

Прибыль = М × объем продаж = М × leads × Cv × \$ × #,

под общепринятым в международной практике термином **leads** мы будем понимать количество потенциальных клиентов.

Теперь процесс повышения продаж представляет собой не более чем работу над повышением каждого из этих коэффициентов. А выстраивание системы – в налаживании четких исполняемых процессов по каждому из данных направлений.

В какой последовательности начинать работу?

Естественно, работать нужно над всеми коэффициентами. Но вы должны понимать, что, например, увеличение числа **leads**, которое делается в основном за счет рекламных ходов, – это самый дорогой из всех путей. Поскольку, по статистике, продать что-то текущему клиенту стоит примерно в семь раз дешевле, чем привлечь нового.

При этом реклама НЕ может увеличить продажи – она лишь способна увеличить количество обращений!

То есть, запуская рекламу, мы увеличиваем входящий поток клиентов. Но если на следующих шагах в компании бардак – продавцы хамят клиентам, сервис ужасный, после продажи с клиентом никто и никак более не работает – все ваши деньги будут выброшены впустую.

При этом, например, повышение коэффициента конверсии с 3 % до 4 % в итоге приведет к увеличению общего объема продаж более чем на 30 %.

Чтобы лучше понять, как это происходит, давайте рассмотрим несколько примеров.

Пример № 1. Супермаркет товаров для дома и ремонта

Допустим, вы владелец супермаркета товаров для дома и ремонта. За день к вам в магазин заходят в среднем восемьсот человек (специальные устройства на дверях позволяют вести точный учет количества посетителей в магазине, поэтому никаких сложностей в получении подобной статистики нет). Из них в среднем 30 % совершают покупку. Средний чек составляет 1600 рублей. В день клиент совершает у вас только одну покупку (если бы мы взяли больший период – например, рассматривали данные за полгода – то, скорее всего, этот коэффициент – число транзакций – был бы равен двум или трем – примерно столько раз в полгода средний человек интересуется товарами для дома и ремонта).

Получается:

leads = 800

Cv = 30 %

\$ = 1600 рублей

= 1

Итого объем продаж за день = leads × Cv × \$ × # = 384 000 рублей.

При марже 30 % прибыль за день = 115 200 рублей.

Теперь представим себе, что, проработав систему конвертации потенциальных клиентов в реальных, вы добились увеличения Cv до 35 %.

Теперь объем продаж за день = leads × Cv × \$ × # = 448 000 рублей.

При марже 30 % прибыль за день = 134 400 рублей. То есть на 19 200 рублей больше, чем в первом случае!

Пример № 2. Оптовая торговля

Ваши менеджеры по продажам в день в среднем совершают двадцать пять «холодных» звонков (что составляет около пятисот звонков в месяц или полутора тысяч в квартал). Из

них в среднем 2 % переходят в заключенную сделку. Средняя сделка составляет 120 000 рублей. За квартал (в этом примере разберем другой период, хотя точно так же можно оценивать ежедневную активность) средний клиент дважды закупает у вас продукцию.

Получаем на одного менеджера:

leads = 1500

Cv = 2 %

\$ = 120 000 рублей

= 2

Итого объем продаж за квартал = **leads × Cv × \$ × # = 7 200 000 рублей.**

Если в отделе продаж у нас четыре менеджера по продажам, объем продаж всего отдела – 28 800 000 рублей соответственно.

При увеличении конверсии с 2 до 3 % получаем рост продаж на 3 600 000 рублей.

Пример № 3. Интернет-магазин товаров для здоровья

За день к вам на сайт заходят в среднем две тысячи человек. Из них в среднем 4 % совершают покупку. Средний чек составляет 1200 рублей. В день клиент совершает лишь одну покупку.

Получается:

leads = 200 ° Cv = 4 %

\$ = 1200 рублей

= 1

Итого объем продаж за день = **leads × Cv × \$ × # = 96 000 рублей.**

Теперь представим себе, что, проработав систему конвертации потенциальных клиентов в реальных, вы добились увеличения Cv с 4 до 5 % (то есть из ста человек, зашедших на ваш сайт, в среднем пять вместо четырех человек совершает покупку).

Теперь объем продаж за день = **Leads × Cv × \$ × # = 120 000.**

То есть, увеличив данный коэффициент с 4 % до 5 %, вы добились увеличения объема продаж на целых 25 %!

К слову, увеличив каждый из коэффициентов на 15 %, вы добьетесь удвоения прибыльности своего бизнеса.

Таким образом, если раньше ваша прибыль составляла, к примеру, 10 000 долларов в месяц, теперь она станет 20 000.

Если же поработать серьезно и добиться удвоения каждого коэффициента, прибыль увеличится в тридцать два раза! 10 000 долларов превращаются в 320 000!

Конечно, добиться удвоения всех коэффициентов – отнюдь не легкая задача. Скорее всего, она займет у вас далеко не один месяц и даже не один год. Но, как вы видите, результат того стоит.

Поэтому первая ключевая вещь в увеличении прибыли компании – работа над этими пятью коэффициентами. Каждый из них можно увеличить. Причем зачастую весьма существенно.

Миф о волшебной таблетке

На этом этапе нам придется вас немного огорчить, открыв один важный секрет:

Нет ни одного волшебного способа, внедрение которого привело бы разом к увеличению вашей прибыли на сто процентов. Однако существуют сотни методов, использование которых приведет к увеличению прибыли или продаж на несколько процентов.

Внедрив их все (или хотя бы небольшую часть), вы добьетесь желаемых прибылей.

Хорошая новость заключается в том, что, используя различные технологии увеличения ключевых коэффициентов, вы добьетесь кумулятивного эффекта – когда каждый фактор в отдельности будет приносить небольшое увеличение прибыли или продаж, однако внедренные все вместе они принесут вам во много раз лучший результат.

В следующих главах мы подробно рассмотрим различные способы, стратегии, техники и фишки увеличения каждого из ключевых коэффициентов.

Последовательность проработки системы

Естественно, не всегда увеличение одного коэффициента оказывается простой задачей. И в каждом конкретном бизнесе более «дешевым» может оказаться свой коэффициент. Однако для большинства компаний наиболее оптимальная последовательность проработки системы продаж выглядит следующим образом:

Маржа × Средний чек × Конверсия × Повторные продажи × Входящий поток.

Самый легкий способ получить дополнительную прибыль – работа с маржей, поскольку это единственный коэффициент, который напрямую влияет на вашу прибыль. Для этого есть ряд специальных методов, о которых мы поговорим в следующих главах.

Теперь перейдем непосредственно к продажам.

Первый, самый простой и дешевый способ увеличить объем продаж – это **работа со средним чеком**. Увеличить его можно рядом способов, один из самых быстрых – начать предлагать клиентам, которые уже совершили у вас покупку, взять еще что-то «в довесок». Зачастую многие клиенты будут соглашаться на такую покупку.

Вторым по сложности идет увеличение **коэффициента конверсии**. Один из важнейших факторов его увеличения – люди, которые непосредственно «закрывают» продажи. Во многих случаях на звонки потенциальных клиентов отвечает бестолковая секретарша, отбивающая у клиентов всякое желание что-то купить. Простым устранением этого слабого «звена» можно значительно поднять продажи. Естественно, я говорю не об устранении секретарши в буквальном смысле, а о замене бестолкового сотрудника на более-менее адекватного, способного ответить потенциальному клиенту по заранее подготовленному скрипту.

Третий коэффициент, над которым стоит задуматься, – это **количество транзакций**. Подумайте, каким образом вы можете заставить своих клиентов приходить к вам и совершать покупки снова и снова. В идеале желательно посадить клиента на регулярную абонентскую плату. Тогда проделанная один раз работа по привлечению клиентов будет приносить вам деньги постоянно.

И последним в этом списке идет увеличение **числа потенциальных клиентов**. Обычно здесь основным ресурсом являются различные рекламные ходы, нередко съедающие огромные бюджеты.

Таким образом, в порядке увеличения «дороговизны» коэффициенты располагаются следующим образом.

1. Маржа.
2. Средняя продажа.
3. Коэффициент конверсии.
4. Число транзакций.
5. Число потенциальных клиентов (leads).

Поэтому прежде чем вкладывать кучу денег в сомнительную рекламу подумайте: может быть, вам гораздо выгоднее сначала поработать над другими коэффициентами?

P. S. Если ваш бизнес находится на начальном этапе или в настоящий момент вы испытываете финансовые трудности, вам следует начать работу с первыми коэффициентами. И лишь затем, заработав на этом дополнительные деньги, использовать их для увеличения более «дорогих» коэффициентов.

P. P. S. Если клиентов нет вообще – то, естественно, начинать надо с создания входящего потока – то есть увеличения leads. В противном случае продавать будет просто некому.

Что есть маркетинг и можно ли без него прожить?

Существует огромное количество определений маркетинга. Однажды я был на семинаре Игоря Манна, где он приводил более тридцати различных определений этого термина. Лучше всего мне запомнилось то, которое давала католическая церковь: «Маркетинг – это любовь к ближнему, с которой ты получаешь Божью благодать в виде прибыли».

Однако мне больше нравится самое простое определение: маркетинг – это привлечение и удержание клиентов. Или, если сказать еще проще, маркетинг – это все то, что вы делаете, чтобы помочь продать свой продукт или услугу.

Давайте примем, что работа над увеличением всех коэффициентов, способствующих прибыли, – это маркетинг.

Встает вопрос: можно ли прожить без маркетинга? Можно ли прожить без его изучения, без отслеживания и работы над коэффициентами, способствующими увеличению прибыли?

Приведу пример. Вы наверняка слышали о великом корифее маркетинговой науки Филипе Котлере. Однажды он выступал в Америке на крупной конференции по продажам и маркетингу, где собралось огромное количество людей.

Во время своего выступления Котлер обратился к залу со сцены: «Поднимите, пожалуйста, руку те, кто считает, что ему не нужен маркетинг, что у него и так все хорошо и он отлично без этого проживет». Соответственно, ожидая, что никто руку не поднимет, он готовится сказать, что маркетинг нужен всем.

И действительно, никто руки не поднял. И только Котлер приблизился к микрофону, чтобы произнести следующую фразу, как поднялась одна рука. Котлер в некотором недоумении спросил: «Скажите, а чем вы занимаетесь, что вам совершенно не нужен маркетинг?» На что участник конференции, поднявший руку, ответил, что он директор Суэцкого канала.

И если вы – директор Суэцкого канала, то, скорее всего, можете прожить без маркетинга – просто потому, что на рынке ему нет альтернативы и вы являетесь единственным поставщиком услуг. Вы сумеете прожить без маркетинга и тогда, когда выходите в новую нишу, где спрос во много раз превышает предложение, но в этом случае вам следует быть очень осторожным, потому что подобная ситуация очень быстро меняется. Обычно, даже если вы входите в нишу, где почти нет конкуренции, то очень быстро ситуация меняется и конкуренты приходят. И тогда без маркетинга вам просто не выжить!

Таким образом, если ваша компания является естественной монополией, то вам, возможно, маркетинг и ни к чему. Если же ваш бизнес относится к любой другой категории, то маркетинг необходим. И вам нужно работать над увеличением ключевых коэффициентов.

Все, что вы не измеряете, вы не контролируете

Однако прежде чем переходить непосредственно к стратегиям и тактикам увеличения ключевых коэффициентов, вам необходимо начать их измерять, если вы этого еще не

делаете.

Важно понимать следующий факт:

Все, что вы не измеряете, вы не контролируете!

То есть, если вы начинаете внедрять в своем бизнесе ту или иную технологию, но при этом регулярно не измеряете показатели своего дела, вы будете представлять, какой эффект получили, на уровне «хорошо» или «плохо», но не более того. Для четкого построения бизнеса необходимы точные замеры и тщательное фиксирование всех индикаторов.

Замер ключевых индикаторов в любом бизнесе необходимо проводить не реже раза в неделю, а для компаний с большим количеством ежедневных продаж – ежедневно.

Примечание

Спортсменам и тренерам давным-давно известно, что простой постоянный замер результатов увеличивает эти самые результаты. Если легкоатлет раньше бегал просто так, а теперь начал каждый день отмечать в журнале тренировок свой результат, то его показатели начинают расти.

То же самое происходит и в бизнесе. Сам факт того, что вы начнете измерять все свои индикаторы, увеличит КПД вашего бизнеса.

Как правильно измерять индикаторы

Серьезной ошибкой в контроле индикаторов является попытка сделать замеры результатов сразу после внедрения нескольких фишек. Например, вы одновременно дали рекламу в несколько целевых журналов и газет, где указали один телефон, плюс начали раздавать у ближайшего крупного торгового центра флаеры. Естественно, понять, какая именно из кампаний сработала, будет очень сложно.

Другой пример – вы одновременно начали использовать несколько новых техник для того, чтобы клиент стал оставлять на кассе больше денег. По итогам недели вы определяете размер среднего чека. Допустим, он вырос на 10 %. Это, конечно, здорово, но вот понять, за счет чего именно это произошло, и сделать выводы – то есть определить, над чем стоит поработать серьезнее, – окажется непросто.

Поэтому правильный подход к измерению индикаторов следующий: вы внедряете какую-то одну новую фишку и измеряете результаты ее использования, после чего анализируете, какой эффект это принесло. Затем – то же самое со следующим методом и так далее.

Измеряем до, внедряем, измеряем после, делаем выводы, беремся за следующий индикатор.

Задание на проработку

Выделите в вашем бизнесе три основных источника клиентов. К примеру, это могут быть сайт, реклама в местной газете и реклама на радио.

Посчитайте, хотя бы приблизительно, пять ключевых коэффициентов по каждому из источников:

1. Какое количество потенциальных клиентов приходит к вам (или звонит)?
2. Какая доля из них в среднем совершает покупку?
3. Какова средняя стоимость этой покупки?
4. Какова ваша маржа и прибыль со средней продажи?
5. Как часто за период (например, месяц, квартал или год) клиент совершает у вас покупки?

Увеличение прибыли с продажи

В этой главе мы разберем различные методы увеличения маржи. Как вам уже известно из предыдущей главы, маржа – это единственный коэффициент, напрямую влияющий на прибыль, которую вы получаете. Все остальные коэффициенты, как составляющие объема продаж, являются вторым этапом.

И работа с маржей является одним из наиболее простых и «дешевых» способов увеличить прибыльность вашего бизнеса.

Многие методы вообще не требуют практически никаких финансовых вложений.

Неочевидные законы ценообразования

Одна из очень важных и неочевидных вещей в бизнесе такова: низкая цена далеко не всегда является самой лучшей. В классических экономических теориях говорится, что при росте цены спрос падает, и наоборот – чем ниже цена, тем выше спрос на товар. В реальности это отнюдь не всегда так.

Обратимся к конкретному примеру. Он взят из замечательной книги **Роберта Чалдини** «Психология влияния», которую мы настоятельно рекомендуем прочитать всем людям, кто имеет отношение к продажам.

«Наконец, вечером, перед отъездом по делам за город, моя подруга второпях нацарапала своей главной продавщице сердитую записку: “х на 1/2 цену на всю бирюзу”, надеясь просто отделаться от уже вызывающих отвращение предметов, пусть даже ценой убытка.

Когда через несколько дней она вернулась, то не была удивлена, когда обнаружила, что все изделия из бирюзы проданы. Однако она была поражена, узнав, что, поскольку ее служащая вместо “1/2” прочитала “2”, вся партия была продана вдвое дороже!»

Почему клиенты поступили столь нерационально? Чтобы понять это необходимо разобраться в особенностях поведения различных типов клиентов.

Чего хотят ваши клиенты – цена? качество? результат?

Независимо от того, где и что вы продаете, вам всегда будут попадаться три основных типа клиентов:

Ищущие самую низкую цену

Первый и самый распространенный тип клиентов – это те, для которых самое главное – цена. **Единственная причина, по которой они принимают решение о покупке, – самая выгодная цена.** Борьба за таких клиентов имеет смысл только в том случае, если вы действительно позиционируете себя как поставщика с самыми низкими ценами.

Некоторые компании весьма успешно применяют такой подход. Например, «Ашан», за счет гигантских объемов предлагающий цены, убийственные для любого другого бизнеса.

Для многих компаний, выбирающих путь самых дешевых, встает очень серьезная проблема – конкуренты тоже начинают снижать цены за счет своей прибыли. Начинается гонка цен. При этом требуется значительное снижение издержек, порой перевод производства в страны с дешевой рабочей силой, уменьшение маржи при увеличении объемов продаж.

К тому же – сколько поставщиков сможет предложить самую низкую цену? Всего один. Далеко не факт, что это будете вы.

В общем, игра «у нас самые низкие цены» очень часто оказывается заведомо проигрышной. Особенно для компаний малого бизнеса, не способных вытянуть цены за счет большого объема продаж.

Хорошая новость состоит в том, что клиентов этого типа все-таки не очень много. Если у вас больше 20 % таких клиентов, это значит, что у вас большая проблема с

ценообразованием. Вам необходимо срочно поднимать цену.

Профессионалы

Второй тип – это профессиональные клиенты. Их цель – получить максимальное количество плюсов за минимум денег. Они неплохо разбираются в товаре и оптимизируют не деньги, а результат. Если первый тип клиентов ищет самую низкую цену и им практически не важно качество, то второй тип интересуется получением максимального результата за свои деньги.

Для таких покупателей очень хорошо работают дополнительные бонусы и подарки. Причем парадокс в том, что часто бонусы, не имеющие ничего общего с вашим продуктом, работают намного лучше – поездки, зонтики, попкорн в подарок и так далее. В B2B¹-продажах таковыми бонусами нередко являются фактически легальные «откаты».

Профессиональных покупателей, как правило, большинство, особенно в сегменте B2B.

Результат сегодня

Третий тип клиентов – это те, кто ищет результат сегодня. Им необходимо решить проблему и сделать это как можно скорее. Такая черта особенно характерна для клиентов-мужчин.

Для этих людей важна гарантия результата и скорость доставки. Если к вам приходит такой клиент, то, скорее всего, он уже принял решение приобрести нужное именно у вас. И тут необходимо не мешать, а грамотно помочь подобрать самый подходящий вариант товара или услуги.

Представьте, что вы продаете воду. И к вам прибегает клиент: «У нас дом горит, мне вода нужна, срочно!» Вопрос поиска лучшей цены у конкурентов даже не встает. Только успевай отгружать, сколько просят.

Это самый приятный тип клиентов – обычно с ними меньше всего проблем, и решение о покупке принимается максимально быстро. Возможно, такой человек и попросит скидку, но больше для приличия. Просто потому, что он привык спрашивать о скидках – а вдруг дадут?

К сожалению, таких клиентов обычно не очень много.

Тестирование цен

В этой книге мы не будем глубоко вдаваться в подробности, почему психология людей устроена так, что тот же самый товар, но предлагаемый за более высокую цену, нередко воспринимается как более качественный (подробнее смотрите книгу Роберта Чалдини «Психология влияния»).

В очень многих случаях при несколько более высокой цене спрос на ваш товар или услугу окажется выше.

Встает вопрос – как же найти оптимальную и психологически комфортную для людей цену? Ответ прост – она тоже определяется экспериментальным путем: необходимо устанавливать цену и смотреть, насколько увеличились или упали продажи.

То есть, если вы сегодня продаете какой-то товар за 300 рублей, то вам нужно протестировать разные варианты – 310-333-350-390-490 рублей и так далее.

Каким образом происходит подобное тестирование? Очень просто – в один из дней вы меняете ценники в магазине (или на сайте) и смотрите, как изменились продажи. Если упали – отмечаете этот вариант. В какой-то момент вы найдете ту самую оптимальную цену.

¹ B2B – сокращение от английских слов «business to business», в переводе – «бизнес для бизнеса». Это сегмент рынка, который работает не на конечного потребителя (физическое лицо), а на такие же компании, то есть на другой бизнес. Пример – рекламные агентства: их клиенты – другие компании (бизнесы).

Поднятие цен – путь в пропасть или возможность?

Во многих компаниях это один из самых быстрых и простых способов увеличить прибыль. При этом большинство бизнесменов очень боятся сделать этот простой шаг – поднять цены. «Мои клиенты этого не поймут!» – стандартное возражение, которое нам приходится слышать.

На самом деле очень часто клиент может даже не заметить поднятия цены.

Например, если ваш продукт стоит 4060 рублей, то от того, что вы поставите 4180, количество продаж, скорее всего, не изменится. А вы получаете дополнительные 120 рублей чистой прибыли с каждой продажи.

Это выглядит ерундой – увеличение продажи на какие-то 3 %. Но давайте посмотрим на это с другой стороны: при марже в 20 % прибыль с каждой продажи по 4060 рублей составляла 812 рублей. Теперь, подняв цену, мы увеличили прибыль еще на 120 рублей, то есть на все 15 %!!!

Итак, подняв цену на 3 %, мы добились в пять раз большего увеличения прибыли – на целых 15 %!

Давайте рассмотрим другой пример – когда наш товар, наоборот, очень дешевый.

Пусть он стоил 40 рублей, маржа 30 % = 12 рублей прибыли с каждой проданной единицы продукции.

Владелец бизнеса решает поднять цену до 48 рублей (обычно, если это не товар ежедневного спроса, типа хлеба или молока, такое изменение цены покупатель едва ли заметит). То есть вроде бы подняли цену на 20 % – всего на 8 рублей – но это же вновь дополнительная чистая прибыль. Вместо 12 рублей прибыли компания получает 20 – то есть увеличение прибыли на 60 %!

Итого: даже небольшое поднятие цены обычно приводит к заметному росту прибыли.

Цены и уходящие клиенты

Существует еще один момент, который необходимо учитывать. Когда вы увеличиваете цену скажем, на 10–15 %, и при этом теряете 10 % клиентов, которые перестают покупать товар из-за возросшей цены, вы все равно можете оказаться в выигрыше.

Например, ваша компания оказывает услуги предоставления интернет-доступа частным лицам. Стоимость пакета – 400 рублей в месяц. При этом, допустим, ежемесячно к вам подключается 500 новых абонентов (для простоты примера не станем говорить о текущих клиентах, хотя, естественно, их также необходимо учитывать). То есть, каждый месяц объем продаж новым клиентам составляет 200 000 рублей.

Теперь представим, что новым клиентам вы увеличили цену на 15 %, и теперь месячная стоимость пакета составляет 460 рублей. В результате этой акции к вам стало приходиться каждый месяц на 10 % людей меньше, то есть 450 человек. Полученный объем продаж составляет $460 \times 450 = 207\,000$. То есть вы не только не проиграли, но и оказались в выигрыше.

К тому же надо учесть сокращение расходов на подключение и обслуживание этих 50 клиентов, что принесет вам дополнительную прибыль.

Нередко оказывается выгоднее потерять часть клиентов, при этом увеличив маржу.

Отстройка от конкурентов

Повышение цены может стать действенным способом отстройки от конкурентов.

Для примера представим себе, что вы торгуете роллс-ройсами за 700 000 долларов. И решаете, с целью обойти конкурентов, снизить цену до 550 000. Какой эффект это вызывает у покупателей? Думаете, они с радостью бросаются на дешевый вариант? Порой так и происходит. Но у значительной части клиентов снижение цены вызывает подозрение: почему так дешево?

Теперь представим, что вы подняли цену до 900 000. Что вы первым делом слышите от своих клиентов? «А почему так дорого?»

Удержать внимание клиента для того, чтобы рассказать о своем товаре, крайне сложно. Люди не любят, когда их «грузят». В данном варианте вы получаете клиента, готового слушать. И можете рассказать, почему ему выгодно купить товар именно у вас и именно по такой цене.

Вспомните сами: наверняка у вас бывали случаи, когда в каком-то магазине вы встречали товар, сильно выделяющийся из ряда аналогов заметно более высокой ценой. Он как минимум заинтересовывает. Хочется узнать, почему же он настолько дороже.

При низкой цене вам необходимо бегать за клиентами в попытках рассказать им о своем продукте. При высокой цене клиенты начинают сами подходить к вам и спрашивать, почему так дорого.

Новая цена

Если вы бывали в супермаркетах типа ИКЕА, вам наверняка доводилось встречать зачеркнутые цены. Например:

499

399

У покупателя создается впечатление, что сейчас он может приобрести тот же самый продукт по значительно более выгодной цене. Однако зачастую это не более чем иллюзия – продукт всегда продавался по цене 399 рублей, а строка 499 создана только для того, чтобы создать видимость выгоды.

И надо сказать, что это работает! Крупнейшие ритейловые гипермаркеты отнюдь не просто так чуть ли не на каждый товар ставят ценник с зачеркнутой ценой. Они знают, что если представить клиенту стоимость товара в таком виде, то покупать начинают больше!

То же самое можете сделать и вы в своем бизнесе. Но не забывайте, что и здесь все необходимо тестировать. В какой-нибудь день замените ценник на один из своих ходовых товаров и посмотрите на результат. Затем попробуйте другой вариант, на третий день – еще один. И каждый раз измеряйте полученные результаты. Вскоре вы найдете вариант, оптимальный для вашего бизнеса.

P.S. Нередко срабатывают даже абсурдные на первый взгляд вещи. Допустим, вы осуществляете продажи не через дилеров, а конечным потребителям, и стоимость вашего продукта или услуги равняется 200 рублям. Попробуйте сделать такой вариант в формате «специального предложения новой цены»:

300

Новая цена

250

Это звучит крайне нелогично, но нередко срабатывает, позволяя увеличить маржу. Самое интересное, что вы никого не обманываете: цена действительно новая.

А если кто-то из старых клиентов скажет: «Но ведь вчера же было 200», ему можно ответить: «Только для вас, как для постоянного клиента, мы сделаем скидку и позволим приобрести за 200 рублей».

Анекдот в тему

Почем у вас баранки?

- По 10 копеек штука.
- А в булочной напротив они по 7 копеек!
- Так идите туда и там их покупайте!
- У них сейчас нет баранок.
- Когда у меня нет баранок, я их продаю по 5 копеек за штуку!

Достаточно неплохо работает скрытый метод увеличения маржи – когда вы косвенными методами стимулируете покупателя купить не одну единицу продукта, а сразу несколько.

Купите 10... – и мы доставим их вам на дом совершенно бесплатно!

Купи 3 – получи... в подарок!

Активное предложение высокоприбыльных товаров

Если вы знаете, что в основном к вам приходят люди, чтобы купить какой-то товар с низкой маржой, предлагайте им в довесок что-то с высокой накруткой.

В «Макдональдс» к гамбургеру, на котором компания практически ничего не зарабатывает, всегда предлагают картошку и кока-колу, себестоимость которой менее рубля за стакан (а розничная стоимость – порядка 30 рублей).

Если вы продаете ноутбуки, предлагайте в довесок принтеры, сканеры, клавиатуры, мыши и так далее.

Если вы поставщик услуг Интернета, предложите клиенту подключить также дорогие каналы.

Условно-бесплатные предложения

Предложите клиентам первую консультацию по каким-либо вопросам в вашей отрасли в условно-бесплатном формате.

Например, стоимость консультации – 100 долларов, но если клиент после этого совершает у вас покупку, то данная сумма возвращается ему обратно (вернее, идет в зачет этой покупки). Таким образом, за свои 100 долларов клиент дает вам час своего времени на то, чтобы вы ему что-то продали.

К слову, этот ход сразу же отсекает клиентов-халявщиков, которые не хотят ничего покупать и только зря тратят ваше время.

Необычные варианты увеличения маржи

Предлагаем вам несколько нестандартных способов увеличения маржи, которые выглядят абсолютно безумно, но при этом работают.

Допустим, вы продаете кофе и булочки. Кофе стоит 90 рублей, булочка 40 рублей. Можно написать: «Специальное предложение – кофе + булочка = 150 рублей». И часть клиентов будет покупать просто потому, что люди привыкли: специальное предложение – это выгодно.

На самом деле, девяносто процентов покупок осуществляется неосознанно. Так что не удивляйтесь! Естественно, это будет плохо работать в продажах дорогих и сложных товаров, где покупатель четко знает рыночную цену каждого наименования.

Однажды я видел ларек, который торговал DVD-дисками. На нем висела большая желтая табличка, где огромным шрифтом было написано совершенно

шикарное спецпредложение – «Распродажа! Купи 3 диска по цене 4 и получи 1 в подарок!»

Я не поленился и даже спросил у них, действительно ли есть эффект от этого хода. Мне ответили: «Еще какой!» Определенная часть клиентов с радостью пользовалась «случайно подвернувшейся» возможностью совершить выгодную покупку.

Примечание Н. Мрочковского

Формула текста, который заставляет ваших клиентов бросить все и купить прямо сейчас, – УПОД

Если вы хотите получить максимальный отклик на предложение клиентам (будь то реклама в СМИ, почтовая или рассылка по электронной почте, предназначенная текущим клиентам, или коммерческое предложение для рынка B2B) – так, чтобы клиенты бежали к банкомату, чтобы снять последние деньги и послать их вам, то необходимо использовать в продающих текстах формулу УПОД: в предложении должно быть три обязательные составляющие.

Убойное предложение

Ключ к написанию сильных предложений состоит в том, чтобы давить на эмоции клиента, а не на его логику. На те чувства, которые он испытывает, когда у него нет вашего продукта. А на контрасте с этим нужно описать его же чувства после покупки. Причем делать вы это должны так, чтобы читающий предложение человек понимал: «Это про меня!»

Ограничение

Ограничение предложения – обычно по времени (хотя неплохо работает и ограничение по количеству товара). В случае отсутствия дефицита 95 % людей будут смотреть на ваше предложение и говорить: «Мне это интересно, но я пока подумаю». Естественно, большая часть будет думать вечно и никогда не купит ваш продукт.

Но если вы показываете, что данным суперпредложением можно воспользоваться только сейчас, а завтра будет уже дороже (либо предложение вообще исчезнет), то значительная часть клиентов совершат покупку, чтобы не упустить свой шанс.

Пример

Только с 22 по 27 марта вы можете приобрести наш продукт со специальной 15 %-ной скидкой + получить в подарок... В акции участвует всего 25 комплектов. Не упустите свой шанс получить отличный продукт по невероятно низкой цене!

Призыв к действию

Часто в продающем тексте все описано просто великолепно, но совершенно непонятно, что нужно делать прямо сейчас. Да, мне нравится товар, да, я хочу его приобрести. Но что делать? Кому звонить, куда бежать?

Надо давать очень четкие инструкции: «Звоните на этот номер прямо сейчас», «Нажмите сюда» (в случае с веб-сайтом) и так далее.

Думаете, ваши клиенты умные и сами все поймут? Отнюдь! Пишите тексты так, будто читать их будет Гомер Симпсон. И вы увидите, насколько увеличится отклик на объявления.

Отдельно стоит обратить внимание на контакты – номер телефона или сайт, к которым вы привлекаете внимание клиента: они должны быть указаны крупным шрифтом, а не мелкими буквами в углу объявления.

В целом, если вы пишете текст с применением формулы УПОД, вы создаете для клиента серьезную причину купить «прямо сейчас».

Вот письмо, которое мы получили от одного из наших клиентов после очередной грамотной акции, предложение в которой было составлено по данным принципам: «Участие в этом тренинге ну никак не вписывалось в мои планы, финансовые и временные, но ваш менеджер меня грамотно дожал.

Деньги пришлось занять. На гарантированный пропуск части занятий и необходимость практически ночевать на работе пришлось махнуть рукой. На жену – цикнуть. Короче, я в восторге от вашей службы продаж. Мне б такую...»

Надбавка за срочность

Один из очень простых способов увеличить маржу на свои товары или услуги – это сделать специальную опцию «за срочность».

Например, стандартный производственный цикл от заказа до доставки занимает одну неделю. Но если вдруг появляется клиент, которому это нужно немедленно, вы не отказываете ему в возможности купить и получаете дополнительную прибыль за выполнение срочного заказа.

Таким образом, используя надбавки за срочность, вы можете сказать: «Хорошо, если вам нужно по стандартной цене – мы сделаем это в течение недели, если надо за два дня – мы можем это сделать, но стоимость вырастет на пятьдесят процентов». В такой ситуации клиенты понимают, что они переплачивают именно за срочность и комфорт. Более того, они обычно готовы за это платить.

Этот прием активно применяется в различных сферах деятельности. Есть целые индустрии, где весь бизнес держится только на этом, – например, курьерские службы, которые берут в десять раз большую цену за то, чтобы доставить товар не за три недели почтой, а за три дня. Для большинства же других отраслей – это отличный способ поднять маржу и продажи.

Например, в нише офисной мебели существует большой сегмент клиентов, которые «срочно переезжают». Это люди (или компании), которые знали, что им когда-то надо переезжать, но по ряду причин (забыли, не успели, что-то еще не сложилось) пропустили нужный момент, и уже завтра-послезавтра им надо перебраться в новый офис или квартиру. И, соответственно, им срочно необходима мебель, которую так же срочно надо закупить и привезти. Большинство мебельных предприятий за два-три дня на заказ ничего не сделают, но есть компании, которые предлагают подобную услугу с надбавкой именно за срочность. «Вам надо переехать завтра? Отлично! Мы сделаем нужную мебель и привезем ее, но это будет стоить на 40 % дороже».

Подобный принцип давно принят и на рынке оформления различных документов. Если вы хотите получить визу, вы можете сами собрать все документы, а можете поручить это другим людям, которые все подготовят и оформят. Вам понадобится только получить уже готовую визу, но, соответственно, переплатить за срочность. Конечно, кроме того вы получите сервис и комфорт.

Посмотрите на свои продукты: что и как вы способны сделать быстрее, чем ваши конкуренты, и на сколько можно поднять за это цену.

Это очень простой способ увеличить прибыль, так как обычно не требует практически никаких дополнительных вложений. Вы просто берете и повышаете цену на срочный заказ и, соответственно, находите исполнителя, который за большие деньги готов сделать это быстрее, работая, допустим, в две смены, или же нанимаете вторую смену, которая будет работать ночью, и так далее.

Надбавка за кастомизацию под клиента

Если у вас есть какой-то товар со стандартными параметрами (длина, ширина, цвет,

форма), но при этом существует возможность менять данные параметры под клиента, а он готов за это переплачивать, – это также отличный способ поднять маржу. Вы можете предлагать как стандартные типовые модели товара, так и дополнительные варианты кастомизации под клиента.

Например, существует мебель стандартных размеров, но если вам нужна кровать на двадцать сантиметров длиннее – без проблем, вам могут это сделать, но вы, соответственно, доплатите 20 % от стоимости типовой кровати.

В автосалонах всегда предлагают автомобили как стандартных цветов (обычно три-пять на выбор), так и дополнительных, которые вы также можете выбрать, доплатив какую-то сумму (будь то 25 000 рублей или 1,5 % от стоимости машины). Это опция, которая практически не несет дополнительных затрат ни для производителя, ни для продавца, но при этом позволяет поднять маржу за счет того, что люди понимают: товар проработан под них, и они готовы за это платить.

В компании «Найк» есть целое направление: вы можете зайти на сайт и заказать кроссовки, выбрав под себя все характеристики – цвета всех деталей, включая шнурки, и прочие моменты. То есть буквально заказать эксклюзивную модель, которую вы придумали сами. И вам ее сделают! Естественно, это будет раза в полтора-два дороже, чем кроссовки стандартных модификаций, но зато сделано это будет под вас. И люди готовы за это платить!

Посмотрите на свои товары и услуги и подумайте, как вы можете кастомизировать их под клиентов и, соответственно, сделать на этом дополнительную наценку, то есть получать дополнительную прибыль за счет того, что станете более качественно подходить к ассортименту собственной продукции, ориентируясь на потребителя.

Этот способ можно использовать практически везде! Именно поэтому очень важно чаще общаться с клиентами, чтобы лучше понимать, чего они хотят, какие дополнительные интересные опции или сервисы вы способны им предложить.

Возможность заплатить сразу, любым удобным способом

Хотя данный пункт прямо и не относится к увеличению маржи, он действительно важен.

Клиенты принимают решения эмоционально. И если они хотят купить прямо сейчас, надо дать им эту возможность. Завтра половина уже передумают. А через неделю передумают восемьдесят процентов.

Следующая фишка относится, в первую очередь, к тем сферам деятельности, которые используют для приема заказов и оплаты товара Интернет.

Суть в том, что у вас может быть самый лучший продукт, великолепная реклама и система генерации потенциальных клиентов, отличные продажные письма. Но если **клиент не может быстро и удобным ему способом оплатить** ваш продукт или услугу, все ваши труды будут разбиваться об эту стену, как морские волны о скалы.

Можно, конечно, разрешить оплату только кредитной картой, или банковским переводом, или с помощью Интернета (Яндекс-деньги и вебмани) – в этом на сегодняшний день практически нет никаких ограничений. Но проблема состоит в том, что:

Вы будете терять значительную долю клиентов, если не предоставите способ оплаты, привычный и любимый ими.

То есть, не позволяя оплачивать товары с помощью, например, интернет-денег, вы моментально лишитесь львиной доли покупателей, для которых этот способ является основным.

Разочарованные клиенты, пытаясь приобрести ваш великолепный продукт и не имея возможности его оплатить, будут проклинать вашу беспечность всеми известными им словами.

Идеальный способ – использовать платежные системы типа РБК-мани (www.rbkmoney.ru), ассист (www.assist.ru) и так далее, которые позволяют принимать платежи за продукты и услуги всеми доступными способами – банковский перевод (например, клиент может с распечатанной квитанцией прийти в ближайшее отделение «Сбербанка» и оплатить купленное), пластиковые карты, терминалы оплаты, системы денежных переводов, интернет-деньги и так далее.

Гарантия результата

Маржа на гарантию очень высока, поскольку пользоваться ею и возвращать товар с требованием возврата уплаченных денег будет очень небольшой процент людей. Но количество потребителей, которые именно из-за наличия гарантии примут решение о покупке, весьма значительно.

В различных сферах деятельности существуют разные типы гарантий.

Покупая компьютер или другую бытовую технику, человек зачастую получает гарантию от производителя на один год.

Некоторые магазины дают дополнительную гарантию на четырнадцать дней, и в течение этого времени, если есть чек, имеется возможность сдать не понравившийся товар обратно.

Можно давать гарантию вне зависимости от причин – например, на шестьдесят дней. В течение этого времени есть возможность вернуть товар по любой причине (так, например, поступаем мы, продавая свои продукты и услуги, – см. <http://infobusiness2.ru/> и <http://uLtrasaLes.ru/>).

Если вы дадите гарантию, то во многих случаях увеличение продаж перекроет возможные издержки. Но все нужно рассчитывать и тестировать. То, что срабатывает в одной сфере, не работает в другой.

Примером грамотно сформулированной гарантии является история о двух братьях, которые в одном из американских университетов организовали пиццерию и гарантировали доставку горячей пиццы за тридцать минут.

Они не гарантировали ни качество еды, ни особенный рецепт, только время. Если временной промежуток не соблюдался, то пицца доставлялась бесплатно. Правда, позже эта практика была отменена в связи с возможностью дорожных аварий, вызванных спешкой водителей, доставляющих пиццу. Но несколько лет подряд они открывали пиццерии в разных университетах и колледжах, пользуясь одной только этой гарантией, и получали миллиардные прибыли.

Сейчас «Домино Пицца» – всемирно известный бренд.

Задание на проработку – придумываем гарантию

Придумайте, каким образом вы можете дать гарантию на свой товар или услугу. После того как сделали это, протестируйте, какой эффект принесет данный ход.

Увеличение суммы среднего чека

Второй коэффициент, за который стоит браться, – это средняя продажа (или средний чек). Из оставшихся коэффициентов это самый быстрый способ увеличить продажи.

Клиент купил – предложи еще

Один из наиболее быстрых способов получить дополнительные продажи – это система

cross-sell (или допродажа).

В чем суть данной системы?

Известно, что продать что-то «в довесок» человеку, только что совершившему покупку, на порядок проще, чем новому клиенту. Конечно же, этим надо пользоваться.

Как именно? Начните предлагать клиентам вместе с основной покупкой что-то еще из своих продуктов или услуг. Идеально – делать это с дополнительной скидкой либо бонусами.

Естественно, покупать будут не все, но очень многие захотят приобрести дополнительные продукты или услуги, которые вы им предложите!

Пример: если вы приходите в «Макдональдс» и покупаете напиток, вам к нему обязательно предложат пирожок, картошку или что-то еще. Вы думаете, кассиры в «Маке» делают это из глубокой симпатии лично к вам? Отнюдь. Это четко выстроенная система cross-sell. В «Макдональдсе» знают, что определенная часть людей среагирует на это предложение и купит что-то дополнительно.

Более простой вариант, когда официант в кафе после того, как вы огласили заказ, спрашивает: «Что-нибудь еще?», а еще лучше – предлагает какие-то конкретные блюда из тех, что вы обошли вниманием (например, десерт).

Если вы покупаете какую-то книгу в интернет-магазинах типа «Амазон» (www.amazon.com), вам тут же предлагают приобрести ее вместе с какой-то другой, получив определенную скидку.

Если клиенту, сделавшему заказ, предложить хорошо дополняющий основную покупку продукт за 30–50 % от базовой стоимости заказа, в среднем 20–25 % клиентов его с удовольствием купят.

Если вы до сих пор этого не делаете, обязательно начните использовать систему cross-sell в своем бизнесе – и очень скоро вы увидите дополнительные продажи, которые даст этот метод. Тем более что от вас он, скорее всего, не потребует никаких дополнительных вложений.

Различные варианты дополнительных предложений

Используя описанную выше технологию, вы можете предложить клиенту, совершающему покупку, следующее:

1. Более дорогой товар.
2. Большее количество товаров.
3. Сопутствующий товар.

Продать более дорогой товар

С помощью этой стратегии можно продавать более дорогие мобильные телефоны и компьютеры, гостиничные номера и туристические путевки, удобрения и саженцы.

Главное – нужно понимать, что когда человек нацелен на покупку, ему просто нужно предложить купить более дорогой товар, а затем кратко объяснить, почему этот вариант лучше (вернее, что клиент выиграет, если его приобретет). Даже если вы станете применять этот прием в такой незатейливой форме, вы скоро убедитесь, что он творит чудеса.

Например, придя в кафе, вы просите кружку кофе, и официант тут же спрашивает: «Большую?» Вы не задумываясь киваете головой и вот вы уже заказали большую кружку кофе, хотя, возможно, перед дверями заведения думали о маленькой. Полагаем, понятно, что для кафе себестоимость большой и маленькой кружки практически одинакова, а вот цена для клиента может запросто отличаться процентов на тридцать-пятьдесят.

Продать большее количество товара

Сразу же приведем пример из жизни, который знаком любому мужчине. Представьте, что вы хотите купить букет роз для своей второй половины. Вы заходите в магазин, выбираете, показываете, что вас интересует, и затем называете количество. Продавец начинает упаковывать цветы, а затем как будто случайно предлагает вам приобрести не пять роз, а девять, мотивируя это скидкой.

Тут вы, поддавшись на эмоциональный всплеск, представляете, как будет удивлена и польщена ваша любимая, и покупаете предложенное количество, после чего с радостью идете на свидание.

Девушка и вправду удивлена, только непонятно – то ли тем, что вы пришли с цветами, то ли тем, что вместо стандартных трех или пяти роз купили девять. Одно вы теперь будете знать точно: здесь была применена стратегия «продать клиенту больше единиц товара».

Точно так же данная стратегия может работать и в вашем бизнесе, просто нужно выполнить три базовых шага:

После того как продажа состоялась, следует предложить клиенту купить больше товара, объяснив это выгодой для него, а затем сделать заманчивое предложение о покупке.

Просто, не правда ли? И ведь работает!

Продать сопутствующий товар

Продолжим примеры с кафе. К вам подошел официант, и вы попросили чашку кофе. Официант повторяет ваш заказ и спрашивает: «Какой десерт вам подать к кофе?» Если вы не знаете, официант с удовольствием подскажет... и вот вы уже едите тирамису.

А сумма вашего чека увеличилась вдвое.

Эта стратегия позволяет легко продавать компьютеры с аксессуарами, машину с кондиционером и сигнализацией, а кухонную плиту вместе с набором сковородок.

Как же увеличить продажи еще больше? Наверное, многие из вас уже догадались, что нередко можно использовать не одну, а сразу две, а то и все три стратегии.

Только представьте, как увеличится прибыль того же цветочного магазина, если продавец будет предлагать каждому клиенту купить не обычные розы по 100 рублей, а более красивые по 120, да еще и вдобавок упакованные не в целлофан, а в цветную сеточку.

А если мы говорим о заказе сигары в ресторане, то официант может предложить рюмку хорошего коньяка и шоколадку на закуску.

Самое главное – пробуйте, экспериментируйте и действуйте!

Базовые решения и дополнительные опции

Основные товары и услуги различных поставщиков обычно похожи. Но предложения, которые вы делаете, могут содержать множество добавочных услуг, программ, систем, условий, увеличивающих ценность основного товара и представляющих дополнительную ценность для клиентов.

Примеры дополнительных опций

Услуги

Выполнение: гарантия доступности, срочная поставка, установка, обучение, техническое обслуживание, утилизация и переработка отходов.

Техническое обслуживание: спецификация, испытания и анализ, поиск и устранение неполадок, калибровка, увеличение производительности.

Программы

Экономические: сроки и условия, скидки, уступки и бонусы, гарантия качества, гарантия возврата, гарантия экономии затрат.

Взаимодействие: рекомендации и консультирование, дизайн, технологическое проектирование, перепроектирование продукции и процессов, анализ затрат и производительности, совместные маркетинговые исследования, совместный маркетинг и реклама.

Системы

Автоматизация: интернет-управление заказами, автоматическое пополнение и планирование ресурсов, компьютерная система управления предприятием или проектом.

Эффективность: интернет-поддержка, экспертные системы и справочники, централизованное управление, системы контроля и быстрого реагирования.

Общепринято объединять дополнительные услуги и основной товар, то есть в предложениях указывается: «Покупая наш товар, вы получаете круглосуточную линию поддержки, гарантию, бесплатную доставку и так далее». В результате, приобретая основной продукт, клиенты обычно получают такие услуги бесплатно и часто без каких-либо ограничений на использование.

Проблема в том, что многим людям такие опции совершенно не нужны, и непонятно, зачем они должны их оплачивать, в то время как другие видят, что не получают необходимые специализированные услуги, за которые готовы заплатить и больше.

И эти услуги вам стоит рассмотреть со следующих точек зрения:

1. В чем состоит их ценность для клиентов?
2. Почему они оказываются ценными для одних клиентов, но не являются таковыми для других?
3. Как они могут стать источником вашего преимущества?

Ключевой момент: даже если большинство требований и пожеланий к вашему предложению у клиентов совпадают, всегда существуют требования, которые различаются. Большинство поставщиков игнорирует такие предпочтения. Но они могут стать источником вашей гибкости и уникальности!

Каким образом это можно реализовать? Разделяйте базовые решения и дополнительные опции.

Базовое решение – это необходимый минимум товаров и услуг, который ценят все клиенты в нише. За счет того, что вы вычеркиваете все дополнительные опции, базовое решение позволяет сделать предложение с очень «вкусной» ценой для тех клиентов, которые хотят получить минимум по минимальной цене.

Далее объединяем ряд точно подобранных опций для каждого базового решения:

1. Они являются усовершенствованием товаров и услуг, которые ценят некоторые, но НЕ все клиенты.

2. Предлагаются индивидуально тем клиентам, которые готовы за них заплатить.

Очень часто некоторые услуги (обучение, установка оборудования, переоснащение и так далее) являются отличными кандидатами на опциональность. Особенно если вы, общаясь с клиентами, слышите от них, что они не очень-то ценят такую услугу

Тестируете – делаете ее опциональной и платной, и смотрите на реакцию потребителей.

Пример – холдинг, торгующий химикатами для сельского хозяйства

Помимо производства самих химикатов холдинг предлагает массу дополнительных услуг – лабораторную поддержку, консультирование и проведение исследований в рабочих условиях заказчика, специальные семинары и так далее. Это дополнительные и весьма дорогостоящие услуги.

Причем холдинг предлагает множество уровней обслуживания по каждой услуге. Если клиент покупает минимальное количество основных продуктов ежегодно, он получает базовый уровень обслуживания наряду со стандартным предложением.

Если клиент хочет получить дополнительные опции – он либо увеличивает объем заказов, либо оплачивает их отдельно.

Как вывести услуги из базового предложения в опции?

Для новых клиентов проблем нет – можете предлагать им только свежий вариант предложения. Для старых же имеет смысл сделать плавный переход.

Указывайте в счете дополнительные услуги отдельно. Их стоимость равна нулю, но стоит написать с зачеркиванием, чтобы это выглядело подобным образом:

Дополнительная опция 1300 рублей 0

Клиенты привыкают видеть эти услуги отдельно, а не как часть общего пакета. Затем вы выделяете их в отдельные платные опции.

Многие компании не хотят вводить платные опции, боясь потерять клиентов. На самом деле, когда вы делаете базовую версию, которая оказывается заметно дешевле, и при этом предлагаете дополнительные опции, такой шаг позволяет найти новых клиентов благодаря большей гибкости предложения. Плюс это позволяет концентрировать усилия на тех сегментах и покупателях, которые приносят максимальную прибыль.

Часто очень хорошо работает создание нескольких версий продукта, адаптированных под разные типы клиентов:

1. Клиенты, которым важна цена, – базовая версия с минимумом опций и низкой ценой (пример – авиадискаунтеры типа SkyExpress). Часто удается снизить цену на 10–20 % и конкурировать уже на ней, с помощью рекламы активно информируя потребителей о том, что у вас самая дешевая бытовая техника.

2. Клиенты, которым важна скорость и доступность, – опции, связанные с быстрой доставкой, постоянной поддержкой (двадцать четыре часа). Пример с дополнительной опцией в виде срочного производства офисной мебели мы уже разобрали.

3. Клиенты, которым важна кастомизация, – опции доработки продукции или услуг под конкретные требования.

4. Клиенты, которым надо срочно решить проблему, – полный спектр услуг.

Если бы не существовало базового решения, то для клиентов первого типа, желающих дешевины без дополнительных услуг, надо было бы снизить цену на все предложение. Но тогда этого потребовали бы и остальные клиенты, в том числе те, которые пользуются услугами, что оказалось бы, скорее всего, нерентабельно.

Некоторые примеры дополнительных опций

1. Быстрая доставка.

2. Техническое обслуживание (поскольку предлагается не всем, нет необходимости держать большой штат и много оборудования – адаптируем под заказы).

3. Гибкость предложения по объему. Если таковой нет, то клиенты обязаны заказывать товар на полную загрузку автомобиля, целую цистерну или контейнер. Экономия затрат на логистике.

4. Оформление заказов через сайт – дешевле, чем по телефону (клиент делает это сам, экономим время работы сотрудника). Экономия на персонале и складских расходах.

5. После согласования дата поставки не может быть изменена без доплаты в размере 5 %. Надбавка за срочный заказ 10 %, за отмену – пеня 5 %. Это позволяет сделать планирование работы более предсказуемым.

6. Условия кредитования – с дебиторкой или без – влияет на оборачиваемость капитала.
7. Кастомизация – стандартный набор (цвет, комплектация и так далее) или под клиента.
8. Гарантия – возможность возврата товара по расширенным условиям.

Основной товар у всех одинаков, разница лишь в дополнительных услугах – на этом можно и нужно играть.

Добавление дополнительных услуг-опций в свое предложение

Даже если разбить текущее предложение на базовую версию и опции вам не удастся, подумайте, какие еще продукты, сервисы и услуги вы способны предложить. Такие варианты можно найти.

Например, стоматологическая клиника предлагает лечение зуба за 3000 рублей. К этой услуге добавляем опцию – повторный осмотр через полгода, который клиент может оплатить сразу с некоторой скидкой (по отношению к стандартной стоимости). Часть клиентов сделают это просто потому, что у них есть возможность совершить подобный выбор.

В результате, во-первых, увеличилась сумма среднего чека. Во-вторых, понятно, что через полгода часть клиентов так и не придет (то есть не воспользуется оплаченной услугой). А часть придет, и доктор порекомендует им пройти дальнейшее лечение – как минимум покрыть зубы фторлаком для профилактики.

Стоимость доставки не изменится...

Если вы продаете товары массового потребления с доставкой, то неплохо работает следующий способ – когда клиент уже набрал полную «корзину» продуктов, предложите ему что-то еще, от чего стоимость доставки не изменится.

Хорошим примером использования данной техники служит интернет-магазин «Озон» (www.ozon.ru). Если вы покупаете в нем какие-то товары, вам показывают, сколько весит заказ и сколько вы можете добавить еще без изменения стоимости доставки.

Понятно, что из желания сэкономить ряд клиентов купят что-то еще.

Бесплатная доставка

Близкий к этому способ манипуляции с доставкой следующий: при достижении определенной суммы покупки вы предлагаете клиентам бесплатную доставку продукции на дом. Если человеку немного не хватает до уровня бесплатной доставки, во многих случаях он примет решение купить что-то еще, чтобы получить эту опцию.

Помогите клиенту набрать БОЛЬШЕ

Если вы торгуете чем-либо в розницу и покупатель способен набрать много ваших товаров, то вам крайне необходимо дать ему возможность унести как можно больше. Иначе, даже при желании купить что-то еще, он просто не сможет это сделать, так как не унесет приобретенное.

В супермаркетах давно решили эту проблему, предоставляя клиентам корзины и тележки. К слову, как только данная технология была внедрена, сумма средней покупки резко выросла.

Интерактивность

Если вы имеете возможность информировать своих клиентов (например, с помощью электронных писем или обычной почтовой рассылки), то вы в силах регулярно посылать им различные обзоры продуктов, отзывы, советы по использованию и так далее.

Такое вовлечение потребителей в процесс косвенно приводит и к увеличению размера средней покупки.

Предложения в разных ценовых нишах

Если вы продаете продукты только в одном ценовом сегменте, то будете терять значительную часть потенциальных покупателей.

Во-первых, среди ваших клиентов будет определенная (хотя, вероятно, и небольшая) доля людей, готовых приобретать дорогие высококачественные продукты и услуги. Если вы станете предлагать только дешевые варианты, то шансы зацепить таких потребителей весьма невелики.

Во-вторых, на фоне шока от высоких цен дорогих товаров более дешевые варианты психологически выглядят для человека гораздо доступнее. Например, вы продаете программные продукты. Если вы поставите рядом три варианта решения – дорогое и мощное оборудование за 100 000, стандартную комплектацию за 45 000 и облегченную версию за 13 000, то на фоне 100 000 цена последнего варианта будет выглядеть гораздо привлекательнее, чем если вы станете предлагать ее одну.

И, в-третьих, многие из клиентов, уже совершавших у вас покупки (в том случае, конечно, если они довольны качеством полученного продукта или услуги), будут готовы приобрести у вас что-то еще, уже более дорогое, если вы им это предложите. Причем доля таких клиентов отнюдь не мала, обычно она составляет порядка 20–30 %.

Поэтому вам крайне необходимо выстраивать линейку продуктов в разных ценовых нишах. Причем, если вы только начинаете внедрять у себя эту составляющую, начните с очень дорогого продукта. Даже если его почти никто не будет покупать, на его фоне остальные будут выглядеть очень выгодно.

Купи квартиру – получи бейсболку в подарок

Прикручивание различных бонусов к продаваемым продуктам позволяет существенно увеличить их ценность в глазах клиента, особенно если клиенты «необученные», то есть не знают четко цен на рынке. При этом бонусы могут не иметь никакого отношения к самому продукту.

К примеру, вы продаете газонокосилки по стандартной цене 6000 рублей. Специальное предложение «Купи газонокосилку, получи бинокль в подарок – всего за 6400 рублей» сделает ее намного привлекательнее в глазах клиента. При этом что простенький китайский бинокль, который вы будете дарить покупателю, обойдется вам всего в 100–150 рублей.

Фишка здесь в том, что клиент, как правило, не знает реальной себестоимости бонусов. И, к примеру, чемодан, стоимость которого в глазах клиента составляет порядка 1500–2000 рублей, обойдется вам с доставкой из Китая в 300–400 рублей.

Кожаный кошелек может стоить вам менее 100 рублей, но за счет него можно увеличить ценность продукта на тысячу. В качестве бонусов хороши и небрендовые mp3-плееры, флешки и так далее. Их ценность, по мнению клиента, как правило, намного выше реальной себестоимости.

Особенно хорошо эта технология работает в розничных продажах.

Казалось бы, зачем человеку, покупающему газонокосилку, бинокль? Это выглядит абсолютно нелогично, но это работает. Люди любят подарки. И даже если вы дарите им вещь, которая им абсолютно не нужна, но цепляет эмоционально, это позволяет сильно взвинтить цену на товар.

Бонусы можно привязывать и не к конкретному товару, а к сумме покупки. Например, при покупке на сумму свыше 2000 рублей – мягкая игрушка в подарок.

Как вариант – если у вас на кассе стоит продавец, научите его при покупке какого-то товара говорить: «Сумма вашей покупки составила 850 рублей, если вы докупите что-то еще всего на 150 рублей, то получите... в подарок. Может быть, возьмете вот это?». Естественно, подобные скрипты для продавцов вы должны подготовить заранее и заставить их выучить.

Что дарить клиентам?

Вспомните различные детские фантазии, которые у вас были, – что вы хотели получить в подарок? Давайте эти вещи в качестве бонуса, и люди будут с восторгом покупать ваши товары и услуги. Ведь все мы в глубине души дети.

В крайнем случае, они подарят полученное своему ребенку. Поскольку у многих родителей до покупки детям подарков часто не доходят руки, они будут вам благодарны, если вы сделаете это за них.

Однако подойдут и любые другие привлекательные для клиентов и недорогие для вас вещи – диски с фильмами, пивные бокалы, лазерные указки, кубики Рубика, билеты на футбол, в театр или кино и так далее.

Идеально, если вы даете бонусы из товаров собственного ассортимента – для вас затраты минимальны, а через эти продукты вы продвигаете собственную компанию.

Возможность купить в кредит

Стремитесь дать клиентам возможность купить ваш товар в кредит за счет средств банка. Особенно актуален этот вопрос для розничных магазинов. Вы потеряете массу клиентов, которые были бы рады купить, но у них прямо сейчас нет денег.

Если дать людям возможность занять у банка (договорившись с ним о кредитовании ваших клиентов), многие, поддавшись соблазну, совершат покупку. Если же дать им время на раздумье, то, покинув магазин, многие, трезво поразмыслив либо послушав советов жены, мужа или друзей, передумают.

Всего 343 рубля в день...

Один из достаточно хитрых и хорошо работающих способов заключается в том, чтобы сразу показывать клиенту не всю стоимость, которую он должен заплатить, а в формате «х рублей в день».

Если вы продаете какие-либо услуги со сроком действия – например, программный продукт, абонентская плата за который составляет 9000 рублей в год, – то, представив это в формате «всего за 25 рублей в день», вы сделаете цену в глазах клиента гораздо менее «страшной».

Таким же способом можно подтолкнуть клиента купить более дорогой вариант. Если продвинутая версия продукта стоит 15 000 рублей в год, скажите, что цена увеличится «всего на 16 рублей в день» ($15\,000/365 = 41$ рубль в день).

Очень активно данный подход используют банки, предлагая людям купить что-либо в кредит. «Всего за 343 рубля в день...» выглядит достаточно безобидно, если не пересчитывать это в реальную стоимость, которая составляет аж 125 000 рублей в год.

Цена 1990 рублей

Как говорится в одном не слишком ортодоксальном анекдоте, мы живем в иное время. Сейчас Иисуса Христа продали бы не за 30 сребреников, а за 29,99.

Существуют психологические границы цены, после которой сумма кажется клиенту более высокой. Например, цена 1990 выглядит намного более привлекательно, чем 2000. А 99 рублей выгоднее, чем 100, 4990 – комфортнее, чем 5000, и так далее.

Попробуйте немного поиграть с ценой какого-то товара и протестировать разные варианты. Вполне возможно, вы найдете такой, при котором продажи товара заметно возрастут.

К слову, отличным примером для моделирования подобных работающих цен является магазин ИКЕА и другие крупные гипермаркеты. Сходите, посмотрите, какие ценники висят там, и попробуйте применить этот прием в своем бизнесе.

Продажа мелким оптом

Можно продавать что-то в единственном экземпляре, а можно предлагать тот же самый товар в большем объеме с небольшой скидкой. Примеры – упаковка минералки, абонемент в фитнес-центр, договор на годовое сервисное обслуживание, четыре батарейки в упаковке, коробка из пятидесяти CD-болванок и так далее.

Найдите способ «запаковать» товар или услугу в более крупную по объему форму и предложите такой комплект своим клиентам. Как правило, это практически не увеличивает затраты, но позволяет продать сразу несколько единиц товара одному покупателю. Естественно, упаковки будут брать реже, чем штучный товар, но тем не менее определенная доля покупателей предпочтет взять упаковку и увеличит размер вашей средней продажи.

Естественно, в случае с продажей услуг все еще проще – предлагайте абонементы на месяц, три месяца, полгода, год. И затем объявляйте получившийся пакет новой товарной единицей.

Конечно, упаковать таким образом возможно отнюдь не любой товар – продать оптом три велосипеда, телевизора или ноутбука, как правило, довольно сложно. Так же плохо работает данная методика со скоропортящимися и редко используемыми продуктами. Вряд ли кто-то станет активно покупать упаковку из четырех буханок хлеба.

Но с относительно регулярно используемыми и долго хранящимися товарами этот подход работает отлично.

Купи три – четвертый получи в подарок

Наверняка вы не раз встречались с подобным методом. Особенно часто он применяется в оптовых продажах.

Если ты покупаешь одну единицу товара, она стоит, допустим, 100 рублей. Если две единицы – скидка 10 %, если три – 20 % и так далее. То же самое можно делать с ценой – при покупке на сумму свыше 3000 рублей – скидка 5 %, свыше 5000 – 10 %.

Один из вариантов данного метода таков: вы можете предоставить скидку в виде подарка – «Купи три пакета стирального порошка – четвертый получи в подарок».

Естественно, таким образом можно увеличить количество денег, которые вам оставит клиент.

К черту цену, покажите ценность

На рынке В2В-продаж, особенно когда речь заходит о сложном оборудовании или программном обеспечении, на каждом шагу встречается проблема неправильного представления ценности продукта. Компания обладает качественным и выгодным для

клиентов товаром, но люди все равно покупают не ее продукцию, а товар конкурентов. Просто потому, что у них чуть дешевле. Хотя по соотношению «цена – качество» предложение компании может быть намного интереснее.

Происходит это потому, что большинство предложений никак не отражают повышенной ценности вашего товара. И клиенты, у которых вечный дефицит времени, смотрят только на цену.

Пример. У производителей диоксида титана (используется в качестве ингредиента покрытия – осветляет и придает прозрачность) предложение действительно выгоднее, так как продукция имеет улучшенные характеристики. И вот как они это представляют:

◆ Дисперсность улучшена благодаря уменьшению (с 30 до 10 минут) времени, необходимого для достижения показателей диспергирования до 7 единиц Хегмана в высокоскоростном диспергаторе Коулза.

◆ Глянец повышен с 78,7 до 86,6 единиц.

Теперь встаньте на позицию клиента. Как менеджер по закупкам будет оценивать и комбинировать единицы Хегмана и единицы глянца? Каким образом он сможет сравнить их с предложением конкурентов и выяснить, что реально имеет смысл и более выгодно, а что нет?

К примеру, в вашем предложении – глянец 86 единиц и стоимость 100 у. е., а у конкурентов – 78 единиц и стоимость 90 у. е. Что выгоднее?

Это встречается очень часто! Преимущества продукта выражены в сложных непонятных терминах – научных, технических или бухгалтерских.

Мы заставляем думать клиента – насколько это ему выгодно. А ему, естественно, думать и напрягаться не хочется. В результате единственным решающим фактором становится цена.

Необходимо, как в сложении дробей, привести сложные параметры к одному общему знаменателю – денежному эквиваленту.

Ценность – стоимость в денежном выражении технических, экономических, социальных, эксплуатационных (обслуживание) и прочих преимуществ, получаемых клиентом в обмен на уплачиваемую цену.

То есть любое предложение необходимо представить в виде набора технических, экономических, социальных, эксплуатационных (обслуживание) и прочих преимуществ, каждый из которых мы оцениваем в виде выгоды (в деньгах), которую получает клиент.

Ценность – это то, что человек приобретает в обмен на цену.

При этом изменение цены НЕ влияет на набор преимуществ (то есть на ценность), но влияет на готовность клиента воспользоваться предложением.

То есть коммерческое предложение состоит из двух различных базовых характеристик – ценности и цены.

При этом цена НЕ является потребительской ценностью!

Как измерить ценность в деньгах?

Затраты

Ваше предложение способно обеспечивать такой же уровень функциональности или производительности при меньших затратах на него. Речь идет НЕ о цене – более низких затратах на техническое обслуживание, персонал, расходные материалы, ремонт и так далее.

Например, оборудование для производства молока потребляет меньше электричества и масла, требует на 35 % меньше затрат труда человека. Это «меньше» можно и нужно вычислить в денежном эквиваленте и показывать клиентам в конкретных цифрах.

Функциональность

Большая функциональность или производительность при неизменных затратах, например, большой срок эксплуатации – оборудование надо менять не раз в три года, а раз в пять лет. Программное обеспечение позволяет автоматизировать еще и дополнительный участок работ при тех же затратах.

Разница между ценностью и ценой является для клиента стимулом к совершению покупки.

Знание клиентов о ценности ваших продуктов и услуг

В большинстве случаев клиент сам должен сравнить множество предложений и найти лучшее. Часто решение принимается интуитивно – выбирают то, что кажется лучшим или имеет самую низкую цену. Очень редко со стороны клиента прилагаются серьезные усилия для реальной оценки ценности.

Например, просто основываясь на интуитивном чувстве, что стоит доверять известной популярной марке труб, сантехники или окон, покупатели даже не пытаются оценить, насколько это выгодно. Этому способствует брендовая реклама – чтобы интуиция работала в пользу нужного производителя.

При этом часто клиенты сами не понимают, какую ценность дают им те или иные преимущества поставщика – во сколько им обойдется удовлетворение их требований и как это повлияет на будущие расходы – если добавить или вычеркнуть тот или иной элемент.

Вы должны им это показать. Иначе единственным фактором, на который будет смотреть клиент, окажется цена!

Пример

Компания-производитель смол для красок вывела новый вид продукции со значительно улучшенными характеристиками высыхания. Но продукция была заметно дороже стандартной.

Клиенты (производители красок) не восприняли это предложение – было не очень понятно, зачем платить больше. То есть вроде бы то, что быстрее сохнет, – это хорошо, но оправдывает ли это значительную переплату в цене – непонятно.

Компания провела исследование и выяснила, что затраты на покупку краски – лишь 15 % от расходов на покрасочные работы, основные расходы – оплата труда. И повышение стоимости рассматривается как допустимое, только если покрытие обеспечит большую производительность покрасочных работ.

Тогда компания доработала свое предложение с учетом этих требований и сформулировала его следующим образом: «Наши новые смолы позволяют производителям выпускать краски, обеспечивающие большую толщину слоя и возможность нанесения двух слоев за одну смену, а следовательно, увеличивающие производительность покрасочных работ и снижающие затраты на оплату труда практически в два раза».

Подобное предложение стало пользоваться гораздо большим спросом.

P. S. Более подробную информацию о продажах в сегменте B2B и создании грамотных коммерческих предложений вы можете найти здесь: <http://uLtrasaLes.ru/b2bsaLes/>.

Помогите своим посредникам

Если вы продаете товар не напрямую конечным потребителям, а через розничных торговцев (или совмещаете оба способа), то очень сильный ход с вашей стороны будет заключаться в помощи посредникам эффективнее реализовывать ваши товары. Улучшения в их работе, естественно, положительно отразятся и на ваших продажах.

Как этого добиться? Давайте своим дилерам специальные рекламные материалы, касающиеся ваших товаров, научите, как их лучше размещать, сделайте рекламную поддержку в СМИ, собирайте контакты клиентов и делайте для них регулярные рассылки по электронной почте с информацией о новинках и так далее. В крайнем случае, если денег на рекламные ходы нет, помогите им советом. Расскажите о различных способах увеличения продаж, которые знаете сами, проведите семинары о том, как продавать больше, сделайте специальные брошюры или дайте почитать эту книгу.

Важно. Даже если основное направление вашей деятельности – опт, вам очень полезно сделать собственную розницу – как минимум в формате интернет-магазина или просто небольшой торговой точки.

Помимо снижения рисков от работы исключительно с оптовиками вы получаете доступ к конечным потребителям и можете исследовать их предпочтения. Какие претензии есть к продукции? Чего не хватает в линейке? Что еще вы могли бы улучшить?

Важно постоянно измерять результаты

Напомним, что после внедрения каждого изменения вам необходимо делать постоянные измерения ключевых показателей и анализировать эффект от внедрения той или иной фишки.

Из потенциального клиента в покупателя – поднимаем конверсию

У вас уже есть клиентская база. Люди заходят в ваш магазин или на сайт, звонят, пишут письма – в общем, тем или иным образом коммуницируют с вами. На данном этапе главная задача – увеличить конверсию, то есть долю тех, кто из просто интересующихся превратится в реальных клиентов.

Как уже говорилось в начале книги, если вы сможете сделать так, что из ста человек вместо трех у вас будут покупать в среднем четыре человека, то прибыль увеличится более чем на 30%! Так что пренебрегать данным коэффициентом не стоит.

Первый контакт с клиентом

Значительная проблема, которая присутствует в огромном количестве компаний, заключается в том, что на телефон «сажают» самую низкооплачиваемую рабочую силу. Если на звонок потенциального клиента слышится ответ: «Подождите минут десять» или тоскливое «Алё», то это убивает львиную долю продаж на корню. Первое соприкосновение клиента с компанией оказывается негативным, и огромное количество потенциальных клиентов «отваливается» просто из-за безалаберности сотрудника, принимающего звонки.

Как правило, трубку берут люди, которые не способны профессионально перенаправить потенциального клиента в отдел продаж. Возможно, что у вас в компании сидят вполне приличные продавцы, но если клиент до них просто не доходит, то в них мало толку. Наиболее простое решение данной проблемы – установить в отдел продаж отдельный телефон, на который будут поступать все входящие звонки от потенциальных клиентов. А вот поддержку текущих клиентов можно передать уже менее компетентным сотрудникам. Естественно, телефон у них должен быть другой.

Следующая проблема – это сами продавцы. Разумеется, неквалифицированные торговые менеджеры никогда не позволят вам увеличить продажи существующим клиентам до должного уровня. А ведь именно такие продажи должны приносить вашей компании основной доход. Менеджеров по продажам необходимо постоянно обучать и мотивировать. Продажи – сложный и нервный процесс. Учитывая высокую текучку кадров в таких отделах,

работа с ними требует особого внимания.

Кроме того необходимо постоянно проводить тренинги по телефонному этикету. Если вы проведете его только один раз, то люди, усвоив знания, первые три недели будут следовать тому, чему научились, а потом все забудут.

Дружелюбное общение

Еще одна серьезная проблема, свойственная многим компаниям (особенно это касается розничных магазинов), заключается в том, что сотрудник общается с клиентом не слишком дружелюбно («Говорите!»), а то и откровенно по-хамски. Это отрицательно сказывается на результате. И скорее всего, в следующий раз покупатель выберет соседний магазин или других поставщиков, где его обслужат гораздо приветливее.

Нередко просто за дружелюбие и отсутствие хамства клиент готов серьезно переплачивать – отличный повод для вашей компании выделиться среди конкурентов и получать дополнительную прибыль.

Проведите несколько тестовых закупок – попросите своих друзей, знакомых или родственников зайти (или позвонить) и купить у вас что-нибудь. И пусть они расскажут, что им не понравилось. На самом деле, для вас это точки роста – те проблемы, которые вы в силах убрать с пути клиента.

Первый и самый необходимый шаг, который необходимо сделать, – прописать скрипты того, что сотрудник должен говорить клиенту, когда тот заходит в магазин (звонит, пишет по электронной почте) и о чем-либо спрашивает.

Например, клиент заходит в магазин (либо подходит к кассе, если посетителей много). Продавец улыбается и говорит: «Здравствуйте! Рады видеть вас в нашем магазине! Чем я могу вам помочь?»

Вы скажете: «Да от моих продавцов этого не добиться!» Если вы так думаете, это значит, что вы просто пока еще не умеете использовать необходимые рычаги для управления своими сотрудниками. Решения есть, и они достаточно просты.

Подробнее смотрите специальный тренинг «Скипидар для сотрудников. Дисциплинируем своих подчиненных» (<http://uLtrasaLes.ru/skipidar/>). Его часть специально для наших читателей представлена в бесплатном варианте.

Телефонный этикет²

Одним из компонентов этики деловых взаимоотношений считается телефонный этикет. В наше время развитие практически любого бизнеса невозможно без использования телефонного аппарата и продаж по телефону. Поэтому если вы будете соблюдать простые правила телефонных переговоров и принимать во внимание характер собеседника на другом конце провода, результативность вашего бизнеса может увеличиться на десятки процентов. Нередко деловые партнеры и потенциальные клиенты судят об уровне мастерства сотрудников и о компании в целом непосредственно по телефонным беседам.

Очень часто (особенно у неопытных менеджеров) можно наблюдать следующую ситуацию: они очень долго готовятся к звонку потенциальному клиенту или партнеру, бесконечно обдумывают, что скажут, а затем, набрав номер и услышав ответ, говорят очень сумбурно, невнятно и порой вовсе забывают, что хотели сказать. В итоге это не лучшим образом влияет на переговоры, да и на репутацию менеджера в целом.

Телефонные переговоры должны строиться следующим образом:

- ◆ обоюдное представление;

² Благодарим за помощь в написании данной главы нашего коллегу – руководителя отдела продаж «Финанс консалтинг» Сергея Сташкова.

- ◆ введение собеседника в курс дела;
- ◆ дискуссия;
- ◆ решение.

Для того чтобы беседа проходила более эффективно, вы можете применять правило подготовки к телефонному диалогу:

1. Заблаговременно отметьте в календаре, когда вы планируете провести деловую беседу, с кем и на какую тему.

2. Непосредственно перед разговором на отдельном листке набросайте примерный сценарий разговора, а также вопросы, которые вам необходимо решить.

3. Также запишите имена и даты, которые могут вам понадобиться в процессе разговора.

Эти простые методы помогут вам предугадать возможный сценарий разговора. Вы будете чувствовать себя увереннее, и собеседник обязательно обратит на это внимание.

Если звоните вы

Если вы звоните кому-нибудь на рабочий телефон, то ожидать ответа нужно не более двенадцати секунд (четыре гудка). Это правило базируется на том, что телефон стоит на рабочем месте, и если человек не берет трубку, то это означает, что его либо нет на месте, либо он занят. Также данное правило связано с тем, что очень часто в одном офисе работает несколько сотрудников, и чтобы не раздражать их слух долгим звонком, стоит ограничиться четырьмя гудками.

Очень многих интересует, когда самое удобное время для решения рабочих вопросов по телефону? В первой или второй половине дня? Универсально ответа нет, но можно отметить следующий факт. С одной стороны, предпочтительней звонить во второй половине дня (с 14:00 до 17:00), чтобы не сбить человека с рабочего режима, так как основные задачи выполняются с 10:00 до 14:00 (именно в это время работоспособность максимальна). А с другой стороны, удобнее позвонить в первой половине дня, так как в этот период больше шансов поймать нужного человека на рабочем месте, да и вероятность того, что вопрос будет решен в течение дня, гораздо выше.

Из личного опыта можем добавить следующее. Если вы хотите решить какой-то организационный момент (например, обсудить технический вопрос по сайту с программистом), то лучше это делать во второй половине дня, так как с утра люди обычно держат в голове основные задачи и просто могут забыть о поступлении новых.

Если вы хотите позвонить кому-то с целью продажи товара или услуги, то это, наоборот, лучше делать в первой половине дня, так как человек еще не успел погрузиться в рабочий процесс и вполне открыт для общения и принятия новых предложений. Плюс ко всему, если общение пройдет успешно и вы сможете сделать выгодное предложение, то собеседник будет помнить о вас на протяжении всего дня и успеет обдумать полученное предложение.

Также нельзя забывать и о том, что если у вас есть личный сотовый телефон партнера, то звонить по рабочим вопросам следует не раньше 10 часов утра и не позже 22 часов вечера.

Следуя этике телефонного общения, при совершении звонка необходимо всегда представляться и сообщать название вашей компании. Например, если вы являетесь представителем банка, то можете отрекомендоваться следующим образом: «Здравствуйте. Меня зовут Василий Иванов, банк “Коммерц”». Соответственно, если вы звоните в офис компании и трубку поднимает секретарь, то вам необходимо представиться следующим образом: «Доброе утро, меня зовут Василий Иванов, банк “Коммерц”, соедините меня, пожалуйста, с Петровой Верой Ивановной. Я хочу уточнить состав делегации вашей компании на завтрашние переговоры».

Кроме того, прежде чем начать разговор, улыбнитесь. Это придаст вашему голосу приятную интонацию, что позволит с первых минут разговора расположить к себе

собеседника.

Если звонят вам

Услышав телефонный звонок, в кратчайшие сроки снимите трубку. Поскольку звонок считается сильным слуховым раздражителем, он может приносить неудобство окружающим.

Порядок приветствия и представления в телефонном разговоре зависит от корпоративной культуры вашей компании. Можете начать разговор, произнеся название вашей компании: «Компания “Авангард”, здравствуйте, чем я могу вам помочь?» Также можно совместить название компании с названием вашего конкретного подразделения: «Компания “Авангард”. Отдел корпоративных продаж, слушаю вас, здравствуйте...», либо «Компания “Авангард”, Василий Петров, здравствуйте, слушаю вас...»

Важно помнить, что при телефонной беседе вся нагрузка ложится на слуховое восприятие. Поэтому особую роль играет скорость речи, громкость, тембр голоса и интонация.

Необходимо уловить интонацию собеседника. С раздраженным человеком беседуйте спокойно, понимающим тоном, с застенчивым – дружелюбно, с усталым – бодро. Если вам звонит сердитый человек, попробуйте задать ему вопрос: «По вашему голосу чувствуется, что вы чем-то расстроены. Могу ли я вам чем-нибудь помочь?» В большинстве случаев это плодотворно влияет на беседу и снижает уровень излишних эмоций.

Во время личных переговоров необходимо помнить, что телефон нужно ставить на бесшумный режим и только после встречи уделять время всем звонившим в этот период.

Чего нельзя говорить, общаясь по телефону:

1. «Я не знаю», «Я не понимаю». Это самый популярный ответ, который может подорвать как ваш авторитет, так и авторитет вашей компании. Стоит помнить, что собеседнику необходимо дать исчерпывающий ответ на поставленный вопрос. И если вы не можете ответить сразу, то следует сказать: «Очень хороший вопрос, я уточню всю информацию и перезвоню вам, чтобы сообщить результат».

2. «Вы обязаны...», «Вы должны...» – это самое большое заблуждение. Ваш заказчик ничего вам не должен и ничем не обязан. Необходимо изменить данную формулировку на более лояльную: «Предпочтительнее будет...» или «Чтобы сотрудничество было плодотворнее, со своей стороны вам нужно сделать...»

3. «Подождите секундочку, я скоро вернусь». При общении вам необходимо употреблять выражения, более близкие к истине: «Чтобы я мог выяснить дополнительную информацию, мне понадобится две-три минуты. Вы могли бы подождать?»

В конце разговора очень важно произносить приятные и позитивные фразы, так как человек в большей степени запоминает начало и конец разговора. Например, можете использовать следующие выражения: «Всего вам доброго, спасибо за звонок в нашу компанию», «Если будут вопросы, звоните, рады будем вам помочь. Приятного вечера».

Самое главное, отвечайте на все телефонные звонки с удовольствием и улыбкой. Ведь нельзя заранее знать, какой именно звонок принесет вам прибыльный договор или просто хорошую новость.

Скорость реакции и ответа

Очень важна скорость реакции на запрос клиента. Естественно, чем быстрее, тем лучше.

Например, если человек разместил заказ и оформил покупку в интернет-магазине, а ему перезванивают только через день-другой, понятно, что после такого многих клиентов вы

потеряете навсегда.

Или же покупатель попадает на автоответчик, который говорит: «Уважаемый клиент! Ваш звонок очень важен для нас!

Вам осталось ждать нашего ответа еще пятнадцать минут». Некоторые даже издеваются и добавляют: «Не кладите трубку оставайтесь на линии». Сразу понятно, что 90 % звонящих сразу «отваливаются».

Приемлемый стандарт скорости ответа на телефонный звонок – около шести-семи гудков. Это адекватный период времени, который средний клиент готов потратить на ожидание, прежде чем бросить трубку. Чем дольше ожидание ответа на входящий звонок, тем больше входящих звонков отсеивается.

Время исполнения заказа

Скорость исполнения заказов является также очень важным фактором, который может быть как сильным преимуществом, так и ахиллесовой пятой компании. Здесь есть несколько факторов, над которыми можно и нужно работать.

Время производства – непосредственно производство продукта или услуги.

Время на перемещение – перемещение в процессе производства. Деталь изготавливается в одном цехе, потом ждут, пока соберут вместе все детали с разных цехов, потом всю кучу перемещают в другой цех, на это уходит два дня. Например, так бывает при сборке мебели. Собирают, естественно, не каждую единицу продукции по отдельности, а сначала все детали вместе, потом оптом формируют партию.

Время ожидания (например, отправки) – после сборки продукции часто приходится ждать сборки нескольких различных комплектов (например, чтобы полностью загрузить фуру или вагон).

Время проверки (если имеет место контроль) качества продукции.

При этом ценность добавляет только непосредственное время производства. А остальное – это то, на чем клиенты теряются. Естественно, над оптимизацией и сокращением времени перемещения, ожидания и проверки необходимо работать постоянно.

Здесь существуют очень большие резервы для того, чтобы сократить скорость исполнения, а в том числе и выстроить свое УТП (уникальное торговое предложение). Например, сделать специальное предложение, которого не существует (или встречается очень редко) на рынке: «Что все делают за две-три недели, мы сделаем за два дня».

Таблица с предложением на выходе

Нередко захватить еще какое-то количество клиентов, которые в противном случае ушли бы от вас, позволяет предложение, которое вы делаете клиенту на выходе.

Если это розничный магазин, то на выходе клиент встречает таблицы и плакаты, на которых написано некое специальное предложение. Таким образом, если клиент, изучив ассортимент, с ходу ничего не выбрал, то на выходе делается еще одна попытка продажи за счет предложения чего-то очень привлекательного. Как минимум это может быть предложение поучаствовать в какой-то акции в обмен на контактные данные.

Такой подход широко применяется в интернет-продажах: когда клиент пытается уйти с сайта и закрыть его, выскакивает окошко со специальным предложением. В нем написано примерно следующее: «Уважаемый клиент! Вы собираетесь покинуть наш сайт, но прежде чем вы это сделаете, мы хотим ознакомить вас со специальным предложением, которое,

скорее всего, будет вам интересно. Торопитесь: предложение действительно всего один час!»

Подобный ход позволяет зацепить еще какое-то количество клиентов и поднять конверсию. Реализовать это очень просто как на сайтах, так и в магазинах. Сделайте это в своем бизнесе.

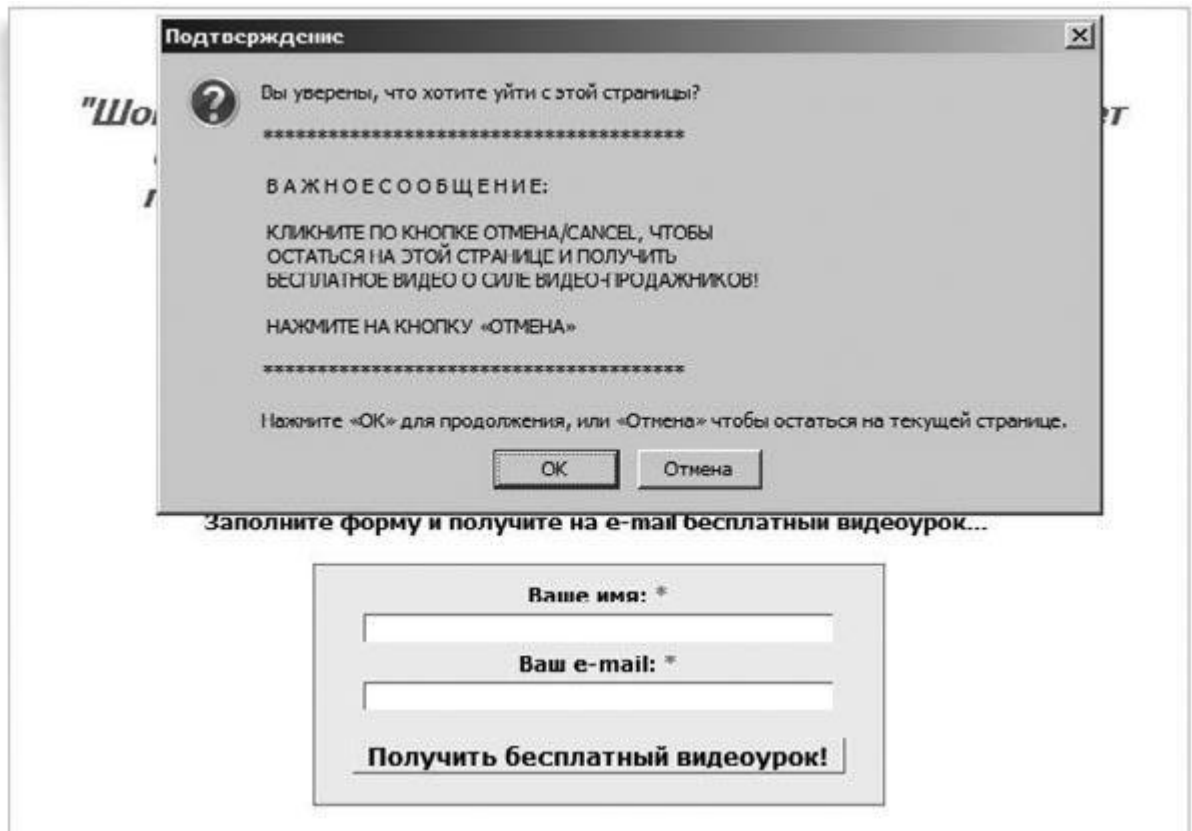


Рис. 2. Пример окошка, появляющегося при попытке покинуть сайт

Как сделать работу каждого работника центром получения прибыли?

Допустим, у вас есть сотрудница Татьяна, которая отвечает на телефонные звонки. Но что еще может сделать Татьяна в то же самое время, чтобы помочь компании?

Она может задать несколько обзорных вопросов для сбора информации, что позволит лучше сегментировать позвонивших клиентов. Она может оповестить каждого собеседника о специальном продукте или услуге месяца (такой-то продукт или услуга предлагается со скидкой) или направить звонящих на ваш веб-сайт, где размещена интересная для клиентов статья.

Если Татьяна принимает заказы, то может предлагать что-то в дополнение к ним, а также делать перекрестные предложения.

Если Татьяна принимает звонки от потенциальных клиентов, то она может записать их полную контактную информацию для того, чтобы впоследствии им перезвонить, а также предложить подписаться на рассылку и добавить электронный адрес в список.

Она может делать гораздо больше, чем просто отвечать на звонки.

Еще один пример. В вашем ресторане официанты продают еду и напитки, принимают заказы, а также доставляют кушанья на стол.

Но кроме того они могут посредством беседы убедить посетителей приобрести (либо выполнить условия для получения) карты постоянного клиента, заполнив для этого соответствующие анкеты. (К слову, для ресторана нет более ценного актива, чем список контактов посетителей с датами дней рождения.)

Используйте потенциал своих сотрудников по полной. Естественно, и вознаграждайте подобное отношение. Пусть у каждого работника будет возможность получать премии и

бонусы помимо основной зарплаты, если он помогает вам лучше обслуживать клиентов и зарабатывать дополнительные деньги.

Как бы не перетрудиться

К сожалению, в большинстве компаний (а в госструктурах – так вообще поголовно) работники в первую очередь беспокоятся не о качестве работы и удовлетворенности клиентов, а о том, как бы не перетрудиться. И если работа для сотрудника утомительна, а «большой брат» не стоит за спиной с кнутом, скорее всего, свои обязанности он выполнит некачественно, не вовремя, «для галочки», а то и вообще проигнорирует.

Естественно, уровень обслуживания клиентов в таких компаниях отбивает всякое желание с ними работать. Примерно 68 % покупателей уходит от вас из-за пренебрежительного или хамского отношения персонала, а отнюдь не из-за того, что они нашли лучший товар или недовольны вашим.

Двух из трех клиентов вы теряете из-за некачественной работы своих сотрудников!

Продажи 24/7

Продавать 24/7 – это значит продавать круглосуточно, семь дней в неделю и двадцать четыре часа в сутки. Если нет возможности продавать, то можно хотя бы собирать заказы.

Поставьте как минимум автоответчик, который в нерабочее время будет говорить: «Уважаемый клиент! Сейчас мы не работаем, потому что наши сотрудники тоже иногда спят, но мы очень хотим видеть вас в числе наших покупателей. Оставьте, пожалуйста, свое имя и номер телефона, и как только настанет рабочее время, мы сразу вам перезвоним».

На сайте, разумеется, тоже должна существовать возможность сделать заказ в любое время. Есть сайты, которые сначала утомляют потенциального клиента кучей форм, где надо в обязательном порядке ввести невероятное количество персональной информации, а затем выясняется, что время нерабочее, вся введенная в течение долгого времени информация стирается, и выводится сообщение: «Извините, мы не можем принять заказ, позвоните нам завтра».

Естественно, допускать такого нельзя. Ваш клиент должен иметь возможность сделать заказ в любое время.

Почему они НЕ покупают

Очень важно контактировать с клиентами, чтобы выяснять причины, по которым они не совершили у вас покупку. Даже если ответит только один из десяти – это все равно бесценная информация.

Необходимо любым удобным способом (в виде анкет, электронной почты, звонков и так далее) получать от своих клиентов максимум необходимой информации. Например, вы можете сказать: «Дорогой клиент! Вы не совершили покупку в нашем магазине. Нам крайне важно проработать свои слабые стороны, чтобы сделать сервис качественнее, поэтому мы будем очень благодарны, если вы расскажете нам о причинах, которые помешали вам это сделать».

Если вы видите непонимание со стороны клиентов или какие-то возражения – это отличный способ продумать контраргументы, составив грамотные ответы на эти возражения. Ваши продавцы должны использовать эти ответы для увеличения количества покупок и повышения конверсии.

Вы можете столкнуться с различными возражениями. Если это ваши слабые стороны (например, клиенты говорят, что у конкурентов что-то лучше), используйте данный источник информации для того, чтобы устранить слабое звено.

Если человек отвечает, что уже купил у конкурентов, узнайте, кто они и что именно в них привлекло клиента. Если потенциальный покупатель говорит, что у него нет денег (одно из самых типовых возражений), то вы можете предложить тест-драйв своего продукта или услуги (например, использовать первую неделю бесплатно либо иметь возможность возврата по любым причинам).

Такой ход очень распространен в продажах программного обеспечения. Человеку предлагается скачать бесплатную месячную версию программы. Клиент ее использует, а дальше должен либо оплатить ее, либо продолжать использовать, но с ограниченной функциональностью.

Также это активно используется в зоомагазинах. Представьте, родители приходят с ребенком покупать котенка. Пока они размышляют, брать или нет, продавец говорит: «Вы возьмите, если что – в понедельник вернете». Понятно, что за выходные ребенок привыкнет к пушистому другу и уже никогда его не вернет.

Именно поэтому очень важно собирать информацию о причинах и выстраивать контраргументы, использовать по максимуму сведения о том, почему у вас не покупают.

К слову, клиенты, которые по каким-то своим причинам перестали к вам приходить, еще могут вернуться, если вы напомните им о себе и сделаете выгодное предложение (например, предложите скидку и подарок).

Клиенты, которые ничего не покупали последние три, четыре или шесть месяцев, придут к вам, если вы найдете на это вескую причину. Программа реактивации потерянных клиентов может обеспечить вам долгожданный скачок в продажах.

Что делать, если клиент не совершил покупку

Прежде всего нужно ответить на вопрос, почему он этого не сделал. Возможны два варианта: либо ему не нравится или не подходит ваш товар или услуга (тогда выясняем, почему и можно ли что-то изменить, чтобы убрать это недовольство), либо нравится и подходит, но нет денег. Да, нравится, да, понятен продукт, да, интересно, но просто нет денег – тогда предложите ему вариант с отсрочкой платежа (если готовы работать с дебиторами) или занесите его в базу с пометкой о необходимости регулярно с ним связываться – чтобы, когда деньги у него наконец появятся, он сразу вспомнил о вас.

Типовые возражения ваших клиентов

Крайне важно проработать и создать скрипт с ответами на типовые возражения клиентов, которые будут использоваться вашими продавцами и менеджерами по работе с клиентами.

Как правило, среди типовых возражений чаще всего встречаются примерно следующие:

- ◆ Это дорого.
- ◆ А почему мне надо купить именно у вас?
- ◆ Какие скидки вы можете предложить?
- ◆ А работает ли это в таких-то условиях?
- ◆ Я не уверен, что это оборудование будет у меня работать.
- ◆ Какие гарантии вы даете?

Обычно существует семь-восемь стандартных вариантов, которые годятся для ответа на 90 % возражений. Ваши менеджеры должны выучить эти ответы и всегда быть готовыми их применить. Потому что колоссальное количество продаж упускается тогда, когда ваш

менеджер не способен достойно ответить клиенту на его возражения или вопросы, и клиент уходит.

Не стоит надеяться на хорошую память менеджеров. Прописывайте все в виде регламента и конкретной инструкции – как и на какие вопросы следует отвечать. И периодически проверяйте своих менеджеров на знание этого регламента.

Принимать звонки должен живой человек

Как это ни удивительно, но одним из весьма действенных способов увеличить продажи зачастую оказывается отказ от call-центров.

Почему столь радикальный ход способен помочь наладить продажи?

В первую очередь это связано с психологией клиента. Поставим себя на его место (тем более что каждый из нас не раз бывал в этой роли). Представьте, что вы хотите решить какую-то свою проблему. Например, выбрать турпоездку.

Вы звоните и натываетесь на «Ваш звонок очень важен для нас, подождите, пока вам ответят». Или еще хуже – получаете квест, в котором вы должны раз пять нажать определенную кнопку, чтобы добраться до интересующей вас темы. Я вас уверяю, что через минуту ожидания вы потеряете от 20 до 50 % звонящих! Дольше двух-трех минут продержатся только самые стойкие. Непростительная халатность!

Чего ждет клиент, звонящий в вашу компанию? Прежде всего, что на другом конце провода поймут его проблему и предложат решение. Клиенту нужна поддержка. А поддержка – это живой человек, которому он может рассказать о своих желаниях или проблемах. О том, какое тяжкое бремя свалилось на него и что он готов заплатить любые деньги, лишь бы ему помогли. Мы намеренно гипертрофируем чувства покупателя, но, по сути, они таковы.

А что же он получает? Бездушного робота в виде голоса на том конце провода. Это значит, что вы сразу, на первом же шаге, человека разочаровали, в данном случае это равнозначно слову «потеряли». Естественно, таким образом теряются не все, но при наличии call-центра, особенно если приходится ждать ответа более десяти – пятнадцати секунд, весьма значительное число клиентов отсеивается, не доходя до ваших менеджеров.

И если ваша компания в кризисе и вы испытываете дефицит клиентов, то подобная халатность в отношениях с потенциальными покупателями будет стоить как минимум серьезных недополученных объемов продаж.

Естественно, если идет огромный входящий поток клиентов, от которых нет отбоя, вы можете себе позволить переключить часть из них на робота. Но сейчас, особенно с учетом сильно подешевевшего рынка неквалифицированного труда, откуда в основном и набираются сотрудники в call-центры, в большинстве случаев обратный переход с роботов на живых людей становится не только оправданным, но и весьма прибыльным мероприятием.

В крайнем случае, если у вас совсем не хватает людей, переведите входящие звонки новых клиентов на живых менеджеров, чтобы увеличить конвертацию потенциальных клиентов в реальные. А звонки на текущее сопровождение можно оставить на call-центре. Это тоже далеко от идеала, но все равно намного эффективнее полной «роботизации».

И помните: живой человек всегда будет продавать на порядок лучше «робота». Поэтому если есть возможность отказаться от техники в пользу наших с вами собратьев по разуму подумайте, вполне вероятно стоит это сделать.

Хочешь, чтобы клиент тебя услышал? Скажи ему семь раз!

Для начала расскажем о том, как этот метод впервые сработал у нас.

Несколько лет назад, когда мы только начинали свой консалтинговый бизнес, мы проводили тренинг, на котором давали различные методики грамотного инвестирования

своих средств.

На тот момент у нас уже была определенная база потенциальных клиентов, которым мы продавали свои продукты.

Одним из основных методов продаж была рассылка по электронной почте по базе потенциальных клиентов. Когда мы создавали новый продукт и начинали его продавать, то обычно делали рассылку с предложением два-три раза по всей базе. И определенное количество людей покупали. Больше своим клиентам с этим предложением мы не надоедали.

Но в тот раз мы узнали о технологии «семь касаний». Ее суть заключается в том, что **пик продаж приходится на семь-восемь касаний клиента вашим предложением**. То есть если вы напомним о своем предложении потенциальному клиенту всего два-три раза, отдача будет значительно ниже, чем если вы сделаете это семь и более раз.

Каково же было наше удивление, когда после восьми касаний объем продаж данного тренинга увеличился на 78 % по сравнению с тем, что было после трех уведомлений!

Впоследствии мы не раз убеждались в силе данного метода – как на собственном опыте, так и на опыте своих коллег-бизнесменов, которые его применяли.

Резюме

Большинство компаний, даже если у них есть система продаж, поступают следующим образом – посылают клиенту три письма (факса, электронных уведомлений), и если ответа и решения о покупке нет, забывают о нем. То же самое происходит с продажами по телефону, когда компания ограничивается двумя-тремя звонками.

При этом известно, что пик продаж приходится на семь-восемь касаний! Вы должны выстроить систему касаний клиента не менее чем из восьми напоминаний. Иначе вы упустите значительную часть потенциальных продаж.

Для увеличения прибыльности необходимы постоянные автоматические касания клиента.

Многим знакома такая ситуация. Если постоянно ходить в одно и то же кафе и вдруг перестать это делать по какой-то причине, то, появившись там вновь, можно услышать от официанта: «О, как давно вас не было».

Но никому в голову не приходит позвонить и спросить, почему вас нет так долго, и предложить какие-то скидки или бонусы для того, чтобы постоянный клиент пришел еще раз.

Если клиент покупал несколько раз и вдруг пропал – его можно потерять навсегда.

В разных сферах деятельности критическими будут разные сроки.

Если клиент приходит пить кофе пять раз в неделю, но его нет уже три дня, то, скорее всего, он не вернется.

В мебельном бизнесе, если покупатель не вернулся через восемнадцать месяцев, нужно что-то делать – потому что это стандартный период, по истечении которого людям нужна какая-то новая деталь обстановки.

Работать с имеющимся клиентом в семь раз дешевле, чем искать нового, поэтому совершенно необходимо работать с существующей клиентской базой.

Примечание Андрея Парабеллума

Телефонные продажи – основные шаги

Второй вид касания – телемаркетинг, или телефонные продажи. Вы звоните клиенту, напоминаете о себе и приглашаете в магазин на распродажу, или получить официальную скидку, или просто забрать подарок.

Телемаркетинг должен строиться по следующим шагам.

Во-первых, дозвонившись, надо спросить, удобно ли человеку разговаривать. В противном случае можно быстро ему надоесть и навсегда отпугнуть потенциального

клиента.

Во-вторых, нужно начать так называемый small talk – небольшой разговор с клиентом «за жизнь» с опорой на информацию, почерпнутую из его анкеты. Так вы налаживаете контакт. На данном этапе клиент уже немного «оттаивает».

Теперь его можно информировать о предложении или акции. У кого-то не возникнет интереса, и это нормально. Все равно этот метод – один из самых эффективных. Конечно, предложение должно быть человеку интересно. После того как вы проинформировали его, важно назначить встречу.

Одно дело сказать, что у вас со 2 по 7 февраля проходит акция и просто его позвать, а другое – спросить конкретно: «Вам удобно подойти в четверг в 13:00, чтобы я вами занялся?». Он отвечает «да» или «нет». Таким образом, у клиента остается меньше выбора.

Еще одна полезная фраза: «Если вы не сможете подойти, не могли бы вы позвонить и предупредить меня, чтобы я вас не ждал?». Это существенно сокращает количество людей, которые просто не придут. В этом случае они берут на себя обязательства, как бы признавая, что это действительно серьезная человеческая встреча, а не просто очередная акция. Такой прием-обязательство срабатывает!

В идеале в начале года надо составлять маркетинговый календарь, в котором отмечать на месяцы вперед те даты, когда вы намерены проводить какие-то мероприятия и обзванивать клиентов. Для звонка обязательно должна быть причина, причем любая. Можете позвонить потому, что у вашей кошки день рождения, а у вас отличное настроение и вы решили сделать подарок дорогим вашему сердцу клиентам. Сработает! И чем человечнее и проще прозвучит объяснение, тем лучше.

Последовательность коммуникаций с потенциальным клиентом

Когда к вам обращается потенциальный клиент, то на начальном этапе вы можете выстроить следующую схему его обработки:

1. Первые 21–30 дней после обращения работа с клиентом должна идти непрерывно. Осуществляем постоянные «касания» не менее семи раз (почему именно семь, обсудим в следующей главе). В большинстве сфер деятельности на первые три-четыре недели приходится максимум продаж, поэтому на данном этапе надо очень активно коммуницировать с потенциальным клиентом.

2. Если клиент не купил после первого этапа, начинаем его регулярно касаться своими информационными и обучающими материалами, но уже чуть реже – минимум раз в неделю.

3. Затем, постепенно, если клиент так и не купил, переходим на касания раз в месяц.

Цель построения данной системы сводится к тому, что когда для клиента станет актуален ваш продукт, он в первую очередь вспомнит о вас, потому что вы ему уже все уши прожужжали своими оповещениями.

Существует два периода, когда клиент принимает решение купить прямо сейчас.

Первый – от 21 до 30 дней. Чем сложнее система, тем дольше период принятия решения.

В это время клиента нужно касаться с точки зрения продажи, потому что именно сейчас более половины клиентов принимают решение о покупке.

И в момент каждого касания должна звучать какая-то новая информация (что-то поменялось..., мы придумали новую структуру..., теперь действует новое расписание... и так далее), то есть для взаимодействия всегда должна быть причина.

К тому же необходимо, чтобы существовало несколько путей касания, потому что разные люди воспринимают информацию по разным каналам (аудиально, визуально, через веб).

Это могут быть и электронные письма, и звонки, и сообщения по факсу, и

почтовые рассылки. Если вы работаете с крупной компанией и контактируете с людьми старше пятидесяти лет, касания обязательно должны быть на бумаге, потому что таким людям обязательно нужно «пощупать» информацию.

Вторая система касаний вступает в действие тогда, когда вы понимаете, что продажа не состоялась, но вы уже вложили в привлечение выбранного потенциального клиента много сил, средств и времени.

Поэтому необходимо продолжать его касаться до тех пор, пока он не купит (по выражению Дэна Кеннеди, «Пока они или не купят, или не умрут»).

Такие касания лучше всего совершать раз в неделю, и они должны проводиться с точки зрения обучения.

Достаточно бывает даже одностороннего сообщения по факсу, после чего вы подписываете клиентов на свою рассылку.

При ограниченном количестве средств можно касаться клиента раз в месяц, но каждый пропущенный месяц будет вам стоить потери 10 % ценности клиентской базы.

Примечание Андрея Парабеллума

Самое слабое звено

Чтобы понять, на каком этапе работы с клиентом вы несете наибольшие потери, необходимо составить пошаговую схему движения клиента от самого начала коммуникации – когда клиент к вам «стучится» (через сайт, по телефону, лично или как-то еще) – до момента закрытия сделки. Нужно разобраться, что именно происходит на каждом шаге.

Затем протестируйте каждое из этих звеньев, понаблюдайте, что делают ваши сотрудники на каждом этапе обработки клиента, и найдите самые слабые места.

Нередко, разобравшись со слабым звеном, удается добиться резкого увеличения объемов продаж.

Уберите все препятствия с пути клиента

После того как вы нарисуете данную схему и проверите все звенья, подумайте, как можно сократить их число. Поскольку чем больше шагов необходимо предпринять от момента обращения к вам потенциального клиента до момента покупки, тем больше клиентов вы будете терять.

Избавьтесь от лишних бумажек, многочисленных согласований, нажатий кнопок на сайтах, заполнения ненужных анкет и так далее. Вспомните Советский Союз – сначала стоим в очереди за молоком, потом пробиваем покупку в кассе, затем с этим чеком возвращаемся в очередь.

Кажется, что если клиенту ваш продукт необходим, он будет готов пройти все эти испытания. И это действительно так – самые стойкие дойдут. Только вот большое число менее терпеливых клиентов, которые в принципе готовы были отдать вам деньги, отвалится по пути. Чем больше шагов, тем меньше продаж.

«Тайный покупатель»

«Тайный покупатель» – это одна из крайне необходимых вещей, которую стоит использовать в работе вашей компании – будь то обычный магазин, интернет-магазин или оптовая торговля. В любом случае вам необходимо периодически устраивать тестирование того, как на самом деле (а не как вы думаете) работают ваши продавцы и менеджеры по продажам с точки зрения клиента.

Это значит, что либо вы сами (если вас не знают в какой-то торговой точке), либо кто-то из ваших знакомых (друзей, коллег, родственников) должен позвонить и пройти весь

процесс покупки, попутно отмечая все детали.

Важно обращать внимание на то, как вам будут отвечать, что станут говорить продавцы и менеджеры, где они будут ошибаться, – все это позволяет замечать, что же на самом деле не работает в вашей компании, на каких звеньях идет сбой.

Очень часто собственник бизнеса считает, что если существуют регламент и инструкции в письменном виде, то все делается должным образом. На самом же деле на бумаге все есть, а в реальности не работает. Чтобы проверить и находить, что в действительности не работает, надо проводить такую процедуру.

Конечно, о чем-то вам расскажут и сами клиенты, но какие-то вещи они говорить не захотят или забудут сказать, а эти детали могут значительно повлиять на исход продажи.

Еще лучше, если ваши продавцы и менеджеры будут знать, что в принципе такие проверки происходят, но будут не в курсе, когда и как. Это будет держать их в узде и подхлестывать, поскольку они будут понимать, что «большой брат» наблюдает за ними и есть риск нарваться на того самого «тайного покупателя» в лице любого потенциального клиента, который потом все расскажет шефу.

Запись телефонных звонков продавцов

Если у вас в компании приняты активные продажи, когда ваши менеджеры звонят клиентам, то вам необходимо записывать эти звонки. Если есть такая возможность – записывайте все, если нет – делайте записи выборочно.

Продавцы должны знать, что вы ведете подобную запись. Периодически стоит вызывать их и разбирать ошибки: «Смотри, вот здесь ты не следовал инструкциям. Здесь не поздоровался с клиентом, а здесь не сказал это, это и это».

Таким образом, вы заставляете сотрудников следовать скриптам, чтобы они работали так, как должны работать. Иначе, когда вы вводите какие-то новые инструкции и скрипты типа стандартных фраз при телефонных переговорах, сначала менеджеры им следуют, потом очень быстро расслабляются и перестают это делать, начиная нести отсебятину. Качество работы при этом очень сильно страдает.

Запись телефонных звонков позволяет снизить такой риск. Кроме того, когда сотрудники знают, что вы периодически записываете их звонки, они гораздо реже используют телефон в личных целях, а это нередко заметная экономия.

Тренинг улыбки – рост продаж на 5%

Удивительно, но факт: в магазинах, где продавцы постоянно улыбаются клиентам, продажи в среднем на 20–30 % выше по сравнению с теми магазинами, где продавцы хмурые и неприветливые. Поэтому научите своих подчиненных улыбаться!

Клиент этого хочет, а значит, вы должны соответствовать его пожеланиям. Введите регламент для тех менеджеров, которые встречаются с клиентами лично, либо для продавцов, которые работают в торговом зале: как только заходит клиент, они обязаны ему улыбнуться.

Это не зависит от настроения ваших сотрудников. Это правило: как только на горизонте появился клиент – натягиваем на лицо улыбку.

То же самое касается и телефонных разговоров. Наверняка вы знаете, что улыбка «слышна» по телефону. Возможно, это покажется неправдоподобным, но это действительно так.

Поэтому введите правило: перед звонком менеджер должен улыбаться буквально три секунды. Просто натягиваешь улыбку, улыбаешься и только потом отвечаешь.

Это чувствуется и очень положительно влияет на продажи.

Изучите все точки контакта

Для увеличения конверсии очень полезно изучить все точки контакта с потенциальным клиентом, которые у вас есть: офис, сайт, визитка, секретарь, реклама, автоответчик, менеджеры, курьеры, грузчики. В общем, все точки, где ваша компания так или иначе соприкасается с покупателем.

Оцените по десятибалльной шкале, насколько у вас все хорошо по каждой конкретной позиции. На позиции, набравшие менее пяти баллов, нужно обратить особое внимание.

Зачастую эффективнее вообще убрать какую-то позицию, чтобы позже ввести ее вновь, проработав перед этим более качественно. Например, если у вас ужасная реклама, проще ее временно убрать, пока вы не сделаете что-то стоящее, чем тратить деньги и отпугивать клиентов.

Таблица 1 . Точки контакта с клиентами

Список точек	Оценка по 10-балльной шкале
Офис, сайт, визитка, секретарь, реклама, автоответчик	0–10
	<5 – срочно улучшать либо убирать

Грамотный прайс-лист

Большинство прайс-листов делается совершенно стандартно – это белый лист бумаги формата А4, на котором написаны имеющиеся позиции компании очень мелким шрифтом. Все они выглядят одинаково и визуально никак между собой не различаются.

Получив такой прайс-лист, большинство заказчиков иногда быстренько его смотрят по диагонали, а чаще сразу выбрасывают в корзину. На что же имеет смысл обратить внимание при создании правильного прайс-листа?

Простота

Важно, чтобы в прайс-листе не было непонятных клиенту аббревиатур и сокращений. Очень часто их делают для того, чтобы что-то влезло на страничку по ширине или высоте, однако сама аббревиатура обычно для клиента совершенно не понятна.

Визуальное выделение

Если какую-то позицию в прайс-листе выделить цветом, поставить значок «NEW!», подписать «осталось 3 штуки» или отметить «хит продаж», то она будет продаваться лучше других.

Шрифт

Используйте шрифт покрупнее – не заставляйте покупателей напрягать глаза. Очень часто прайс-листы делаются микроскопическим шрифтом, и чтобы рассмотреть позиции, надо постараться.

Бумага

Очень интересный вариант – сделать свой прайс-лист на бумаге другого цвета. Себестоимость практически та же самая, но это сразу выделит вас из огромного числа других компаний. Ваш прайс-лист будут смотреть как минимум из любопытства.

Контакты

Крупно выделяйте контакты, часы работы, точный и подробный адрес. Также хорошо

указать карту проезда, маршруты объезда пробок и рекомендации по парковке.

Эти простые рекомендации позволяют существенно улучшить качество прайс-листа и увеличить продажи.

Две альтернативы – с вашим продуктом и без него

Сильным подспорьем для конверсии потенциальных клиентов является наличие двух альтернатив, когда вы показываете, что будет, если клиент продолжит жить без вашего продукта, и наоборот, светлое будущее вместе с вашим продуктом или услугой.

Например, если ваш клиент покупает автомобиль, то можно описать его будущее следующим образом: «Представьте себе, вы садитесь в свой новый автомобиль, чувствуете приятный кожаный салон, слышите урчание двигателя, ощущаете надежность и комфорт, видите небо через люк на крыше. На этой новой машине вы подъезжаете к офису. Все ваши коллеги с завистью смотрят на вас и...»

Таким образом вы эмоционально показываете, какой будет жизнь вашего клиента после покупки. Когда вы делаете это эмоционально, то шансов зацепить человека гораздо больше, чем если вы просто напишете: «Вы можете приобрести наш автомобиль, он очень высокого класса».

Даже если клиент отказался...

В сегменте B2B есть один способ, который позволяет значительно увеличить процент конверсии тех клиентов, которые раньше бы от вас уходили. Когда менеджер ведет переговоры с клиентом и тот в итоге говорит: «Нет, мы отказываемся от вашего предложения» либо «Мы подумаем», но таким тоном, что вы понимаете – они уже отказались, – используйте этот способ.

Ваш сотрудник может сделать примерно следующее. Спустя час он перезванивает клиенту и говорит: «Я сходил к нашему гендиректору и сказал, что вы отказались. Он на меня наорал. Сказал, что как это ты так некачественно проработал нашего клиента, с которым мы хотели сотрудничать. Он также добавил, что хочет, чтобы мы с вами начали совместную работу, и позволил мне дать вам дополнительную персональную скидку еще на 5 %».

Очень часто такой стимул позволяет вернуть какой-то процент тех клиентов, которые иначе просто отказались бы от покупки. И вы потеряли бы их навсегда, считая, что они больше никогда не будут с вами сотрудничать.

Калькулятор ценности – покажите своим клиентам прибыль

Если вы продаете достаточно сложное оборудование и при этом имеете заметные преимущества перед конкурентами, то очень полезно сделать «калькулятор ценности», который будет рассчитывать и показывать конкретную сумму выгоды именно вашего предложения исходя из параметров клиента.

Представьте, что вы проводите презентацию, просите клиента сказать ключевые параметры и сразу рассчитываете его выгоду: «Заказывая наши окна, вы экономите... рублей на каждом в сравнении с конкурентами благодаря...»; «Используя наше оборудование для производства молока, вы производите на... литров в сутки больше, чем ближайшие конкуренты, при этом расходы увеличиваются всего на..., то есть ежемесячная дополнительная прибыль с каждой единицы составляет... Это сделано за счет...»; «Внедрение нашего программного обеспечения обеспечивает ежемесячную экономию в размере... рублей с каждого цеха (машины, отдела)».

Пример, очень эффективно применяемый компаниями, торгующими энергосберегающими источниками света (лампы, светодиоды). Они запрашивают расходы

компания на освещение обычными лампами и затем делают расчет экономии затрат при использовании собственной продукции:

Экономия затрат в сравнении с обычными лампами (год) = (Использованные Квт × Количество рабочих часов в год × Стоимость за Квт/ч) [для энергосберегающих ламп] – (Использованные Квт × Количество рабочих часов в год × Стоимость за Квт/ч) [для обычных ламп].

Нелогичные факторы

После того как вы начнете замерять конверсию, вы, скорее всего, обнаружите массу нелогичных, но работающих факторов. Например, что по вторникам или в какой-то определенный час конверсия выше или же конверсия потенциальных клиентов, пришедших с помощью определенного источника, намного выше, чем всех прочих.

Ищите такие нелогичные факторы и затем, когда будете работать над последним коэффициентом (то есть над привлечением новых клиентов), максимум усилий надо прикладывать именно в тех местах, где работают эти самые нелогичные факторы.

К примеру, практика большинства бизнесов показывает, что во вторник люди реагируют на рассылку по электронной почте намного лучше, чем в другие дни. Одинаковое письмо, посланное по одним и тем же адресам, во вторник открывают намного чаще. Затем идут среда и четверг. Понедельник, пятница и выходные дни в этом отношении традиционно провальные. Если вы знаете подобную особенность своего бизнеса, вам будет гораздо проще организовать эффективную кампанию по привлечению новых клиентов.

И снова измеряем результаты

Естественно, после оптимизации снова измеряем ключевые индикаторы. При увеличении конверсии, как правило, начинают меняться и другие индикаторы, поэтому не забудьте обратить внимание и на них.

Клиенты, которые покупают снова и снова

В данной главе речь пойдет об увеличении числа транзакций – как стимулировать клиентов покупать у вас снова и снова.

Начните вести клиентскую базу

Стабильный бизнес строится на постоянных клиентах, которые совершают регулярные покупки. По статистике, продажа товара уже знакомому с вашей компанией клиенту обойдется вам в пять раз дешевле, чем привлечение нового. Очень часто покупатели не возвращаются просто потому, что забывают о вас.

У старого клиента уже есть лояльность и доверие к вам. Он знает, чего ожидать, у него меньше скепсиса, а потому и продавцам необходимо приложить гораздо меньше усилий, чтобы убедить его совершить покупку.

Однако этого невозможно добиться до тех пор, пока вы не станете работать с клиентами. Прежде всего необходимо начать вести клиентскую базу. То есть фиксировать если не всех (в некоторых сферах деятельности это может быть достаточно сложно), то хотя бы регулярных клиентов, чтобы в дальнейшем выстраивать с ними постоянные отношения и стимулировать покупать у вас снова и снова.

Как это сделать? Начните выдавать клиентам (либо предлагайте заполнить на сайте) анкеты, в обмен на которые вы будете давать им дисконтную карту с дополнительной скидкой (к примеру, 3 %) на следующую покупку.

Затем, естественно, вносите данные из анкет в компьютер (например, в программу 1С).

Пример

Чтобы получить карту постоянного клиента, человек заполняет форму: ФИО, дата рождения, адрес, телефон и адрес электронной почты. При этом продавец должен объяснить, что эти данные необходимы лишь для того, чтобы на день рождения преподнести клиенту подарок.

Только ради этого девять человек из десяти без проблем оставят свои контакты. Кто же не любит подарков?

Кроме того надо уведомить, что подарки предусмотрены не только на день рождения, но и на другие праздники – Новый год, 23 Февраля, 8 Марта и так далее.

А в дополнение мы будем оповещать вас о распродажах со специальными скидками для постоянных клиентов.

Все это должен озвучивать продавец. Чтобы он не забывал, надо его мотивировать – например, за невыполнение плана по выдаче карт постоянного клиента налагать штрафы, а за перевыполнение давать бонусы и премии.

Превосходите ожидания

Со времен Советского Союза в нашей стране во многих компаниях у персонала, работающего непосредственно с клиентами, осталась очень негативная привычка: обращаться к клиенту так, будто он им что-то должен.

Наверняка каждый из вас сталкивался со случаями хамства, неуважения или как минимум равнодушия. Нейтральное отношение, как правило, считается уже достаточным.

Но на самом деле это критическая точка для того, чтобы выстраивать регулярный поток постоянных клиентов в ваш бизнес. Поскольку существует следующая тенденция: когда клиент недоволен покупкой (будь то качество продукции или качество сервиса), он рассказывает об этом примерно десяти-пятнадцати людям.

Если вы обслужите его просто нормально, он, скорее всего, никому не расскажет и подумает: «Может быть, я что-нибудь когда-нибудь у этой компании еще куплю».

Однако если вы обслужите его хорошо, а еще лучше – превзойдете его ожидания, и клиент получит больше, чем ожидал, то он запомнит вас как отличную фирму и захочет приходить к вам снова и снова.

Как это сделать? Во-первых, это, конечно, сервис, то есть необходимо качественно обслуживать клиента и доброжелательно с ним общаться. Помимо этого очень хорошо работают бонусы, которые вы даете клиенту. Например, небольшой подарок, который человек получает сразу после покупки. Это может быть какая-то мелочь, которая стоит, к примеру, полпроцента от стоимости самого товара (или чуть больше). Но вы закладываете часть своей прибыли на стоимость этого подарка, поскольку благодаря ему вы сможете превзойти ожидания клиента, а значит, очень сильно повысить его лояльность именно к вам.

Верните потерянных клиентов

Откройте отчет по продажам и выделите в нем тех клиентов, которые делали покупки за последний год (может быть, даже за полгода), но ничего не приобретали уже два-три месяца. Конкретное число надо смотреть исходя из стандартной для вашей сферы деятельности частоты покупок.

Если клиент у вас что-то покупал, делал это регулярно, но за последние два-три месяца почему-то перестал – отличный повод задуматься. Позвоните ему и узнайте причины, по которым это произошло.

Возможно, клиенту стоит рассказать о новинках, предложить какую-то дополнительную скидку, сделать специальное предложение. Нередко вы узнаете о своих

серьезных недостатках по сравнению с конкурентами, почему клиент ушел от вас к ним – и это также очень ценная и полезная информация.

Скорее всего, часть клиентов вам удастся вернуть, просто напомнив о себе или устранив слабые звенья в своей работе.

Если речь идет о крупных клиентах (допустим, в оптовых компаниях), на которых приходится 5-10 % оборота, или VIP-клиентах в рознице, которые покупают на существенные суммы, то необходим специальный человек, который работает с такими клиентами. Если подобные клиенты собираются уходить (критерий – раньше регулярно покупали, а сейчас перестали) – крайне важно с ними связаться, чтобы выяснить причины и предпринять меры для их возврата.

Вежливо! Качественно! Вовремя!

На самом деле, чтобы резко улучшить ситуацию с уходящими клиентами, обычно достаточно просто перестать «косячить». Для этого необходимо посмотреть трезвым сторонним взглядом на бизнес, найти слабые звенья и слегка их подправить. Критические моменты здесь следующие:

- ◆ обслуживайте клиентов **качественно**;
- ◆ **в срок**;
- ◆ **вежливо**;
- ◆ **не создавая проблем**.

В России уже эти простые, казалось бы, правила отношения к клиентам позволят серьезно выделиться в лучшую сторону по сравнению с 99 % конкурентов.

Запуск сарафанного радио

До того как клиент придет в магазин, у него есть стандартное понимание и ожидания, что должно произойти. То есть можно представить некую шкалу ожиданий клиента.

Первый способ запустить «сарафанное радио» – это не оправдать таковых ожиданий. Например, приходит человек в красивый магазин, а там ему хамят и обсчитывают. Естественно, от такого метода мы сразу отказываемся, хоть он и заполняет «эфир».

Второй способ противоположен первому. Вы должны превзойти ожидания вашего клиента. Человек часто ничего не ждет от покупки, он хочет просто прийти, купить и уйти. Но существуют маленькие хитрости, которые помогают удивить его и заставить задержаться в магазине, а потом вернуться и привести с собой друзей и знакомых.

Например, можно сделать звонок после покупки и поинтересоваться, понравилось ли ему то, что он приобрел. Кроме того, в ходе звонка вы получаете ценные рекомендации, как усовершенствовать процесс продажи.

Еще один прием – давать человеку после покупки что-то бесплатно. Это может быть упаковка для товара или еще какая-то мелочь. Наконец, можно просто преподнести клиенту какой-нибудь маленький симпатичный подарок – хотя бы конфетку. Главное – делать это систематически.

Усиление сарафанного радио

Самый быстрый и действенный способ превзойти ожидания – это добиться так называемого **wow-эффекта**.

Этот прием применяется в некоторых японских ресторанах. Посетители впадают в состояние тихого шока, когда ни с того ни с сего к ним подходит служащий заведения, еще до того, как сделан заказ, и из огромного чайника с длинным носиком, встав за два метра, с ювелирной точностью наливает чай в маленькие чашечки. После чего молча уходит! Это и есть wow-эффект. О таких «фокусах» и рассказывают потом своим друзьям.

Или, к примеру, мы в магазине сантехники запускали крокодила в аквариуме, а в цветочном магазине выпускали бабочек 14 февраля. Да, это длилось только один день, но зато при максимальном скоплении людей. Именно в такие дни и следует вызывать wow-эффект.

Не стоит забывать и о ваших продавцах. Они должны быть не только продавцами, но еще и *консультантами*. Продавец обязан выявить истинную потребность клиента, подсказать ему что-то, показать себя экспертом. В цветочных магазинах очень хорошо работают специальные скрипты, следуя которым продавцы выясняли, на какое мероприятие человек идет, в какой одежде и тому подобное. Личный подход в данном случае работает превосходно!

Послевкусие у клиента после первой покупки

Очень мало кто задумывается о том, какое у клиента остается **послевкусие после покупки**, какие у него возникают эмоции, чувствует ли он себя удовлетворенным. Если вы сделаете так, что клиент останется довольным и скажет, что заплатил так мало, а получил в разы больше, да еще и скидку и подарок, то шансы, что он придет во второй раз и купит что-то еще, очень высоки.

Если при этом вы подпишете клиента на различные системы постоянных касаний, то шансы возрастают в десятки раз.

На этот момент, как правило, никто не смотрит. В большинстве компаний получается так – продали компьютер, заработали свои 15–30 %, и на этом все.

При этом самая мощная стратегия – сделать так, чтобы клиент пошел и порекомендовал вас, то есть стратегия «сарафанного радио». Это работает лучше всякой рекламы.

В реализации данного метода хорошо помогают незаявленные бонусы, подарки (лучше не связанные с основным продуктом), которые клиент получает после покупки, даже не подозревая о них. Подарки могут быть совсем недорогими по себестоимости для вас, но они очень ценны в глазах клиента.

Позвоните клиенту через неделю после покупки

Во многих компаниях по умолчанию считается, что если клиент сам не жалуется – значит, он доволен. А если у него проблемы или претензии – тогда сам придет и напишет.

На самом деле жаловаться будут только совсем уж недовольные клиенты. Большинство плюнет и ничего вам не сообщит, зато предупредит всех знакомых, чтобы никогда к вам не обращались.

Не будьте как все – выделяйтесь! Позвоните клиенту через неделю после покупки, узнайте, как он использует ваш продукт, как он его внедряет, какие, возможно, есть проблемы, если есть – предложите помощь в их решении. Скорее всего, если вы делаете это в первый раз, на этом этапе вы узнаете очень много нового – того, чего совсем не ожидали услышать.

Но если вы наладите систему получения обратной связи, то будете получать очень ценную информацию, которую никаким иным способом не получили бы.

Подсказка: в разговорах с клиентами почаще задавайте вопрос – есть ли что-то в нашей работе, что мы можем улучшить?

Персональная работа с VIP-клиентами

Определите отдельную категорию VIP-клиентов, которые регулярно делают у вас

серьезные заказы. И выделите на работу с ними специального человека – в малом бизнесе это может быть сам собственник, который будет взаимодействовать именно с этими ключевыми клиентами.

Возьмите себе за правило регулярно общаться с такими клиентами. В идеале – навещать их, но если такой возможности нет или если у вас много клиентов, то необходимо как минимум обзванивать их, интересоваться их делами – возможно, им в чем-нибудь нужна ваша помощь. Постоянная работа с данной категорией клиентов очень сильно повышает их лояльность к вам.

Факт: каждый пятый клиент будет удовлетворен уже тем, что вы спросите его мнение о качестве обслуживания.

Используйте жалобы клиентов для повышения их лояльности

Если клиент жалуется, а ему при этом вежливо отвечают, признавая ошибки и принося извинения (например, делая какой-либо подарок или давая дополнительную скидку, чтобы загладить вину), то человек понимает, что к его жалобе отнеслись серьезно и она обязательно будет удовлетворена.

В большинстве случаев именно такие клиенты становятся вашими самыми фанатичными покупателями, поскольку они становятся во много раз лояльнее.

Это имеет особый вес в нашей стране, поскольку мы привыкли, что чаще всего никакими жалобами ничего не добьешься, только время потеряешь. Однако если происходит обратное, то клиенты очень этому рады.

Путь, по которому вы ведете клиента

Существует очень хорошая технология того, как увеличить время пребывания клиента с вами и количество денег, которые он заплатит.

Эта техника называется «путь клиента». Родом она из директ-маркетинга (самого прибыльного способа рекламы, кстати). Примечательно, что прибегают к ней очень немногие бизнесмены. Что же представляет из себя путь клиента?

Это путь, по которому вы ведете клиента буквально за руку от той точки, где он заявил о своем желании совершить покупку. Он приходит и говорит: «Желаю приобрести у вас ручку», а вы ему тут же отвечаете: «А давайте вы у нас купите не только ручку, но и тетрадку, фломастеры, органайзер, золотой паркер в подарок боссу и еще что-нибудь».

Например, клиент купил что-то за 500 рублей. Отлично! Следующий этап – предложить ему что-то за 1000 рублей. Купил? Отлично! Дальше предлагаем что-то еще. Потом следующее, следующее, следующее и так далее. Тут уже встает вопрос техники продаж – как правильно это предлагать.

Очень важно делать это предложение постоянно. Вам необходимо вести клиента по имеющейся у вас схеме. В простейшем виде – это скрипт продавца. Если клиент покупает у нас, допустим, чай, предлагаете ему конфеты, булочки, варенье. После каждой покупки идет следующий шаг – вы предлагаете клиенту приобрести что-то еще.

Все клиенты делятся на три большие группы

Есть середнячки – они пришли, что-то купили, потом ушли, выдержали паузу, снова купили – и так постоянно. Работая только с такими, вы теряете две другие группы – условно назовем их верхней и нижней.

В верхнюю входят те, у кого есть действительно крупная проблема. У них буквально денежная течь, доллары хлещут в пробойну. Причем у мужчин механизм расставания с

деньгами несколько иначе устроен, нежели у женщин. Женщины хорошо покупают, когда им дают хорошие скидки.

Мужчины же руководствуются не экономией, а тем, что надо решить проблему именно сейчас. И если вдруг скидки не окажется – все равно, препятствие на пути необходимо устранить любой ценой. Поэтому они и отдают во много раз больше денег, чем слабый пол. Не умея выявить в клиенте принадлежность к такой категории, вы теряете 90 % прибыли.

А самый простой способ поймать представителя верхних – это давать человеку upsell, то есть помимо основного продукта постараться продать ему что-то еще. Это просто золотой инструмент!

Приходит клиент – а вы ему продаете пирожок с вашей кока-колой, принтер с вашим компьютером, картриджи, бумагу и так далее. Статистика показывает, что человек, пришедший за покупкой сам, в три раза более предрасположен купить что-то более дорогое, чем запланировал, и готов потратить гораздо больше денег.

Пример: магазин продает фотоаппарат за 300 долларов, и если клиент согласен его купить, то ему сразу же предлагается приобрести еще и камеру в придачу. Если человек выбирает этот вариант, в базе сразу ставится флажок: «Иван Иванович купил два», и ему уже можно продавать дорогие продукты – по почте, по телефону, отсылкой факсов. Больше отдал – значит, готов и дальше тратить больше.

Направляйте на таких людей все свои ресурсы, так как это очень перспективные клиенты.

Следующая категория людей – это нижняя. Можно назвать ее еще иначе – медленные люди. Они сидели себе на заборе, потом зачем-то пришли, что-то купили и тут же исчезли.

Если вы знаете, кто они, и умеете их идентифицировать, а потом направлять по нужному вам пути, предлагая новые продукты и специальные предложения, то с них тоже можно получить много денег, подтянув к среднему уровню.

Если человек не стал приобретать ваш основной продукт, но купил что-то дешевое, есть смысл дать ему «испытательный срок». Обычно для принятия решения отводится тридцать дней. Во многих сферах бизнеса показателем лояльности и постоянства клиента является также троекратная покупка им ваших продуктов.

Если один раз человек купил, а дальше в течение месяца никак не реагирует, используйте «запасный выход»: включайте скидки, спецпредложения, когда клиент сможет с огромной скидкой приобрести нечто довольно дорогостоящее. Такой шаг часто помогает сподвигнуть клиента на решения, и с ним становится легче работать.

Если человек купил три раза, потом можно стучаться к нему чуть ли не каждую неделю: «А не нужен ли вам картридж, а не нужен ли вам домен, сервер?..» Или: «Купите у нас соковыжималку за 19,99 долларов», а потом «А еще у нас есть такая же, но с вертикальным взлетом за 70 долларов». Если человек соглашается и покупает за 70, то в базе данных сразу ставьте напротив его имени красный флажок и отмечайте, что в четыре раза подняли цену.

Рисование «дерева» продуктов – это как раз построение пути развития клиента, чтобы можно было видеть, на какой стадии развития он находится в данный момент. И совершать грамотные шаги, чтобы перевести его из одной категории в другую.

Привести человека обратно четыре раза

Следующий способ, которому обычно мало кто уделяет внимание, – привести человека обратно четыре раза. Почему именно четыре?

Если вы различными способами заставили клиента купить ваши продукты или услуги четыре раза, считайте, что он ваш. Большинство таких клиентов будет продолжать покупать у вас снова и снова.

Поэтому любыми способами старайтесь довести ваших клиентов до четырех покупок. Какими способами это можно сделать?

Скидки

Первое – это, конечно, скидки для постоянных клиентов. Ищите и придумывайте причины для того, чтобы дать скидки, и делайте это.

Скидки по поводу каких-то событий – Новый год, 8 Марта, 23 Февраля, 1 Сентября, День конституции и так далее. Давайте скидку не на все, а только на определенные продукты. Это еще один способ заставить людей купить у вас что-то дополнительно.

Дисконтные карты

Если вы торгуете ходовым товаром, то отличный способ привязать клиента именно к своей компании или магазину – сделать дисконтные карты. Прекрасный пример применения этого метода – супермаркеты, спортивные магазины, аптеки, магазины одежды, обуви, бытовой техники и так далее, где клиент может приобрести дисконтную карту на 5-10-15 %-ную скидку. Самые «сообразительные» магазины вообще выдают их бесплатно или почти бесплатно.

Естественно, когда клиент в следующий раз соберется в магазин, он с гораздо большей вероятностью пойдет именно туда, где у него есть скидка. Да и чем больше он покупает, тем больше становится эта скидка.

Понятно, что в маленьком магазине сделать сложную электронную систему дисконтных карт может быть затруднительно. Но тогда сделайте хотя бы самую простую карту с вашим логотипом, которую клиенты будут предъявлять для получения скидки.

Регулярные коммуникации с клиентами

Мы уже говорили о необходимости постоянных касаний клиента. Но в концепции увеличения числа транзакций считаем необходимым сделать это еще раз. Почему постоянный контакт так важен и увеличивает число транзакций?

Дело в том, что многие из потенциальных клиентов не будут покупать ваши продукты и услуги прямо сейчас просто потому, что для них это не очень актуально. Но когда их прижмет и проблема, которую вы помогаете решить, станет актуальной или, что еще лучше, «горящей», то необходимо, чтобы в первую очередь он вспомнил о вас.

Для этого необходимо выстраивать систему постоянных касаний клиентов – факсы, электронная почта, почтовые рассылки, телефонные звонки и так далее.

Идеально, если вы найдете возможность подписать клиента на что-то ежемесячное. Во многих сферах деятельности практикуется покупка абонементов на то, что разово стоит намного дороже. Например, так делают фитнес-центры.

К слову, бизнес фитнес-центров построен на том, что большинство людей, купивших абонемент, в них никогда не появятся. Если бы все обладатели абонементов пришли в один день, они бы просто не поместились в тренажерном зале. Однако менеджерам данных компаний отлично известно, что после покупки абонемента человек ходит примерно около месяца, а затем 80 % людей «отваливается» и больше практически никогда в зале не появляется. Так происходит всегда – за исключением начала года и периода перед наступлением лета. В первом случае люди традиционно стараются реабилитироваться после новогодних праздников и начать новую жизнь в наступившем году. Во втором – готовятся к отпускам.

Магический треугольник: проблема-деньги-время

Вы должны понимать, что для того, чтобы клиент совершил у вас покупку, должны одновременно совпасть три фактора:

1. У человека должна быть проблема – либо та, которую он пытается решить, либо эмоция, которую он хочет получить.
2. У человека должны иметься деньги на покупку.
3. *Timing* – процесс покупки и процесс продажи должны совпасть.

То есть у человека должно возникнуть желание купить, и в этот момент ему надо сделать предложение. Чаще всего сделка совершается в том случае, если предложение было сделано человеку в течение трех дней до или трех дней после того момента, когда у него возникло желание купить.

Но поскольку вы не знаете заранее, когда же у вашего любимого клиента совпадут все эти три фактора, вам необходимо касаться его своими предложениями постоянно! И тогда в тот момент, когда ваше предложение станет для него актуальным, он его примет почти наверняка, если вы дадите о себе знать.

Клиенты должны знать о ваших новинках

Очень распространенная ошибка многих компаний заключается в том, что они не информируют своих клиентов о выходе различных новых продуктов. Они почему-то считают, что люди, если им это надо, сами найдут у них на сайте новые продукты и совершат покупку.

Кто-то, конечно, так и поступает, но только самые упорные. При этом определенная доля клиентов была бы готова купить у вас некоторые продукты, если бы вы им их предложили, но поскольку вы не информируете о своих новинках, они просто о них не знают.

То есть вы теряете деньги буквально на пустом месте.

Самое простое – настроить систему сбора адресов электронной почты (и номеров телефонов, если у вас хватает ресурсов организовать обзванивание) и регулярно слать клиентам письма с информацией о том, что нового, полезного и очень выгодного они могут найти в вашем магазине на этой неделе.

Клиенты хотят разнообразия

Если вы постоянно продаете клиентам одно и то же, они начинают скучать. Людям хочется чего-то нового.

Как вы думаете, почему в индустрии мобильных телефонов постоянно появляются новинки, хотя старые телефоны еще не отработали свой срок и отлично работают? Во многом игра строится именно на том, что клиент постоянно хочет разнообразия.

Аналогично и в вашем бизнесе: вы должны постоянно предлагать клиенту что-то новое. Это могут быть те же самые продукты и услуги, оформленные немного по-другому, в виде каких-то специальных предложений, скомпонованные в комплекты либо с иными сервисными условиями.

Идеально, когда вы постоянно предлагаете именно новые виды продукции – это самый лучший вариант. Если осуществить это сложно, обновляйте упаковку, сервис и прочие характеристики.

Маркетинговые фишки, увеличивающие частоту покупок

Несколько гениальных идей, которые позволили крупным компаниям очень и очень сильно поднять продажи.

Шампунь, на котором стали писать: нанести, смыть, повторить еще раз. Хотя понятно, что на самом деле вполне достаточно одного раза. Однако, как только такая информация появилась на упаковке продукта, продажи тут же выросли.

Зубная щетка, которую рекомендуют менять раз в три месяца.

Полоска на бритве: когда полоска перестала быть синенькой, значит, бритва затупилась. Как будто это действительно так!

Очень часто этими щетками и этими бритвами можно было бы пользоваться без каких-либо проблем раза в два дольше. Но вот такие маркетинговые ходы, которые как бы показывают степень изношенности товара, его «не-новизну», – отлично работают.

Вполне возможно, вы можете придумать что-то аналогичное и для своей компании.

FAQ – часто задаваемые вопросы

Очень полезным ходом является создание некой инструкции (возможно, страницы на сайте), называемой «FAQ» – часто задаваемые вопросы.

FAQ – это раздел, в котором находятся ответы на основные вопросы, интересующие ваших клиентов. Эта вещь позволяет, во-первых, снижать нагрузку на ваших менеджеров, поскольку клиенты начинают чаще обращаться к данному справочнику, особенно если он сделан качественно. И, во-вторых, этот же инструмент служит полезным и удобным напоминанием для ваших сотрудников: когда они что-то забыли, они могут зайти туда и посмотреть.

Что писать и как организовать работу этого раздела?

Во-первых, надо писать правду. Не стоит придумывать того, чего нет на самом деле, пишите все как есть. Не стоит ничего выдумывать – дополняйте этот раздел по мере того, как к вам поступают вопросы от клиентов. Появился какой-то вопрос, который, как вы предполагаете, могут задать еще раз, – внесите его в этот раздел.

Очень важно отвечать на вопросы доступным языком. Нередко многие компании грешат тем, что в ответах используют крайне сложную и непонятную терминологию, которую понимают они сами, но не понимают посторонние люди. Всегда разговаривайте со своими клиентами на одном языке.

Очень хорошо, когда вы адаптируете этот раздел под конкретных клиентов. Если мы говорим о сегменте B2B, то это могут быть разделы для директора, для закупщика, для технического специалиста. Возможно, имеет смысл структурировать информацию по разделам: как совершить оплату, как выбрать какой-то товар, вопросы об услугах и тому подобное. Старайтесь сделать этот раздел максимально удобным, простым и понятным.

Обязательно заведите специальный адрес электронной почты (и желательно – еще и телефон) для ответов на вопросы, чтобы человек мог обратиться напрямую, минуя секретаря и не ожидая переключений на нужный номер. Также имеет смысл создать список специальных контактов, используя все доступные каналы (скайп, icq и так далее), чтобы человек мог любым удобным способом связаться с вами и задать свой вопрос.

Увеличение входящего потока клиентов

Последний коэффициент, который мы рассмотрим, касается увеличения числа потенциальных клиентов. Почему мы говорим о нем в последнюю очередь? Прежде всего потому, что это наиболее сложный для увеличения коэффициент.

Применяя техники, описанные в предыдущих главах, вы сможете получить дополнительную прибыль, которую, в свою очередь, сможете пустить на создание систем привлечения новых клиентов.

Продукты для наращивания клиентской базы

Использование front-end-продуктов для генерации потенциальных клиентов (Leads Generation) является очень сильной стратегией, которая позволит вам существенно оторваться от конкурентов, которые этого не делают.

Что такое front-end-продукт? Это недорогой или вообще бесплатный продукт, который вы используете НЕ для зарабатывания денег, а для наращивания клиентской базы, которой, в свою очередь, уже продаете основные свои продукты (back-end).

Некоторые варианты таких front-end-продуктов мы рассмотрим ниже.

Халява в обмен на контакты

Сегодня люди очень сильно перегружены рекламой, при этом все менее охотно отдают кому-то свои деньги и время.

В презентациях и на сайтах 80–90 % информации идет о самих компаниях и их продуктах, а не о клиентах. Поэтому прямые продажи, основанные на рекламе основного продукта, работают все хуже и хуже.

При этом люди очень любят халяву. Если им предложить что-то интересное и бесплатное (или очень дешевое) в обмен на их контакты, они с радостью это сделают. Вспомните, как вам в крупном торговом центре предлагают заполнить простенькую анкету в обмен на аудиодиск. Обычно большинство людей соглашается.

Точно так же можете поступать и вы со своими клиентами – предлагать им бесплатно какую-то приятную мелочь в обмен на контакты. Естественно, эта мелочь должна представлять хоть небольшую, но ценность. Идеально работают дешевые обучающие материалы по вашей теме.

Какую информацию собирать у клиентов?

- ◆ ФИО, название компании.
- ◆ Страна, город.
- ◆ Адрес электронной почты, телефон.
- ◆ **Откуда пришел (узнал о вас)** – ценнейшая информация, позволяющая определить, какие источники привлечения трафика действительно работают.

При этом вы получаете поток целевой аудитории, заинтересованной в вашей теме, которая знает о вас, то есть клиенты уже достаточно «теплые» и им можно продавать ваши основные продукты намного эффективнее, чем просто людям «с улицы».

Примеры front-end-продуктов – книга, аудиодиск, видеодиск, бесплатный семинар. Что-то можно разместить на сайте, что-то – раздавать в магазинах или на выставках, что-то – высылать по почте. Вариантов масса.

Демпинговая цена на товар – локомотив

В ассортименте каждой компании есть товары, являющиеся самыми ходовыми. Те, которые клиенты покупают чаще всего

и, соответственно, на что обычно неплохо знают цену. Например, в продуктовых магазинах это будут хлеб, молоко, колбаса, курица, масло, сыр.

Одна из самых сильных стратегий, которой пользуются многие супермаркеты, – это значительное снижение цены на самый ходовой товар, то есть создание из него front-end-продукта, при этом активно его рекламируя и продвигая этот товар, демонстрируя его очень выгодную цену.

Например, вы можете сообщить потенциальным клиентам, что в вашем магазине молоко стоит всего лишь 30 рублей (а в среднем его цена составляет, допустим, около 40 рублей). Тогда клиенты, видя предложение и понимая, что у вас действительно дешевле, идут к вам и покупают данный front-end-продукт. Таким образом, вы решаете вопрос привлечения потенциального клиента, и следующая задача – его проработать, чтобы он оставил у вас максимум денег и еще не раз вернулся.

Естественно, таким путем вы снижаете прибыль конкретно на этом продукте, но обычно очень сильно наращиваете оборот, и в целом прибыльность по компании заметно

увеличивается.

Front-end-продукт должен быть дешевым, он предлагается клиенту сразу.

А продавать что-то еще клиенту, который уже купил, гораздо проще.

В начинающих компаниях предлагается один такой продукт или несколько однотипных.

В более опытных компаниях front-end-продукты могут предлагаться вообще без наценки, даже себе в убыток, с тем чтобы впоследствии продавать клиентам уже что-то более дорогое.

В качестве примера можно привести торговлю игровыми приставками. На продаже приставки компании теряют 100 долларов, но впоследствии много зарабатывают на самих играх.

Очень дешевы сейчас принтеры, но картриджи стоят дорого.

В «Макдональдсе» гамбургер стоит относительно недорого, но стакан колы оценивается уже в доллар (при себестоимости меньше рубля).

В любом супермаркете почти без наценки продаются дешевые хлеб, молоко, водка для того, чтобы люди зашли в магазин. И пока человек доходит до выхода (особенно этим славится «ИКА»), он набирает не одну сумку вещей, которые и не думал покупать.

Дешевый продукт рекламируется, а все остальное продается к нему в довесок.

Если ваши конкуренты продают что-то за 100 долларов, а вы то же самое предлагаете за 50, они никак не смогут с вами тягаться.

Во-первых, ваш бизнес почти невозможно будет смоделировать, потому что конкуренты не знают, что вы продаете своим клиентам back-end.

Во-вторых, увести ваш бизнес вашим же сотрудникам также будет очень сложно, так как информация о том, что основная прибыль делается на back-end-продуктах, не будет в компании общедоступна.

Примечание Андрея Парабеллума

Цепочка продуктов

Следующим очень важным этапом является построение как минимум трехшаговой цепочки продаж:

1. **Front-end** – очень дешевые или бесплатные продукты, которые будут приводить к вам заинтересованных людей.

2. **Back-end** – основные продукты, которые вы будете продавать заинтересованным людям и на которых будет делаться основной заработок.

3. **VIP** – очень дорогие продукты для сильно заинтересованных клиентов, купивших **back-end**. Поскольку у вас появится определенная прослойка клиентов, которые в принципе готовы платить за дорогую продукцию, ее наличие в ассортименте ваших товаров и услуг крайне желательно.

Если клиент будет доволен качеством вашей **front-end** – и **backend** -продукции, то когда ему потребуется что-то из дорогого сегмента, он в первую очередь будет готов обратиться к вам как к проверенному поставщику. Естественно, упускать таких клиентов не стоит, поскольку именно на них вы можете заработать основные деньги.

Продукты как инструмент маркетинга

Если вы продаете какую-либо продукцию в розницу, вы можете использовать сам продукт как хороший инструмент маркетинга, размещая на нем свою рекламу.

Во-первых, вы можете вкладывать в свои продукты какие-либо листовки – каталог, специальное предложение, информацию о новинках. Вы также можете разместить на

упаковке своего продукта (например, на коробочке) информацию о чем-то бесплатном, что вы предлагаете на своем сайте.

Допустим, если вы занимаетесь продуктами для здоровья, то на коробке можно написать: «Зайдите на наш сайт www.site.ru и получите бесплатный курс “40 уроков здоровья”».

Для клиента это интересно, он зайдет и подпишется, а для вас плюс – вы получаете контакт конечного потребителя и можете дальше на него влиять, предлагая новые виды продукции, информируя об акциях, и так далее.

Матрица генерации новых каналов продаж

Замечательный инструмент, о котором я узнал от Игоря Манна на одном из его семинаров, – это матрица генерации новых каналов продаж. Данная матрица позволяет очень эффективно структурировать мозговой штурм, когда вы сидите со своей командой и придумываете, как вам дальше развиваться: какие рынки осваивать, с какими клиентами работать, где выходить на партнеров и так далее.

Формируется следующая матрица, в которой по вертикали и по горизонтали есть пять категорий:

- ◆ территории, на которых работает компания;
- ◆ сегменты рынка, на которых работает компания;
- ◆ клиенты, с которыми работает компания;
- ◆ партнеры, с которыми работает компания;
- ◆ продукты, которые предлагает компания.

Таблица 2. Матрица генерации каналов продаж

		терри- тории	сег- менты	кли- енты	парт- неры	продукты и услуги
н	территории					
о	сегменты					
в	клиенты					
ы	партнеры					
е	продукты и услуги					

Например, вы начинаете работать с полем «территория». На каких территориях сейчас работает компания? Допустим, сейчас это Москва, Питер и регионы, то есть три группы территорий. К примеру, компания занимается оптовой торговлей ювелирной продукцией и в регионы поставляет только кольца и колье. Значит, это повод задуматься, какие еще сегменты рынка она способна захватить в регионе.

«Клиенты» – с какими клиентами компания работает в регионе. Клиентами для оптовой компании могут быть мелкие индивидуальные предприниматели, одиночные магазины, небольшие сети, состоящие из трех-четырех магазинов, а также региональные и федеральные сети. Таким образом, существуют различные категории клиентов, и необходимо определить, с кем из них можно работать на этой территории.

«Партнеры» – кто наши партнеры в регионах, с кем мы можем начинать сотрудничать.

«Продукты» – какие конкретно продукты и услуги продает компания, что еще мы можем добавить.

«Сегменты» – здесь идет генерация идей по поводу новых сегментов рынка, затем – на каких новых территориях можно начать работать с этими сегментами, каким категориям клиентов стоит предлагать продукцию из этих новых сегментов рынка и так далее.

Таким образом, продвигаясь, квадрат за квадратом, по матрице, мы анализируем

текущую ситуацию и генерируем идеи о дальнейшем развитии бизнеса в пяти направлениях соответственно.

Очень полезно проанализировать по этой матрице и своих конкурентов. Зачастую можно найти массу идей, где и как вы способны усилить свои позиции.

Есть одно очень хорошее задание, которое мы рекомендуем вам выполнять: вечером каждого рабочего дня не ложиться спать, пока не придумаете какой-то новый канал продаж. Когда вы постоянно размышляете о новых путях роста, ваш бизнес начинает расти колоссальными темпами.

Долгосрочная ценность клиента

В любом бизнесе есть очень важное число, которое необходимо отлично знать, – lifetime customer value – сколько денег тратит средний клиент за «всю жизнь» с вами.

Почему это число так важно? Большинство компаний реализуют следующий подход – они смотрят, сколько продают среднему клиенту в первый раз: например, средняя покупка составляет 100 долларов, при этом компания готова 50 % этих денег отдать обратно на привлечение следующего клиента. Отлично, решают они, раз мы получаем с клиента 100 долларов, значит, 50 мы можем потратить на его привлечение. И начинают вкладывать эти средства в различные способы привлечения клиентов.

Но если вы знаете lifetime customer value (например, средний клиент потратит за все время на покупку различных ваших продуктов около 500 долларов), то вы понимаете, что можете вложить в привлечение клиентов не 50, а 250 долларов! Как вы думаете, кто будет успешнее привлекать клиентов? Тот, кто вкладывает в системы привлечения 50 или 250 долларов?

Пример – чистка ковров: «Чистим все за 100 рублей». Собирается весь город, пробка возле химчистки. Второе обращение приносит купон со скидкой – тоже очень выгодно, затем – снова купон, но скидка уже меньше.

Один из ключевых индикаторов компании – lifetime customer value (количество денег, которое клиент принесет за всю свою жизнь вашей компании).

Это число нужно знать и отталкиваться от него, планируя средства на привлечение клиента.

Если вы тратите меньше, чем получаете, имеет смысл делать это еще и еще.

Проблема не в том, что у фирмы может не быть бюджета на рекламу, а в том, что владелец бизнеса не знает, какую сумму (учитывая процент конверсии) он способен потратить на привлечение клиентов.

Впоследствии, если вы найдете способ увеличить ценность клиента для своей компании, вы сможете поднять и деньги, которые готовы потратить на его привлечение.

В этом случае в узкой нише можно уничтожить даже крупного конкурента, такого как Wal-Mart, потому что если в маленькой фирме правильно выстроены бизнес-процессы и поднята ценность клиента, такая компания имеет возможность быть у всех на виду и вкладывать средства в рекламу не разово, а на постоянной основе, все время увеличивая данную сумму.

Примечание Андрея Парабеллума

Домашнее задание

Поднимите вашу бухгалтерию и просчитайте lifetime customer value.

Стимулирование рекомендаций

Рекомендации являются одним из лучших способов привлечения новых клиентов. И если вы не используете эту возможность, то совершаете серьезную ошибку. Многие клиенты были бы готовы дать вам рекомендации, но, поскольку вы этого не просите, они этого не

делают.

При этом необходимо стимулировать клиентов рекомендовать вас своим знакомым различными бонусами: дополнительные скидки за каждого клиента, пришедшего по рекомендации и совершившего покупки; подарки; более высокий уровень сервиса и так далее.

Естественно, все это должно представлять из себя систему – купившего что-либо у вас клиента необходимо сразу или через некоторое время (в зависимости от типа ваших продуктов) запрашивать о рекомендациях.

Конечно, делать это надо весьма корректно, чтобы клиент не чувствовал себя «сдавшим друга».

Что делать с тем, кого порекомендовали

Следующий этап – построение системы работы с теми, кого вам рекомендовали. У вас должны быть шаблоны, как работать с такими людьми – как именно вы будете им звонить, какие письма слать, какими скидками и бонусами «заманивать» сделать первую покупку и так далее.

Отзывы – сбор и использование в маркетинговых материалах

Отзывы в любых ваших материалах крайне важны. Во многих компаниях отзывы обеспечивают до 90 % продаж. Почему?

Люди давным-давно перестали чему-то верить – как рекламе, так и рекламодателям. Но они по-прежнему верят другим людям, другим потребителям вашей продукции. Вы начинаете активно публиковать честные отзывы своих клиентов, а люди их видят, и в ситуации, когда потенциальные клиенты не уверены, что им выбрать, они будут смотреть именно на поведение других людей, то есть на их отзывы. Публикуйте отзывы везде, где только можно, – это мощная поддержка ваших продаж.

Как правильно сделать отзыв? В идеале он должен содержать в себе:

- ◆ Имя, фамилию.
- ◆ Фотографию человека, написавшего отзыв. Даже если это сегмент B2B, то все равно отзыв идет от какого-то конкретного лица. Возможно, от генерального директора.
- ◆ Текст отзыва. Причем его не надо приукрашивать, отдавать редакторам. Оставьте его таким, каким его прислали, хоть со смайликами:). Этому доверяют гораздо больше, чем идеально вычищенному и грамотному тексту, который выглядит крайне неестественно.
- ◆ Подпись. То есть указание фамилии и имени человека, его должности, города, сайта, адреса электронной почты, контактного телефона. Это в идеале. Естественно, не все и не всегда будут готовы на это пойти, но к этому надо стремиться.

Еще лучше работают отзывы от звезд, потому что известным людям потребители привыкли доверять: если кто-то помелькал по телевизору, то он во всем разбирается. Конечно, правдой это не является, но работает.

Как собирать отзывы? Во-первых, запрашивать их у ваших клиентов сразу после того, как была совершена покупка. Вы можете также прислать письмо с запросом отзыва спустя одну-две недели и поинтересоваться, насколько клиент доволен.

Если вы работаете в сегменте B2B, то очень часто клиентам писать отзывы просто лень, и ждать их придется долго. Но иногда вы можете сами послать готовый отзыв и сказать: «Если у вас нет времени для того, чтобы написать отзыв самостоятельно, возможно, вас устроит тот, который мы написали за вас. Просто подпишите его, поставьте печать и пришлите нам. Если же у вас есть возможность, напишите отзыв самостоятельно. Мы будем очень рады». Такое тоже часто практикуется.

Очень хорошо работают отзывы в видео- и аудиоформате. Например, когда человек только что что-то купил, можно снять его на видеокамеру, чтобы он рассказал вам,

насколько он доволен. Вы также можете позвонить по телефону и записать разговор.

Любой вариант имеет место быть. Надо их пробовать, тестировать и внедрять, поскольку отзывы крайне важны.

Продающие визитки

Если вы снабжаете своих сотрудников визитками, то делайте их с максимальной эффективностью – не просто размещайте на визитке какую-то стандартную информацию (фамилия, имя, должность, адрес, телефон), а используйте вторую сторону как рекламную площадку.

Напечатайте там какую-то небольшую рекламу своего товара или услуг. Предложите какие-то бесплатные материалы, чтобы заинтересовать человека, заставить зайти к вам на сайт, изучить то, что вы предлагаете.

Допустим, если в рознице ваш менеджер дает клиенту свою визитку, на обороте которой указано, что предъявителю этой визитки скидка 3 %, – это будет дополнительным стимулом для клиента ее сохранить и вспомнить о ней, когда ваша продукция станет для него актуальной.

Используйте визитки по полной, а не просто как источник контактной информации.

Внутренние продажи (каждый сотрудник может заработать)

Дайте заработать своим сотрудникам. Внедрите систему, по которой они будут получать вознаграждение, если приведут нового клиента.

Если в вашей компании работает хотя бы пятнадцать-двадцать человек (тем более если больше) – это повод задуматься, какой колоссальный потенциал вы не используете. Просто за счет того, что эти люди станут рассказывать своим знакомым о вашей продукции, вы можете очень быстро получить массу новых клиентов.

Обучайте своих клиентов

Обучение клиентов работает очень хорошо, потому что дает следующие плюсы – повышение к вам доверия и лояльности как текущих, так и потенциальных клиентов.

Когда вы обучаете клиентов, то сразу даете им некоторую ценность. Ваши клиенты, привыкшие, что им на каждом углу пытаются что-то «впарить», будут приятно удивлены тому, что им предлагают научиться, как делать что-то эффективнее.

Во время обучения намного легче продавать, поскольку продажу продуктов или услуг вы можете встроить в сам процесс обучения. Так, если вы продаете стиральные машины, то можете запросто сделать для всех потенциальных клиентов небольшой семинар (в том числе интернет-семинар) «Как увеличить срок работы вашей стиральной машины на 30 %». А уже на самом семинаре продавать стиральные машины.

Точно так же очень хорошо работают различные образовательные информационные продукты – книги, аудиокниги, аудиосеминары, брошюры и так далее.

Инфобизнес на службе компании

Если продукция, которую вы производите, достаточно дорогая, сложная, включает множество процессов и этапов, или если вы предлагаете свои продукты другим компаниям (B2B) – в этом случае отлично работает метод бесплатных отчетов.

Бесплатный отчет – это документ, обычно объемом в несколько страниц, который показывает клиентам, что надо сделать, чтобы решить имеющуюся проблему. Для ваших клиентов этот отчет не будет стоить ничего!

Например, если вы продаете дрели, то можете написать бесплатный отчет о том, как

быстрее, дешевле или эффективнее сверлить с их помощью дырки. И я вас уверяю, **вы увеличите входящий поток потенциальных клиентов намного сильнее, чем при использовании банальной рекламной информации о том, насколько замечательны предлагаемые вами дрели.**

Почему это работает? Потому что **никому из тех, кто покупает дрели, на самом деле дрели не нужны. Им нужны дырки!**

Примеры некоторых бесплатных отчетов, которые делали наши клиенты для своих компаний, вы можете посмотреть здесь – <http://uLtrasaLes.ru/minibook/>.

Полезные советы

Создайте для своих клиентов сборник полезных советов. Определите, кто ваш потребитель, и напишите конкретно для него рецепты, которые действительно помогут ему в повседневной жизни:

- 1) 10 советов по ремонту дома;
- 2) 25 рецептов подъема по карьерной лестнице;
- 3) 5 критических ошибок в выборе компании, которая сделает вам сайт;
- 4) 9 практических способов поднять продажи.

Оформите их в красиво напечатанную памятку. Отправьте советы своим клиентам и потенциальным покупателям по электронной почте, разместите их на сайте.

Хорошие советы моментально разлетятся по сети и будут вас рекламировать сами по себе, совершенно не требуя дополнительных вложений.

Привлекайте партнеров

Выясните, что еще в принципе покупают ваши клиенты. Например, если вы продаете сантехнику, то, скорее всего, вашим клиентам требуются также и некоторые другие товары, связанные с ремонтом квартир и строительством. Они и так будут их покупать, так почему бы вам на этом не заработать? К тому же таким образом вы поможете и своему клиенту, ведь работать с одним поставщиком намного проще, чем с несколькими.

Секрет в том, что вам совсем не обязательно самому производить и поставлять эту продукцию: вы можете продавать товары других компаний за определенную комиссию, а всю работу по логистике и обслуживанию клиента они сделают сами.

Точно так же и вы сами можете за определенный процент предложить на реализацию свою продукцию другим компаниям. Что касается примера с сантехникой, то в этом случае можно предлагать продавать свои товары компаниям, которые занимаются ремонтом квартир, производят мебель или что-то еще, что требуется людям во время ремонта.

Партнерство с другими компаниями, которые не являются вашими прямыми конкурентами, позволяет, во-первых, увеличить текущий объем продаж за счет того, что партнер будет продавать своим клиентам и ваши продукты, во-вторых, увеличить доходы за счет того, что вы будете продавать продукты партнеров, в-третьих, увеличить вашу клиентскую базу. А есть еще и в-четвертых... и в-пятых...

Используйте партнерства! Они действительно способны серьезно поднять продажи. Ведь таким образом вы можете резко как увеличить число своих потенциальных клиентов (за счет базы партнеров), так и расширить ассортимент предлагаемых товаров и услуг (которые предоставляют ваши партнеры).

Нередко только за счет грамотного использования данного подхода можно увеличить объем продаж на 20–30 %.

Работа на выставках

Многие компании зарабатывают колоссальные деньги и живут по несколько месяцев, а

то и по полгода, всего лишь грамотно участвуя в целевых выставках.

Если в вашей отрасли есть целевые выставки – вам обязательно надо там участвовать. Почему? Потому что выставки – это точки с очень высокой концентрацией клиентов именно вашего профиля.

Естественно, на выставке надо раздавать какие-то свои бесплатные front-end-материалы, чтобы клиенты их получали, разумеется, в обмен на контакты (к примеру, визитки).

Каким образом это можно сделать? Один из самых сильных способов, который мы многократно использовали, – это лотерея.

Вы ставите своего представителя с небольшим стендом в каком-то месте скопления людей и объявляете о том, что проходит беспроигрышная лотерея и каждый, кто заполнит анкету, сможет в ней поучаствовать и получить некий минимальный приз. Впрочем, лотерея может и не быть беспроигрышной, но наличие ценного приза, который получит победитель, обязательно. И все, что нужно сделать для участия в лотерее, – это заполнить анкету.

Люди заполняют анкеты, вы получаете их контакты, а после окончания выставки определяете победителя и награждаете его.

Затем делаете фотографии и размещаете их у себя на сайте в новостях. А для тех, кто не выиграл, вы объявляете: «У нас есть для вас две новости. Плохая – то, что вы не выиграли, нам очень жаль. Хорошая – у нас для вас все равно есть поощрительный подарок. Подъезжайте и получите его у нас в офисе». Вы можете также предложить вместо подарка какую-то скидку, но это работает чуть хуже.

Естественно, когда клиент приезжает за своим подарком, шансы, что он купит что-то еще, очень велики.

Источники потенциальных клиентов

Давайте теперь рассмотрим основные источники потенциальных клиентов – откуда их в принципе можно брать.

Рассылки по электронной почте

Интересная рассылка, которая будет давать действительно полезную и актуальную информацию для ваших потенциальных клиентов. Она может быть сделана как на вашем собственном сайте, так и на популярных системах типа <http://content.mail.ru>, <http://subscribe.ru>.

Подписываясь с целью получить интересную информацию, люди попадают в вашу клиентскую базу. Естественно, информационные и обучающие выпуски вы периодически будете разбавлять продающими письмами.

Директ-маркетинг

Директ-маркетинг позволяют сразу привлечь людей, которые заинтересованы именно в ваших услугах. Наиболее популярными системами директ-маркетинга являются <http://direct.yandex.ru> и <http://adwords.google.ru>. При этом стоит отметить, что данный подход является достаточно дорогим способом привлечения клиента. И отдачу от него обязательно надо измерять и тестировать.

Газеты, журналы

Прежде всего это те СМИ, которые читает ваша целевая аудитория. К слову, далеко не всегда единственным способом работы через данный источник является именно реклама. Нередко, написав хорошую статью, вы можете договориться о размещении ее в издании совершенно бесплатно. Учитывая большую проблему с качественным контентом в СМИ, они будут готовы принять вашу информацию довольно часто. К примеру, мы регулярно публикуемся в деловых журналах со статьями, посвященными повышению продаж и

привлечению клиентов.

Почта

Почтовая реклама работает действительно хорошо. Однако тут есть один нюанс – если вы поставляете какую-то свою информацию физическим лицам в почтовый ящик или компаниям в офис, имейте в виду, что различных рекламных объявлений валится огромное количество. И большинство из них даже не читается, а сразу отправляется в мусорную корзину. Чтобы избежать этого, ваше письмо должно сильно отличаться от стандартных рекламных листовок.

К примеру, если вы шлете письмо в конверте, то подписанный от руки конверт вскроют с гораздо большей вероятностью, чем со стандартным печатным штампом компании.

В России не очень распространено использование почтовых офлайн-рассылок в бизнесе.

А те, кто их все же применяют, думают, что если они что-то послали, то письмо дойдет, будет вскрыто и прочитано.

На самом деле так происходит не всегда.

Если на конверте будет какая-то отметка о том, что будет проверено, дошло ли письмо, – у такого письма больше шансов, что оно будет доставлено по назначению.

Чем больше конверт похож на курьерский, тем выше вероятность, что он окажется вскрыт.

Письмо должно отличаться от обычного, в конверт можно вложить что-то твердое – это сделает необходимым положить конверт сверху на ежедневную почту, и шансы на то, что он будет вскрыт, увеличатся.

Хорошо работает персонализация, то есть обращение в письме (и на конверте) к конкретному человеку.

Примечание Андрея Парабеллума

Телефон

Столь не любимый большинством компаний, а также достаточно сложный в успешной реализации метод «холодных» звонков, тем не менее, остается действительно очень сильным способом привлечения клиентов.

Ключевой проблемой здесь является квалификация менеджеров, которые осуществляют звонки. Решается эта проблема (по крайней мере, отчасти) написанием четких скриптов, по которым сотрудники ведут разговор. Иначе, если им предоставить свободу в выборе сценария разговора, начинается полный хаос.

Факсы

Если вы работаете в сегменте B2B, то одним из методов привлечения потенциальных клиентов является рассылка своей информации по факсу. Стоит иметь в виду, что сразу что-то продавать в факсовой рассылке крайне неэффективно. Гораздо лучше предложить сначала какую-то бесплатную информацию (например, свой front-end-продукт).

«Желтые страницы»

Реклама в «Желтых страницах» – достаточно популярный метод, используемый многими компаниями. Самой большой проблемой здесь является отвратительное качество рекламных текстов. К сожалению, большинство компаний пишет их абсолютно бездарно. Подробнее о грамотном написании рекламных текстов вы можете узнать здесь – <http://ultrasal.es.ru/adsecrets/>.

Книги

Книги являются одним из лучших источников потенциальных клиентов. К автору хорошей книги доверие априори на порядок выше, чем к любому конкуренту.

Написав качественную книгу для своей целевой аудитории, вы не только получаете сильный источник новых клиентов, но и приобретаете в их глазах статус эксперта, который иными способами заслужить довольно сложно (особенно среди тех, кто вас пока не знает лично).

Мини-книги

Мини-книги, или special reports, как их называют на Западе, являются одним из самых сильных по действию информационных продуктов для усиления маркетинга в любой компании. Они легко и быстро пишутся, легко и быстро читаются, и люди обычно рады получить описание решения своей проблемы на десяти-двадцати страницах печатного текста.

Некоторые примеры мини-книг наших клиентов из самых разных сфер деятельности вы можете посмотреть здесь – <http://ultrasales.ru/minibook/>.

Живые семинары, тренинги и презентации

Мы уже не раз говорили, что обучение является отличным способом что-то продать вашим клиентам. Однако можно использовать семинары и в качестве привлечения потенциальных клиентов. Например, если вы продаете строительные материалы, то можете провести бесплатный семинар для своих клиентов «Как снизить воровство стройматериалов на объекте».

Многие люди придут для того, чтобы получить эту информацию, к тому же бесплатно. А вот дальше уже ваша задача – грамотно собрать с них контакты, а в идеале – сразу же что-то продать прямо на семинаре.

Вебинары

Вебинары (семинары, проводимые через Интернет) – все более набирающий обороты способ обучения.

- ◆ Низкие расходы – не надо арендовать зал, оборудование и так далее.
- ◆ Возможность захватить аудиторию из разных регионов.
- ◆ Удобство для клиентов – они сидят у себя дома или в офисе с чашкой чая и слушают ваш семинар.

Стоимость вашего клиента

Естественно, здесь перечислены далеко не все методы привлечения потенциальных клиентов. Однако даже это уже немало. Встает вопрос, как же определить методы, которые стоит и которые не стоит использовать.

Ответ как всегда прост – необходимо измерять прибыль, поступившую с каждого источника. В результате вы будете знать, какие каналы привлечения клиентов у вас работают хорошо, а какие не очень.

Пример

Источник	Стоимость привлечения клиента, \$	Сколько приносит клиент, \$
Яндекс	2	5
Вебинар	50	500
Живое общение	500	600
Журнал	100	1200
Книга	5	5

После измерения стоимости работы по каждому источнику нередко возникает естественное желание отказаться от слабых методов. Однако этот подход абсолютно неверен. Вам необходимо использовать ВСЕ каналы, которые работают в плюс!

Это один из секретов, который не известен 99 % ваших конкурентов. Обычно все выбирают самый лучший канал и на нем останавливаются. Но если вы будете использовать ВСЕ, даже минимально прибыльные источники и те, которые имеют нулевую рентабельность, вы окажетесь на порядок сильнее конкурентов.

Главная ошибка в привлечении новых клиентов

Пожалуй, самая критическая ошибка, которая присутствует в привлечении новых клиентов, заключается в том, что собственники бизнеса (или люди, отвечающие за маркетинг и привлечение клиентов) игнорируют какие-то способы исходя из личных пристрастий (например, полагая, что раскладывать рекламу по почтовым ящикам очень плохо, потому что «клиенты о нас плохо подумают»).

На самом деле достаточно просто взять и попробовать сделать это, посмотреть на результат и только потом принимать окончательное решение.

В хорошо организованном бизнесе должно быть несколько систем привлечения клиентов. Кто-то из великих копирайтеров однажды сказал: «Половина рекламы не эффективна, но мы просто не знаем, какая именно».

С самого начала необходимо выяснить, какая реклама не эффективна, и перестать тратить на нее деньги.

Пусть 20 % вложенных денег дадут 80 % результата.

Одновременно нужно выстраивать системы, которые позволят увеличить lifetime customer value в десятки раз.

Все способы рекламы необходимо тестировать.

У среднего магазина компании Wal-Mart есть более пятисот способов привлечения клиентов в конкретном городе, поэтому их систему совершенно невозможно скопировать.

Примечание Андрея Парабеллума

5% на эксперименты

Многие способы привлечения клиентов могут оказаться совершенно не эффективны в вашей сфере деятельности. Именно поэтому очень полезной практикой является стратегия, при которой выделяется как минимум 5 % бюджета компании на эксперименты с маркетингом.

Это необходимо для того, чтобы постоянно тестировать несколько новых способов и не бояться потерять эти деньги, заранее понимая, что сработают далеко не все.

Но только путем таких экспериментов вы постепенно найдете те методы, которые

потрясающе работают именно в вашем случае и которые вы, скорее всего, никогда не обнаружите иным способом.

Дополнительны материалы

Пример применения технологий УДОП, front-end, cross-sell

Небольшой магазин, продающий всякий компьютерный хлам, никак не мог найти подходящую стратегию для отстройки от конкурентов. Конкуренция огромна, вся продукция похожа как две капли воды, клиенты ищут, где подешевле и получше сервис, плюс есть бесплатная доставка, курьеры норовят пропасть или уйти в запой...

Что же делать бедным компьютерщикам?

Они придумали инфопродукт для родителей старшеклассников «Как помочь вашему ребенку попасть в университет своей мечты». В нем было 100 различных советов, как именно это сделать. И 18 из 100 подразумевали использование персонального компьютера или ноутбука. С выходом в Интернет. (Куда же сегодня без «Яндекса» и Google?)

А в конце этой мини-книги они добавили еще одно привлекательное предложение: «Приходите каждую субботу в 13:00 в наш магазин со своими детьми, и вы сами увидите, как работают секреты с 50-го по 68-й. Бесплатный Интернет, чай с печеньем и дружелюбные инструкторы».

И именно по субботам у них «случайно» была скидка на те самые компьютерные системы, которые и показывались в качестве демонстрационной версии. Плюс бесплатный пакет обучающего софта с каждой покупкой. Плюс диск с рефератами и сочинениями. Плюс какая-то учебка английскому языку. И (естественно) несколько последних игр для детей – от ходилок до стрелялок. Плюс набор пасьянсов для мамы и какой-то крутой футбол или хоккей для папы. Чтобы совсем добить.

А в качестве cross-sell – с очень хорошей скидкой цветной принтер, сканер, факс и недорогая фотокамера. Вместе с mp3-плеером. Чтобы сразу закрыть тему покупок электроники. Надолго. (По крайней мере до тех пор, пока семья не обнаружит, что к принтеру нужны чернила, к плееру – наушники и колонки, а новые игры перестают быть новыми буквально на следующий день.)

Некоторые полезные рекомендации по веб-сайту

Сбор контактов

Самая первая и самая главная вещь, с которой стоит начать улучшение сайта, – это сбор контактов. Многие владельцы сайтов вкладывают значительные деньги в контекстную рекламу типа «Яндекс Директ» и Google Adwords. Однако очень часто эти деньги оказываются буквально выброшенными на ветер.

Из ста человек, которые кликают по вашему объявлению (то есть из ста оплаченных вами кликов), только один что-то купит. Остальные девяносто девять пройдут мимо и, скорее всего, больше никогда не зайдут на ваш сайт. Может быть, один-два вернутся, но большинство – нет. Получается, что вы вкладываете крупные деньги, а многие потенциальные клиенты проходят мимо, и вы никогда их не вернете.

Почему это происходит? Для того чтобы клиент что-то у вас купил, должно одновременно совпасть три фактора:

1. У него должно быть желание купить тот товар, который вы продаете. Это желание, скорее всего, есть, раз он зашел на ваш сайт.

2. У него должны быть деньги на это.

3. Эти два фактора должны совпасть по времени – у него должны быть и деньги и желание прямо сейчас, когда он находится на вашем сайте.

Очень часто происходит следующая ситуация: компания рекламируется в «Яндексе», и приходит человек, у которого сейчас либо нет денег, либо просто время не то. Товар ему будет нужен, но, допустим, через месяц, и он просто заранее интересуется.

Из общего трафика, который вы оплачиваете, значительная доля – именно такие люди. Кто интересуется, но прямо сейчас не купит ничего, как бы вы ни пытались его завлечь.

Таким образом, весь поток людей, поступающий на сайт, можно разделить на категории:

1. Те, кто купят практически в любом случае, если вы предложите адекватную цену, а также любые другие выгодные условия. Как правило, таких клиентов очень мало.

2. Те, кто вообще не купит ни при каких обстоятельствах. Они зайдут, но вы никак не заставите их совершить приобретение.

3. Те, кто купят, если вы грамотно поработаете с ними на сайте.

4. Те, кто прямо сейчас не купят, но в будущем могут это сделать и, скорее всего, сделают, если вовремя получат грамотное предложение.

Пример: сайт турагентства

Посетитель заходит на сайт, но прямо сейчас не будет ничего покупать – пока он только ищет и собирает информацию. А вот через две недели у него будет зарплата, и тогда он это сделает. Сейчас он не совершит покупку, а вы, как рекламодатель, все равно этот трафик оплачиваете. Еще обиднее то, что этот клиент, скорее всего, больше к вам не вернется.

Для того чтобы изменить ситуацию в корне, необходимо встраивать на сайт систему сбора контактов посетителей. Когда потенциальный клиент заходит к вам на сайт, он должен оставить свои контактные данные – как минимум адрес электронной почты. Это нужно для того, чтобы в дальнейшем вы могли работать с этим клиентом, а он не «пролетел» мимо вашего сайта.

Таким образом вы снижаете риск пустой оплаты рекламы, когда есть вероятность, что потенциальный клиент

больше не вернется. Ведь имея данные посетителей сайта, впоследствии вы можете посылать конкретные предложения и информировать о новинках, то есть активно взаимодействовать со всеми потенциальными клиентами.

Такой подход действительно важен. Вспомните о клиентах, которым не нужен продукт прямо сейчас, но понадобится через некоторое время. Среди них много тех, кто купит продукт, если вы напомним о себе в нужный момент.

Пример: сайт турагентства

Потенциальный клиент зашел на сайт и оставил свои контакты в обмен на что-либо. Велика вероятность того, что если вы ему пришлете некую информацию, которая напомнит ему о вас в тот момент, когда он получит зарплату и будет подумывать о приобретении тура, он совершит покупку именно у вас. Напоминая о себе, вы можете прислать, например, актуальные предложения или сведения о горящих турах.

Итак, ваша первая задача – начать собирать контакты посетителей, заходящих на сайт. Большая ошибка – предлагать оставить контакты, ничего не давая взамен.

Если вы напишете: «Подпишитесь на нашу рассылку», то, скорее всего, никто не будет этого делать. Зачем клиенту это нужно? Однако если вы предложите в обмен на контакты что-то ценное и полезное для человека, то заинтересуется уже намного больше людей.

Пример: сайт интернет-магазина

Заходим на сайт интернет-магазина, и сразу вылетает окошко: «Зарегистрируйся прямо сейчас и получи 500 рублей». Причем обратите внимание на важный нюанс. Чтобы магазин не разорился, дополнительно указано: «Мы дарим вам сертификат на 500 рублей. Вы можете использовать эти деньги для частичной оплаты любого заказа, стоимость которого выше 6000 рублей».

В чем суть этого метода? У клиента уже есть заинтересованность: я сейчас регистрируюсь, и у меня есть 500 рублей, которые можно использовать. Клиент не просто оставляет контакты, а получает за это 500 рублей.

Однако обратите внимание: здесь использована еще одна рекламная фишка. Полученные 500 рублей можно использовать, только сделав заказ свыше 6000 рублей.

Таким образом, они параллельно стимулируют клиента сделать довольно крупный заказ. Это очень хороший метод.

Аналогично и вы можете делать у себя сбор контактов клиентов в обмен на полезную информацию по вашей теме. Например, если вы продаете бытовую технику, сделайте небольшой отчет на две-три страницы в формате pdf (допустим, «Как увеличить срок работы стиральной машины в два раза») и отправляйте его всем, кто оставит адрес своей электронной почты. Также вы можете предлагать в обмен на контакты скидки, сертификаты, купоны, бонусы, подарки.

Зацепка на главной странице

Когда клиент попадает на главную страницу вашего сайта или физически заходит в ваш магазин, как вы думаете, какова ваша главная задача? Чтобы клиент хоть что-то купил!

Существует закон, согласно которому перевести клиента из статуса «пока еще ничего не купил» в статус «купил что-то на 100 рублей» гораздо тяжелее, чем перевести клиента из статуса «купил что-то за 1000 рублей» до статуса «купил что-то за 5000 рублей». Гораздо тяжелее по затрачиваемым ресурсам продать человеку что-то в первый раз, чем совершить повторную продажу.

Именно поэтому ключевая задача в тот момент, когда клиент впервые пришел к вам на сайт, – сделать все возможное, чтобы он совершил первую покупку. Что для этого можно сделать? У вас на сайте должен быть бросающийся в глаза блок, как горячая зона в магазинах – прямо напротив входа.

На сайте на самом видном месте должно висеть конкретное и очень интересное предложение. Для него выбирается самый ходовой товар – тот, который покупает наибольшее число клиентов. К нему делается суперпредложение (например, низкая цена, дополнительные бонусы и подарки). Это не обязательно халява, но что-то действительно очень выгодное. Таким образом, мы берем заранее выигрышный в плане продаж товар и усиливаем его выгоду.

Пример: магазин бытовой техники

Можно взять самый популярный чайник и поставить на него 30 %-ную скидку. После этого маржа станет минимальной или даже нулевой. И вы, естественно, почти ничего не получите на этом – придется работать в ноль, просто отбивая расходы. Зато вы поможете клиенту совершить у вас первую покупку.

Как только клиент зашел к вам на сайт, ему тут же бросается в глаза ваше предложение, и он думает: «Вау!

Какой классный товар, еще и так дешево! Надо срочно брать!» То есть клиенту захотелось все бросить и купить этот товар прямо сейчас.

Итак, главное, чтобы у вас была зацепка на главной странице. Клиент должен сразу же увидеть очень выгодное предложение, на которое он с максимальной вероятностью среагирует.

Актуализация информации на сайте

Если человек заходит на сайт и видит, что последние новости были год назад, он решает, что сайт уже не актуален, и уходит. Поэтому регулярное выкладывание свежей интересной информации является важной задачей для привлечения интернет-аудитории.

Кроме того, повышение числа полезных статей на сайте увеличивает количество ваших позиций в поисковых системах, что приводит к большому потоку посетителей.

Страницы сайта слишком перегружены текстом

Это очень частая ошибка многих компаний – сайт делается перегруженным текстовой информацией. При этом посетитель читает всего один-два абзаца и смотрит на остальное, только если ему очень интересно. Но если текст идет сплошняком, то он практически не читается.

При этом различные эмоциональные картинки, фото и видео в тему сильно повышают интерес к содержимому сайта.

Сложная навигация по сайту

Посетитель, глянув на различные кнопки, приведенные на сайте, должен сразу понимать, куда ему идти, чтобы найти нужную информацию (о продуктах и услугах, контакты, полезные статьи и так далее).

В случае если, например, до страницы, описывающей продукт, сложно или не понятно, как добраться, посетитель, скорее всего, уйдет.

Подписка по электронной почте на свежие статьи

Электронная подписка является отличным средством постоянного контакта и удержания клиента. Вам необходимо постоянно контактировать со своей аудиторией, иначе она о вас забудет.

Для этого можно использовать автоматические системы подписки типа <http://feedburner.google.com>, которые прикручиваются к опубликованным на сайте статьям.

Живой журнал и прочие блоги

В живых журналах тусуется достаточно большая группа людей, которые вполне могут быть вашими потенциальными клиентами. Этим надо пользоваться.

Для этого есть специальные сервисы, которые позволяют дублировать новости и статьи сразу как по базе электронных адресов, так и в живой журнал. Например, сайт, сделанный на основе wordpress, позволяет делать это автоматически.

Специальные техники для розничных магазинов

Существует множество способов выжать из практически любого розничного магазина намного больше денег. Причем при тех же трудозатратах – делая то же, что вы делали раньше, просто более эффективно. В этой главе мы поделимся с вами некоторыми фишками по увеличению продаж и заодно укажем на ряд ключевых ошибок.

Размер ценников

Ценники очень важны. Большинство ценников в магазинах делаются совершенно не верно. На что же следует обращать внимание? Первое – размер имеет значение. Ценник должен быть большого размера. Вообще все, что вы пишете, должно быть заметным.

Часто в розничном магазине, чтобы прочитать ценник, приходится присматриваться, глядеть в упор. Многие люди пройдут мимо просто потому, что надписи сделаны слишком мелким шрифтом. Не стесняйтесь, пишите крупным. Лучше пусть ценник будет огромным, чем нечитаемым.

Висящий продавец

Конечно, можно надеяться на продавцов, что они подойдут к клиенту и все ему объяснят. Естественно, продавцов нужно обучать, регулярно работать с ними. Однако лучше, если вы и ценник превратите в продавца – в идеале он тоже должен продавать.

На ценнике обычно помещаются два-три абзаца. И в них можно уместить самую ценную с точки зрения клиента информацию о товаре.

Помогите клиентам выбирать товар с помощью ценника.

Заглавные буквы в ценниках

Не надо писать на ценниках ВСЕ ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ. Ими можно выделить название товара или цену а остальное пишете обычными строчными.

Ценники со скидкой

Наверняка вы бывали в гипермаркетах типа ИКЕА и видели ценники с указанием скидок. Это можно сделать по-разному.

Первый вариант – покажите стоимость товара и скидку на него:

2000 рублей – скидка 20 %

Второй вариант – указание старой цены и рядом с ней новой:

2000 руб. 1590 рублей

Второй вариант с зачеркнутой старой ценой и указанием новой, более выгодной, работает лучше. И еще лучше, если вы внизу припишете: «Ваша экономия – 410 рублей». Так вы сразу показываете клиенту, насколько более выгодной оказывается для него покупка.

Искусственная скидка

Если вы не можете сделать скидку, то поступите следующим образом. Напишите:

700 500

или

550 500

Вы ничего не меняете, цена остается той же самой. Вроде бы это не должно сработать, но люди считают: раз цена зачеркнута, значит, это более выгодно.

Ценники для сложных продуктов

Пример: магазин по торговле бытовой техникой.

К ценнику сложного продукта следует приклеивать описание товара. Только не пишите техническое описание, типа количество компрессоров – такое-то, энергопотребление

составляет 325 кВт в год, климатический класс SN и так далее.

Будет ли это понятно клиенту? Наверяд ли. Лучше разъясните, что этот холодильник идеален для небольшой семьи из двух-трех человек, которым изредка нужно что-то замораживать и которые не очень активно используют такую-то функцию. Так будет понятнее.

Вместо сложных технических терминов добавьте к ценнику краткое простое описание товара с указанием понятных плюсов.

Отсутствие ценника

При продаже относительно сложных товаров бывает, что ценники вообще прячут. Стоит товар, рядом описание, а цены нет. Делается это в надежде на то, что клиент подойдет к продавцу и спросит: «А сколько это стоит?» И тогда продавец все объяснит, и покупка совершится.

На самом деле это гораздо чаще отталкивает клиентов. Если цена варьируется в зависимости от конфигурации, так и напишите: 30–50 тысяч рублей в зависимости от конфигурации.

Внешний вид магазина – лицо вашей компании

Аккуратный, чистый, хорошо подсвеченный фасад – это как умытое, побритое, улыбающееся лицо менеджера на входе.

То же самое касается и наружных вывесок – следите, чтобы их ничто не загоразживало – ни деревья, ни чужие вывески.

А клиент проходит мимо вашего магазина и уже снаружи оценивает его. У него создается впечатление, что если вы не следите за внешним видом, то и товар у вас не очень качественный. У вас может быть самый лучший товар и сервис, но внешний вид магазина будет перечеркивать все плюсы, поскольку клиенты даже не станут в него заходить.

Горячая зона

Представьте себе вход в магазин. Прямо напротив входа всегда находится ключевая зона, так называемая горячая. В ней стоит расположить самую важную информацию, на которую вы хотите обратить внимание клиента в первую очередь. Очень часто эта зона никак не используется. Тем самым магазин теряет колоссальный объем продаж.

Большинство клиентов, входящих в магазин, смотрят именно сюда. И здесь необходимо поместить информацию о тех специальных предложениях и акциях, которые у вас сейчас проходят. Необходимо создать максимальный стимул, чтобы клиент совершил первую покупку: ведь стимулировать повторную гораздо проще, чем заставить человека сделать первую.

И здесь, в горячей зоне, вывешивайте самые «вкусные» предложения. Может быть, это front-end-товары с низкой ценой или продукты с выгодными бонусами. Или хотя бы просто самые ходовые товары.

А лучше всего – возьмите статистику продаж за последнее время и выделите в ней самые продающиеся товары. Предложите их с каким-нибудь бонусом или дополнительной скидкой.

Разграничение пространства

Торговый зал необходимо отделять от других отделов – бухгалтерии, логистики и так далее, потому что эти сотрудники совершенно не умеют работать с клиентами и их нельзя подпускать к покупателям даже случайно.

Когда клиент заходит в магазин, у него должны быть идеальные условия для совершения покупки. А если рядом кто-то считает баланс и матерится, что циферки не сошлись, – это сводит на нет все усилия по работе с внутренним пространством. Обязательно отделяйте торговый зал от офисных и складских помещений.

Мелкие ляпы

Часто бывает, что часть ценников сломана, порвана или криво висит, надписи затерты, не горит лампочка подсветки, что-то заляпано грязью... И никто из сотрудников на это не обращает внимания.

На самом деле это сильно влияет на продажи. У клиента возникает подсознательная ассоциация: «Если здесь такое отношение к витринам, то и товар такого же качества».

У менеджера торгового зала в должностной инструкции должно быть прописано, что он каждый вечер обязан проверить товары и ценники. Иначе у вас постоянно будет ситуация, когда что-то отвалилось, не подсвечено или не работает.

Шрифты на ценниках

Внутри магазина есть ценники, объявления, различные надписи. Не пестрите! Не используйте разные шрифты, различные стили. Все должно быть однородным.

Если вы не дизайнер, то не надо пытаться изобрести что-то стильное, какой-то особенно яркий и красивый ценник. Обычно выходит намного хуже, чем если бы вы сделали его обычным черным шрифтом на белом фоне.

Цвета ценников

Есть несколько цветов, которые хорошо сочетаются: желтый, красный, синий и черный. Используйте их, не пытайтесь сделать розовые или серо-буро-малиновые вывески и ценники, остерегайтесь креатива в выборе цветов.

Подсветка

В большинстве магазинов очень помогает подсветка, в том числе вывески и товаров. Пройдитесь по залу, найдите темные углы и усильте освещение.

Увеличение цены

Очень часто вы можете смело поднять цены на 3-5-7-10 %. Это практически не повлияет на количество продаж, но сильно повысит прибыль.

Если вы давно не повышали цены, самое время это сделать. Как правило, повысив цены на 5-10 %, а часто и на 15–20 %, вы получите резкий рост прибыли. Можете протестировать этот способ. Поднимите цену на два-три дня и верните ее, если продажи упадут.

Наружная реклама – выбор места

Рассмотрим правильный подход к тому, как разместить рекламу на пути в магазин, чтобы привлечь в него людей. Вы можете использовать наземные стенды, раздавать флаеры, располагать рекламу на столбах, на зданиях и так далее.

Обычно поступают следующим образом. Владелец компании решает, что разместить рекламу нужно здесь, здесь и здесь. Потому что ему кажется, что это будет хорошо. Хотя обычно это «кажется» не совпадает с реальностью.

Как подойти к этому процессу более грамотно и научно? Стоит потратить один день и

сделать следующее.

Возьмите карту ближайшей территории вокруг магазина. Определите основные точки, представляющие потенциальной интерес. Где идет основной человекопоток, где находятся главные развязки? Предположительно именно там будет много людей. Отметьте с десяток основных точек, которые могут дать большую отдачу.

Затем вы приходите на каждое место в час пик и считаете, сколько людей проходит за десять минут. На первой точке, к примеру, было 150 человек, на второй – 70, на третьей – 200, на четвертой – 100, на пятой – 70. Так проходите все точки, получаете статистику и понимаете, где лучше всего разместить рекламу. Метод грубый, но дает гораздо лучшие результаты, чем «интуитивный» выбор места для рекламы.

Раздача флаеров

С флаерами еще проще. Один день ставим раздающего на одной точке, второй день – на другой, затем на третьей и так далее. Подсчитывайте, сколько роздано флаеров и, самое главное, сколько людей по ним пришло. Так вы точно увидите: если флаеры раздавать в этой точке, то приходит по ним в день 15 человек, если в следующей, то 25. Так вы найдете самые лучшие места.

Очень важно при этом измерять результаты – насколько каждый вид рекламы работает или не работает. Самый простой вариант – давать на флаере код скидки. Тогда при покупке сразу будет видно, откуда пришел клиент.

Сила халявы

Если вы используете обычные флаеры, попробуйте разместить на них купон со скидкой. Еще лучше, если будет написано: «Предъяви – и получи подарок!» Подарком может быть что-то совсем недорогое из вашего же ассортимента. А люди ради халявы придут к вам и заодно что-то купят.

Карта проезда

На рекламе, даже если это стенд, расположенный рядом с вашим магазином, необходимо объяснять, как к вам пройти:

«Идем прямо 50 шагов, потом поворачиваем налево».

Хорошо работают подобные «заманухи»:

«До нас всего 301 шаг». Человек смотрит: «Интересно! Пойду, проверю, сколько там действительно шагов».

Главное в маркетинге

Главная идея, которую мы хотим до вас донести, – пробуйте разные варианты. Если у вас висит одна и та же реклама на фасаде здания уже три года, это плохо. Надо что-то менять. Возможно, вы ее перевесите, и поток посетителей окажется в два раза больше. Может быть, этого и не произойдет, но попробовать необходимо!

Планировка торгового зала в розничном магазине

Внутренняя планировка большинства розничных магазинов и торговых центров сделана совершенно бестолково. В этом разделе мы дадим ряд самых критических рекомендаций – что необходимо учитывать при планировке помещения и расположении товара.

Шаг 1. Определение товаров, создающих поток

Таковыми товарами являются все имеющиеся в ассортименте, ради которых люди приходят в магазин. Какие это могут быть товары?

- 1. Регулярно потребляемые товары основного спроса.**
- 2. Расходники, запасы которых нужно постоянно пополнять.**
- 3. Товары целевого спроса – обычно крупные по размеру или стоимости вещи, за которыми покупатели приходят в магазин даже издалека.**

Шаг 2. Правильное расположение товаров различного вида спроса **Товары целевого спроса**

Как мы уже сказали выше, это товары, ради которых люди приходят. Их, естественно, необходимо располагать в глубине зала: подальше от входов, от кассы, от проходов, потому что если человек уже приехал издалека, он готов пройти еще немного, чтобы получить желаемое, а вы тем самым даете возможность по пути захватить какие-то менее значимые сопутствующие товары.

Товары, имеющие как целевой, так и импульсный спрос

Это товары, которые не так часто потребляются, не настолько крупные и сложные или более визуально привлекательные.

В сантехнике это могут быть смесители, душевые панели и тому подобное. Данные товары носят как целевой, так и импульсный спрос, поскольку клиент не будет долго думать над покупкой, он может сделать это сам дома и быстро захватить нужное в магазине.

В лакокрасочных материалах это могут быть клеи, герметики, пены, лаки, спреи. Такие товары необходимо располагать ближе к проходу. Далее идут краски, причем сначала интерьерные, а после фасадные.

Товары импульсного спроса

Товары импульсного спроса – это те, которые человек может запросто захватить по пути, просто увидев и решив: «О! Неплохо бы это взять!» Это могут быть аксессуары, сопутствующие товары, привлекательные по цене, которые человек может схватить, что называется, от жадности.

И когда вы определяете, какие у вас есть товары в каждой из этих категорий, вы придерживаетесь следующих правил:

- ◆ на входе размещаем товары, создающие поток;
- ◆ в самом конце зала – товары целевого спроса;
- ◆ по пути – товары импульсного спроса; товары, которые могут быть куплены как планоно, так и импульсно; и сопутствующие товары.

При этом важно понимать, что некоторые товары могут быть громоздкими, не очень приятными на ощупь (например, сухие смеси не всегда удобно размещать рядом с чем-то красивым). Кроме того следует учитывать еще размер и вес товара.

Таким образом, на входе размещаются мелкоразмерные товары импульсного спроса, потом идет нарастание размера и веса товара на фоне снижения импульсности товара. Ближе к кассам необходимо располагать мелкие и импульсные товары, а чем дальше, тем более целевые и тяжелые товары.

Условие выбора товаров

Важным моментом является то, что покупка некоторых сложных дорогих товаров требует от человека времени и спокойной обстановки. Например, такое может быть при выборе сложной техники, ванной, мебели, над чем необходимо подумать и, возможно, даже

обсудить.

Нужно учесть, что возле таких товаров должно быть достаточно места, чтобы не было толкотни. Если клиент стоит и думает, а в это время рядом постоянно кто-то ходит, это сильно мешает процессу принятия решения, а значит, наносит значительный урон продажам.

Создание маршрута движения клиентов в торговом зале

В создании маршрута заложена самая большая проблема, поскольку если его изначально грамотно не выстроить, то сделать это по прошествии времени окажется гораздо сложнее, потому что магазин уже будет забит товаром таким образом, каким его запомнили клиенты, и придется приложить действительно значительные усилия, чтобы изменить существующий маршрут движения.

Поэтому, создавая и продумывая маршрут движения клиентов в торговом зале, важно учитывать следующие факторы.

Прежде всего не давайте покупателю лишнюю свободу. Если человек заходит в магазин и не понимает, в каком направлении ему нужно пойти, то это как в русских сказках: «Направо пойдешь, налево пойдешь, прямо пойдешь...» – и вот он стоит и думает, куда ему следовать.

Нужно направлять клиента аккуратно и мягко. Не грубо – давая возможность пройти через единственный проход, следовать по коридору змейкой и никуда не сворачивать, а мягко, выделяя основное направление различными способами – как очевидными (например, в виде указателей), так и неочевидными. Пускай будет основной широкий проход и дополнительные боковые, меньшие по ширине. Ориентируясь, человек интуитивно понимает, куда ему надо двигаться. Таким образом мы направляем поток.

Очень важный момент – делать маршрут с «островами». Что это значит? Когда маршрут сделан сплошным – длинная стена с одинаковым товаром 20–25 метров, – клиента утомляет однообразие. Хотя это кажется нелогичным фактором, очень важно, чтобы клиент не скучал.

Гораздо лучше разделять маршрут на маленькие острова – создавать дополнительные проходы, ставить стойки с сопутствующими товарами, но не допускать длинных монотонных рядов.

Движение против часовой стрелки

Важно помнить о том, что планирование движения клиента в торговом зале необходимо делать против часовой стрелки.

Как известно, большинство людей – правши, поэтому им привычнее и проще ходить по залу, придерживаясь именно правой стороны. Интуитивно люди хотят идти направо против часовой стрелки.

Расположение крупного и мелкого товара

Крупный, «высокий», товар следует размещать по краям у стен, а в центре – товар «невысокий». Так, чтобы человек, находящийся в центре зала, мог видеть, что находится у стен. Для этого товар, который находится рядом с ним в центре, должен быть меньшим по высоте. Таким образом регулируется уровень обзора, чтобы покупатели видели весь зал.

Это работает хорошо, во-первых, потому, что действительно улучшает обзор, а во-вторых, потому, что человек на подсознательном уровне чувствует себя некомфортно, когда над ним со всех сторон нависают высокие стеллажи.

Туалеты для посетителей

Если вы хотите, чтобы клиент, приходя в магазин, проводил в нем как можно больше времени, ваша обязанность сделать это пребывание максимально комфортным. Сделайте туалеты для посетителей и четко указывайте, где они находятся.

Рецепт быстрого увеличения продаж для ресторанов и кафе

Начните собирать в анкетах даты дней рождения своих клиентов. Естественно, поздравляйте их в этот день и предлагайте отпраздновать день рождения у вас: «В день рождения для вас действует специальная 15 %-ная скидка».

Понятно, что большинство людей на свой день рождения придут не одни, а значит, скорее всего, оставят у вас приличную сумму.

В обычных магазинах можно приглашать клиента получить подарок на день рождения. Плюс такая практика дает возможность планировать гарантированное количество клиентов на каждый месяц.

Важно! Информировать клиента об этом предложении за месяц до самой даты, а далее – регулярно раз в неделю.

Как создать продающую презентацию для своей компании

В этой главе поговорим о том, как создать качественную продающую презентацию своей компании. Или, как это называется в англоязычной практике, – marketing kit. Толкового русского аналога для этого словосочетания пока не существует. Хотя вы наверняка встречали массу таких примеров – брошюра о компании, зачастую выполненная в дорогом оформлении.

Обычно в ней рассказывается о том, что представляет из себя компания, чем она занимается, какие у нее прекрасные продукты, когда она основана и так далее. При этом ни слова о клиентах. А зря!

Итак, marketing kit – это презентация на бумаге, грамотно продающая вас клиентам. Задача marketing kit – познакомить с компанией так, чтобы продать ваши продукты или услуги.

Какие элементы здесь обязательны?

Во-первых, **физическая оболочка**. Порой хочется сэкономить и сделать презентацию с помощью программ Photoshop или PowerPoint. Не стоит этого делать, хотя бы сброшюруйте или прошейте ее. Не обязательно делать ее очень дорогой, как бывает в крупных компаниях, где для vip-клиентов ее чуть ли не кожей обшивают, но иметь marketing kit очень желательно.

Объем ее может быть солидным – 50–70 страниц. Когда вы будете ее показывать, клиент станет сравнивать вашу презентацию с аналогами конкурентов. Если у них все написано стандартно, по шаблону, как у всех, то вы будете очень выгодно выделяться на их фоне.

Формат страниц лучше выбрать А4, распечатать на цветном принтере и сброшюровать. При желании – заламинировать. Папка-презентер – тоже хороший вариант.

Текст **первой страницы** должен включать следующее:

1. Описание проблем своих клиентов, которые вы решаете.
2. Для кого вы их решаете? То есть кто именно является вашими клиентами?

Пример: нашими клиентами являются компании малого бизнеса, работающие в сфере страхования.

3. Какую выгоду вы можете принести клиентам? В идеале – опишите миссию, если она у вас есть.

Стандартные требования к описанию миссии

Миссия предприятия действительно отвечает на множество вопросов (зачем? кто? что? как? почему? какими средствами? во имя чего?), но делает это максимально емко, просто и кратко.

Описание миссии должно исключать возможность разночтения, но в то же время оставлять простор для творческого и гибкого развития компании.

Черновые разработки миссии могут быть любого объема. Итоговый текст – от одного до трех предложений. Такая краткая миссия предприятия особенно хорошо осознается, запоминается и легко пересказывается. Впрочем, если вы хотите видеть улыбки на лицах своих клиентов, можете расписать корпоративную миссию на страницу.

Простота миссии – в логичности изложения. Не делайте из ее текста словесную кашу, не вносите в формулировку элементов стратегических целей, детального описания услуг, философии, сведений о сферах ответственности – всех тех положений, место которым – самостоятельные текстовые документы. Документ «Миссия компании» не должен начинаться словами «Философия компании заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества». Зачем мешать все в одну кучу? Текст миссии – не место для слов «видение», «цели», «задачи», «ценности», «политика», «принципы», «философия», «стратегия».

Из текста миссии должно быть понятно без подсказок, чем занята компания (отрасль, направление разработок, вид услуг), зачем и почему она это делает.

Не бойтесь красивого текста, если он верно доносит суть миссии. Используйте редкие, яркие слова и фразы, но избегайте случайных неприятных ассоциаций. Грамотный текст миссии, как белый стих, – полон смысла, изящен и немногословен.

Сократите дистанцию, станьте ближе к потребителю. Называйте компанию просто «Мы».

Не упоминайте в миссии о материальной выгоде (исключение – игроки финансовых рынков, банки). Заработанные деньги – не то, чем ваша компания прославится в веках.

Избегайте засилья малопонятных терминов, таких затертых до бессмысленности слов и фраз, как «клиентоориентированность», «социальное партнерство», «максимум выгод по минимальной цене», «взаимовыгодное сотрудничество», «развитие и улучшение бизнеса», «дорожим своими клиентами». Не радуйте конкурентов такими банальностями.

Сделайте текст миссии активно-деятельным, а не пассивнонаблюдательным. Лучший глагол для бизнес-миссии – в настоящем времени.

Не беда, что многие формулировки корпоративных миссий начинаются похоже: мы делаем, мы учим, мы улучшаем, мы заботимся, мы помогаем, мы решаем, мы развиваем, мы обеспечиваем, мы повышаем, мы способствуем, мы предоставляем, мы кормим, мы дарим, мы обслуживаем. Главное отличие – в смысле тех слов, что следуют далее.

Формулировка миссии компании не должна быть сказочной, завышенной, нереалистичной, убогой, корявой, вымученной, чтобы не порождать улыбки и сомнения в здравомыслии ее авторов. Лучше – никакой миссии, чем смехотворная.

Описки, опечатки и пропущенные знаки препинания в растражированном тексте миссии организации – показатель ее нерадивого отношения к собственной работе и сильнейший удар по имиджу.

Источник: <http://www.znaki-pr.spb.ru>

Некоторые примеры миссий известных компаний

Миссия «Макдональдс»: «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

Миссия «Мэри Кей»: «Украшать жизнь женщин во всем мире».

Миссия Красного Креста: «Защищать беззащитных».

Миссия «Альфа-Банка»: «Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций,

помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания».

Миссия транспортной компании «Аэрофлот»: «Наиболее полное и безопасное обеспечение одной из фундаментальных свобод человека – свободы передвижения».

Миссия пивоваренной компании «Балтика»: «Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее».

Миссия ресторана индийской кухни Orissa: «Совместить индийскую кухню – одну из самых вкусных и древних – с европейской культурой обслуживания на фоне интерьеров в стиле восточных дворцов и барокко».

Миссия магазинов Castorama: «Помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение».

Миссия магазинов «Терволина»: «Качественную, комфортную обувь и отличное обслуживание – каждому покупателю!»

Последующий текст marketing kit включает следующие блоки:

1. Каковы типовые проблемы, которые вы решаете? Или же опишите положительные качества и эмоции, которые дает клиентам ваш продукт.

Основные проблемы, которые мы помогаем решить нашим клиентам...

или

Основные проблемы, которые помогает решить наш продукт...

Небольшой секрет – даже если вы знаете, что в основном у всех ваших клиентов проблемы абсолютно стандартные, не говорите им об этом. Сказать: «Знаешь, ты такой же, как все» – не лучший ход. Людям нравится чувствовать свою уникальность.

Конечно, мы понимаем, что ваша проблема уникальна. И мы будем прорабатывать план решения конкретно для вас. Мы уже решали схожие проблемы в такой ситуации, в такой и в такой (приведите примеры). Но у вас ситуация особенная, поэтому мы станем работать индивидуально, по специальной методике.

2. В какой момент жизни (в каких ситуациях у клиентов) вы решаете эти проблемы?

3. У кого вы решаете эти проблемы?

Подробно опишите, кто является вашими клиентами. На первой странице вы вкратце прошли по этому вопросу, а теперь сделайте это более подробно.

4. Почему у клиента появились эти проблемы?

Если у вас проблемы со здоровьем, то...

Не надо писать, что клиент идиот и он сам виноват, что у него все плохо, даже если это так на самом деле. Напишите, что это случилось из-за внешней несправедливости.

Атмосфера в городе все хуже и хуже. Ядовитые газы подрывают здоровье человека, и постоянный стресс на работе усугубляет ситуацию...

Не говорите, что клиенту надо бросить пить, курить и начать заниматься спортом. Вместо этого напишите, что виноваты внешние обстоятельства.

Пример: «Психологическое ателье», Ольга

Все, жизнь не ладится: счастья нет, любви нет, денег нет, ничего нет, хочется застрелиться. А в чем причина?

В современном мире нас окружают сплошные стрессовые ситуации, по телевизору идет один негатив, и улыбок на лицах людей почти не осталось. А возможности отдохнуть почти нет, ведь вы живете в пыльном шумном городе...

Не говорите клиентам правду – что они сами виноваты. Как правило, дело, конечно, в

самом клиенте. Но если ему об этом сказать, он обидится. И по-своему будет прав, ведь вы, как продавец, его неправильно обслужили.

Пример: продажа поясов для похудения

Клиенты их покупают, потому что слышат в рекламе:

Вы только наденьте этот пояс. Он будет вибрировать сам, а вы можете сидеть на диване, пить пиво, есть чипсы и тортики и при этом худеть.

А на самом-то деле проблема в чем? Человек много ест и мало занимается спортом. Ему что нужно делать? Меньше есть и больше заниматься спортом, вот и все. Но если ему об этом сказать, то пояс он почему-то не приобретет. Зато диетическую кока-колу охотно покупают! Более того, многие люди готовы платить вам большие деньги за возможность и дальше заблуждаться. И лишь бы вы продолжали говорить то, что они хотят слышать.

Не говорите клиенту, что проблема в нем самом. Вместо этого скажите, что ему нужно сделать, чтобы ее решить. Или лучше – сами вместе с ним это сделайте. Помогайте решить проблему, не рассказывая о ее истинных причинах.

Идеальный пример предложения своих услуг для решения какой-либо проблемы клиента: есть волшебная таблетка – уникальные знания, которые вам помогут решить проблему. И мы с вами сделаем несколько шагов. Возможно, они даже будут вам непонятны, но зато потом все станет хорошо – проблема рассосется сама собой.

Это как с поясами для похудения. В инструкции к ним говорится, что они гарантированно снижают вес на пятнадцать килограммов в месяц. А ниже мелким шрифтом приписано, что это при условии, что двадцать восемь дней в месяц вы едите только фрукты и овощи.

5. Описывайте ситуации, в которых ваши товары или услуги актуальны для клиентов.

Пример: фирма по продаже пластиковых окон

Клиенты обращаются к нам в следующих ситуациях:

- когда они въехали в новый дом, в котором установлены некачественные окна, и поняли, что с такими окнами зимой придется туго;
- мы помогаем решить проблему остекления тем, кто живет в старом доме.

6. Расскажите, каким образом ваши клиенты могут решить эти проблемы самостоятельно.

Мало кто об этом пишет, но это стало бы просто снайперским попаданием!

Пример: фирма по продаже пластиковых окон

Вы можете попробовать поставить пластиковые окна сами. Если хотите это сделать, зайдите на такой-то сайт, на котором все подробно рассказано. Там есть все необходимые чертежи, пошагово описан процесс установки.

А также это даст вам колоссальный опыт!

Опишите, как клиент может попробовать сам решить свою проблему. Почему это хорошо работает? Мало кто из ваших конкурентов так делает. Они боятся такого хода – а вдруг клиент действительно решит вместо того, чтобы обратиться к ним, сам разобраться с имеющейся проблемой?

На самом деле, если вы покажете клиенту, во что ему обойдется самостоятельное решение, девять из десяти решат, что им эти проблемы не нужны, своих хватает, и гораздо лучше заплатить побольше денег, но обратиться к профессионалам.

Вы получите колоссальный опыт, это очень здорово. При этом вам, скорее всего, придется раз шесть ошибиться. Вы потеряете примерно такое количество денег. Но зато приобретете столько опыта!

Вы сами показываете различные варианты решения проблем клиенту. Если этого не сделать и ограничиться описанием своего предложения, клиент начнет додумывать: «А что, если попробовать вот так? А если сделать самому?»

Представьте, что вы говорите человеку, сидящему на суку и пытающемуся его отпилить: «Если ты продолжишь делать то, что делаешь, то через двадцать минут упадешь». Некоторые сразу поймут, что лучше довериться профессионалу и перестать пилить самим.

Другие продолжают, через двадцать минут сук надломится, и они упадут. И тогда они все равно придут к вам: «Он смог все в точности предсказать! Видно, что он настоящий профессионал, и стоит обратиться именно к нему».

7. Возможность решить проблему быстро и качественно.

Показываете, что если самостоятельно разбираться в проблеме не хочется, то другая альтернатива – обратиться к вам:

...Но если вы хотите решить эту проблему гарантированно, качественно и быстро, позвоните нам. Мы знаем, как это делается!

8. Сравнение с конкурентами.

Очень сильный ход. Все компании пытаются всячески избегать разговоров об аналогичных предложениях конкурентов. А вы показываете, что идете с открытым забралом и не боитесь смотреть противнику в лицо.

Сравните товары или услуги по разным параметрам. Клиент увидит, что у него есть альтернативы. Так, если у вас даже не самые выгодные цены, вы можете открыто говорить, что у конкурентов будет, например, на 5 рублей дешевле, но срок доставки на 3 недели дольше.

Как правило, когда вы делаете подобную презентацию, имейте в виду, что ваш клиент стоит перед выбором, сравнивая вас с конкурентами. И вы можете качнуть чашу весов в ту или иную сторону. Помогите ему, показав разницу между вами и конкурентами сами.

9. Ваш идеальный клиент.

Опишите качества того, кто является идеальным клиентом, а кому лучше вам не звонить. Очертите рамки.

Мы сотрудничаем с компаниями с годовым оборотом 1–5 миллионов долларов в строительной индустрии, работающими на рынке не менее 3 лет, с численностью персонала от 50 до 150 человек.

10. История компании.

Стоит рассказать, как родилась компания. Обычно все пишут скучно: компания была основана в 1993 году такими-то учредителями, в 1995-м получила такой-то сертификат...

Вспомните учебники истории. Было ли вам интересно их читать? В большинстве случаев – нет, хотя, конечно, встречались и интересные моменты. Почему? Ведь исторические фильмы мы смотрим с удовольствием... Все дело в эмоциях – именно они интересны людям. А в учебниках сплошные сухие факты.

Так что рассказывайте историю компании или продуктов эмоционально. Например, так:

Вы сидели в полной нищете, и у вас оставалась последняя тысяча рублей до конца года. Все было плохо, вы не знали, что делать... И тут – бах! Вы прочитали какую-то книжку, посетили семинар или ночью пришло озарение. И вы поняли: надо попробовать сделать вот так.

Вы сделали, и это принесло вам первый контракт и 50 тысяч рублей, на которые вы с

горем пополам зарегистрировали свою первую компанию. И была куча трудностей, которые приходилось преодолевать.

А потом вы собрались всей командой и пошли в горы в поход. Когда вы сели в круг и выкурили трубку мира, на вас вновь снизошло озарение, что надо вывести на рынок такой-то продукт. Вы вернулись и целый год впахивали, чтобы его создать, но ничего не получалось... Ивы стали делать его заново, и продукт вышел на рынок, и его стали активно покупать.

Легенды – это эмоции, которые обосновывают высокую цену. Люди готовы платить за эмоции. Если они будут связаны с вашим продуктом, люди будут платить больше.

Не думайте, что в бизнесе, в B2B все ваши клиенты – это серьезные напыщенные дядьки, и поэтому надо писать тексты кондовым академическим языком. Конечно, нет! Будьте живее!

11. Меню продуктов и сервисов.

Описывайте все свои продукты (или основные категории, если позиций много), причем лучше идти от дорогого к дешевому. Тут работают два фактора.

Первый: шок цены (на фоне высоких ценников дорогих товаров остальные будут выглядеть доступнее).

Второй: начинайте с более дорогих товаров, потому что кто-то случайно может их купить. Это вероятнее, чем когда вы начинаете с дешевых.

12. Case studies – конкретные примеры из жизни клиентов.

Опишите клиента, его ситуацию и проблемы. Они должны быть похожи на те, с которыми обычно сталкиваются ваши клиенты. А потом вы вместе с клиентом нашли такое решение, реализовали его и получили такой-то результат.

Секрет для тех, у кого нет никакого опыта. Вы можете использовать чужие примеры с указанием компаний. Не пишите, что вы это сделали, но скажите, что такое в принципе было сделано. Конечно, это хуже, чем наличие собственных отзывов, но все равно работает.

13. История конкретно про вас.

Если раньше вы рассказывали историю о компании, то здесь следует говорить о вас лично (о владельце компании). Кто вы, почему занимаетесь этим бизнесом, ваша биография. Людям хочется знать, кто стоит за компанией. Им неинтересно иметь дело с обезличенным ЗАО «Пупкин и Ко».

К конкретным людям гораздо больше доверия. К тому же, с вами интереснее иметь дело, если у вас есть своя история. Например, из разряда тех, что Ричард Брэнсон или Олег Тиньков рассказывают в своих книгах. Нужно, чтобы клиент мог о вас сказать: «Я работаю с таким человеком! Он на Эльбрус восходил, с аквалангом ныряет, а еще...»

14. Отзывы.

В идеале отзывы должны заранее бороться с типичными возражениями ваших клиентов.

Пример: фирма по продаже пластиковых окон.

Отзыв КЛИЕНТА

Вначале я думал, что ставить окна – глупая затея и пустая трата денег. Но, поддавшись на уговоры, я, наконец, решился и обратился в компанию «Карлсон». И с новыми окнами я ощутил совсем другую жизнь. Совершенно не представляю, как я жил раньше!

Возьмите стандартные возражения клиентов и собирайте под них отзывы. Сделать это просто – задавайте правильные вопросы.

15. Часто задаваемые вопросы.

Пропишите стандартные вопросы клиентов и ответы на них в своем marketing kit – это сэкономит кучу времени вашим сотрудникам.

16. Список ваших клиентов, ваше портфолио.

С кем работали ранее, с кем работаете сейчас. Если не можете назвать имена, приведите количественные показатели.

За последний год у нас было 35 клиентов строительных компаний и 28 госзаказов.

А вот если клиентов у вас пока нет либо опыт очень маленький, этот пункт лучше опустить.

Представьте себе такую картину: вы лежите в операционной, входит хирург и радостно говорит: «Поздравляю, вы мой первый пациент!» Как вы думаете, сколько времени вам потребуется, чтобы пулей вылететь из операционной, несмотря на анестезию?

При этом, как ни странно, у всех докторов когда-то были первые пациенты. Но им об этом не говорили, потому что никто не хочет быть первым клиентом.

17. Чек-листы, кейсы, описание стандартных бизнес-процессов ваших клиентов или стандартные тесты, анкеты для физических лиц.

Они нужны для того, чтобы клиент ответил на вопросы, оценил свою ситуацию и понял, что ему срочно необходимо что-то менять. Лучший вариант – стать вашим клиентом.

18. Публикации – статьи, книги, мини-книги.

Все, что угодно, что подтверждает ваш статус эксперта.

19. Форма заказа.

Она обязательна, не забывайте про это! Нужен призыв зайти к вам на сайт и сделать заказ прямо сейчас. Либо – стандартная анкета, которую можно прямо из брошюры выдрать и послать вам по факсу или принести лично.

Скорее всего, подготовка marketing kit займет некоторое время. Но когда вы его сделаете, это будет еще одно сильное преимущество, выделяющее вашу компанию из числа конкурентов.

Трехступенчатый отдел продаж

Не секрет, что практически в любой компании отдел продаж является ключевым подразделением. Ведь именно он приносит деньги и, по сути, кормит все остальные службы.

При этом три из четырех бизнесменов, которым доводилось выстраивать в своей компании деятельность этого подразделения, как правило, на вопросы о том, насколько успешно оно функционирует и много ли с ним проблем, тоскливо вздыхают и смотрят на вас затравленным взглядом.

Оно и понятно. Отдел продаж, являясь ключевой фигурой на шахматной доске бизнеса, традиционно является основным источником проблем и головной боли для руководителей.

Почему так происходит?

Во-первых, найти хорошего менеджера по продажам не просто сложно, а очень сложно. И, естественно, весьма затратно. Это не идет ни в какое сравнение с любыми другими рядовыми должностными позициями (управленцев в счет не берем).

Вторая сложность заключается в том, что когда руководителю компании все-таки удастся найти и собрать в одном месте адекватных продавцов, то они очень быстро разбегаются, получив более интересные предложения, или пытаются создать собственный аналогичный бизнес.

Самое обидное, что они не просто уходят – они уводят с собой ваших клиентов. Как правило, менеджер по продажам владеет практически полной информацией о своих клиентах, начиная от технологий их поиска и кончая сопровождением, контактами ключевых лиц, повторными продажами, кто что покупал, что хотел и так далее. Поэтому увести клиентов за собой ему не составляет особого труда.

А если ключевой человек был действительно хорошим продавцом, он обязательно уведет с собой еще и менеджера по доставке.

То есть, если вы продаете какие-то продукты, ключевой торговый менеджер может увести человека, который занимается закупками; если вы продаете услуги, он уводит с собой менеджера проектов. И они вдвоем начинают новое дело, параллельно пытаясь лишиться вас всей клиентской базы, предлагая им то же самое, что и вы, только в два раза дешевле.

Это общая проблема становления любого бизнеса, и она не решается стандартными методами.

Она не решается с помощью поиска более надежных людей или работы с друзьями или родственниками (в этом случае количество проблем вообще удесятывается), надзором над людьми, чтением логов и так далее.

Для этого можно и нужно выстраивать бизнес-процессы в своей компании так, что при уходе из вашей компании любого продавца, вплоть до руководителя отдела или коммерческого директора, она все равно продолжит идти вперед.

Более того, ключевой человек, который уходит из компании, не должен иметь полного представления обо всем, чтобы его попытки начать работу с вашей базой клиентов ни к чему не привели.

Третья проблема заключается в «звездной болезни». Если менеджер прекрасно работает и успешно совершает продажи, то через некоторое время он начинает понимать свою ценность для компании. А также и то, что он в любой момент может уйти и достаточно быстро найти очень хорошую работу.

В итоге такой менеджер начинает требовать все более привлекательных условий оплаты, социальных пакетов, захочет получить лучшее рабочее место, гибкий график и так далее. В общем, активно «прожимать» руководство своей компании. При этом, как правило, качество его работы начинает падать, поскольку он считает, что уже заслужил более спокойную жизнь.

Четвертая проблема связана с возможностью один раз повкалывать, а потом сидеть и наслаждаться полученными результатами, особо не напрягаясь. Нароботав определенную клиентскую базу, благодаря которой он регулярно получает свои проценты с повторных продаж, менеджер теряет мотивацию к поиску новых покупателей.

Зачем заниматься этой грязной неблагодарной работой, когда и так уже все неплохо? Конечно, с точки зрения собственников бизнеса такой сотрудник не очень эффективен.

Пятая проблема состоит в том, что продавцов надо очень многому учить. Продажи – это действительно сложная и стрессовая работа, на которой люди быстро «перегорают», натываясь на бесконечные отказы, неадекватных клиентов, черные полосы и прочее.

Чтобы поддерживать качество работы менеджеров по продажам на должном уровне, их надо постоянно обучать и проводить различные тренинги. Иначе в течение буквально двух-трех месяцев после последнего обучения результаты их деятельности резко падают.

Как вы понимаете, список подобных проблем с отделом продаж можно продолжать еще долго.

В итоге из десяти человек, которых руководитель компании нанимает на должность менеджеров по продажам и обучает, в лучшем случае двое становятся хорошими продавцами. И через пять-шесть месяцев они норовят уйти туда, где им предложат более выгодные условия.

Наличие подобных проблем с отделом продаж – это не вопрос того, будут ли они или нет. Вопрос в том, когда начнутся эти проблемы и в каких масштабах.

В этой книге нам хотелось бы предложить альтернативный вариант построения отдела продаж, который позволяет если не решить полностью, то, по крайней мере, существенно уменьшить количество указанных проблем. Об этом свидетельствует опыт компаний, в которых удалось внедрить данную систему.

Суть концепции заключается в разделении отдела продаж на три различных структурных подразделения (в простейшем варианте это будут три человека).

Первое звено, иногда являющееся частью отдела маркетинга, занимается генерацией потенциальных клиентов. Его задача – найти и получить контакты потенциального клиента, который в принципе заинтересован в продуктах и услугах компании. Как правило, это самая нудная и ресурсозатратная работа, которую ненавидит большинство продавцов.

К примеру – холодные звонки, когда 97 раз из 100 менеджер получает отказ. В лучшем случае – в вежливой форме. А часто и с подробным описанием, куда он может пойти со своим предложением.

Эту неблагодарную работу стоит перенести с плеч профессиональных продавцов на менее квалифицированный персонал, который будет работать по скриптам. К примеру, на холодный обзвон баз данных можно посадить работника с минимальной зарплатой.

В его задачи входит позвонить, сказать три шаблонные фразы и задать ключевой вопрос. Если он получает ответ «да», то тут же передает трубку в следующее структурное подразделение – профессиональному продавцу.

Второе звено цепи – как правило то, что и называется «отделом продаж». В нем принимают уже «теплых» клиентов, заинтересованных в продуктах и услугах компании. Здесь сидят более профессиональные продавцы, задача которых – «закрыть сделку», то есть совершить первую продажу.

Третье звено – отдел по работе с текущими клиентами. Понятно, что в большинстве компаний именно здесь вертятся основные деньги. Ведь продать что-то существующему клиенту примерно в семь раз дешевле и проще, чем новому. И именно на повторных продажах текущим клиентам строится стабильный бизнес.

Задача сотрудников данного структурного подразделения – грамотно обрабатывать текущих клиентов, максимизируя повторные продажи.

Чем хороша эта система?

Во-первых, на первый этап работ – генерацию потенциальных клиентов – можно посадить низкоквалифицированную рабочую силу, умеющую добросовестно заучить текст скрипта и повторять его из раза в раз.

Требования к квалификации продавцов из второго подразделения также снижаются, поскольку со временем вырабатываются те же самые, хотя и более сложные скрипты конвертации потенциальных клиентов в реальные.

Уровень «звездности» каждого конкретного менеджера сильно падает. Нужна лишь хорошая методика обработки клиента, то есть конкретные подробные инструкции, выдаваемые сотрудникам, которые по ним будут обрабатывать потенциальных клиентов.

Сотрудникам этого отдела уже не нужно быть хорошими продавцами. Им не надо уметь подстраиваться под клиентов, использовать целый ряд специальных продажных техник и так далее. Конечно же, хорошо, если они это умеют, но это перестает быть обязательным.

Поскольку в классическом отделе продаж на «звезде» может лежать 50-60-80 % всех

продаж отдела, снижение значимости этого фактора сильно влияет на устойчивость бизнеса.

Следующий плюс такой системы состоит во взаимозаменяемости сотрудников, особенно тех, которые сидят в первом звене. Если увольняется человек, ответственный за генерацию потенциальных клиентов, вы просто берете нового. Даете ему все те регламенты, по которым работал предыдущий, немного его обучаете, и компания продолжает работать.

Отдельное крупное преимущество заключается в том, что продавцам гораздо сложнее уйти от вас при наличии такой системы! Тот, кто сидит во втором отделе на конвертации потенциальных клиентов в реальные, не занимается привлечением клиентов. Сотрудник отдела по работе с текущими клиентами не закрывает сделки. То есть каждый из них становится узкоспециализированным специалистом именно в своей части процесса продажи.

Остальные же навыки, требуемые в других компаниях от «универсальных продавцов», очень быстро теряются, если их не тренировать. То есть такой продавец становится не конкурентоспособным, если попытается уйти от вас.

Естественно, сотрудникам первого и второго подразделений практически невозможно увести клиентскую базу, потому что они не работают с ней постоянно, как это стандартно делают менеджеры в классических отделах продаж.

Самое интересное, что и сами продавцы любят эту систему. Ведь с них снимают 90 % нудной, противной работы с «холодными» клиентами, которую они так не любят делать. Теперь они приходят с утра на работу, и у них на столе лежит список из двадцати «теплых» контактов – людей, уже заинтересованных в продуктах и услугах компании, которых сгенерировали в первом отделе.

Естественно, продать что-то таким клиентам намного проще. У менеджеров резко повышается КПД – увеличивается процент закрытых сделок. И они начинают зарабатывать больше денег – как компании, так и себе в карман.

Кроме того, вы фактически строите для себя кузницу кадров. Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе с потенциальными клиентами, переводится в отдел «закрытия сделок», а затем на работу с постоянными клиентами.

Конечно же, перестройка классического отдела продаж в такую структуру занимает, как правило, отнюдь не один месяц. Да и работа эта очень непростая. Однако результат очень быстро с лихвой окупится.

Первый шаг в решении любой проблемы в бизнесе: цикл СОМ

Данная методика позволяет сделать грамотный первый шаг в решении практически любой периодически повторяющейся проблемы в бизнесе.

Прежде чем мы расскажем вам, что это такое, пожалуйста, возьмите ручку и бумагу, вспомните и запишите какую-то одну типовую проблему, которая доставляет вам постоянную головную боль.

Скорее всего, это проблема, с которой вы регулярно сталкиваетесь и которую, возможно, уже многократно пытались решить, но безрезультатно. Именно для таких проблем – периодически повторяющихся, регулярных – очень хорошо подходит техника СОМ.

Она состоит из трех ключевых элементов:

- 1) системы;
- 2) ответственность;
- 3) мотивация.

Системы

В вашей компании обязательно должны быть внедрены системы, которые работают практически независимо от человеческого фактора. Для реализации этого шага важно

учитывать следующие моменты:

◆ Системы должны быть простыми для понимания – пошаговые инструкции, взяв которые, ваш новый или старый сотрудник всегда будет знать, как себя вести и что делать в той или иной ситуации. При возникновении какой-либо проблемы сотрудник берет такую инструкцию и на практике реализует шаги, которые вы ему четко и доступно описали.

◆ Инструкции должны содержать в себе описание элементарных шагов. Если, допустим, необходимо разрешить какую-либо проблему с поставщиками, то в инструкции пошагово описано:

- 1) звонишь такому-то руководителю и выясняешь такие-то параметры;
- 2) звонишь в бухгалтерию и запрашиваешь документы;
- 3) сверяешь такие-то и такие-то акты;
- 4) звонишь поставщикам и говоришь это, это и это.

Таким образом, у вас должны быть пошаговые инструкции по практически любой периодически возникающей проблеме.

◆ Все должно быть задокументировано.

Вы должны исключить ситуации, когда к вам приходит сотрудник, а вы рассказываете, что именно необходимо сделать в конкретной ситуации. Важно создать специальный документ, который каждый изучает в самом начале своей рабочей деятельности на вашу компанию. Данный документ всегда должен быть где-то под рукой, чтобы оперативно сверяться с задачами.

Ответственность

При возникновении проблем все стремятся снять с себя ответственность.

Находится масса оправданий: «я не виноват – обстоятельства так сложились», «клиент такой попался», «поставщики подвели», «бухгалтерия вовремя что-то не оплатила» и так далее.

Чтобы не допускать подобной ситуации, проводите регулярные совещания, где каждый сотрудник должен отчитываться один на один перед конкретным руководителем.

Делать это необходимо минимум раз в неделю (а еще лучше – ежедневно или хотя бы через день). Сотрудник отчитывается перед руководителем о том, что он сделал, какие возникли трудности и проблемы, насколько выдерживаются или не выдерживаются сроки и так далее.

Без подобных регулярных совещаний уровень ответственности очень быстро падает, и компания превращается в балаган.

Мотивация

Речь не о той мотивации, к которой прибегают спортивные тренеры мотивируют своих игроков перед ответственным матчем: «Мы всех порвем, вы – супербизоны, вы – лучшие». Нет.

Мы говорим о внутренней мотивации, когда сотрудники идут на работу с удовольствием и интересом, потому что их захватывает то, что они делают. Им действительно нравится и хочется реализовать интересные задачи, которые перед ними стоят. Они испытывают внутренний драйв, который ведет вперед и заставляет каждый день работать в полную силу.

Если есть мотивация – это получается, а если нет – то работа обычно идет из-под палки. Характерный пример – госорганы, где (наверняка каждый из вас это замечал) практически нет положительной мотивации, поэтому вся работа идет по принципу: «Я должен сделать какой-то минимальный набор действий – я его сделаю, но больше вы от меня вряд ли дождетесь – по крайней мере, бесплатно».

Итак, три ключевые составляющие техники СОМ: системы, ответственность,

мотивация. Как только у вас возникла какая-то проблема несколько раз, сразу пройдите по этому циклу: все ли в порядке с системами, все ли в порядке с ответственностью, все ли в порядке с мотивацией.

В 99 % случаев у вас будет провал в одном из этих пунктов, из-за которого страдает вся деятельность компании.

Заключение

Если в течение семидесяти двух часов после получения новой информации человек не предпринял никаких действий, чтобы использовать полученные знания, то время, деньги и энергия – все, что было вложено в обучение, – можно считать потерянными.

Исследования в США, 2000 г.

Надеемся, что, прочитав нашу книгу, вы нашли массу новых возможностей для увеличения прибыли и продаж в вашей компании.

На практике добиться роста продаж на 15-20-30 % можно очень быстро. Просто исправив самые проблемные места в системе и добавив некоторые простые, но чрезвычайно эффективные фишки, о которых мы говорили в этой книге.

Однако работа для вас только начинается. Если вы просто прочитаете эту книгу и ничего не сделаете уже в ближайшие дни, считайте, что время потрачено зря.

Наш совет – прямо сейчас отложите книгу и напишите пять конкретных вещей, которые вы внедрите уже на ближайшей неделе. А потом просто возьмите и сделайте это. Получите результат и... принимайтесь за следующие стратегии и тактики.

Очень скоро ваши усилия будут вознаграждены – дополнительная прибыль не заставит себя ждать!

Искренне желаем успеха вам и вашей компании.

Николай Мрочковский (<http://uLtrasales.ru>)

Андрей Парабеллум (<http://infobusiness2.ru>)

P. S. Если вам понравилась наша книга, мы будем очень благодарны, если вы напишете нам несколько слов на vip@financel.ru или оставите свой отзыв на «Озоне» (www.ozon.ru).

P. P. S. Технологии продаж, которые мы даем в этой книге (как и любые системы, нацеленные на практическое применение), находятся в постоянном развитии. Обо всех новостях, дополнительных техниках и новых стратегиях, которые, возможно, вам также будут интересны и полезны, вы можете узнать на наших сайтах <http://uLtrasales.ru> и <http://infobusiness2.ru>.

P. P. P. S. Если вы обнаружите новую стратегию, идею или фишку, которую мы пока еще не включили в книгу, – пришлите ее нам на vip@financel.ru, мы обязательно добавим ее в следующее издание и выразим вам персональную благодарность в книге за помощь.

Специальный подарок для наших читателей – бесплатный видеокурс «MiniMBA: продажи»

Если вы давно мечтали пройти курс MBA, но вас отпугивала безумная цена этого курса – заплатить 10-20-50 тысяч долларов может отнюдь не каждый – то сейчас у вас есть шанс.

Мы – Андрей Парабеллум и Николай Мрочковский – провели серию семинаров по основным дисциплинам курса «**MiniMBA**»:

1. Продажи (данный блок наши читатели могут получить совершенно бесплатно).

2. Маркетинг и реклама.
3. **HR и управление персоналом.**
4. Личная эффективность в бизнесе.
5. **Управление проектами.**
6. Стратегический менеджмент.

Семинары исключительно практические – минимум теории и максимум конкретных рабочих фишек, тактик и стратегий. То, что необходимо менеджерам и руководителям в повседневной работе.

Важно! Наша программа ориентирована на малый и средний бизнес. Мы абсолютно уверены, что четыре пятых знаний, преподаваемых в стандартных программах МВА, рассчитаны на крупные компании и совершенно не применимы в малом и среднем бизнесе.

Тратить драгоценное время и деньги на то, чтобы изучить макроэкономику и тонкости финансового управления холдингом, мало кто может себе позволить. В первую очередь необходимо решать самые насущные проблемы.

Поэтому мы не обещаем, что за короткий семинар вы узнаете столько же, сколько выпускники стандартной программы МВА, которые учатся два года. Однако гарантируем, что дадим вам огромное количество практических инструментов для применения ПРЯМО СЕЙЧАС в вашей конкретной сфере деятельности.

Пройти курс «MiniMBA: Продажи» совершенно бесплатно
<http://mba4free.ru>

Дополнительный секретный подарок!

Уважаемый читатель! Если, прочитав эту книгу, вы извлекли для себя полезные мысли и идеи для своей работы и готовы написать об этом несколько строк, то у нас для вас есть специальный секретный подарок.

Мы не сообщаем заранее, что именно – сохраним интригу ©, но подарок будет действительно очень приятный и ценный.

Условие получения подарка простое:

1. Оставьте ваш отзыв о нашей книге на сайте «Озона» (www.ozon.ru) – ее можно найти по названию или фамилии авторов.
2. Пришлите нам скриншот экрана с вашим отзывом на vip@financel.ru с темой «Отзыв о книге».
3. После этого вы получите от нас подарок. Обещаем, он вам понравится!

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.