

Игорь Манн предлагает тонну маркетинговых идей для роста вашего бизнеса.

Филип Котлер

Игорь Манн

# МАРКЕТИНГ БЕЗ БЮДЖЕТА

50 работающих инструментов



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](http://www.учебники.информ2000.рф).

# Игорь Борисович Манн Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8904346](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8904346)*

*Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов / Игорь Манн: Манн, Иванов и Фербер;  
Москва, 2013  
ISBN 978-5-91657-618-4*

## **Аннотация**

В этом очень практичном руководстве (ранее выпускавшемся ограниченным тиражом под названием «Без бюджета») вы найдете 50 эффективных маркетинговых инструментов, которые можно использовать в условиях ограниченного маркетингового бюджета (или его полного отсутствия). Самое ценное то, что по каждому инструменту приводится подробное описание – кому делать, что делать, как делать. Это незаменимое руководство для тех, кто желает использовать ресурсы компании максимально экономно и при этом с наибольшей отдачей.

Книга принесет наибольшую пользу владельцам и руководителям компаний, коммерческим директорам, маркетерам.

## Содержание

Предисловие	5
От автора	6
Краткий (совсем краткий) словарь терминов-профессионализмов	8
Вступление. Как должен работать маркетинг	9
Бизнес-девелопмент	11
1. «Топ-5»	11
2. «90 дней»	15
3. Померяться 5Р	17
4. «Посмотрим, посмотрим...» (мониторинг конкурентов)	20
5. Фишкинг	24
6. Точки контакта	28
7. «Таинственный покупатель»	32
Продажи	35
8. Почему они не покупают?	35
9. Сторителлинг	40
10. Прайс-лист	44
Конец ознакомительного фрагмента.	46

# **Игорь Манн**

## **Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов**

*4-е издание.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© И. Б. Манн, 2010

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

\* \* \*

## Предисловие

Я занимаюсь партизанским маркетингом уже 16 лет, обучаю и консультирую. Тысячи человек прошли через мои семинары, моя книга о малобюджетном маркетинге выдержала уже семь переизданий... Одним словом, удивить меня новыми приемами в сфере малобюджетного маркетинга очень трудно.

Игорю это удалось.

Пока я читал книгу «Без бюджета», я выписывал идеи для себя – и исписал полторы страницы конкретными приемами, которые можно внедрить уже завтра и которые принесут прибыль мне или моим клиентам.

Полсотни идей, изложенных в книге, касаются разных сфер: маркетинга, рекламы, продаж, PR, клиентской лояльности, организации работы в целом. Однако общий знаменатель у них один: это способы ощутимо поднять вашу прибыль, которые можно внедрить быстро – причем внедрить на малом бюджете или вовсе без бюджета.

Как говорят французы, «дьявол таится в деталях»: многие хорошие идеи не удается воплотить в жизнь из-за того, что не учтены какие-то важные мелочи. Поэтому особенно ценно то, что Игорь дает не только идею в общих чертах, но и те детали и подробности, от которых зачастую зависит, будет ли внедрение успешным или провальным.

Порой меня спрашивают, во что маркетологу эффективнее всего вложить небольшие суммы, одну-две тысячи рублей, чтобы эффект был максимальным. Мой обычный ответ: «В хорошие книги, это окупается быстрее всего». Книга, которую вы держите в руках – отличный сборник простых рецептов, позволяющих поднять прибыль практически без затрат, – быстро окупилась бы своей стоимостью даже тогда, когда она продавалась по 9900 рублей. Теперь же она и вовсе обещает стать отличной инвестицией.

Если вы владелец малого бизнеса или директор по маркетингу в более крупной фирме, эта книга должна быть в вашей библиотеке. Точка.

*Александр Левитас,  
международный бизнес-тренер и консультант,  
эксперт по партизанскому (малобюджетному) маркетингу,  
автор бестселлера «[Больше денег от вашего бизнеса](#)»,  
[www.levitas.ru](http://www.levitas.ru)*

*Кризису 2008 года,  
который подарил мне время для написания этой книги.*

## От автора

*У нас не было денег, поэтому нам приходилось думать.*  
**Эрнест Резерфорд**

Идея написать книгу о маркетинге (почти или совсем) без денег появилась у меня давно, еще в 2003 году, когда я писал свою первую книгу «Маркетинг на 100 %».

Работа с маркетингом в условиях отсутствия бюджета – опыт весьма интересный и полезный. За свою карьеру мне пять раз приходилось заниматься маркетингом вовсе или почти без бюджета.

Кризис отрасли. Кризис ликвидности. Кризис управления, кризис, кризис... Но не всегда причиной был кризис.

Например, когда в 2005 году мы стартовали с издательским проектом «Манн, Иванов и Фербер», наш маркетинговый бюджет на первый год составлял 400 долларов. И ничего, свои первые 100 миллионов рублей мы уже сделали.

Интересный факт из теории маркетинга: среди 5000 маркетинговых инструментов есть несколько десятков почти либо совсем бесплатных.

Иными словами, вы ничего (или практически ничего) не платите, когда их используете. Но эффект получаете.

О них – эффективных и малоизвестных – и пойдет речь в этой книге.

Здесь я рассказываю, **как «взять и сделать»**. Как это запустить. Как это работает. Как получить от таких инструментов быструю и максимальную отдачу.

Причем работать они будут на вас и сейчас, и потом.

Работая над этой книгой, я понял, в чем проблема многих деловых книг. Там бывает слишком много идей. Читателю непонятно, за что браться. Авторы обещают в своих книгах двести идей, тысячу идей... За что хвататься?

Я отобрал для вас несколько десятков проверенных на практике рецептов, которые точно вам помогут (идей в книге, конечно, намного больше).

Если вы и ваша команда будете работать всего два месяца по 24 рабочих дня (не знаю как вы, а я по субботам обычно работаю), внедрив в вашей компании хотя бы 48 инструментов, вы точно улучшите ваш маркетинг и бизнес, увеличите продажи и узнаваемость вашей компании и ее решений, значительно улучшите отношения с вашими клиентами.

Эта книга **в первую очередь** написана для **владельца, акционера или топ-менеджера** компании (малый и средний бизнес), которому интересно узнать, какие маркетинговые инструменты использовать, когда бюджета нет или практически нет, или просто не хочется тратиться на маркетинг.

Я надеюсь, что, несмотря на свою занятость, вы найдете пару часов, чтобы просканировать книгу-курс и среди нескольких десятков инструментов найти те, что помогут вашему бизнесу.

Затем (в большинстве случаев) вам необходимо дать четкое поручение вашим сотрудникам: помощнику, заместителям, маркетерам или коммерческому директору – использовать, внедрить тот или иной инструмент.

И наслаждайтесь результатами.

Вот как выглядит **структура каждой главы**.

- Цель (что вы можете получить, используя этот инструмент).
- Сложность реализации (сложно, средняя сложность, просто).
- Стоимость (недорого или бесплатно).
- Кому поручить.

- Сроки «изготовления» (за какой период времени можно заставить работать каждый инструмент на благо компании).
- По сути («нетеоретическое» описание инструмента).
- Как это работает на практике (как я применял этот инструмент – я старался в основном использовать свой опыт; если у меня получилось, получится и у вас: я же не Coca-Cola или Apple).
- Важно (на что обратить внимание).
- «Фишки» (интересные полезные советы, улучшающие эффективность использования инструмента).
- Читать (что читать по этой теме дополнительно).
- Эксперты (к кому обращаться за помощью со стороны).
- План внедрения (как сделать первые шаги для внедрения рекомендуемого инструмента в практику компании).

Знания из этой книги – это ваши конкурентные преимущества. Вы за них платите, и они ваши. Пользуйтесь ими: у других их нет.

Было бы замечательно, если бы, используя инструменты «Топ-5» и «90 дней» (читайте о них в книге), вы могли начать двигаться вперед со скоростью одна идея в день.

Вы можете внедрить большинство этих приемов за год, если будете использовать мой еженедельник «Хороший год» (стикеры для него приложены к этой книге).

Выбирайте сначала то, что сможете сделать быстро (то, что вам кажется самым простым с точки зрения реализации).

Если вам будет что-то непонятно, если вы хотите что-то добавить, поспорить, поблагодарить автора или поругать книгу, то вы можете отправить письмо с заголовком «Обратная связь. Без денег» по адресу [mann@m-i-f.ru](mailto:mann@m-i-f.ru) – я обязательно быстро вам отвечу.

И конечно же, я и мои партнеры по компании «Маркетинг машина» в вашем распоряжении (см. [приложение 2 «Маркетинг за 24 часа»](#) и прием [«Консалтинг-ланч»](#)).

**Пишите – поможем.**

*Marketingly yours,*

*Игорь Манн*

[mann@m-i-f.ru](mailto:mann@m-i-f.ru)

## Краткий (совсем краткий) словарь терминов-профессионализмов

В этой книге почти не используются научные термины.  
Все малоизвестные слова объясняются сразу.  
Возможные исключения – ниже.

### **Драйвер**

Сотрудник компании, который «драйвит» – ведет процесс или программу.

### **Маркетинг**

У этого термина тысячи определений (сто самых интересных я собрал в книге «[Маркетинг на 100 %](#)»). Мое любимое: «Маркетинг – это приобретение и удержание клиентов».

Согласно правилам русского языка можно говорить как «мАркетинг», так и «маркЕтинг». Я рекомендую произносить это слово с ударением на первом слоге – «мАркетинг». Почему? Смотрите книгу «[Маркетинг на 100 %](#)».

### **Лид**

Наводка на потенциального клиента.

### **Маркетер**

Маркетеры – это практики маркетинга, менеджеры по маркетингу, директора по маркетингу, бренд-менеджеры, руководители отделов маркетинга. Слово «маркетолог» я не люблю. Для меня маркетолог – это теоретик маркетинга.

### **Фоллоап**

Работа, которая ведется после того, как что-то было придумано.

Один из моих шефов любил говорить: «Если делаешь фоллоап, ты герой».



## Вступление. Как должен работать маркетинг

Ожидания топ-менеджеров, акционеров и владельцев компаний от маркетинга (от маркетеров) порой такие, что я просто диву даюсь.

Придумать новый товар-бестселлер.

Увеличить долю рынка вдвое.

Открыть новые рынки.

Теоретически маркетинг может это сделать (но не один, а вместе с другими подразделениями – и с вашей помощью).

Практически вам лучше потребовать от маркетеров следующего:

- привлекать новых клиентов;
- помогать продавать клиентам – больше за раз (и по номенклатуре, и по ассортименту), чаще, дороже, 24 часа в сутки круглый год, вооружить и подготовить к продаже каждого сотрудника;
- помогать удерживать существующих клиентов.

Давайте разберемся с каждым пунктом.

**Привлекать новых клиентов** – задача понятная (каждый, кто не работает с нами, тот наша цель), интересная (как охота и рыбалка) и затратная (реклама стоит дорого). В погоне за новыми клиентами, как правило, забываются другие задачи. Еще недавно вопрос «Сколько процентов от вашего маркетингового бюджета вы закладываете на удержание клиентов?» заставлял почти каждого маркетера потупить взор.

**Удерживать клиентов** сейчас стараются с помощью программ замыкания и лояльности, ко-маркетинговых программ, специальных ценовых предложений. Последнее – очевидно тупиковое направление (вы снизили цену на 5 %, ваш конкурент – на 10 %, и все, пошли в штопор), а первое и второе лучше начать заменять клиентоориентированностью (мы рассмотрим самые важные аспекты клиентоориентированности в этой книге).

На острие атаки (простите меня за такой стиль, больше не повторится) в настоящее время должна быть помощь маркетинга в **увеличении продаж**.

Как это можно осуществить?

Вы можете сделать так, чтобы у клиента всегда была возможность купить или сделать заказ (**24 часа**).

Вы можете сделать так, чтобы, работая с вами, клиент выбирал **по максимуму** вашу номенклатуру и ассортимент.

Клиент купил фотоаппарат? Продайте еще чехол, запасную батарейку, треногу, объективы (**ассортимент**). Продайте ему (постарайтесь) и видеокамеру. Как же без нее? И компьютер заодно, чтобы покупатель мог смотреть фотографии, делать фильмы, показывать их друзьям (**номенклатура**).

Все это необходимо продать по наиболее высокой цене (**дороже**), без скидок.

Зафиксировав данные клиента в своей базе данных, вы должны через год написать ему, что появились фотокамера, простая, как у него, но на 10 мегапикселей. Видеокамера пишет фильмы, как профессиональная. А какие у вас сейчас компьютеры!

Кстати, можно написать об этом и через полгода, а можно и быстрее (**чаще**).

И еще замечательно, когда каждый сотрудник компании – от генерального директора и всех его заместителей до курьеров или водителей – продвигает и/или продает компанию и ее решения (**продавец – каждый**).

Красиво я расписал?

Но это в теории.

А на практике все по-другому. Давайте посмотрим в этой книге, что и как требуется сделать, чтобы выполнить эти задачи.

Смотрите. Выбирайте.

Действуйте.

# Бизнес-девелопмент

## 1. «Топ-5»

*С глаз долой – из сердца вон.*  
**Пословица**

### Цель

Научиться сосредотачиваться на самом главном, ускорить темпы реализации маркетинговых задач и проектов.

### Сложность реализации

Низкая.

### Стоимость

Бесплатно.

### Кому поручить

Сделайте сами.

### Сроки «изготовления»

Можно начать со следующей недели.

### По сути

«Топ-5» – это план вашего отдела маркетинга или маркетера на неделю, самые важные дела на пять рабочих дней.

Этот план должен составляться каждый понедельник.

Одна копия идет вам, вторая остается в отделе маркетинга, третья, желательно на цветной бумаге (более заметной), может быть вывешена в помещении, где работают менеджеры по продажам.

«Топ-5» помогает маркетеру и вам решать сразу несколько задач (смотрите шаблон ниже).

№ п/п	Задача	Исполнитель	Когда	Комментарий
1				
2				
3				
4				
5				

### **Сосредоточение**

Далеко не каждый маркетер и не каждая команда маркетинга начинает свою рабочую неделю с ее планирования (это неправильно, но факт остается фактом: маркетинг не планирует свои приоритеты на неделю, а значит, снижает эффективность своей работы). Планирование на неделю вперед помогает осознать, что должно быть приоритетом на ближайшие пять дней.

Недельный план может включать от двух до семи задач. Если их больше семи, это означает, что либо в списке появляются не самые важные дела, либо все задачи невозможно будет выполнить (следствием этого станет демотивация сотрудников; пусть задач будет меньше, но все главное будет сделано).

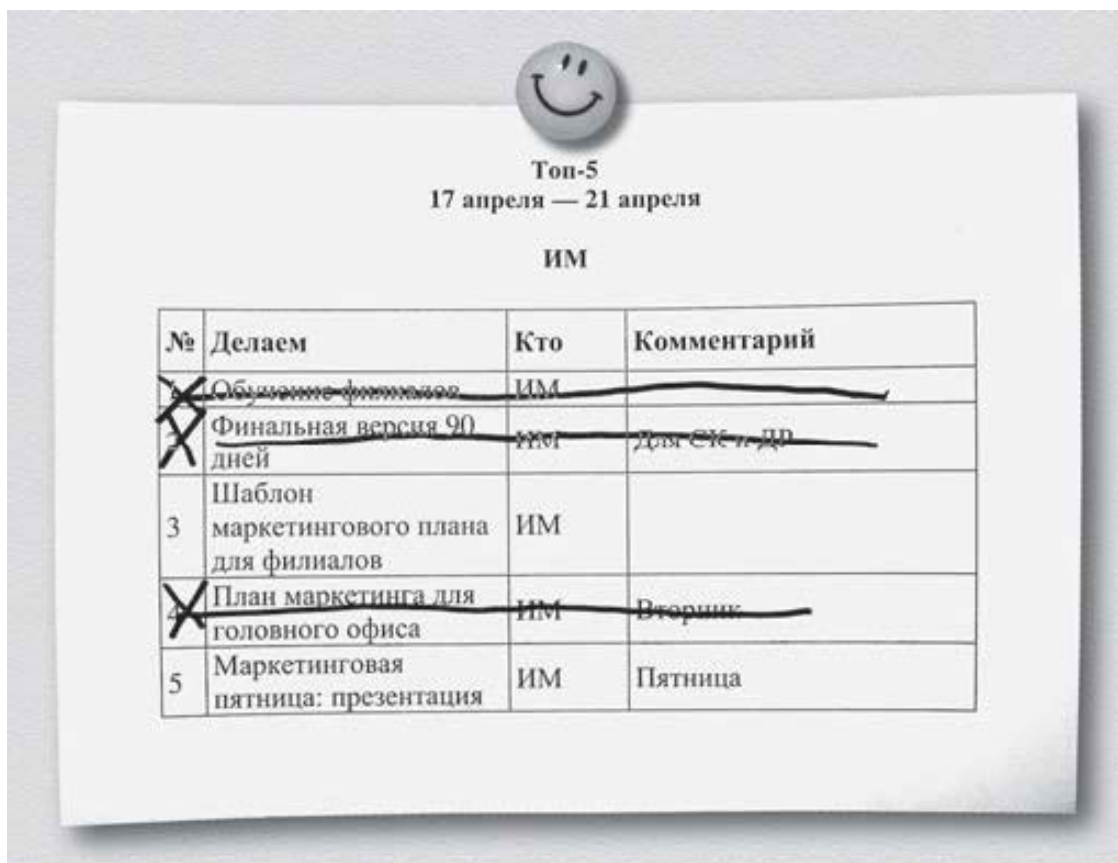
### **Видимость**

«Топ-5» делает наглядным для сотрудников компании, чем маркетинг занимается и чего можно ожидать от него на текущей неделе. Одна из самых больших проблем менеджеров по маркетингу – отсутствие видимости результатов их кропотливой ежедневной работы – решается изящно и просто. Когда есть «Топ-5», то ни у кого не возникает вопроса «А что делает маркетинг?».

### **Мотивация**

Ничто не мотивирует так, как все зачеркнутые дела, запланированные на неделю.

Кстати, опять же наглядность: видно, что сделано и сколько сделано, почти в режиме реального времени.



### Как это работает на практике

Уже почти десять лет я пользуюсь этим инструментом. Я очень доволен результатами. Каждый читатель книги «[Маркетинг на 100 %](#)» или слушатель моего тренинга, взявший на вооружение «Топ-5», утверждает, что эффект есть!

### Важно

Не пропускайте ни одной недели.

Сотрудники с удовольствием будут игнорировать ведение «Топ-5» – причины, по которым они станут это делать, так же очевидны, как и преимущества этого метода.

### «Фишки»

«Топ-5» может использоваться не только отделом маркетинга, но и некоторыми другими подразделениями или службами компании.

### Читать

Дэвид Аллен. [Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса.](#)

## Эксперты

—

### План внедрения

1. Используя приведенный шаблон, сделайте свой первый «Топ-5» на следующую неделю.
2. Через неделю, продемонстрировав собственный экземпляр, потребуйте от ваших подчиненных их план «Топ-5».

## 2. «90 дней»

*Я могу предложить вам простую формулу успеха: сначала все до конца продумать, а затем до конца же осуществить.  
Эдди Риккенбейкер*

### Цель

Научиться сосредоточиваться на самом главном, ускорить темпы реализации задач и проектов.

### Сложность реализации

Невысокая.

### Стоимость

Бесплатно.

### Кому поручить

Сделайте сами.

### Сроки «изготовления»

В течение недели.

### По сути

План «90 дней» – это задачи, которые необходимо сделать отделу маркетинга или маркетеру в течение трех месяцев (обычно соответствует кварталам финансового года).

«90 дней» включает самые важные мероприятия, виды деятельности, проекты и задачи, сгруппированные в несколько блоков, например «Интернет», «Привлечение клиентов», «Удержание клиентов», «Аналитика», «PR».

В него не входят все действия маркетера или отдела маркетинга. В «90 дней» попадает лишь самое важное и главное, ключевые мероприятия, которые приносят быструю и (или) большую пользу, избавляют другие подразделения от проблем.

План должен помещаться на одной странице и, по моему опыту, не содержать более 30–40 задач. Тогда он будет выполнимым. (Однажды мой план «90 дней» включал 126 задач. Я работал как вол, но выполнение плана едва превысило 50 %.)

Так же, как и с «Топ–5», важно, чтобы план «90 дней» был перед глазами (я вывешиваю его в кабинете и всегда ношу копию с собой в записной книжке).

Важно каждый месяц подводить промежуточные итоги, чтобы понимать, что движется и как, вовремя учесть и исправить отклонения.

Когда три месяца работы закончатся, то в начале нового квартала следует вместе с вашими сотрудниками просмотреть все пункты плана, оценить процент его выполнения (чем выше процент, тем лучше), проанализировать причины, по которым запланированное не было реализовано, и начать планировать очередные «90 дней».

Желательно подвести итоги и утвердить следующие «90 дней» в течение первой недели нового квартала.

## **Как это работает на практике**

Так же, как и «Топ-5», я использую «90 дней» уже почти десять лет. И так же, как и в случае с «Топ-5», планирование и работа по «90 дням» радуют меня (и моих руководителей).

### **Важно**

«90 дней» может использоваться для оценки работы сотрудников или отделов, в частности для премирования или начисления бонусов.

Не превращайте план «90 дней» в формальность. Он может стать мощным инструментом реализации изменений в вашей компании.

### **«Фишки»**

«90 дней» может использоваться не только отделом маркетинга, но и другими подразделениями или службами компании.

### **Читать**

—

### **Эксперты**

—

## **План внедрения**

1. Накидайте черновик «90 дней» для компании на ближайшие три месяца после того, как просмотрите эту книгу.
2. Оцените, насколько проще будет внедрять то, что вы запланируете.



## 3. Померяться 5Р

*Есть два способа вырваться вперед: играть по правилам лучше всех или же лучше всех нарушать правила!*  
**Боб Хакер**

### Цель

Понять, в чем вы лучше конкурентов и где вы им уступаете.

### Сложность реализации

Простая.

### Стоимость

Бесплатно.

### Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

### Сроки «изготовления»

Можно сделать на этой неделе.

### По сути

5Р (комплекс маркетинга, маркетинг-микс) – это основа маркетинга.

Для того чтобы быть успешным, вам необходимы:

- отличный продукт (product);
- правильная цена (price);
- каналы продвижения (place of sale);
- продвижение (promotion);
- персонал (personnel).

Должны быть все эти элементы без исключения (например, без продвижения невозможно вывести на рынок замечательное решение с привлекательной ценой, сделать его известным для покупателей).

И все должно быть сбалансировано: скажем, у дорогого продукта должна быть небросовая цена (иначе это будет выглядеть подозрительно), достойное продвижение, правильно подобранные каналы продаж.

Это была теория, а теперь практика.

Вам нужно проделать простое упражнение, на выполнение которого уйдет примерно полчаса.

Пригласите на совещание ваших топ-менеджеров, костяк коммерческого отдела, маркетеров.

Распечатайте для каждого следующую таблицу.

	<b>Ваша компания</b>	<b>Конкурент 1</b>	<b>Конкурент 2</b>
Продукт			
Цена			
Продвижение			
Каналы продаж			
Персонал			

Затем каждый из участников должен по 10-балльной шкале дать оценку своей компании и двум самым «злостным» конкурентам (их необходимо определить заранее, чтобы сравнение было одинаковым).

Смотрим на оценки, прежде выведя средние величины по каждой компании и каждому показателю. Конечно, объективности в этой оценке не очень много, но, поверьте мне, лучше иметь такую оценку, чем не иметь ее вообще. Оценивайте и делайте выводы!

	<b>Ваша компания</b>	<b>ОПАОПА</b>	<b>ВОДАЮТ</b>
Продукт	7	8	9
Цена	9	8	7
Продвижение	6	8	9
Каналы продаж	9	7	8
Персонал	7	7	7

Очевидно, что, в частности, вы:

- уступаете по продукту;
- вырвались вперед по каналам продаж;
- ноздря в ноздю идете по персоналу.

Выводы.

Там, где вы впереди, вы должны сохранить отрыв от конкурентов (такой отрыв есть в головах и конкурентов, и ваших клиентов – вы тут лидеры, и такой статус необходимо сохранять).

Там, где вы отстаете, необходимо догнать и перегнать.

Там, где вы с конкурентами имеете равные оценки, вы должны вырваться вперед.

Плохо, когда между вами и конкурентами разницы нет. В таком случае клиент будет раздумывать: «У кого покупать? С кем работать? Может быть, пока отложить покупку?» Так вы с вероятностью 50 % не получите деньги клиента или не получите их совсем.

И самое важное.

Что необходимо сделать, чтобы догнать? Чтобы перегнать? Чтобы вырваться вперед?

Поиску ответов на эти вопросы и должна быть посвящена последняя часть вашего собрания.

После совещания просмотрите полученные идеи.

Сосредоточьтесь на тех, что помогут вам вырваться вперед, догнать и перегнать конкурентов, нарастить отрыв.

## **Как это работает на практике**

На корпоративных тренингах я постоянно провожу это упражнение. Работает прекрасно.

Удивительно, но для многих руководителей полученные оценки становятся большим сюрпризом.

А список полученных идей внушает «уверенность в завтрашнем дне».

## **Важно**

Пусть кто-то из сотрудников (например, помощник) фиксирует все, что вы обсуждаете. Вести это упражнение и одновременно фиксировать все идеи крайне тяжело.

## **«Фишки»**

Как выбрать самых «злостных» конкурентов?

Вы можете положиться на мнение ваших коммерсантов или расчеты ваших маркетеров.

А можно проделать следующее шуточное упражнение.

Представьте, что в ваших силах административно закрыть две компании из общего списка ваших конкурентов. Кто бы получил ваше указание «закрыться нафиг побыстрее»?

Подумайте.

Вот вам и выбор.

## **Читать**

—

## **Эксперты**

Сотрудники «Маркетинг машины» в вашем распоряжении.

## **План внедрения**

Выберите удобный день и время и вышлите приглашения нужным сотрудникам.

## 4. «Посмотрим, посмотрим...» (мониторинг конкурентов)

### Цель

Знать, что делают конкуренты.

### Сложность реализации

В зависимости от инструмента – от легкой до средней.

### Стоимость

Бесплатно.

### Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

### Сроки «изготовления»

Можно начать с этой недели.

### По сути

При правильной организации мониторинга конкурентов информация о них будет поступать к вам регулярно.

Не заниматься мониторингом нелогично и неразумно.

Зачем что-то изобретать, когда проще скопировать у конкурентов?

Зачем гадать, почему начался отток клиентов, если в результате мониторинга сразу же станет понятно, что вы прозевали акцию конкурента?

На своих мастер-классах я спрашиваю, у кого в компании поставлен процесс сбора информации о конкурентах таким образом, что каждую неделю подготавливается отчет об их деятельности. И выясняется: в лучшем случае у 5 % компаний.

Рассмотрим способы сбора информации о конкурентах: легальные, бесплатные и простые.

#### Мониторинг сайтов

Самый простой, абсолютно бесплатный и при этом невероятно эффективный способ.

Просто необходимо, чтобы кто-то в компании по определенной методике просматривал стартовые страницы сайтов ваших конкурентов – желательно во вторник и в четверг (дни, когда чаще всего появляются новости).

И вы будете знать, что делают ваши конкуренты. Ведь если они захотят что-то сообщить своим клиентам, то обязательно напишут об этом и на сайте.

Снижение цен.

Новая услуга.

Совместная программа.

Рекламная акция.

Распродажа.

Подписание нового соглашения.

Об этом и многом другом можно узнать, проводя регулярный мониторинг сайтов.

### **Таинственный покупатель**

Желательно, чтобы хотя бы раз в полгода кто-то из ваших сотрудников или знакомых под видом покупателя заходил в магазины или офисы ваших конкурентов (см. прием [«Таинственный покупатель»](#)).

Многие рестораторы ежемесячно отправляют своих сотрудников в конкурирующие заведения разведывать секреты чужих кухонь и обслуживания.

### **Разговорчивые клиенты**

Наверняка у вас немало клиентов, которые работают и с вами, и с вашими конкурентами. Поинтересуйтесь у них, что нового у конкурентов, и клиент-«болтушка» расскажет вам много интересного (вывод, напрашивающийся сам собой: не болтай лишнего, когда разговариваешь с таким клиентом, ведь и ваш конкурент может заниматься мониторингом ☺).

### **Мониторинг блогосферы**

Заведите привычку один-два раза в неделю мониторить блогосферу. Посмотрите, что пишут о вас, ваших конкурентах и вашем рынке.

Как это работает?

Заходите на [yandex.ru](http://yandex.ru), выбираете «поиск», «блоги».

Смотрите словосочетания: «моя компания» (например, МИАН), «компания конкурент 1», «компания-конкурент 2» (например, «Миэль», БЕСТ), «наш рынок» (риелторские услуги).

Узнаете новости, слухи, факты.

### **Журналисты**

Когда вы что-то рассказываете журналисту, будьте внимательны и любопытны.

Внимательность вам нужна, чтобы не сболтнуть лишнего (представьте, что ваша «стратегическая задумка» благодаря журналисту становится известной всему рынку).

А любопытство – чтобы спросить о ваших конкурентах, о ситуации на рынке. Работа у журналистов такая, знают они много.

Но не только же им вопросы задавать.

### **Мониторинг мероприятий конкурентов**

Если ваш конкурент участвует в выставке, проводит «круглый стол», семинар для клиентов, то нужно постараться, чтобы туда попал ваш человек (сотрудник, хороший знакомый, член семьи, журналист). В таком случае вы получите материалы мероприятия и узнаете, о чем на нем говорили.

При правильном легендировании это несложно.

### **Ланч с руководителем компании-конкурента**

Это не опечатка. Да, я предлагаю вам встретиться и поговорить «за жизнь» с вашим(-и) конкурентом(-ами), если вы не делали этого раньше (и, конечно, если вы не заклятые враги).

Такая встреча будет полезна по многим причинам: сверите ощущения, обсудите общих клиентов, проблемы, поговорите о планах.

На такой встрече как в покере: главное – все карты не показывайте.

И надеюсь, что вы умеете немного блефовать?

Я знаю многих деловых людей, которые стараются встречаться со своими конкурентами раз в полгода. Не зря же они это делают?

### **Конференции**

Прелесть конференций (см. прием [«Найти и выступить»](#)) еще и в том, что выступающий конкурент может разоткровенничаться и рассказать много интересного. По своему опыту скажу, что не было еще такой конференции, чтобы я не узнал от выступающих конкурентов чего-то новенького для себя.

### **Мониторинг публикаций**

Для того чтобы проводить мониторинг публикаций, необходимо подписаться на деловые, профессиональные и отраслевые журналы. Эта инвестиция, как правило, себя окупает. Еще американские разведчики во время Второй мировой войны утверждали, что 90 % информации о планах противника они узнавали из открытых источников. И ведь тогда еще не было Интернета!

Для упрощения этого процесса вы можете воспользоваться услугами компаний – агрегаторов информации (например, «Парк.ру») или специальными программными продуктами (в частности, компании «Медиалогия»).

## **Как это работает на практике**

На каждом месте моей работы такой мониторинг конкурентов или уже был организован, или я организовывал его в кратчайшие сроки.

### **Важно**

Помните, что этот материал могут прочитать и ваши конкуренты. Принимайте меры. Самый простой совет? Я повторю слова с плаката времен Великой Отечественной войны: «Не болтай».

В последнее время пышным цветом расцвел неэтичный сбор информации. Все, что я вам рекомендовал, находится в рамках этики и закона. Но пострадать от шпионажа можно сильно (примеров множество) – принимайте меры.

### **«Фишки»**

—

### **Читать**

—

## **Эксперты**

Их много, они есть в каждом достаточно крупном городе с населением более полумиллиона жителей, но я лично не знаю никого (это бойцы невидимого фронта). Поэтому никого не могу вам порекомендовать.

## **План внедрения**

Впишите в свой календарь: «Понедельник, 16 часов – еженедельный отчет о деятельности конкурентов. Отв. Иванов».

## 5. Фишкинг

### Цель

Организовать процесс сбора полезных идей, которые быстро можно внедрить в вашем бизнесе.

### Сложность реализации

Низкая.

### Стоимость

Бесплатно (если не считать стоимость подписки на журналы, покупку книг, стоимость внешнего обучения и привлечения консультантов).

### Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

### Сроки «изготовления»

Можно уже на этой неделе.

### По сути

Слово «фишкинг» я придумал, когда начал работать над этой книгой. Это хороший термин, чтобы описать процесс сбора всех полезных практик, идей, мыслей, «фишек», которые использовали с успехом для себя другие компании и которые могли бы применяться и в вашем бизнесе.

Что такое «фишка»? Это небольшой, недорогой (бесплатный) прием, с помощью которого можно увеличить ценность предложения в глазах клиента, выделить вашу компанию среди конкурентов. Это то, что по-английски называется quick wins – быстрые победы. Увидели, быстро внедрили, быстро получили эффект.

Многие предприниматели достигли большого успеха, используя казалось бы, незначительные «фишки», которые, однако, не следует игнорировать.

Поверьте, за фишкинг (собираение «фишек») вам следует взяться сейчас и системно.

Мелочи – это важно. Сила мелочей в том, что их много. Соберите побольше «фишек», быстро внедрите их, и вы получите такой эффект, какого не будет даже от внедрения дорогостоящего и длительного проекта.

От конкурентов можно оторваться не только с помощью крупных проектов, но и благодаря «фишкам».

И вот как это сделать (выбор подхода – или нескольких подходов – за вами).

### Персональная ответственность



Вы можете назначить одного сотрудника ответственным за поиск новых «фишек» (кстати, новые маркетинговые инструменты, о которых эта книга, тоже «фишки»). Такой подход условно называется «быстро-бесплатно» – начать можно сегодня, а в дополнительных инвестициях нет необходимости (есть Интернет, где можно найти многое). Вызываете сотрудника, даете задание, контролируете выполнение.

### **Фишкинг-инвестмент**

Вы можете выделить бюджет на подписку на деловые журналы, на посещение конференций, встречи с консультантами. Выделив на это 500 долларов, вы уже в течение первого месяца заметите эффект и сможете оценить целесообразность такого подхода.

Выделение средств должно быть целевым: правильным сотрудникам, на правильные книги и конференции, на правильных консультантов (о том, как выбирать правильных консультантов, смотрите книгу «Маркетинговая машина») – правда, 500 долларов на хорошего консультанта вам может не хватить.

### **Конкурс**

Вы можете объявить конкурс среди сотрудников вашей компании: «Предложи «фишку» – получи приз». Суперприз можно вручить, если предложенный инструмент работает. Две недели, тысяча долларов на призовой фонд – и вы увидите первые результаты (а они обязательно будут).

### **Дерево «фишек»**

На внутреннем портале компании для открытого доступа всех сотрудников вы можете сделать дерево «фишек», в котором есть «ветки»: «фишки» продвижения, «фишки» продаж, «фишки» ценообразования и т. д. Если портала нет, можно обойтись созданием файла в Excel, который вы разошлете вашим сотрудникам.

Принцип простой: предложил новую «фишку», еще не зафиксированную в дереве «фишек», получи, например, 500 рублей. Минус такого подхода – требуется предварительная работа по подготовке дерева. Плюс – вы видите прогресс (или его отсутствие) каждый день.

### **«Помощь придет»**

Этот способ очень эффективен, но требует значительных инвестиций. Вы можете нанять одну или несколько креативных компаний и консультантов (список смотрите ниже) для поиска новых «фишек». Поставьте им задачу – получите необходимый результат.

### **Месячник «фишек»**

Вы можете организовать месячник «фишек». Объявите, что в ближайший месяц вы хотите собрать максимальное количество новых инструментов и приемов, не требующих значительных инвестиций и приносящих быстрый результат. Поощрение получают те, кто предложил больше всего полезных «фишек», и тот, кто предложил лучшую «фишку».

### **Фишкинг-менеджер**

Это предложение звучит как фантастика, но в условиях, когда без работы осталось множество профессиональных менеджеров, оно вполне реализуемо. Наймите нового сотрудника с единственной задачей: искать новые «фишки» для вашего бизнеса.

Он должен будет найти, например, двести полезных «фишек», а через месяц, подводя итоги, вы сможете решить, что из предложенного стоит внедрить и стоит ли оставлять вашего фишкинг-менеджера в штате.

## Как это работает на практике

Когда я работал в агентстве недвижимости МИАН, мы сделали библиотеку «фишек» (дерево «фишек») на внутреннем маркетинговом портале. Сотрудникам московской команды маркетинга и нашим региональным маркетерам мы предложили дополнять список в режиме онлайн.

Призы? Деловая книга за каждую новую полезную «фишку», которую мы принимали, и денежный бонус, если «фишка» внедрялась в практику.

Эффектом мы были довольны.

### Важно

Важно личное участие. Если вы как первое лицо будете активно подбрасывать «фишки», то в это втянется и вся компания.

Заведите в своем блокноте страницу, где вы будете записывать идеи.

Используйте функцию «фото» в своем мобильном телефоне, когда видите чужую «фишку» (я, например, за день до написания этих строк сделал фотографии двух «фишек» в салоне ION).

Подпишитесь на десяток интересных новостных рассылок, блогов.

Читайте больше хороших деловых книг.

Важно также мотивирование. Если вы не будете создавать у ваших сотрудников мотивацию к сбору «фишек», этот проект быстро заглохнет.

### «Фишки»

—

### Читать

Книги, которые я рекомендую ниже, станут очень хорошей основой для создания вашей библиотеки «фишек».

- Александр Левитас. [Больше денег от Вашего бизнеса.](#)
- Анатолий Дураков. Провинциальный маркетинг. Жизнь маркетера без бюджета.
- Рик Крэнделл. 1001 способ успешного маркетинга, даже если вы ненавидите продавать.
- Джей Конрад Левинсон. Партизанский маркетинг за 30 дней. Пошаговое руководство.
- Игорь Манн. [Маркетинг на 100 %.](#)
- Карл Сьюэлл. [Клиенты на всю жизнь.](#)
- Том Филтенштейн. Убойный маркетинг. 401 способ увеличить продажи, максимизировать прибыль и победить конкурентов.

Вот, например, идея «на миллион» из книги Анатолия Дуракова. Незачем делать свои дисконтные карты, если можно использовать такой прием (цитирую): «Уважай своего конкурента, но будь всегда на шаг впереди него: например, мы продаем по дисконтным картам наших конкурентов плюс и наша скидка. А?»

## Эксперты

Рекомендую обратиться за помощью (да поможет вам Интернет!) в компанию IQ marketing, к Александру Левитасу или к Юнию Давыдову.

## План внедрения

1. Вы верите, что «фишки» вам помогут? Нет? Читайте следующий раздел. Да? Читайте дальше.

2. Назначьте одного «правильного» (увлеченного, начитанного, креативного) сотрудника, который будет отвечать за фишкинг (см. раздел [«Кому поручить»](#)). Ежежендельно встречайтесь с ним, чтобы отслеживать план внедрения фишкинга в компании.

## 6. Точки контакта

### Цель

Обеспечить четкое взаимодействие с клиентами, эмоционально сильное и позитивное, заставляющее запоминать вашу компанию, рассказывать о вас другим и покупать именно у вас.

### Сложность реализации

Средняя.

### Стоимость

Бесплатно (если не считать инвестиций в то, что необходимо исправлять).

### Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

### Сроки «изготовления»

Можно начать внедрять уже сейчас.

### По сути

Точки контакта – это моменты, когда ваши клиенты и потенциальные покупатели соприкасаются с вашей компанией. И решают, оценивая отношение к ним в точках контакта, работать с вами или нет, продолжать сотрудничать с вашей компанией или переключиться на ваших конкурентов.

На первый взгляд таких точек немного. Попробуем быстро составить список.

1. Печатные материалы компании (буклеты, брошюры, листовки).
2. Визитные карточки сотрудников.
3. Фирменный бланк.
4. Фирменный договор.
5. Вывеска при входе в офис.
6. Голос вашего секретаря и его манера общения с клиентами.
7. Музыка (приветствие), которую слышит клиент в ожидании соединения.
8. Сайт компании.
9. Шаблон ваших корпоративных презентаций.
10. Ваши переговорные комнаты.
11. Внешний вид и манеры ваших сотрудников.
12. Слоган компании.
13. Ваши подарки и сувениры.
14. Ваш прайс-лист.

15. ...

Вам что-то еще приходит в голову? Не останавливайтесь – я специально оставлю для ваших записей свободное место. Пишите!

16. \_\_\_\_\_

17. \_\_\_\_\_

18. \_\_\_\_\_

...

Редко какая компания сразу же переваливает за цифру 10. И если вы записали больше 20 точек контакта, я вас поздравляю. Но знайте: на самом деле количество точек контакта в средней компании приближается к ста.

Понятно, что в первую очередь в голову приходят самые важные – фиксируйте их. С остальными можно будет разобраться позже.

Еще раз посмотрите на ваш список и попробуйте выделить самые важные точки контакта с позиции вашего покупателя.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

А теперь проранжируйте их по степени важности для бизнеса.

И поставьте сами себе оценку (насколько хороша ваша точка контакта) по 10-балльной шкале (10 – это идеал). Вот какой документ должен получиться у вас.

Приоритет	Точка контакта	Оценка	Ответственный	Что делать, сроки
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Ваша задача – сделать так, чтобы контакт клиента с вашей компанией в каждой из этих точек был максимально эффективным, позитивным, запоминающимся, приятным, простым, быстрым.

Например, берем то, что есть в каждой компании – договор на оказание услуг (поставку продукции).

У вас он напечатан мелким нечитаемым шрифтом. Сделан в Word. Форматирования нет, дизайном и не пахнет. Пропущены запятые.

А у ваших конкурентов крупный, удобный для чтения шрифт; прекрасный дизайн документа; сделан в PDF; ни одной ошибки.

Я как клиент оцениваю ваши договоры. Очевидно, что счет 0:4 в пользу ваших конкурентов – при прочих равных я выбираю их.

Ладно, я добрый. Давайте посмотрим, как можно связаться с вами, может, мы и без договора поработаем.

Где-то тут была ваша визитка... Как же она выглядела? Что-то я не помню, не могу найти в сотне других...

А ваш конкурент? Помню! Как забыть! Такая красная, яркая, и уголок у нее был загнут – а, вот она!

Хорошо. Я дам вам последний шанс. Вижу ваш телефон в договоре и звоню вам в половине девятого вечера (уж извините, я сова).

Ваша компания: гудки, никто не берет трубку.

Ваш конкурент: первый гудок, второй гудок... Автоответчик! «Добрый вечер! Увы, наш начальник уже выгнал нас всех из офиса, и мы не можем ответить на ваш звонок. Но завтра в 8.30 мы будем на местах. А если вам не терпится, то запишите, пожалуйста, номер мобильного телефона нашего дежурного менеджера...»

Как говорится, без комментариев.

И если вы по-прежнему считаете, что такие «мелочи» для клиента не важны, то вы ошибаетесь.

## Как это работает на практике

Во время работы в компании «Фавор» – дилере Konica Corporation – мы особое внимание уделяли первому визиту потенциальных клиентов в наш офис. Их путь проходил через наш фирменный магазин (и клиент мог представить, как будет выглядеть его собственный магазин).

Пройдя через довольно мрачный коридор здания, в котором мы арендовали помещение, клиент попадал в абсолютно западный офис, светлый и оборудованный по последнему слову техники, со всеми атрибутами: гигантский телевизор Panasonic, чтобы во время короткого ожидания можно было посмотреть видеофильм; бонсай; настенные часы, показывающие время в Москве, Финляндии (место расположения нашего склада) и Японии (офис Konica); чай, кофе; приветливые секретари.

Нашей задачей было сделать визит в офис приятным, и мне кажется, нам это удавалось. Это положительно сказывалось на желании потенциальных клиентов работать именно с нами.

Позже, когда я перешел работать в другую компанию, мы специально провели мозговой штурм с участием секретарей приемной под названием «Театр начинается с вешалки, компания начинается с ресепшн».

Мы задались вопросами: «Как произвести положительное впечатление на клиентов, которые к нам приходят? Как сделать их возможное ожидание в зоне ресепшн наиболее приятным?» Как вы думаете, сколько предложений было подано? Почти двадцать. Около половины мы приняли и реализовали сразу. Другие нашли воплощение чуть позже.

Наверное, наших секретарей впервые спросили о том, как можно улучшить работу в их сфере деятельности, – надо было видеть, с каким удовольствием они говорили об этом. (Кстати, вскоре после этого оба секретаря перешли работать на позиции менеджеров.)

## Важно

Не забудьте главные точки контакта. Подстрахуйтесь. Привлеките других сотрудников. Самый простой способ вычислить все точки контакта – представить себе путь потенциального клиента к вашей компании и внутри вашей компании.

## «Фишки»

Проведите аудит точек контакта конкурентов. Так можно будет увидеть, насколько вы лучше (и не стесняйтесь говорить об этом вашим клиентам) или где конкуренты обходят вас.

Попросите новых сотрудников – тех, у кого еще не замылился взгляд, – пройти «путь клиента» и раскритиковать ваши точки контакта.

Пригласите внешнюю компанию, чтобы она сделала профессиональный аудит ваших точек контакта.

## Читать

Игорь Манн. [Точки контакта.](#)

## Эксперты

Компания «Маркетинг машина» может профессионально провести аудит ваших точек контакта и выдать вам свои рекомендации по их совершенствованию.

## План внедрения

1. Составьте список точек контакта.
2. Выделите десять основных.
3. Расставьте их в порядке приоритета для бизнеса.
4. Устройте мозговой штурм с ключевыми сотрудниками, заинтересованными в улучшении этих точек контакта. Цель штурма – найти идеи по созданию великолепных точек контакта. Например, для улучшения вашего прайс-листа позвоните коммерческого директора, маркетера и парочку креативных менеджеров по продаже.
5. Получите от ответственного протокол штурма, отметьте то, что можно улучшить быстро и недорого.
6. Встречайтесь с ответственным каждую неделю, отслеживая прогресс.
7. Держите список десяти самых важных точек контакта (смотрите выше) перед глазами. Отслеживайте прогресс еженедельно.
8. Делайте повторное упражнение по аудиту точек контакта как минимум раз в год.
9. Через некоторое время воспользуйтесь «таинственным покупателем», чтобы убедиться в том, что ваши точки контакты действительно стали лучше и не вызывают отрицательных эмоций у ваших клиентов.

## 7. «Таинственный покупатель»

### Цель

Выяснить узкие места компании. «Расшить» их. Держать компанию в тонусе.

### Сложность реализации

Средняя.

### Стоимость

Невысокая (или нулевая).

### Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

### Сроки «изготовления»

В течение месяца.

### По сути

«Таинственный покупатель» – эти слова слышал почти каждый.

Очень многие знают, что это такое. Но вот брать на вооружение не торопятся.

А зря.

«Таинственный покупатель», как лекарство, может быть для наружного (внешнего) и внутреннего применения. Показанием для внешнего использования служит необходимость получить сведения о работе конкурентов, сравнить их с показателями компании. Внутреннее применение – только в компании, без сравнения с конкурентами. Оно дешевле и быстрее. Каждый раз вы должны глазами требовательного покупателя посмотреть на ваш бизнес, на все точки контакта (см. прием [«Точки контакта»](#)).

И если вы никогда не проводили такую проверку, сделайте это в ближайший месяц. Гарантирую, вскрыется многое.

А если вы вошли во вкус, то можете попробовать в следующем месяце использовать внешнего «таинственного покупателя».

Для того чтобы воспользоваться приемом «таинственный покупатель» и проанализировать вашу компанию, вы должны определиться с целями и найти того, кто будет выступать в роли такого покупателя.

### Цели

Попробуйте позвонить себе.

Купить у себя. Например, что-то в нестандартной комплектации.

Придумайте ситуацию, которая потребует возврата товара или его ремонта.



Отправьте заявку на приобретение.

Зайдите в свой магазин и посмотрите на него глазами покупателя.

Загляните в офис, прикиньтесь посетителем.

Вариантов много, но итог всегда один: вы удивитесь полученным результатам. (Недавно я отправил заявку на услугу трем компаниям. Не ответила ни одна. Я, конечно, все понимаю: кризис и все такое. Но вам-то заказы нужны? Не помню ни одного случая, когда бы я оставлял сообщение с просьбой перезвонить на автоответчике компании и мне перезвонили.)

### **Кто**

Вы сами можете стать «таинственным покупателем».

Если вас узнают в лицо, то попросите выступить в качестве «таинственного покупателя» вашего коллегу из другой компании, а вы по бартеру проверите его компанию. Потом за завтраком или ланчем вы сможете обменяться впечатлениями.

Каждый раз, принимая на работу нового сотрудника, просите его выступить в качестве «таинственного покупателя».

Ваши сотрудники отдела маркетинга должны быть «таинственными покупателями» – если не на ставку, то уж на половину ставки.

Если позволяет бюджет, нанимайте профессиональную команду (см. раздел «Эксперты»). Они как профессионалы увидят больше.

Да, самое главное. Оперативно внедряйте все хорошие идеи и устраняйте выявленные недостатки. Повторные «таинственные покупатели» должны фиксировать улучшение ситуации.

## **Как это работает на практике**

В каждой компании, где я работал, я всегда использовал «таинственного покупателя», фиксируя узкие места и «расшивая» их.

В одном случае результаты использования приема «таинственный покупатель» даже стали основой для масштабных изменений в компании (как вы догадались, результаты были достаточно печальными для нас).

В другом случае нам удалось скрестить «таинственного покупателя» с акцией по стимулированию продаж в розничных точках, в которых продавались телефонные карты «Арктел».

Наши сотрудники, выступая в роли «таинственных покупателей», проводили мониторинг точек продаж, анализируя ассортимент, выкладку, цены, находки конкурентов, а заодно и интересовались у продавцов: «Какую телефонную карту вы посоветуете для звонков, скажем, в Санкт-Петербург?» И если продавец отвечал: «А возьмите карту “Арктел”», то наш сотрудник просто отдавал продавцу сторублевую купюру и говорил: «Спасибо, что рекомендуете карты “Арктел”».

Конечно, такая акция («Случайный покупатель») рекламировалась в сетях заранее. И эффект был просто потрясающим.

### **Важно**

Кто должен быть самым главным «таинственным покупателем» в компании? Ее руководитель или директор по маркетингу.

А в идеале каждый сотрудник (и даже каждый клиент – см. раздел «Фишки») должен выступать в такой роли.

## «Фишки»

Сейчас получил распространение аудиовариант «таинственного покупателя», когда вместе с отчетом вы получаете аудиофайл с записью, например, проведения переговоров. Вы можете оценить верность выводов «таинственного покупателя», интонации ваших сотрудников.

На подходе видеoversия «таинственного покупателя» – когда вы еще и видите результаты исследования, снятые скрытой камерой.

Компания «Связной» придумала интересный ход: она предложила всем своим клиентам – владельцам карт «Связной-Клуб» выступить в качестве «таинственных покупателей». Отчет клиента «оплачивался» дополнительными баллами. Компания получила охват, объективность и еще большую лояльность своих клиентов.

Бельгийская компания Crime Control предлагает владельцам магазинов проверить их охранную систему с помощью специально подосланных «воров-профессионалов». Подсылаемые «воры» почти никогда не попадают. Конечно же, после использования такого приема «таинственный покупатель» все похищенное возвращается, а также даются рекомендации по усовершенствованию охранной системы магазинов.

## Читать

–

## Эксперты

Обратитесь в компанию Serviceman-MS.

«Маркетинг машина» также может вам помочь.

## План внедрения

1. Назначьте ответственного за проведение первого исследования «внутренний “таинственный покупатель”».

2. Убедитесь, что у тех, кто выступает в роли «таинственного покупателя», подготовлен сценарий действий: что смотреть, что спрашивать, что фиксировать.

3. Получите результаты и сразу же разберите на совещании топ-менеджеров.

## Продажи

### 8. Почему они не покупают?

#### Цель

Понять, почему ваши клиенты не покупают у вас, – значит увеличить продажи, «расширить» узкие места.

#### Сложность реализации

Низкая.

#### Стоимость

Бесплатно.

#### Кому поручить

Сделайте сами.

#### Сроки «изготовления»

В течение недели.

#### По сути

Это простое упражнение, которое, к сожалению, не проводилось в 90 % компаний. А зря.

Созовите ваших сотрудников коммерческого отдела и маркетера, проведите мозговой штурм, чтобы найти ответы на вопрос «Почему они (клиенты, партнеры) у нас не покупают?».

Соберите список всех возможных причин, возражений, ограничений.

И подготовьте убедительные контраргументы.

Сделайте получившийся документ инструментом продаж и маркетинга, который должны использовать маркетеры (в продвижении) и менеджеры по продажам (в подготовке к переговорам, во время переговоров и после их завершения).

Таких причин должно получиться от 15 до 30.

Вот некоторые из них.

«Дорого».

«Нет денег».

«У нас другой поставщик. Мы им вполне довольны».

«Мы уже решили эту проблему».

«Мы с вами уже пытались работать...» (Какой интересный комментарий! Попробуйте выяснить подробности и найти причины, по которым сотрудничество не состоялось!)

«У ваших конкурентов услуга дешевле».

«У ваших конкурентов продукт лучше».

«Я слышал, что ваш продукт еще сырой».

«Спасибо, мы только на прошлой неделе решили эту проблему с помощью другой компании».

«Правило нашей компании – работать только с первоклассными поставщиками. Мы не экономим...»

«Спасибо, мы подумаем».

«Вы что, какие закупки? В стране кризис!»

«У меня знакомый работает в компании, которая является вашим конкурентом».

Не пропустите ничего. Пусть лучше в вашем списке будут все-все возможные причины непокупки.

## Как это работает на практике

Более десяти лет назад я с большим коммерческим успехом реализовал подобный подход в компании «Фавор». Мы продавали мини-фотолаборатории Konica и жестко конкурировали с Kodak, Agfa и Fuji.

Подготовленные нами «вопросы – ответы» характеризовали нас как экспертов фото-рынка, знающих ответ на любой вопрос. Не случайно слоган нашей компании звучал как «Самое подготовленное предложение». Наши домашние заготовки на возражения клиентов всегда помогали нам, обеспечивая не только хорошую репутацию, но и рост продаж.

Еще одна моя история. В кризисное время продажи семинаров во многих городах притормозились. Чтобы помочь провайдерам, я подготовил документ «Контраргументы “Не хочу учиться...”». Чуть ниже приводится почти полный текст, на подготовку которого ушло не более часа. Результат? Благодарности организаторов и не такая частая отмена семинаров, как раньше.

Вот обычные возражения тех, кого приглашают на семинары, и как бы я ответил на них.

**«Нет времени».**

Я понимаю.

У меня у самого цейтнот.

Я не спрашиваю вас, читали ли вы книгу *«Тайм-драйв»* Глеба Архангельского, чтобы лучше организовать себя... Я читал, и у меня все равно полный цейтнот.

Но для новых знаний, для поиска ответов на вопросы «Что делать?», «Что делать иначе?», «Как делать?» я *время стараюсь находить*.

Я читаю по четыре-шесть бизнес-книг в месяц.

Я подписан на три десятка рассылок и блогов.

Я читаю пять ежемесячных профессиональных журналов.

Я стараюсь встретиться с каждым интересным мне профессионалом.

У меня на это время находится.

Но я понимаю вашу загрузку.

Поэтому я:

- провожу это мероприятие в субботу (когда вы и ваши топ-менеджеры могут прийти на тренинг, не отвлекаясь на срочные звонки и письма);
- собрал самые важные вопросы и точные, без воды, ответы на них.

И кстати, не думали ли вы о том, что бонусом этого тренинга может быть встреча с такими же увлеченными, как и вы, бизнесменами и предпринимателями? Это интересные связи и возможные контакты.

**«Дорого».**

Стоп. А с чем вы сравниваете?

Предположим, оборот вашей компании один миллион евро в год. Благодаря идеям этого тренинга вы увеличите его на 1 % (что очень, очень вероятно).

Вы в плюсе?

Все еще дорого?

«Да, – скажете вы. – А что будет, если наш оборот на 1 % не увеличится?»

Хороший вопрос.

Это зависит не только от меня, но и от вас.

Знания, которые я вам дам, необходимо применить. Я за вас этого не сделаю (но покажу, как это можно сделать проще).

**«Нет денег».**

Если предполагается, что инвестиция – в маркетинг, производство, обучение – приведет к росту оборота или сокращению издержек, то, как показывает моя практика, деньги находятся.

Конечно, бывает, что денег в компании нет «совсем-совсем». В таком случае можно оплатить обучение самому (каждый раз на моем тренинге присутствуют несколько участников, заплативших сами за себя).

**«У нас в компании нет маркетологов...»**

Во-первых, это не страшно: тренинг для руководителя компании, коммерческого директора и даже для акционера будет не менее полезен, чем для маркетера.

Во-вторых, может, пора его нанять?

**«У нас свои обучающие центры».**

Отлично. Отправьте на тренинг вашего сотрудника обучающего центра, чтобы он потом передал полученные знания своим коллегам.

Тренинг уникальный – у ваших сотрудников таких знаний нет.

Когда я работал в МИАНе, мои коллеги из обучающего центра этой компании с большим удовольствием и пользой для себя посещали мои мастер-классы.

Но все-таки лучше, чтобы на тренинге были сотрудники, принимающие решения.

Часть информации может потеряться, исказиться – эффективность тренинга снизится.

**«Расходная часть заморожена до сентября».**

Знакомая история... В свою очередь, расскажу другую. В феврале я читал семинар в Киеве, где кризис проявился очень сурово. Было 20 участников.

И половина из них самостоятельно оплатила семинар.

Более внимательных слушателей у меня не было.

Предложите своим сотрудникам пройти обучение за свой счет.

Если это ценный для вас сотрудник, то вы можете пообещать, что часть этих инвестиций (или вся сумма) будет компенсирована после кризиса.

**«Сейчас нам не до этого. О чем вы говорите, когда в стране кризис?»**

Мое твердое убеждение: кризис быстрее закончится для тех, кто думает и делает все возможное, чтобы победить кризис в отдельно взятой компании.

Поэтому мы и проводим этот тренинг для компаний, которые не сдаются.

**«Мы вообще не ходим на семинары».**

Все, что я могу и хочу сказать вам: «Попробуйте».

Знания и мотивация, которые вы получите, приведут к результатам: росту продаж, повышению эффективности сотрудников и бизнеса.

Попробуйте.

Я уверен, вы начнете ходить на семинары.

И знаете, есть еще одна причина...

Она не упоминается, но я ее точно знаю.

**«Мне неудобно учиться...»**

Я же вам признался, что учусь, учусь и еще раз учусь. И мне тоже порой бывает неловко.

Чем больше у вас будет хороших знаний, тем комфортнее вы станете себя чувствовать.

До встречи на семинаре.

Уверен, что оправдаю ваши ожидания.

## **Важно**

Аргументы и контраргументы должны от зубов отскакивать у ваших менеджеров по продаже. Можете устроить своим сотрудникам выборочную проверку.

## **«Фишки»**

Рискнете разместить эти причины и вашу контраргументацию на своем сайте?

Вы можете сделать буклет исходя из возражений ваших клиентов и из ваших контраргументов. Сэкономите время для переговоров и заодно продемонстрируете, что вы, как гроссмейстер-шахматист, думаете на ход вперед.

Покажите получившийся документ десяти вашим самым преданным клиентам, попросите их проверить, все ли действительно так, как в списке изложено. Они оценят это, а вы, возможно, получите важные замечания.

Как насчет публикации, основанной на полученных результатах? (См. прием [«Колонка»](#).)

## **Читать**

Попробуйте найти вдохновение в следующих книгах:

- Фердинанд Форнис. Почему клиенты не покупают... и как с этим бороться.
- Нил Рекхэм. [СПИН-продажи](#).
- Александр Деревницкий. [Школа продаж](#).

## **Эксперты**

Консультантов, которые помогут вам справиться с этой задачей, немало. Среди тех, чьи имена первыми пришли в голову, Радмило Лукич, Константин Бакшт, Олег Макаров и Андрей Мудрый.

## **План внедрения**

1. Запланируйте проведение рабочей встречи на ближайшее время.
2. Получите список всех возражений клиентов.
3. Попросите подготовить контраргументы.
4. Проверьте то, что получилось.

## 9. Сторителлинг

*Сказка ложь, да в ней намек!  
Добрым молодцам урок.  
Александр Сергеевич Пушкин*

*Цифры и факты забываются, а истории остаются.  
Автор неизвестен*

### Цель

Научиться продавать ваши услуги и продукты, напирая на эмоции, рассказывая истории, которые остаются в памяти у покупателя.

### Сложность реализации

Средняя.

### Стоимость

Бесплатно (не считая стоимости возможных призов лучшим «рассказчикам» компании).

### Кому поручить

Маркетеру, коммерческому директору.

### Срок «изготовления»

От одной недели.

### По сути

Сторителлинг (от англ. storytelling – рассказывание историй) – достаточно новый маркетинговый инструмент, суть которого заключается в том, чтобы рассказать покупателю интересную, яркую и желательно незабываемую историю. Компании используют этот инструмент, если хотят запасть в душу клиенту.

Традиционно мы продаем, упирая на:

- факты («Наш продукт купило более 3000 компаний!»);
- эмоции («Купите, не пожалеете!»);
- свидетельства других клиентов («Вот отзыв компании А»);
- расчеты («Давайте посмотрим, как быстро вы окупите свои инвестиции»).

Но на это же давят и конкуренты.

А вот сторителлинг, продажа через рассказывание историй, – это очень эффективный инструмент, взятый на вооружение пока совсем небольшим количеством компаний.

Пользуйтесь моментом!



Ваши «коммерсанты», к гадалке не ходи, уже рассказывают своим клиентам истории, которые продают.

«Вот однажды у меня был случай...»

«Неделю назад звонит мне мой давний клиент и говорит: “Выручай!..”»

«Помню, приходит такой невзрачный дядька – его еще не хотели на охране пропускать – и приносит с собой во-о-от такой мешок денег...»

«А еще был случай. Приходит вот такая (два раза показывает руками) блондинка...»

Задача состоит в том, чтобы поставить это на поток, отсеять мусор (истории про блондинок, например), подвести научную основу и систематизировать.

### **Поставить на поток**

Необходимо, чтобы истории, которые рассказывают опытные менеджеры по продаже («старички»), стали достоянием всех продавцов. Для этого нужно объявить о сборе историй, назначить координатора, объяснить условия, установить сроки, правила и призовой фонд.

### **Научная основа**

Рекомендуется объяснить, какие истории вы ждете (помогающие продавать, зажигающие) и как они могут попасть в библиотеку историй.

Их можно прислать по почте или наговорить на диктофон.

Особенно яркие истории, сопровождающиеся выразительными интонацией, мимикой, жестами рассказчика (видели бы вы меня, когда я рассказываю, как мне продавали Citroen C5!), лучше снять на видео. Сейчас почти в любом мобильном телефоне есть функция видеозаписи.

Задайте шаблон. Например, такой:

- ситуация (проблема клиента);
- в чем была ее специфика;
- как я ее решал;
- что получил клиент;
- выводы.

### **Отсеять мусор**

Обязательно необходимо исключить брак – истории незатяжные, в которых клиент выставлен идиотом, или чересчур неправдоподобные и дурацкие.

Для этого следует периодически просматривать новые истории и объяснять авторам, что в таких рассказах хорошо, а что плохо.

### **Систематизация**

Когда историй будет много, необходимо будет их систематизировать.

Например, «Большие продажи», «Руки опустились», «Клиент всегда прав?», «Чудеса в договорах».

## **Как это работает на практике**

В группу компаний МИАН входило риелторское бюро «Тактик & Практик». Это была компания, которая работала в «голубом океане».

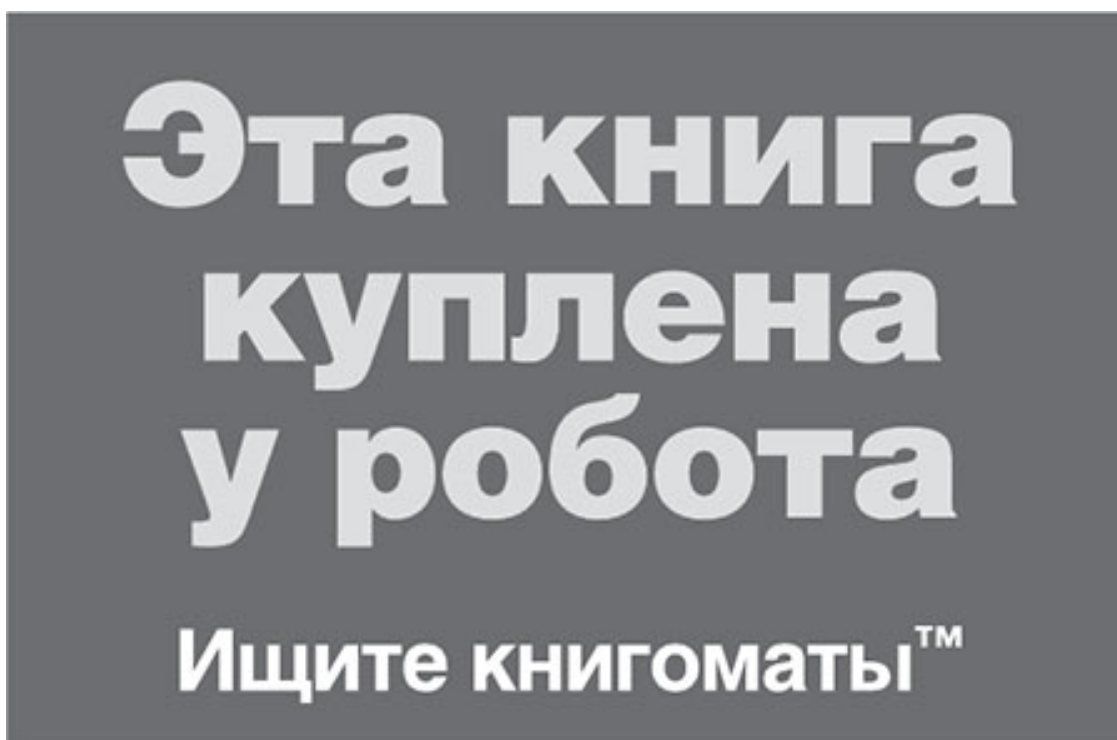
Это был типичный стартап, и остро стоял вопрос увеличения продаж самыми разными способами. Одним из таких способов стал сторителлинг.

Маркетер этого бюро подготовил шаблон истории, я провел вводный 20-минутный тренинг для сотрудников компании, объяснил, что такое сторителлинг, как его использовать, рассказал пару историй – и мы объявили конкурс с небольшим призовым фондом.

Результат? Более 30 интересных историй, сгруппированных в блоки «Продажа», «Покупка», «Аренда», «Обмен», которые каждый сотрудник любого офиса мог использовать в своей работе. Ему нужно было только рассказывать – искренне, как будто это было с ним и с его клиентом, – историю своего коллеги. Если же он не мог рассказывать историю от своего имени, то подбирал другую.

И конечно, мы просили пополнять нашу библиотеку историй новыми шедеврами.

Другой пример. На книгах нашего издательства, которые мы продавали через книгоматы (вендинговые машины), были вот такие наклейки.



Ну как не спросить у владельца книги: «Извините, у какого робота вы купили эту книгу?» Вот вам и начало истории.

### **Важно**

Какой истории верят? Она должна быть с интригой, веселая и правдоподобная, чтобы клиент не повторял слова Константина Станиславского «Не верю!».

На своих семинарах я рассказываю много историй, и благодаря этому мои слушатели гораздо лучше запоминают то, что я хочу донести до них. Истории о трех конвертах, о длительном отпуске, о японце, который носит визитки в кармане плавок, рассказанные в «Маркетинге на 100 %», навсегда запоминаются читателям.

Хорошая история может стать основой презентации, выступления на конференции. Она может быть использована в рекламных материалах и, конечно же, при обучении новых сотрудников.

Премиируйте лучших рассказчиков (бутылки хорошего вина будет достаточно).

## **«Фишки»**

Попробуйте в ближайший четверг провести пивной вечер «А вот еще был такой случай...». Задача – услышать от ваших продавцов новые интересные истории. Что у трезвого на уме...

## **Читать**

О сторителлинге ничего достойного на русском языке еще не издано. Можно порекомендовать книгу Сета Година «Все маркетологи – лжецы», но вряд ли она вам понравится своим КПД.

## **Эксперты**

По моим данным, сторителлингом в России пока никто не занимается. Но за это возьмется хорошее PR-агентство – попробуйте обратиться в агентство Insiders или PR Partner.

## **План внедрения**

1. Поручите создать библиотеку историй кому-то из ваших подчиненных.
2. Пополните ее двумя-тремя своими историями.
3. Проверяйте каждый месяц, чтобы количество историй росло, а их качество было высоким.

## 10. Прайс-лист

### Цель

Создать прайс-лист, увеличивающий продажи.

### Сложность реализации

Средняя.

### Стоимость

Низкая.

### Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

### Срок изготовления

Неделя.

### По сути

Однажды на семинаре, когда я рассказывал о том, как делать хорошую рекламу, один из слушателей спросил меня: «А как сделать такой прайс-лист, который не выкинут, который будут держать на столе, по которому будут делать большие заказы?»

Мой ответ понравился слушателю – коммерческому директору, и он пообещал сообщить мне потом, что он использовал из моих советов и насколько увеличились продажи за два месяца с момента введения нового прайс-листа.

Продажи действительно увеличились, и во многом, по словам этого коммерческого директора, благодаря моим рекомендациям. Надеюсь, они будут полезны и вам и у вас тоже дойдут руки до одного из самых массовых рекламных носителей.

#### Обложка

Если объем вашего прайс-листа составляет несколько страниц, то не пожалейте еще одну – на обложку.

Покупатели привыкли к обложкам: они есть в книгах, журналах, проспектах. По обложке встречают.

#### Логика

Правило распространяется и на прайс-листы. Логика должна быть и в изложении того, что вы предлагаете. Если даже ваш прайс-лист – это просто несколько колонок, подумайте еще раз, как их лучше расположить.

Проверьте логику изложения. Основной товар указали, а дополнения к нему? Отметили хиты продаж? Остатки на складе?

Понятно вашему клиенту, что такое «ш.», «П-С», «нвн»? («Штук», «понедельник-суббота», «нет в наличии».)

### **Дизайн**

Как сказал Артемий Лебедев, дизайн спасет мир. А поскольку прайс-лист – это часть мира, то логично использовать дизайн и для его спасения.

Ничто не привлекает в прайс-листе так, как его хороший внешний и внутренний дизайн, поэтому стоит в него вложиться.

## Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

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](http://www.учебники.информ2000.рф).