

Александр Левитас

# Больше денег

## от вашего бизнеса

Партизанский маркетинг в действии



**234**  
проверенных  
способа  
поднять прибыль  
без затрат

Эту книгу хорошо дополняют:

**Маркетинг без бюджета**

Игорь Манн

**Маркетинг на 100%**

Игорь Манн

**Издержки вниз — продажи вверх**

Боб Файфер

**Сарафанный маркетинг**

Энди Серновиц

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).

Александр Левитас

# **Больше денег от вашего бизнеса**

Партизанский маркетинг в действии

3-е издание

Издательство  
«Манн, Иванов и Фербер»

## Информация от издательства

**Левитас, А. М.**

Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии / Александр Левитас. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-167-5

Если рост прибыли вашей компании замедлился, полезно проверить, не упускаете ли вы каких-либо деталей: ведь в маркетинге именно детали важнее всего. Обращая внимание на мелочи, вы сможете привлекать и удерживать больше клиентов, совершать больше сделок и увеличивать средний их объем, устанавливать выгодные для себя цены и снижать ненужные расходы. Читая эту книгу и применяя «партизанские» методики, собранные автором, вы увеличите вашу прибыль до максимально возможной.

Эта книга будет наиболее полезна для собственников небольших компаний, а также для руководителей и сотрудников отделов маркетинга и рекламы.

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

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

© Левитас А. М., 2008

© Левитас А. М., 2012, с изменениями

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

## Больше денег от вашего экземпляра книги

Буду краток.

У вас в руках просто замечательная книга.

Я прочитал более 1500 книг о маркетинге, но это одна из немногих русскоязычных, которую я бы обозначил как *must read*. И это на сегодня единственная книга по маркетингу, которую мы решили издать у нас.

Когда я в первый раз прочитал эту книгу, я записал себе в еженедельник задачу — «встретиться с автором».

Когда я встретился с Алексом, я записал себе в еженедельник очередную задачу — «предложить Алексу издаться у нас».

Задача выполнена.

А вот у вас после прочтения будут десятки (а у кого-то и сотни) предназначенных для реализации задач и идей. А мы под Новый год специально для вас выпустили особый еженедельник маркетера.

Поэтому не буду отрывать вас от основного — от чтения.

И не забудьте мой совет — взять побольше от этой книги, автор которой, несомненно, специалист № 1 по партизанскому маркетингу в России.

*Игорь Манн*

**P. S.** Возможно, вы тоже захотите встретиться с Алексом. Он часто проводит семинары в России — или вы можете заказать персональную консультацию.

## Вместо предисловия

Мне позвонил Сергей, бывший ученик. «Александр! Я хочу похвастаться! — восторженно кричал он в трубку. — Прибыль моего дела не просто выросла в пять с половиной раз после ваших уроков — она уже год не опускается ниже этого уровня!»

За полтора года до того бизнес Сергея находился на грани закрытия: прибыль была такой низкой, что Сергею даже пришлось найти работу на полставки. Когда же он обратился к консультантам из центра поддержки предпринимательства, те лишь посоветовали взять ссуду и дать массивную рекламу.

В поисках решения Сергей наткнулся в журнале на мою статью о малобюджетных способах поднять продажи. Он использовал один прием из этой статьи — и результат так впечатлил его, что Сергей перечитал все мои статьи, какие только сумел найти, а потом нашел меня и записался на мой курс.

В первые же месяцы Сергей удвоил свои доходы, затем удвоил еще раз. Потом мы не общались около года, и вот он позвонил мне, чтобы поделиться своими успехами и получить пару новых советов.

«Скажите, Александр, — спросил он на прощание, — а почему вы не напишете книгу о том, как увеличить прибыльность бизнеса? Ваши советы, я уверен, были бы на вес золота для начинающих предпринимателей, да и опытным пригодились бы!»

Вот она, эта книга.

# Вступление. Шесть ключей к увеличению прибыли

Задача этой книги — дать вам, уважаемый читатель, набор инструментов для увеличения прибыльности бизнеса. В этот набор входят ответы на вопросы: *что* надо сделать, чтобы получить больше денег от своего бизнеса, и рецепты того, *как* это сделать.

Первым делом я предлагаю вам формулу увеличения прибыли — простую и доступную. Существует всего *шесть основных ключей к прибыли*, и все они входят в эту формулу.

Чтобы бизнес приносил больше денег:

- привлекайте больше новых клиентов;
- заключайте с ними больше сделок;
- продавайте больше товаров каждому;
- берите за каждый товар больше денег;
- делайте больше повторных продаж;
- используйте больше способов сэкономить.

Ваш бизнес может приносить больше денег. Секрет заключается в том, чтобы задействовать в бизнесе все шесть ключей. Конечно, даже использование одного или двух из них позволит вам поднять доходы иной раз на десятки процентов. Но если постепенно задействовать все ключи, прибыль может вырасти в несколько раз.

Предприниматель, использующий лишь некоторые из этих ключей, похож на штангиста, который тренирует только одну руку: очень скоро его результаты перестанут расти, потому что максимальный вес штанги будет определять не сильная, а слабая рука. Именно поэтому изрядная часть владельцев бизнеса трудится много и тяжело, а зарабатывает мало. В таких случаях использование «формулы прибыли» позволяет исправить дело.

Структура книги, которую вы держите в руках, повторяет эту формулу. В книге шесть больших частей — по одной на каждый «ключ к прибыли». И в каждой части — множество идей, приемов и советов, которые вы сможете применить в своем бизнесе.

Часть этих приемов вам уже знакома, часть может вас удивить. Но все они достаточно просты, чтобы не требовать специального образования, и достаточно незатратны, чтобы ими мог воспользоваться любой предприниматель вне зависимости от того, насколько велик его бюджет.

В принципе эту книгу можно читать с любой страницы. Однако в первый раз прочитайте ее от начала и до конца с карандашом в руках. Записывайте каждую идею, которую сочтете подходящей, — и вы получите готовый план развития своего бизнеса.

Помните: ваш бизнес может приносить больше денег!



# Часть 1

## Как привлекать клиентов: секреты рекламы

### **Чтобы бизнес приносил больше денег:**

- привлекайте больше новых клиентов;
- заключайте с ними больше сделок;
- продавайте больше товаров каждому;
- берите за каждый товар больше денег;
- делайте больше повторных продаж;
- используйте больше способов сэкономить.

# Больше клиентов за те же деньги

Чтобы бизнес зарабатывал деньги, нужно привлечь клиентов. Мысль не новая, но, согласитесь, правильная.

И основным способом привлечения клиентов для вас наверняка является реклама. Поэтому первая часть книги будет посвящена тому, как сделать вашу рекламу более эффективной.

►► *Оптимизация рекламы позволит вам получить больше клиентов, вкладывая те же деньги.*

Обратите внимание! Когда я говорю о рекламе, я имею в виду любые материалы, которые должны помочь вам привлечь клиента. Это не только объявления в газетах и журналах или рекламные ролики на радио и телевидении — это еще и листовки, и плакаты, и буклеты, и вывески, и штендеры, и рекламные письма, и прайс-листы, и каталоги, и интернет-сайты, и визитные карточки... Любая информация, которую потенциальный клиент получает не в личной беседе, а опосредованно.

Скажу сразу: я не собираюсь учить вас писать рекламу — для этого все равно не хватит книги. Но есть несколько секретов, приемов и уловок, которые стоит знать каждому рекламодателю. Они позволят поднять отдачу от рекламы, не увеличивая расходы. Об этих приемах мы и поговорим.

## Главный секрет успешной рекламы

Главный секрет успешной рекламы заключается в том, чтобы *постоянно пробовать новое, постоянно экспериментировать*.

Многие предприниматели, особенно начинающие, допускают одну и ту же ошибку. Пока их реклама не окупается, они работают над ней, стараются сделать ее более эффективной. Но как только реклама начинает приносить им мало-мальски приемлемый доход, они останавливаются на достигнутом и не пытаются пробовать новые способы рекламы. Дескать, работает — вот и ладно, вот и не надо ничего менять.

►► *Если бы авиаконструкторы, подобно рекламодателям, не переделывали то, что «и так работает», самолеты до сих пор строили*

*бы из фанеры.*

Если бизнес продолжает вести ту рекламную кампанию, которая принесла ему первых клиентов, и не пробует ничего изменить, скорее всего, он использует малоэффективную рекламу. И зарабатывает гораздо меньше денег, чем мог бы, если бы не боялся экспериментировать.

Дело в том, что практически невозможно придумать гениальную рекламу с первого раза, даже если этим занимается профессиональный рекламист, не говоря уже о дилетанте. Большинство рекламных кампаний малоэффективны. Но если попробовать один вариант, другой, третий, можно постепенно нащупать более эффективные способы рекламы, затем еще более эффективные...

Так, американский мультимиллионер Джей Абрахам заработал изрядную часть своего состояния, помогая крупным компаниям поднять продажи. Он экспериментировал с их рекламой: пробовал так, пробовал эдак... И нередко оказывалось, что можно поднять доходы на десятки, а то и сотни процентов, не вкладывая ни копейки, — достаточно лишь переписать текст объявления, изменить заголовок или перенести рекламную кампанию из одного журнала в другой.

*»» Возможно, и в вашем бизнесе после незначительных изменений в рекламе продажи вырастут как на дрожжах. Не попробуете — не узнаете.*

«А как же риск?! — может спросить осторожный читатель. — Ведь продажи в результате эксперимента могут не только вырасти, но и упасть». И это правда: риск действительно есть. Новая реклама может оказаться менее эффективной, чем старая. И никто — ни бизнес-консультанты, ни авторы книг, ни даже рекламное агентство с мировым именем — не застрахован от ошибок.

Coca-Cola потерпела грандиозный провал в 1985 году при попытке вывести на рынок «Новую Колу» — несмотря на целую армию лучших рекламистов и маркетологов, нанятых для этого проекта. А производитель бытовой техники Maytag потерял в 1992 году более 70 миллионов долларов в результате непродуманной промоакции, расходы на которую оказались во много раз выше прибыли от роста продаж.

Так что риск в экспериментах с рекламой есть. Но этим риском можно управлять.

На своих семинарах по партизанскому (малобюджетному) маркетингу я обычно рекомендую участникам вкладывать в маркетинговые эксперименты не более 10% своего рекламного бюджета. Причем лучше запускать не один эксперимент «на все деньги», а два по 5% каждый или три по 3%.

Если «экспериментальная» реклама получится менее эффективной, вы откажетесь от нее. Если же новая реклама окажется лучше старой и поднимет ваши продажи, в следующий раз вы выделите на эту рекламу 10–20% бюджета, потом еще и еще — пока более результативная новая реклама не заменит старую.

Такой подход сводит риск к минимуму. Даже неудачная реклама приведет к вам какое-то количество клиентов. Так что если и случится спад в продажах, он ограничится лишь 1–2% и продлится всего несколько недель. А плодами успешного эксперимента вы сможете наслаждаться долгие годы.

Эта стратегия — регулярно ставить эксперименты, выделяя на них небольшую часть бюджета, быстро отказываться от неудачной рекламы и сразу переключаться на более эффективную — позволит вам все время находиться если не на пике эффективности рекламы, то по меньшей мере близко к нему.

*►► Только не примите мои слова за совет заниматься бизнесом так, как играют в азартные игры или в русскую рулетку. Скорее, подходите к нему как серьезные ученые к эксперименту.*

Готовы ли вы экспериментировать со своей рекламой, уважаемый читатель, чтобы сделать ее более эффективной и привлечь больше покупателей? Если да, давайте посмотрим, на что именно в вашей рекламе стоит обратить внимание.

## Ваша реклама глазами клиента

### Портрет клиента

Для того чтобы реклама была написана на языке, понятном клиенту, и ссылалась на понятные и привлекательные для него вещи, автору рекламы желательно *составить собирательный портрет «типичного клиента»*. Представить себе этого человека, будь то пенсионерка, покупающая молоко и хлеб, или финансовый директор завода, распоряжающийся многомиллионными бюджетами, — его внешний вид, имя, образ жизни, интересы, проблемы и заботы... И потом держать в голове этот портрет во время работы над рекламой. И задумываться: «А поймет ли моя Марья Ивановна вот эту фразу? Привлекательна ли для нее эта особенность товара? Заинтересует ее вот это предложение или лучше придумать что-то другое?»

► *Даже если вы работаете на рынке B2B, вашу рекламу все равно читает и решение о покупке принимает человек: где-то закупщик, где-то директор, где-то офис-менеджер. Его портрет и держите в памяти.*

Более того, вместо собирательного портрета вы можете использовать портреты клиентов реальных, как это сделано в рекламном отделе Procter & Gamble. Рассказывают, что там на стенах висят фотографии типичных покупателей с кратким рассказом о каждом: «Джейн Смит, темнокожая домохозяйка, 35 лет, среднее образование, трое детей школьного возраста, делает покупки в Wal-Mart, любит шоу Офры Уинфри». Чтобы креативщики ни на минуту не забывали, для кого придумывают рекламу.

Этот нехитрый прием способен ощутимо поднять эффективность вашей рекламы. Попробуйте — не пожалеете.

### Зачем мне ваш товар?

Самая распространенная ошибка в рекламе заключается в том, что продавец думает о себе и своих продажах, а не о покупателе. Поэтому пишет о *своей* компании или о *своем* товаре — и напрочь упускает из виду такую важную вещь, как *выгода покупателя*.

В результате потенциальный клиент открывает газету, заглядывает в листовку или в письмо, пробегает глазами предложение купить набор посуды, билет в кино или тур на Гавайские острова — и привычным

движением выбрасывает рекламу в урну. Потому что в ней нет ответа на главный вопрос: «Зачем мне ваш товар?»

Зачем человек покупает какой бы то ни было товар или услугу? Если исключить базовые товары потребления вроде хлеба и воды, без которых человек попросту отдаст концы, все прочие товары он покупает не ради обладания самим товаром, а ради *выгоды* от обладания им.

►► *Как любят говорить маркетологи, человек покупает сверло не потому, что ему нужно сверло, — а потому, что ему нужны дырки.*

Например, девушка покупает тушь для ресниц, чтобы лучше выглядеть и нравиться мужчинам. Бизнесмен покупает часы по цене автомобиля и автомобиль по цене виллы, чтобы показать окружающим свой статус. Молодые люди поступают в вуз, надеясь таким образом обеспечить себе высокооплачиваемую работу и возможности для карьерного роста. И так далее.

Поэтому реклама сугубо описательная, рассказывающая лишь о свойствах товара, заинтересует главным образом тех, кто и сам уже подумывает о приобретении подобного товара. А всех прочих оставит равнодушными.

Но если речь в рекламе пойдет о выгоде покупателя, о решении проблем покупателя — такая реклама может привлечь даже людей, которые никогда не собирались покупать этот товар, так как не знали, зачем он нужен конкретно им. Не знали, что он может решить какую-то их проблему.

Например, опытному уличному торговцу часто удается продать прохожим всякий хлам — сувениры, игрушки и т. п., — на который они за секунду до того и смотреть не хотели. Как? С помощью волшебных слов «Знаете, многие берут как подарок». Для себя человек не стал бы покупать нелепую игрушку, а вот в качестве недорогого подарка она вполне сойдет.

Как переписать свою рекламу, чтобы сделать ее ориентированной на выгоду покупателя? Давайте посмотрим.

### Как одна фраза может поднять продажи втрое

Насколько бы выросли ваши продажи, если бы потенциальные клиенты не выбрасывали вашу рекламу, едва скользнув взглядом по первым строчкам, а внимательно читали бы ее? Во сколько раз поднялись бы тогда ваши доходы?

Хотите научиться писать рекламу, на которую покупатели будут попадаться, как рыба на крючок? Хотите поднять продажи в несколько

раз? Тогда читайте внимательно — возможно, эта глава поможет вам.

►► *Кстати, предыдущие абзацы были примерами того приема, о котором я собираюсь вам рассказать. Заинтересовали ли они вас?*

В качестве первого шага вам надо научиться писать *эффективные заголовки и вводные абзацы рекламного текста*. Такие, которые захватывают внимание будущего покупателя первой же строчкой — и заставляют его читать дальше, причем читать с интересом. Тогда вам легче будет увлечь человека своим предложением, результативность рекламы возрастет — и график продаж бодро ползет вверх.

Профессиональные рекламисты используют специальные приемы для создания завлекающего, цепляющего начала текста, будь то заголовок или первый абзац. Я особенно люблю один из этих приемов — «двойной удар выгодой». Он годится практически для всех видов рекламных текстов — от газетной рекламы и листовок до интернет-сайтов. Вот как выглядит его формула.

*С первых слов упоминаем главную выгоду + дополнительную выгоду.*

Выгода от приобретения товара может быть количественной или качественной.

Количественная выгода — это когда человек получает то, что у него уже есть, но в большем количестве. Обычно она описывается прилагательными в сравнительной степени: «больше», «дешевле», «теплее», «быстрее», «элегантнее», «уютнее», «экономичнее», «солиднее» и т. п.

Качественная выгода предполагает обретение того, чего у человека еще нет: нового статуса, новых навыков, нового состояния. Она уже не измеряется в категориях «больше» или «меньше» — она либо есть, либо ее нет.

Помимо основной выгоды обычно существует еще несколько выгод дополнительных, второстепенных, о которых вы тоже можете рассказать потенциальному клиенту. Как правило, такими дополнительными выгодами могут быть:

- преимущества перед конкурентами (больше упаковка, ниже цена, дольше гарантия, быстрее доставка и т. п.);
- побочные выгоды, которые возникают как бы попутно, между прочим, в процессе достижения выгоды главной. Например, если вы занимаетесь карате, чтобы научиться постоять за себя, вы попутно



разовьете мышцы, улучшите осанку, укрепите сердце и сосуды, хотя и не ставили перед собой такой цели;

- производные выгоды, которые возникают как следствие от выгоды главной. Например, если вы купите карманный компьютер, чтобы получить возможность работать в транспорте, в ресторане, в отпуске и т. п. (главная выгода), вы попутно обнаружите, что можете экономить кучу денег на книгах, бесплатно скачивая их из Интернета, вместо того чтобы покупать в магазине (производная выгода).

А иногда выгода может заключаться в совсем других вещах. Вот, например, объявление на столбе: «Раздаются монастырские котятка трехцветной масти от кошки-крысоловки» — сразу три выгоды в одной строчке.

Когда вы в своей рекламе предлагаете человеку товар, вам надо, по сути, предлагать ему главную выгоду от этого товара. Причем это надо делать с первой строчки объявления. Как лучше это сделать?

- Можно предложить читателю способ достичь этой выгоды.
- Можно предложить читателю непосредственно выгоду.
- Можно отдать читателю приказ получить эту выгоду.
- Можно спросить у читателя, нужна ли ему эта выгода.
- Можно спросить у читателя, известна ли ему эта выгода.
- Можно рассказать читателю, как другой человек получил выгоду.
- Можно привести слова другого человека о том, как он получил выгоду.

И так далее.

Так или иначе, выгода должна явно упоминаться в первой же фразе текста. И там же — в той же самой фразе либо в следующих за ней — надо упомянуть одну-две дополнительные выгоды.

Если речь идет о качественной выгоде, говорите сразу о *результате*, который получит или может получить человек.

Например, взгляните на анонс курса «Вольная журналистика», который предлагает своим абитуриентам школа дистанционного обучения [KURSY.RU](http://KURSY.RU). Этот анонс начинается с вопросов:



«Вы хотите стать журналистом? Хотите видеть свое имя на страницах газет и журналов? Хотите зарабатывать тысячи долларов, продавая свои статьи? Хотите, чтобы ваши произведения читали сотни тысяч человек по всему миру?»

Как видите, читателю предлагают новый статус, новую профессию и перечисляют дополнительные выгоды этого статуса. Но это не единственный способ, позволяющий использовать «двойной удар выгодой» для рекламы этого курса.

Например, можно было бы предложить в лоб: «Станьте вольным журналистом! Обретите свободу! Зарабатывайте деньги и станьте знаменитым!» Дополнительные выгоды — свобода, деньги и известность.

Или спросить: «Знаете ли вы, как получить профессию журналиста в 24 раза быстрее, чем на журфаке?» Дополнительная выгода тут — скорость: 2,5 месяца на курсе вместо пяти лет на журфаке.

Или процитировать слова выпускницы курса: «Я сижу дома с ребенком, пишу статьи в женские журналы и зарабатываю больше, чем мой муж в офисе». Дополнительные выгоды — возможность проводить время с ребенком, финансовая независимость и уверенность в завтрашнем дне. И т. д. и т. п.

Если же речь идет о выгоде количественной, лучше всего говорить о ее *величине*, желательно в конкретных цифрах. Ключевые слова тут «сколько», «во сколько раз» и «на сколько процентов». Сколько килограммов позволит сбросить диета? Сколько процентов приносит банковский вклад? Во сколько раз вырастут продажи? В остальном схема остается той же: главная выгода (в цифрах) плюс дополнительные выгоды. Вот несколько примеров ее использования.

«Хотите узнать, как за месяц поднять продажи в три раза?»

«Уже через две недели вы будете выглядеть на пять лет моложе благодаря нашим натуральным кремам!»

«Делайте заказы не выходя из дома и экономьте до 600 рублей на каждой покупке!»

«Это кольцо выглядит на 1000 долларов, а стоит всего 29».

«Получайте 17% годовых на свой вклад и спокойно спите по ночам».

А теперь, чтобы этот материал не остался для вас голой теорией, попробуйте написать несколько вариантов рекламных заголовков (или заголовков и начальных абзацев) для своего товара или услуги. Подумайте, в чем заключается главная выгода от покупки вашего товара или услуги. Какие могут быть дополнительные выгоды? Запишите, непременно запишите все варианты, которые придут вам в голову. И затем поиграйте с текстом.

Попробуйте объединить выгоды для клиента по две-три в одной фразе. А также потренируйтесь строить цепочки из нескольких фраз так, чтобы каждая говорила о какой-то другой выгоде, а все вместе они создавали заманчивую картину — как я сделал в первых строчках этой главы. И всякий раз примеряйте получившийся текст к своему объявлению. Если вам покажется, что получился интересный вариант, распечатайте листовку на принтере и покажите ее нескольким потенциальным клиентам. Если увидите, что такое начало текста зацепило их, протестируйте свою находку на сайте или на объявлении в газете. И посмотрите, что из этого выйдет.

►► *Как знать, может быть, новый заголовок или новый начальный абзац втрое увеличит ваши продажи?*

Ну а те обнаруженные вами выгоды от приобретения товара, которые не попадут в заголовок, можно будет использовать в тексте объявления, сославшись на них как на дополнительные аргументы в пользу вашего товара. Желательно приберечь один из таких аргументов для последнего абзаца, чтобы не только начать, но и закончить свой рекламный текст на мажорной ноте.

## Правило пяти секунд

Известно, что, когда человек просматривает газету, заходит на сайт, распечатывает деловое письмо или выбирает в магазине книгу, он первым делом пытается найти ответ на вопрос «Что тут есть для меня?». И, если ответа нет (либо ответ неудовлетворительный), человек газету закрывает, с сайта уходит, письмо выбрасывает, книгу возвращает на полку.

Как много времени требуется на принятие решения? Считанные секунды. Поэтому ваша реклама должна с порога, буквально с первых слов чем-то зацепить читателя или слушателя: либо сообщить ему о сути вашего предложения, либо увлечь обещанием выгоды, либо заинтересовать новой или необычной информацией.

Простейший способ узнать, так ли обстоит дело с вашей рекламой, — «проверка за пять секунд». Предложите человеку из числа своих потенциальных клиентов взглянуть на вашу рекламу, а через пять секунд прервите его и попросите рассказать, о чем шла речь и что интересного для себя он обнаружил. Если вразумительного ответа не последует, реклама явно нуждается в переделке.

Подробнее о том, как правильно проводить «проверку за пять секунд» и что делать, если реклама не проходит эту проверку, читайте в особом отчете «Как проверить качество своей рекламы за пять секунд» — скачайте его бесплатно со страницы дополнительных материалов к книге ([www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/)) прямо сейчас!

## Как выделиться среди конкурентов

УТП: чем вы лучше других?

Допустим, что потенциальный клиент уже знает: ему нужен товар или услуга, которые вы продаете. Но есть ли у него причина купить именно у вас, если уйма компаний предлагает то же или почти то же самое? Если вы в своей рекламе не дали ответа на вопрос «Почему мне стоит сделать покупку именно у вас?», не удивляйтесь, если покупатель предпочтет конкурента.

Для того чтобы ваше предложение оказалось наиболее привлекательным и клиент выбрал его среди множества объявлений конкурентов, это предложение должно чем-то отличаться от всех прочих. Оно должно быть уникальным. Причем эта уникальность должна быть положительной, привлекательной для потенциальных клиентов. В маркетинге это называется USP, или, по-русски, УТП — *уникальное торговое предложение*.

Концепцию УТП изобрел американский рекламист Россер Ривз, сформулировавший эту идею в 1961 году в своей книге «Реальность в рекламе». Он рекомендовал сосредоточиться в рекламе на той клиентской выгоде своего товара или услуги, которую ни один из ваших конкурентов не может или не хочет предложить рынку.

►► *УТП нужно не только для рекламных текстов. Его должны знать все ваши продавцы, торговые агенты, менеджеры и прочие работники, общающиеся с потенциальными клиентами. Тогда вопросы вроде*

*«Почему стоит покупать именно у вас?» или «А чем вы лучше конкурентов?» не застанут их врасплох.*

Иногда УТП компании или товара очевидно. Например, до того, как появились цифровые камеры, Polaroid был единственным фотоаппаратом, позволявшим получить готовый снимок тут же, на месте. Но зачастую свое УТП приходится искать. Как же его найти? В этом поможет список клиентских выгод.

Составьте такой список, если вы до сих пор этого не сделали. И для каждого пункта проверьте, получит ли клиент ту же выгоду, сделав покупку у вашего конкурента. Если нет, возможно, это и будет ваше уникальное торговое предложение (но список стоит пройти до конца — вдруг найдется более привлекательное для клиентов отличие?).

Если нет единственной уникальной выгоды, проверьте, не является ли уникальным какое-то сочетание выгод. Например, есть конкуренты, которые могут продать тот же товар, и есть конкуренты, которые работают быстрее вас, — однако ни у кого из конкурентов нельзя получить именно этот товар быстрее, чем у вас.

Если же конкуренты не дремлют и их товар или услуга дают клиенту все те же выгоды, подумайте, по какой из этих выгод вы можете превосходить их, какую из этих выгод вы обеспечиваете в гораздо большей степени, нежели конкурент.

Может быть, вы существенно превосходите всех конкурентов в опыте или в компетентности? Или же вы специализируетесь именно на этом товаре или услуге — а для конкурента это всего лишь одна из многих позиций прейскуранта? Быть может, вы имеете какие-то награды или являетесь лауреатом премий в этой области? Обладателем каких-то престижных дипломов или сертификатов? Может быть, ваш товар наделен какими-то особыми свойствами? Включает уникальные компоненты или ингредиенты? Произведен в каком-то экзотическом месте? Изготовлен по необычной технологии?

Если вы можете найти несколько отличий от конкурентов, стоит выбрать на роль своего УТП какое-то одно из них. Какое именно, зависит от трех параметров.

Во-первых, чем важнее это отличие для покупателя, чем большую клиентскую выгоду оно дает, тем лучше оно подходит на эту роль.

Во-вторых, лучше подойдет то отличие, которое понятнее для потенциальных клиентов, которое не нужно объяснять вообще или можно

объяснить в двух словах.

И в-третьих, чем сложнее конкурентам скопировать это отличие, тем дольше оно прослужит вам в качестве уникального предложения.

Кроме того, уникальность можно поискать не в самом товаре или услуге, а в том, как клиент приобретает их, — в условиях продажи и послепродажного обслуживания. Тогда в качестве УТП могут выступить:

- удобное расположение магазина или офиса;
- обслуживание клиента на дому;
- богатый ассортимент;
- необычные часы работы;
- срочность обслуживания;
- возможность покупки в кредит;
- доставка товара на дом или в офис;
- высокая квалификация персонала;
- атмосфера в торговом зале и т. п.

Если какой-то из этих параметров выделяет вас на фоне конкурентов, можно сделать его своим уникальным предложением.

Подробнее о семи эффективных способах найти или сформировать свое УТП и оторваться от конкурентов я рассказываю на семинаре «Секреты увеличения прибыли 2.0» ([www.levitas.ru/secret20/](http://www.levitas.ru/secret20/)) — приходите!

## Как создать видимость УТП

Если вам никак не удастся найти преимущества, выгодно отличающие вас от конкурентов, есть несколько способов создать если не УТП, то хотя бы *видимость* УТП, псевдо-УТП.

Первый способ — отсылка к некоей *скрытой от покупателя детали* производства товара или оказания услуги либо к пункту ГОСТа или списка лицензионных требований. Если в процессе работы есть нечто, что делают решительно все, но никто не рассказывает об этом клиентам, упоминание об этой детали может стать для вас уникальным предложением.

Этот прием изобрел Клод Хопкинс, легендарный американский рекламист. Когда его наняли для работы над рекламной кампанией пива Schlitz, он обошел пивоварню и совал нос во все углы, чтобы получить полное представление о том, как готовится это пиво. Один из работников ошпаривал бутылки горячим паром, и, когда Хопкинс заинтересовался,

зачем это нужно, ему ответили: бутылки обрабатывают, чтобы гарантировать их стерильность, стандартная процедура, все пивовары так делают.

Однако именно на этой детали Хопкинс построил рекламную кампанию. «Мы чистим бутылки горячим паром», — сообщал он в заголовке объявления, а затем объяснял, для чего это делается. И продажи Schlitz пошли вверх: через полгода оно стало самым популярным пивом в США. Другие пивовары стали писать в своей рекламе, что и они делают то же самое, но публика только смеялась над ними: дескать, глядите, они повторяют рекламу конкурента.

Впрочем, Хопкинс в своей рекламе рассказывал не только о чистке бутылок паром. Он писал и о том, что завод, расположенный на берегу озера Мичиган, пробурил пять скважин глубиной 1200 метров, чтобы получить по-настоящему чистую воду. И о том, что профессиональные дегустаторы пробуют пиво пять раз на разных этапах его производства. И о том, что потребовалось более 2500 экспериментов, чтобы вывести разновидность дрожжей, которые используются для приготовления этого пива... Описанные детали вполне обычны для всех пивоваров, на других заводах делали точно так же — но публика-то об этом не знала.

Тот же прием допустимо использовать едва ли не в любом бизнесе. Например, продавец подсолнечного или оливкового масла может сообщать в своей рекламе, что его масло не содержит холестерина (как и любые другие продукты растительного происхождения). Поставщик бутилированной питьевой воды может сослаться на то, что вода прошла очистку озоном, безвредным для здоровья и не изменяющим вкуса, — это чистая правда, поэтому озоном очищается более 95% бутилированной воды в мире. Производитель пластиковых окон склонил выбор многих клиентов в свою пользу, сообщив, что его окна не содержат свинца. И даже продавец на рынке может получить конкурентное преимущество, если выставит на обозрение покупателей справку СЭС (без которой ему просто не позволили бы торговать) о том, что его фрукты прошли проверку и признаны безопасными.

Одна из известных рекламных кампаний сигарет Chesterfield была построена на том, что в их фильтре 60 000 отверстий. А компания Royal Dutch Airlines (более знакомая вам как KLM) завоевала имидж надежного авиаперевозчика и подняла продажи, подробно рассказывая в рекламе о

том, как она обеспечивает безопасность пассажиров, хотя эти способы были совершенно стандартными и к ним прибегали все авиакомпании.

Есть два условия, обязательных для успешного применения этого метода:

- деталь, на которую вы ссылаетесь, должна быть неизвестна потенциальным покупателям, поэтому бизнесам, которые работают с клиентами-профессионалами, этот прием не подходит
- покупателю должно быть понятно, какую выгоду ему дает эта деталь, либо вы должны эту выгоду ему объяснить, как в примере с озоном.

Основной недостаток этого метода заключается в том, что конкурентам легко подхватить его, заявив, что они делают то же самое. Поэтому его имеет смысл использовать, скорее, в качестве тактического, краткосрочного приема, а не как основу долгосрочной рекламной стратегии.

Иногда можно превратить в свое псевдо-УТП даже те ограничения, которые накладывает на вас государство, подав их в рекламе не как требования закона, а как проявление вашей доброй воли.

Например, если закон позволяет покупателю вернуть вам купленный товар в течение 14 дней, вы можете написать в своей рекламе что-нибудь вроде: «Низкие цены! Если в течение двух недель после покупки вы найдете где-нибудь такой же товар дешевле, вы можете вернуть нам купленный товар и мы отдадим вам деньги до последней копейки!» По сути, вы обещаете лишь то, что и так обязаны сделать по закону, но, поскольку конкуренты об этом не говорят, ваше предложение становится уникальным.

*►► Если вы убедительно демонстрируете, что уверены в дешевизне своего магазина, и подтверждаете свои слова гарантией — значительная часть покупателей даже не станет сравнивать ваши цены с ценами конкурентов.*

Разумеется, ссылаться таким образом можно не только на низкие цены, но и на высокое качество товара и на уровень сервиса. В этом случае текст может начинаться, например, так: «Гарантия качества! Если в течение 14 дней после покупки вы будете хоть чем-то недовольны...»

Еще один способ создать псевдо-УТП — изобрести некий параметр с наукообразным названием, якобы отражающий важное для покупателя свойство товара: «коэффициент экологичности» для моющего средства, «индекс здоровья» для молочных продуктов, «шкалу надежности» для дверных замков или сейфов и т. п.

Естественно, формула, по которой этот параметр вычисляется, должна быть составлена таким образом, чтобы именно ваш товар имел ощутимое преимущество перед товарами конкурентов. И сообщать саму формулу покупателям не надо — только результат вычислений. Именно превосходство по этому параметру можно сделать своим псевдоуникальным предложением.

*►► Название придуманного вами «коэффициента» или «шкалы» необходимо заранее зарегистрировать в качестве торговой марки (если, конечно, компания в состоянии себе это позволить), чтобы конкуренты не могли им воспользоваться — или, хуже того, зарегистрировать на себя. Стоит это не так уж дорого, а защищенным от конкурента псевдо-УТП можно будет пользоваться долгие годы.*

Наконец, можно сделать своим псевдо-УТП некий побочный, второстепенный, неважный для клиента параметр. Такой, который не дает покупателю никакой выгоды, но и не мешает — и при этом запоминается своей необычностью.

Например, израильский производитель элитного шоколада Макс Бреннер выпускает свою продукцию под девизом «Шоколад от лысого», а американка Джекки Грабб всегда носит фиолетовый костюм и представляется как «фиолетовый консультант по компьютерам». Конечно, для клиентов не имеет никакого значения ни прическа Макса, ни наряд Джекки, но эта особенность отличает их от всех прочих коллег и поэтому делает их уникальными, выделяет на фоне конкурентов.

Более известный пример такого псевдо-УТП — реклама шоколадных батончиков Milky Way, которые «не тонут в молоке».

Если вы собираетесь использовать подобные псевдо-УТП, вам обязательно следует проверить реакцию на них десятка-другого клиентов, прежде чем вы станете широко рекламировать это свое отличие.

Еще три мощных способа изобрести псевдо-УТП, которое позволит вам выделиться на фоне конкурентов, я раскрываю на семинаре «Секреты



увеличения прибыли 2.0» ([www.levitas.ru/secret20/](http://www.levitas.ru/secret20/)) — приходите!

## ОТК для УТП

Когда вы решите, что нашли свое уникальное предложение, проведите три простые проверки (в случае псевдо-УТП выполняются лишь две проверки из трех).

Первым делом задумайтесь над тем, *может ли хоть кто-нибудь из ваших конкурентов использовать в своей рекламе заявление, противоположное вашему.*

Если у вас самый большой ресторан в городе — другой ресторатор может гордиться тем, что у него маленький и уютный ресторанчик.

Если в вашем ресторане быстрое обслуживание — конкурент может заявлять, что у него блюда готовят долго, тщательно, по сложным рецептам.

Если вы продаете только дорогую фарфоровую посуду в классическом стиле — другой магазин может сообщать публике, что торгует лишь дешевым фаянсом или только авангардной посудой.

Если противоположное уникальное предложение тоже имеет право на жизнь, значит, и ваше в порядке: вы действительно нашли свою уникальность. Если же нет, значит, тут нет настоящего отличия. И того, что вы считаете своим УТП, клиенты будут ждать от любого продавца.

Например, если зубной врач хочет сделать своим УТП фразу «Лечим зубы без боли» — это плохой выбор, потому что никто не станет писать в рекламе, что лечение зубов в его клинике мучительно до слез. Клиент заведомо ждет безболезненного лечения и не готов считать такое предложение уникальным.

А ресторан не может сделать своим уникальным предложением заявление о том, что все блюда готовятся из свежих продуктов, — ведь никто из конкурентов не заявит, что стряпает из тухлятины.

Таким образом, если вы пришли к выводу, что никто из конкурентов не станет писать в рекламе обратное вашему предполагаемому УТП, это означает, что сделан неудачный выбор и нужно поискать другое отличие от конкурентов.

Вторая проверка еще проще. *Подставьте в свой рекламный текст вместо названия своей компании название компании-конкурента.* Если текст остается правдивым, значит, конкурентного преимущества тут нет. Ведь уникальное торговое предложение — это именно то, что должно отличать вас от конкурентов.

Для псевдо-УТП эта проверка не выполняется: и так понятно, что, поскольку мы говорим о ложной уникальности, настоящего отличия от конкурентов за ней не стоит.

Если же УТП прошло эти две проверки, переходите к последней: *убедитесь, что ваши потенциальные клиенты готовы поверить в то отличие, которое вы для себя выбрали, и что они готовы его принять.* Опросите десяток-другой своих клиентов, а также клиентов конкурирующих компаний. Назовите им свое УТП, спросите, знают ли они о такой особенности вашего товара, и посмотрите, как они на это отреагируют.

►► *Собственно говоря, сначала хорошо бы убедиться, что вы сами верите в свои слова. Ответьте себе на один вопрос: «Готов ли я поставить свой месячный доход на то, что это правда?» Если нет, клиенты тоже могут не поверить вам.*

Если люди проявят интерес, станут уточнять, задавать вопросы — поздравляю, выбор оказался удачным. Но может быть и другая реакция.

Люди могут проявить скепсис, недоверие, могут даже начать насмехаться над вашими словами. Причем не важно, было ваше заявление правдой или нет. Важно, готовы ли считать его правдой потенциальные клиенты. Или, хуже того, может сложиться ситуация, когда люди верят в названное вами отличие, но считают его не преимуществом, а недостатком.

Например, некое российское предприятие в конце 1980-х пыталось сделать своим УТП тот факт, что на их заводе продукты стерилизуют не нагреванием, как было принято в СССР, а радиоактивным облучением. Однако после Чернобыля люди до дрожи боялись всего связанного с радиацией и наотрез отказывались даже пробовать облученные продукты.

Если вы столкнулись именно с таким отношением к вашему уникальному предложению, есть несколько выходов. Когда недоверие вызвано тем, что ваше предложение, по мнению потенциальных клиентов, обещает слишком много, можно снизить категоричность своих утверждений. Если же дело в чем-то другом, можно поискать иное УТП, которое будет воспринято клиентами более благосклонно. Наконец, можно переформулировать свое УТП так, чтобы оно говорило о тех же самых особенностях товара, но называло их по-другому.

Так, «радиоактивная» компания добилась успеха, когда стала, не вдаваясь в технические подробности, рассказывать, что обрабатывает продукты тем же способом, которым консервируют обеды для космонавтов.

И, разумеется, если ваше уникальное предложение не прошло одну из проверок и вы придумали новое УТП — или хотя бы изменили старое, — необходимо снова провести все три проверки.

### «Троянское обучение»

Помните историю про троянского коня? Злосчастные троянцы сами затащили его к себе в город, за что и поплатились. Поэтому «троянскими» обычно называются разные объекты или приемы, таящие в себе ловушку, причем такую, которую человек сам, по собственной инициативе приводит в действие.

Прием «троянское обучение» используется в ситуации конкурентной борьбы, когда у клиента нет особых причин выбрать именно ваш бизнес, товар или услугу — или, хуже того, есть причины выбрать конкурента. Но при этом у вас есть некая особенность, которая отличает вас от конкурентов, даже если в реальности она не является сколько-нибудь значимым преимуществом. То самое псевдо-УТП.

В этой ситуации вы можете заняться *просвещением потенциальных клиентов*, публикуя в газетах или помещая на сайтах статьи, раздавая на выставках и семинарах брошюры или проводя лекции, посвященные тому, как сделать правильный выбор: «Как выбрать лучшую кофеварку», «Как правильно выбрать адвоката», «Семь признаков хорошего зубного врача» и т. п. В этих материалах вы дадите ряд советов о том, на что обращать внимание, — укажете ряд критериев дельных, важных и для среднего клиента неочевидных. Что-нибудь в таком духе: «Покупая коня, первым делом посмотрите на его зубы. Если они сточенные, желтые и не блестят, вам пытаются продать старую клячу. Затем взгляните на его...»

Обратите внимание: каждый критерий следует не только привести, но и обосновать. Не просто написать: «Если у лошади стертые зубы, это плохо», но и объяснить, почему это плохо: указывает на преклонный возраст коняги.

И в списке этих критериев среди прочих вы упоминаете также тот признак, который отличает вас от конкурентов. Упоминаете его как один из важных критериев выбора. Заметьте, не как отличие, а именно как один из критериев выбора. И находите для него обоснование, как и для прочих

критериев. Разумеется, таким критерием не может быть название вашей компании или наличие вашего торгового знака на товаре — это должно быть какое-то из свойств самого товара или услуги.

Например, если вы продаете табуретки и ваши конкуренты продают табуретки, но у ваших табуреток три ножки вместо четырех, вы можете указать это в качестве критерия выбора, обосновав совет тем, что такие табуретки более устойчивы, не качаются и потому реже приводят к травмам.

Чем сложнее, чем неочевиднее для клиента ваши товар или услуга, чем больше в них подводных камней, тем больше клиент будет доверять понятно и убедительно написанной статье. И даже если усомнившийся читатель станет проверять ее, он увидит, что остальные ваши советы справедливы, и почти наверняка примет для себя и утверждение насчет «трех ножек у табуретки».

Так, одна моя ученица, владелица мебельного магазина в провинциальном городе, столкнулась с очень неприятной ситуацией: в город пришла крупная мебельная сеть. Однако дама не растерялась. Еще до того, как магазин конкурентов открылся, она съездила в другой город, осмотрела мебель, которой торговала эта сеть, сравнила с тем, чем торговала сама. А потом, вернувшись в свой город, провела массивную рекламную акцию. Но рекламировала она вовсе не свой магазин — она озаботилась тем, чтобы в газетах вышли статьи с названиями вроде «Как правильно покупать шкаф», «Как выбрать мебель для офиса» и т. п. И в каждой из этих статей она давала ряд полезных советов, но в их числе был один совет с подвохом. Например, такой: «Когда вы покупаете шкаф, обязательно убедитесь, что петли — западноевропейского производства. У шкафов с более дешевыми российскими или китайскими петлями уже через несколько месяцев перекашивается дверца, так что они перестают закрываться».

Когда магазин-конкурент открылся, он провел рекламную кампанию с большим размахом, в прессе и на радио. Люди приходили в магазин — но многие из них первым делом открывали дверцы шкафов и смотрели на петли. И, не обнаружив на них заветной надписи на европейском языке, морщили нос и уходили. То же самое происходило и с диванами, и с офисными столами, и с кухонными шкафчиками... В результате конкурентам так и не удалось выдвинуть с рынка магазин моей ученицы.

Другой мой ученик, опытный полиграфист, охотно выступает на разного рода конференциях и делится с бизнесменами советами о том, как выбирать типографию.

Чтобы не пострадать, отдав деньги фирме-однодневке, он рекомендует обращаться только в те компании, которые работают не менее пяти лет. Логично, верно? Чтобы сроки заказов не срывались из-за того, что «печатник у нас один и он заболел», человек советует иметь дело лишь с типографиями, где работают не менее трех печатников. Тоже здравая мысль, так? И наконец, чтобы не тратить время и силы на проверку качества работы, рекомендует иметь дело лишь с теми типографиями, где размещаются госзаказы — это означает, что чиновники уже проверили все, что надо, во время тендера. Опять же, возражений нет?

Подвох заключается в том, что в этом городе есть всего одна типография, удовлетворяющая всем трем условиям одновременно, — и надо ли пояснять, кто ее владелец?

Почему я называю этот метод «троянским обучением»? В результате такого обучения потенциальные клиенты сами «затащат троянского коня в город» — сами будут искать товар, соответствующий критериям, о которых они узнали от вас. И в итоге пусть не все, но многие из них — сами, безо всякого давления с вашей стороны — выберут именно ваш товар.

А если вам немного повезет, они еще и выступят в роли учителей и сами обучат других потенциальных клиентов, как надо выбирать.

### Если есть чем гордиться, хвастайтесь

Если у вашей компании или у ее создателя есть какие-то профессиональные достижения, которыми можно гордиться — призы, медали, дипломы с конкурсов, статус «первого в регионе» или «первого в отрасли», — не стесняйтесь хвастаться ими в своей рекламе, рассказывать на сайте, писать на упаковке товара и т. п. Ведь если вы сами не расскажете потенциальным клиентам об этих своих успехах, кто сделает это за вас?

►► *Берите пример с виноделов, которые завели традицию изображать медали, полученные тем или иным сортом вина, прямо на этикетке.*

Если нет выдающихся достижений — подумайте, что хорошего вы можете сказать о своем товаре.

Например, в самолетах авиакомпании Austrian на коробках с завтраками красуется броская наклейка: «Наилучшие натуральные продукты, никаких

вкусовых добавок, приготовлено вручную сегодня».

Кроме того, у человека, являющегося лицом компании, зачастую есть какие-то достижения совсем в других областях: других профессиях, науке, спорте... Если какое-то из этих достижений может понравиться потенциальным клиентам, можно иногда упоминать о нем в рекламе.

Например, англичанин Ричард Брэнсон, владелец компании Virgin, заслуженно гордится своими мировыми рекордами в воздухоплавательном и яхтенном спорте — и его слава спортсмена добавляет блеска возглавляемой им компании. А одна из американских брокерских контор ссылаясь в своей рекламе на то, что у них работает консультантом местная королева красоты — и хотя других преимуществ перед конкурентами у них не было, этого оказалось достаточно.

Да и я, приглашая людей на свои семинары по партизанскому маркетингу, иной раз упоминаю не только о своем рекламном образовании и об опыте бизнес-консультанта, но и о титуле вице-чемпиона мира по игре «Что? Где? Когда?». Казалось бы, где связь с маркетингом? Но согласитесь, это еще одно очко в мою пользу.

Если вы соберетесь похвастаться в рекламе какими-то своими достижениями, не забудьте сначала испытать эту идею на нескольких представителях вашей целевой аудитории, чтобы проверить, действительно ли эти достижения добавляют вам привлекательности в глазах потенциальных клиентов.

## Улучшаем рекламный текст

### Макияж для рекламного текста

Как известно, привлекательность женщины зависит не только от природных данных. Всего несколько штрихов макияжа, нанесенных умелой рукой, могут сделать заурядную девушку симпатичной, а симпатичную — так и вовсе красивой.

Примерно так же обстоит дело и с рекламными текстами. Привлекательность товара, который вы рекламируете, зависит не только от самого товара и даже не от того, *что* вы о нем говорите, а еще и от того, *как* вы это говорите. И существует один очень простой способ поднять эффективность рекламы, почти не переписывая ее. Так сказать, обойтись макияжем вместо пластической операции.

Обращали ли вы когда-нибудь внимание на то, что в русском языке для обозначения каждого предмета или действия есть несколько слов, отличающихся друг от друга оттенком значения? Есть слова эмоциональные, есть нейтральные. Есть теплые, есть холодные. Есть слова, напоминающие о чем-то приятном, есть и их противоположности. И т. д. и т. п.

►► *Сравните слова «попробовать» и «рискнуть». Или «красотка» и «красавица». Или «выпил» и «напился». Или «задерживается» и «опаздывает». Есть разница?*

Вдумчиво подбирая слова, вы можете не просто проинформировать читателя, но и зацепить его *эмоционально*, можете намекнуть на какие-то вещи, не называя их. Это дает вам возможность влиять на клиента и тем самым сделать свое предложение более заманчивым для него.

Есть три способа, позволяющих «нанести макияж» на рекламный текст за счет подбора слов:

- заменить одну формулировку в тексте на другую, имеющую сходный смысл, но более приятный для клиента оттенок. Например, вместо пугающего слова «тратить» вы можете написать «инвестировать», а вместо «громоздкий шкаф» — «вместительный шкаф»;
- добавить к ключевым словам текста один-два эпитета, привлекательные для клиента. Вместо «сиденье снимается» можно написать «сиденье легко снимается», а вместо «продается котенок» — «продается ласковый пушистый котенок»;
- добавить к одной или нескольким фразам пару слов, уточняющих или дополняющих ваше предложение, — например, добавить к фразе «печатаем календари и ежедневники» слова «за три дня». Можно также добавить к тексту короткую фразу, которая повернет мысли читателя в нужном вам направлении, — например, «скупой платит дважды».

Говоря о своем товаре или услуге, используйте слова с оттенками тепла, уюта, надежности, успеха и достатка. Говоря о том, что происходит с людьми, которые ваш товар не приобрели, используйте слова с оттенками холода, страха, нездоровья, опасности или бедности. Если же речь пойдет о ваших конкурентах, не ругайте их, но используйте слова с оттенками риска, холода, отдаленности, а также слова, которые намекали бы на

пренебрежительное, несерьезное отношение конкурента к делу и клиентам.

Только старайтесь избегать банальных, избитых слов вроде «профессиональный», «модный», «качественный», «шикарный», «элитный» и т. п. Их вставляют в каждое второе объявление, так что они давно потеряли свою привлекательность. Если какое-то слово сразу пришло вам в голову, лучше отказаться от него и поискать другое, не такое затертое.

В качестве примера давайте посмотрим, как можно улучшить небольшое объявление, «нанеся макияж». Исходный текст выглядит так:

«Бригада строителей выполнит отделочные, электромонтажные и сантехнические работы в квартире или офисе. Низкие цены, поэтапная оплата».

А вот как, например, может выглядеть текст «с макияжем»:

«Бригада мастеров быстро и на совесть выполнит отделочные, электромонтажные и сантехнические работы любой степени сложности в квартире или офисе. Разумные цены, поэтапная оплата. Дешевле сразу сделать правильно, чем потом переделывать».

Конечно, объявление стало почти вдвое длиннее и его публикация обойдется дороже. Но если благодаря «макияжу» оно принесет хотя бы на один заказ больше, прибыль от этого заказа стократ покроет разницу в цене.

Вот примеры «макияжа» из рекламы фруктовых чаев Greenfield: «Яркий аромат спелой малины... Мягкий вкус шиповника, приятная кислинка гибискуса... Тонкая сладость сушеных яблок... Освежающие цитрусовые тона...»

Упаковка батончиков «Баунти» сообщает, что они содержат не «кокосовую стружку», что звучало бы неаппетитно, а «нежную мякоть кокоса».

В меню ресторана «Планета Суши» нет просто роллов — клиентам предлагают «изысканные роллы», «аппетитные роллы», «пикантные роллы», «сытные роллы» и т. п.

Потребуется некоторая тренировка, чтобы научиться подбирать нужные слова. Но дело того стоит: когда вы принаоровитесь ловко расцвечивать



нужными оттенками каждую фразу, эффективность вашей рекламы ощутимо возрастет.

Только не увлекайтесь «макияжем», не добавляйте в текст слишком много эпитетов, иначе с вашей рекламой произойдет то же, что и с девушкой, намазавшей на себя слишком много косметики: она станет неестественной и отталкивающей.

## Не пренебрегайте деталями

Американский рекламщик Ричард Гамильтон еще в XIX веке писал:

«Представьте себе, что один торговец рыбой рекламирует “отличную свежую треску”, а его сосед-конкурент предлагает покупателям “крупнейшую, сладчайшую, наилучшую треску, какую когда-либо вылавливали рыбаки; огромную рыбу в четверть роста взрослого мужчины, с мясом белее, чем снег; лучшую из всего, что только давал Атлантический океан”. Как вы думаете, кто из этих двух торговцев продаст больше трески?»

Нынешние законы о рекламе запрещают использовать превосходную степень — «наилучший», «сладчайший» и т. п., — но сам принцип прекрасно работает и сегодня. Реклама, в которой приводятся *интересные и привлекательные для клиента подробности*, будет работать куда лучше, чем короткое и сухое информирование.

Например, «свежий, ароматный и вкусный хлеб с хрустящей корочкой» будет продаваться лучше, чем просто «свежий хлеб».

Поэтому если ваше объявление, будь то листовка или текст на сайте, не цепляет клиентов, спросите себя, не слишком ли мало вы рассказываете о своем товаре или услуге. А затем сделайте три шага. Сначала составьте максимально подробное описание товара со всеми его деталями и особенностями. Затем примените к каждой из деталей «рекламный макияж». И наконец, выберите, какие детали стоит перенести в объявление, — и сделайте это. Уверен, результат не заставит себя ждать.

Рассказывает Лариса Яшкина, менеджер по развитию компании «СВП Мастер» из Киева:

У нас был торговый павильон, который не могли продать три месяца. Давали в газеты объявление, но безрезультатно. Текст был такой:

«Продам торговый павильон (киоск) площадью 18 м<sup>2</sup>. Снаружи обшивка профнастилом, внутри — вагонка, готовая электропроводка, металлопластиковые витрины, двери, роллеты. Цена договорная».

Когда стало понятно, что эта реклама не работает, я написала в заголовке «Самый лучший торговый павильон» и текст объявления переписала по Левитасу: «Самый удобный торговый павильон! Продается компактный, удобный в перевозке, абсолютно новый и очень практичный павильон. Тщательно обшит профнастилом снаружи, надежно утеплен изнутри минватой, построен по всем правилам противопожарной безопасности, имеет электропроводку с двумя светильниками и пятью заземленными розетками, две двери (центральная для посетителей и боковая для приема товара), укомплектован универсальными витринами для любого вида торговли, закрывается роллетами. Звоните, о цене договоримся! Лариса» Павильон ушел через неделю.

## Рисование словами

Следующий прием, о котором я хочу рассказать, более эффективен, но у него есть один недостаток: он сильно увеличивает объем текста. Поэтому его можно использовать лишь там, где объем текста не ограничен или почти не ограничен и вы не дрожите за каждую букву: на интернет-сайтах, при рассылке рекламных писем, в рекламных статьях, буклетах, брошюрах и т. п.

Суть приема заключается в том, что человеку *не рассказывают* о выгодах, которые он получит, купив товар или услугу, а *показывают* их, заставляют его увидеть эти выгоды, почувствовать их. Рисуют перед ним картину привлекательного будущего, причем делают это так, чтобы он ощутил себя внутри этой картины.

Чтобы вы лучше поняли, что я имею в виду, представьте себе, что вы берете лимон — большой, тяжелый, налитый соком, ярко-желтый, чуть зеленоватый с одного боку, с бугристой кожурой. И острым ножом разрезаете его пополам, так что сок брызжет на стол. Потом от одной половинки вы отрезаете ломтик, полупрозрачный, с двумя косточками внутри. Вы кладете этот ломтик лимона в рот и начинаете медленно его жевать. Язык сводит от кислого сока...

Давайте тут и остановимся, уважаемый читатель. Держу пари, у вас уже полный рот слюны, а язык и на самом деле начало сводить, хотя никакого лимона у вас во рту, разумеется, нет. Я лишь нарисовал перед вами картину — но, чтобы она вышла убедительной, я не просто заговорил о лимоне, а описал в подробностях его вид и ваши действия. Ну а ваш мозг дополнил картину недостающими ощущениями.

Какие картины вам стоит рисовать в своей рекламе перед читателем или радиослушателем?

— В рекламе потребительских товаров или услуг — от шоколада и постельного белья до коттеджей и туров на Багамы — можно

подробно описывать ощущения человека, наслаждающегося ими.

- В рекламе учебных заведений можно рисовать картины материального успеха, общественного признания, восхищения окружающих, блестящей карьеры, которая ожидает выпускника.
- В рекламе медицинских услуг — показывать, как приятно и легко жить человеку, избавившемуся от болезней, которые обещает вылечить продавец услуги.
- В рекламе деловых услуг или товаров для бизнеса — рисовать картины процветания, роста продаж, крупных сделок, идущих ко дну конкурентов, расширения бизнеса, захвата новых рынков.
- В рекламе страховых услуг — ужасную картину потери и безысходности, в которой может оказаться после какой-то катастрофы потенциальный клиент или, хуже того, его близкие.

Как нарисовать убедительную картину, которая буквально затянет читателя, заставит его почувствовать себя внутри ситуации? Это довольно просто, если знать секрет, известный знаменитым писателям.

### Секрет знаменитых писателей

Как человек воспринимает окружающий мир? Разумеется, через пять чувств: зрение, слух, вкус, обоняние и осязание. Текст же — даже очень хороший, даже самый гениальный — воспринимается только глазами. Или только на слух. В общем, всего по одному каналу из пяти. Поэтому обычный текст всегда будет ощущаться как нечто нереальное, картонное.

Чтобы исправить дело, автору приходится напоминать читателю об ощущениях, которые тот должен был получить *от всех органов чувств*. Например, если вы описываете прогулку по лесу, вам надо упомянуть зелень листвы, качающиеся в вышине верхушки деревьев и яркие цветы в изумрудной траве (зрительные впечатления); крики птиц, шелест листьев, стрекот кузнечиков в траве, потрескивание дров в костре и журчание ручья (звуковые впечатления); запах прелых листьев, ощущение от ветра, бьющего в лицо, нагретый камень, на который вы присели, шершавую кору деревьев и холодную до ломоты в зубах воду из родника (телесные впечатления). Тогда читателю будет легко представить себя внутри этой картины.

►► *Стоит чередовать отсылки к ощущениям разного типа: сослаться на зрительные впечатления, потом на телесные, потом на слуховые, опять на телесные, еще раз на зрительные, снова на слуховые...*

И еще один нюанс. Помимо крупных мазков надо давать и мелкие штрихи, детали. Например, помимо ярко-желтого цвета лимона упомянуть еще и две косточки в ломтике. Именно мелкие штрихи придают словесной картине окончательное правдоподобие, заставляют мозг поверить в нее.

Если же рекламируемые вами результаты выражаются абстрактными цифрами вроде экономии сырья или увеличения темпов роста, эти абстрактные цифры надо перевести в какие-то конкретные, вещные предметы, которые можно будет изобразить на словесной картине: самосвалы с сырьем, новые работники, звон монет в кассе, ползущий вверх биржевой график, запах новых, хрустящих банкнот и т. п.

Или можно взять не абстрактно-численные результаты, а те выгоды, которые потенциальный клиент получит благодаря достижению этих результатов: назначение на высокий пост, крупные сделки, внимание журналистов, — и именно их изобразить в своем рассказе. Например, подробно описать, как герой вашей рекламы захлеб рассказывает друзьям, что ему торжественно сообщили о повышении в должности, как его поздравляют, жмут руку, смотрят на него с восхищением...

Как использовать картины, нарисованные словами, в своей рекламе?

Прежде всего надо выяснить, что привлекательно для вашей целевой аудитории: какие предметы, какие события, какой социальный статус. Если же ваш товар из тех, которые спасают или страхуют от каких-то проблем, можно зайти с другой стороны и выяснить, что пугает ваших потенциальных клиентов.

Второй шаг заключается в том, чтобы придумать, как именно можно логически связать приобретение вашего товара или услуги с привлекательными для потенциального клиента обстоятельствами. Или наоборот, как отсутствие вашего товара может быть связано с чем-то пугающим. И потом выбрать то привлекательное или пугающее событие, которое увязывается наиболее удачно.

Третий шаг — описать это событие в настоящем времени, используя отсылки к зрительным, слуховым и телесным ощущениям, так, чтобы читателю было легко почувствовать себя внутри этой картины. Что-нибудь вроде: «Ведущий объявляет ваше имя! Вы поднимаетесь на сцену, залитую ярким светом прожекторов. Публика вскакивает со своих мест, раздается

гром аплодисментов. Еще не веря в свою победу, вы выходите на середину — и ощущаете в руках тяжесть статуэтки “Оскара”...»

Можно вместо настоящего времени использовать условное наклонение: «Хотели бы вы...»

Все, что остается сделать, — вставить эту словесную картину в текст своей рекламы. Куда именно? Можно начать рекламу с этого текста, чтобы завладеть вниманием читателя. Можно добавить в конец, чтобы реклама запомнилась не только логически, но и эмоционально. Можно вставить в середину, чтобы разбавить логические аргументы. Попробуйте и так и этак и посмотрите, как сработает лучше.

Кстати, этот же прием можно использовать и на переговорах, и при личных продажах. Нарисуйте перед потенциальным покупателем картину заманчивых результатов, которые он может получить благодаря сделке, — и ваши шансы на заключение сделки возрастут. Попробуйте, это работает.

### История первая: ресторан «Море креветок»

Одна из местных газет организовала особый рекламный проект: выпустила вкладыш «Путеводитель по ресторанам» — совместную рекламу местных пабов и ресторанов. Большинство владельцев ресторанов, особенно мелких, подошли к делу крайне бестолково. Особенно не порадовала меня в этом смысле реклама одного из моих любимых ресторанов — «Море креветок».

Буквально за день до выхода газеты я был в этом ресторане и обратил внимание на то, что заняты всего два столика, включая мой. Вероятно, владелец тоже этим озаботился, раз решил потратиться на рекламу в полстраницы. Но бог ты мой, до чего бездарно он распорядился этой рекламой...

«Путеводитель по ресторанам» представлял собой «газету в газете», вкладыш из десятка страниц, на каждой из которых размещалась реклама двух ресторанов, приведенная к единому формату: цветная фотография и описание, состоящее из десяти пунктов: название ресторана, тип кухни, часы работы и т. д. Какие-то из этих пунктов представляли собой чисто техническую информацию (адрес, телефон, наличие въезда для инвалидов колясок). Но существенную часть из них можно было использовать творчески. Некоторые рекламодатели в этом преуспели блестяще, некоторые — сносно. А некоторые вообще не поняли, что реклама должна привлекать, а не просто информировать. Впрочем, даже информировать нужно уметь. Казалось бы, дело несложное, но «креветочники» и с этим толком не справились.

Вот несколько пунктов из описания ресторана. Я хочу показать, как можно было бы использовать эти пункты по максимуму, как — по минимуму и насколько бездарно, насколько бестолково это было сделано на самом деле.

«Часы работы». На первый взгляд, это чисто информационный пункт. То есть программа-минимум тут — написать: «С 12:00 до 23:00» или что-нибудь в этом роде. Но этот пункт можно использовать и более творчески, чтобы показать заботу ресторана о своих клиентах. Например, вот так: «С 12:00 и до последнего посетителя». Чувствуете разницу? Впрочем, годятся оба варианта, поэтому мне

казалось, что допустить грубую ошибку в заполнении этого пункта нельзя. Но «креветочникам» это удалось! Они написали: «С 12:00 и до ночи». Господа, а когда у вас наступает ночь? В десять вечера, в одиннадцать, в полночь или в три часа утра? Почему я должен об этом догадываться?

«Рекомендация шеф-повара». В этом пункте предлагалось назвать блюдо, которое повар считает своим коронным. Если действовать с умом, рекламодатель мог использовать этот пункт, чтобы заставить читателя захлебнуться слюной. Например, французский ресторан мог бы подать свою кухню вот так: «Нежная, тающая во рту гусиная печень, чуть обжаренная на вертеле, под соусом из коньяка и вишни. Подается с горячими тостами из ароматного французского хлеба с изюмом, испеченного специально для вас, и с рюмочкой изысканного муската». Ну как, читатель, вы уже сглотнули слюну? Вам захотелось заглянуть в ресторан?

Такое описание коронного блюда — это программа-максимум. Места для этого текста было вполне достаточно. Программа-минимум — простое и незатейливое описание блюда, которое позволит читателю понять, чего ожидать от кухни этого ресторана: напиши «Курица по-сычуаньски» — и сразу понятно, что речь идет о китайской кухне.

Что же написали «креветочники»? «"Эротический сон" (морепродукты)». Что я, потенциальный клиент, могу понять из названия блюда «Эротический сон»? Из чего оно сделано? Каково оно на вкус? Захочу ли я его попробовать? У меня такого желания не возникло. А у вас? Примечание же «морепродукты» в данном контексте бессмысленно. Чем еще могут кормить в ресторане под названием «Море креветок»? Не гамбургерами же...

«Пример цены». В этом пункте рекламодатели могли дать один-два примера цены каких-то из своих блюд. И снова этот пункт можно было использовать по максимуму: во-первых, еще раз заставить читателя рекламы истекать слюной над описанием особо вкусного блюда и, во-вторых, создать у читателя ощущение, что цены в ресторане умеренные, даже если на самом деле это не так. Соответственно — выбрать из меню какое-то блюдо, описание которого звучит достаточно аппетитно, а цена невысока. Например: «Мусс из лосося. Подается с хлебом чабатта, зернистой красной икрой и салатом с кедровыми орешками. \$4,5». Согласитесь, аппетитно и недорого. Ну а программа-минимум для этого пункта — чистое информирование: дать понять, на какой кухне специализируется ресторан и каких цен от него ожидать. Для этого достаточно выбрать из меню типичное для ресторана блюдо и указать его цену. Например, «Равиоли с сыром пармезан. \$10». Без особых изысков, зато коротко и понятно.

Но «креветочники» и тут умудрились проколоться по полной программе. Их пример цены выглядел так: «"Восходящее солнце". \$8». Без дополнительных комментариев. Что такое «Восходящее солнце»? Из чего его делают? Это деликатес или разогретый полуфабрикат? Восемь долларов за него — это дешево или дорого? Сам ресторан — дорогой или дешевый? Едва ли кто-то из читателей рекламы сможет ответить хоть на один из этих вопросов, глядя на описание ресторана. И я уверен, что никто не поедет через полгорода только ради того, чтобы выяснить, что же это за «Восходящее солнце».

«Наша главная особенность». Очевидно, что этот пункт предназначен для ответа на вопрос: «Чем ваш ресторан отличается от заведений конкурентов и почему мне стоит приехать тратить свои деньги именно к вам?» Очевидно, что тут надо написать о чем-то, что делает ресторан уникальным, — привести свое УТП. Что же написали наши герои? «У нас вкусно кормят». Несложно догадаться, что

три четверти прочих ресторанов написали в точности то же самое. Потрясающая уникальность!

Может быть, у «Моря креветок» просто нет уникального предложения? Я бы так не сказал. Почему я сам люблю этот ресторан? Во-первых, у них действительно приятная кухня, — но мы уже решили, что это не может быть уникальным предложением, поскольку ни один ресторан не напишет: «У нас кормят плохо». Во-вторых, если у меня нет настроения тратить осмысленные деньги, в «Море креветок» можно вдвоем (!) наесться от пуза (!! ) морепродуктов — креветок, кальмаров, мидий, гребешков — на \$10–15, и еще останется сдача, чтобы дать чаевые официантке. Например, если взять уже упомянутый мусс из лосося с салатом и красной икрой и еще тарелку пряного риса с креветками и моллюсками, то с учетом чаевых выйдет примерно \$12. Другого такого места я не знаю. Соответственно, что-нибудь вроде «У нас вы можете пообедать морепродуктами и вдвоем наесться досыта на \$10» вполне могло бы стать УТП для этого ресторана.

Или владелец ресторана мог бы найти другую особенность. Например: «Единственный в городе ресторан, специализирующийся на креветках». Ведь действительно, рыбных ресторанов пруд пруди, а «Море креветок» — единственный в своем роде. Чем плохое УТП? А если вспомнить о том, что креветки и моллюски — почти идеальная еда для следящих за своим здоровьем, так как в этих морепродуктах не меньше полезных веществ, чем в рыбе, но практически нет жира? А если...

Но рекламодатель поленился потратить пять минут на раздумья. И получил то, что получил. А я больше не стану удивляться, когда окажусь единственным посетителем в этом ресторане.

## Как работать с отзывами

Если вы продаете товары простые и понятные (скажем, йогурты, отвертки или джинсы), причем продаете их в магазине или лавке, где покупатель может на них посмотреть, пощупать, понюхать и т. п., особых причин сомневаться в вашей добросовестности или в качестве товара у покупателя нет. Отдал деньги — сразу получил свой йогурт.

А вот если вы продаете:

- товар неочевидный, который то ли поможет решить проблему, то ли нет;
- товар неосвязаемый, виртуальный, вроде программы или электронной книги;
- товар обычный, но по каталогу или через Интернет;
- вообще не товар, а услугу,

то потенциальный клиент может очень резонно усомниться. Дескать, деньги я тебе заплачу, а дальше что? Будет ли качество твоего товара соответствовать заявленному? Доставят ли мне товар в срок? Да и

доставят ли вообще? Насколько описание соответствует истине? Другими словами, получу ли я то, ради чего отдал эти деньги?

Одним из эффективных средств, позволяющих развеять такого рода сомнения, являются... Правильно, *отзывы довольных клиентов*. Однако толком пользоваться этим инструментом многие составители рекламы не умеют. И вместо того, чтобы клиентов приманить, — наоборот, отпугивают.

Первая ошибка при размещении отзывов — эмоции вместо результата.

Например, человек, ведущий курсы по торговле на бирже, размещает отзыв: «Петя, спасибо тебе, курс был просто замечательный, мне очень понравилось! Искренне твой Вася Пупкин».

Я, конечно, рад за Васю и за то, что курс ему понравился. Но разве на курс биржевой игры записываются для того, чтобы он понравился? Мне всегда казалось, что на такие курсы записываются, чтобы заработать побольше денег, а Вася о своих доходах после курса ничего не пишет. Где же результат? Такое впечатление, что результата нет, а есть только эмоции. Или, как говорят в наших краях, «пациент умер, но в остальном операция прошла успешно».

Как же должен выглядеть убедительный отзыв о курсе биржевой игры? Он должен рассказывать о достигнутых слушателями результатах. Например, так: «Курс стоил мне около тысячи долларов, но еще до окончания курса я заработал втрое больше, сделав пару удачных инвестиций». Согласитесь, хоть я и не пишу, как мне понравился курс и как все было интересно, моя рекомендация куда более убедительна.

Разумеется, в отзыве можно, а зачастую и нужно писать и о том, как все было интересно, просто, удобно, легко, быстро и т. п. Но все это побочные вещи. А главное — сообщить о том, что желаемый результат достигнут.

Вторая ошибка — отзывы от анонимов. В самом отзыве все написано просто замечательно. Съев три таблетки из баночки, человек сбросил лишний вес, вылечился от СПИДа, отрастил волосы на лысине, заработал миллион долларов, соблазнил Бритни Спирс и набил морду мастеру спорта по боксу. Но под этим восторженным отзывом или вообще нет подписи, или стоит подпись «Вася П., Усть-Кукуйск». Поверю ли я такому отзыву? Скорее нет, чем да. И чем лучше звучит отзыв, тем больше шансов, что он окажется заведомой фальшивкой.

Более того, даже если в отзыве указаны полное имя и фамилия его автора, он все равно зачастую будет восприниматься как анонимный.



Почему? Представьте себе, что под отзывом стоит подпись: «Сергей Кузнецов, Москва». Сможете ли вы, даже если очень захотите, найти в Москве этого Сергея Кузнецова? Что, нет? В этом-то все и дело. Отзыв, подпись под которым не позволяет однозначно идентифицировать его автора и выйти с ним на связь, воспринимается как анонимный и недостоверный.

А как надо оформлять отзыв, чтобы он не выглядел анонимкой? Вот несколько способов. Указать не только имя с фамилией, но и отчество. Показать фотографию автора отзыва. Дать ссылку на его сайт, адрес его электронной почты или номер телефона. Если человек дает отзыв от имени компании — указать ее название, адрес и/или телефон. Если человек говорит о каких-то результатах, указать, как можно их проверить. Чтобы у читателей отзыва, если они того захотят, была возможность связаться с его автором и убедиться, что он написал правду.

Вот, например, как выглядит один из отзывов на курс «Вольная журналистика», о котором я уже упоминал.

«Когда я набрела на рекламу курса «Вольная журналистика», у меня было желание заниматься журналистикой, но я не знала ни с чего начать, ни как строить отношения с издательствами, а больше всего я боялась проявить непрофессионализм.

Преподаватель курса чудесным образом вселил в меня не только надежду, но и уверенность в себе. В результате мои статьи уже были опубликованы в журналах «Всемирный следопыт», «Директор ИС», «Женское здоровье», «Компьютерра», «Мир ПК», «Мобильные телекоммуникации», «Невский альманах», «Хочу ребенка» и других — список все время растет.

Деньги, вложенные в обучение на курсе «Вольная журналистика», давно ко мне вернулись — и не один раз. Я нашла увлечение, способ самореализации, и мне стало намного интереснее жить».

*Ольга Топровер, программист, [olga.toprover@mail.ru](mailto:olga.toprover@mail.ru),  
[www.url.ie/c7rb](http://www.url.ie/c7rb)*

Указано не только полное имя, но и адрес электронной почты для связи, и ссылка на блог. А также понятно, где можно проверить, что Ольга действительно достигла того, о чем пишет: достаточно зайти в библиотеку, взять подшивку любого из упомянутых журналов и убедиться, что там и впрямь публикуется Ольга Топровер. Особо недоверчивые могут даже

связаться с редакцией и убедиться, что указанный адрес электронной почты и впрямь принадлежит этому автору. Когда я вижу такой отзыв, мне понятно, что люди, проводящие курс журналистики, пишут о нем правду и от меня ничего не скрывают.

Третья ошибка — неподходящие авторы отзывов. Говоря упрощенно, если товар предназначен для «новых русских», отзыв не должен давать сантехник Петрович. Если товар предназначен для девушек, отзыв не должна давать бабушка. Если товар предназначен для школьных учителей, отзыв не должен давать человек, который пишет с грамматическими ошибками. И т. д. и т. п. Отзыв должен быть написан человеком, входящим в целевую аудиторию. Человеком, которому потенциальные покупатели поверят, считая его равным себе.

Возможен также вариант, когда автор отзыва превосходит потенциальных покупателей и является авторитетом для них. Например, знаменитый писатель рекомендует книгу своего менее известного коллеги или, скажем, мастер биржевой игры дает положительный отзыв на учебник для начинающих трейдеров. А вот отзывы от тех, кого потенциальный клиент считает ниже себя или совсем не похожими на себя, едва ли сработают, а могут и отпугнуть покупателя.

Наконец, четвертая ошибка — использование «профессиональных рекомендателей». Это такие люди, которые охотно, много и часто дают отзывы.

» Вероятно, они не читали классиков: «И что это за профессия такая, прости господи! Сын лейтенанта Шмидта! Ну год еще, ну два. А дальше что? Дальше ваши рыжие кудри примелькаются, и вас просто начнут бить».

Когда в рекламе десятков однотипных товаров стоят отзывы одного и того же человека, у потенциального клиента пропадает всякое доверие. Исчезает доверие к этому человеку — ведь становится понятно, что это «профессиональный рекомендатель», раздающий отзывы направо и налево. И пропадает доверие к этим товарам, потому что были использованы «купленные» или «выменянные» отзывы.

Чтобы над вашей рекламой не смеялись, не используйте отзывы людей, которые легко раздают рекомендации. Используйте отзывы ваших реальных клиентов, достигших своей цели благодаря вашему товару или услуге. А при возможности даже спрашивайте этих людей, не давали ли

они отзывов на какие-то другие товары. Если давали, возможно, их отзыв лучше в рекламе не использовать.

Итак, четыре правила для работы с отзывами:

- отзыв должен рассказывать о результатах, которые получил ваш клиент;
- отзыв должен быть подписан реальным человеком, и у читателя должна быть возможность этого человека найти;
- отзыв должен быть написан человеком, похожим на ваших потенциальных покупателей и/или авторитетным для них;
- отзыв должен быть подписан человеком, чье имя не примелькалось.

Если вы используете отзывы в своей рекламе или на своем сайте, проверьте прямо сейчас, соответствуют ли они этим четырем правилам. А если еще не используете, самое время начать.

### Пусть клиент убедит себя сам

У большинства людей сложилось скептическое отношение к рекламе: они заранее ожидают подвоха. И если вы говорите потенциальному клиенту, что ему нужен ваш товар, человек, скорее всего, отреагирует с недоверием: «А может, не нужен? Может, ты меня обманываешь?» Особенно ярко это проявляется, когда речь идет о продаже товаров или услуг, потребность в которых неочевидна, — например, о пищевых добавках, дополнительном образовании, маркетинговых исследованиях и т. п.

Если такие сомнения типичны для вашей целевой аудитории, есть довольно эффективный прием для борьбы с ними. Вместо того чтобы убеждать человека, что ему нужны ваши товары, *предложите ему самому решить, есть ли у него такая потребность*. И дайте ему критерии для самостоятельной оценки:

- несколько признаков того, что товар действительно нужен, — симптомов той проблемы, которую товар решает;
- несколько вопросов, ответив на которые человек сможет понять, нужны ли вы ему.

Простейший вариант — начать свою рекламу с нескольких вопросов-утверждений. Выбирайте вопросы, на которые ваш потенциальный клиент ответит «да», узнав себя, а если кто-то ответит «нет», это будет означать, что ваш товар ему и впрямь не нужен. В качестве таких вопросов обычно

используют либо описание проблемы клиента, либо описание его потребности, его стремлений, его целей, жизненных ценностей и т. п.

Например, реклама лекарства от простуды может начинаться с вопросов вроде: «Болит горло? Заложен нос? Мучает кашель?», объявление авторемонтного центра — с вопросов: «Ваш автомобиль плохо заводится? Ездит так, будто тянет фуру на прицепе? Сильно вырос расход топлива?», а объявление о найме на работу — с вопросов: «Вы молоды, амбициозны и талантливы? Хотите сделать карьеру в крупной международной корпорации?» Если человек дает утвердительный ответ на такие наводящие вопросы, он тем самым признает, что объявление относится к нему.

»» *Только избегайте вопросов, которые могут оскорбить или обидеть потенциального клиента. Даже продавцу «Виагры» не стоит начинать свою рекламу с вопроса «Вы импотент?».*

Другой, чуть более сложный вариант — тест в виде списка вопросов. Читателю предлагают ответить на несколько вопросов, а затем дают расшифровку ответов — принцип тот же, что у тестов в женских журналах.

Например, Nivea рекламирует один из своих продуктов для чувствительной кожи, предлагая дать ответы на вопросы вроде «Как часто ваша кожа страдает от солнца или перепадов температур?» или «Как часто ваша кожа раздражается от контакта с шерстяными изделиями?» — и в зависимости от ответа («часто», «иногда» или «никогда») начисляется разное количество баллов. Затем баллы суммируются и дается расшифровка: нуждается ли человек в применении средства для чувствительной кожи, и если нуждается, то насколько часто.

По тому же принципу можно построить тест и для другого бизнеса. Зубной врач может предложить вопросы, которые позволят выявить проблемы с зубами (и, соответственно, необходимость визита к стоматологу) на ранних стадиях. Продавец компьютеров может предложить несколько вопросов, которые позволят пользователю понять, пора ли ему обновить компьютер. И т. д. и т. п.

»» *Порой у рекламодателя возникает искушение написать тест таким образом, чтобы он всегда давал положительный ответ. Использовать вопросы вроде «Случается ли вам испытывать сомнения относительно того, правильное ли решение вы приняли?», на которые*

*нельзя ответить отрицательно, не покривив душой. Но поддаваться этому искушению нельзя! Клиент тоже не дурак — и в два счета вычислит, что его пытаются обмануть. Да еще и другим расскажет.*

Иногда можно использовать тесты, где важны не столько ответы на вопросы, сколько сам факт наличия или отсутствия ответа. Например, когда меня спрашивают, как человек может определить, будет ли польза от моих семинаров по партизанскому маркетингу ([www.levitas.ru/seminary/](http://www.levitas.ru/seminary/)), я прошу его ответить на десяток вопросов. Примерно таких.

- Почему клиенты ваших конкурентов выбирают их, а не вас?
- Кто поставляет вам клиентов оптом — помногу и сразу?
- Сколько еще компаний рекламируют услуги вашего бизнеса?
- В какие моменты лучше всего предлагать ваш товар?
- Где собираются ваши потенциальные клиенты?
- Как много клиентов вам поставляют ваши конкуренты?
- Какая часть вашего рекламного бюджета расходуется впустую?
- Каковы ваши правила рекламной безопасности?
- Какие ваши рекламносители хранятся у клиентов годами?
- Сколько способов бесплатной рекламы вы используете?

А потом объясняю, что, если у человека есть четкие ответы пусть не на все, но хотя бы на большинство этих вопросов, скорее всего, он обойдется и без моего семинара. Если же на большую часть вопросов человек не сумел ответить четко или же дал ответы «не знаю», «никакой», «никто», на семинаре он узнает много нового для себя и полезного для своего бизнеса.

Третий вариант — предложить читателю рекламы тест для самопроверки, не сводящийся к вопросам. Человек должен будет предпринять какие-то действия и оценить их результат.

Например, школа скорочтения может в своей рекламе предложить человеку самостоятельно проверить, сколько слов он читает в минуту, и сравнить со средними результатами выпускника этой школы, чтобы решить, стоит ли учиться там самому. А для наглядности можно сделать так, как написано в главе о рисовании словами: перевести абстрактные «сотни букв в минуту» во вполне конкретное и наглядное количество прочитанных в год книг. Или даже в количество книжных полок.

Авторемонтный центр может дать в своей рекламе несколько способов оценить состояние автомобиля и, соответственно, необходимость профилактики или ремонта.

Производитель косметики может предложить несколько тестов, позволяющих оценить состояние кожи или волос, и принять решение о том, нужно ли пользоваться конкретным типом косметики. И т. д. и т. п.

Прием с вопросами-утверждениями в начале рекламного текста годится и для рекламы на радио и телевидении. Другие же два способа могут быть использованы главным образом в печатной рекламе или на интернет-сайтах, где есть достаточно места и для описания теста, и для объяснения его результатов.

Наконец, есть еще один способ, которым пользуются риелторы, адвокаты и другие специалисты, чтобы убедить потенциального клиента воспользоваться их услугами, — этот способ сродни «троянскому обучению». Вместо обычной рекламы публикуются обучающие материалы или проводятся лекции в стиле «Сделай сам»: «Как продать квартиру без помощи риелтора», «Как оформить исковое заявление без адвоката», «Три способа самостоятельно составить диету» и т. п.

Однако по ходу обучения акцент делается на том, как сложно все сделать самостоятельно, и на серьезных последствиях, к которым может привести ошибка, — так что многие потенциальные клиенты сами приходят к выводу, что лучше не рисковать и сберечь время и нервы, обратившись к специалисту.

## Работа над ошибками

### Папа, ты с кем говорил?

Если перечислять типичные ошибки в рекламе, снижающие ее эффективность, одной из самых распространенных проблем будет *непонятный читателю язык объявления*.

Как правило, этим грешат рекламные материалы, написанные профессионалами в других областях: инженерами, программистами, врачами и т. д. Люди привыкли общаться с коллегами и попросту забывают, что не всем понятен их профессиональный язык. Лучше всего эту ошибку иллюстрирует такой анекдот:

«Папа, почему надкушенное яблоко темнеет?» — «Дело в том, сынок, что при нарушении целостности клеточной оболочки

содержащаяся в клетках заменимая аминокислота тирозин под воздействием фермента тирозиназы вступает с атмосферным кислородом в реакцию, продуктом которой является пигмент меланин». — «Папа, папа, ты с кем сейчас говорил?!»

Подобно отцу из этого анекдота, рекламодатели часто говорят с потенциальным клиентом на привычном им самим языке, не задумываясь, понятен ли этот язык клиенту. Включают в свои объявления уйму технических терминов, жаргонных словечек. Слишком глубоко вникают в технические подробности, незнакомые простому человеку.

А поскольку адресат рекламного сообщения не может прервать собеседника и попросить его говорить понятнее, реклама оказывается столь же неэффективной, как если бы она была на китайском языке.

Вот, например, цитата из реального объявления.

«Мы предлагаем подключение по выделенной медной паре. Для реализации связи с провайдером используются пары, скоммутированные в кроссе АТС таким образом, чтобы между свободной парой телефонной коробки в вашем доме и парой в телефонной коробке на площадке провайдера образовался “прямой провод”. Возможность реализации услуги зависит от наличия свободных телефонных пар у вас в здании и на площадке провайдера».

Понимаете ли вы, что такое «пары, скоммутированные в кроссе» или «свободная пара телефонной коробки»? Если вы технарь и случайно знаете, что это такое, задайте этот же вопрос одному-двум своим знакомым. И проверьте, поймут ли они, о чем идет речь, и сумеют ли хотя бы догадаться, что этот текст рекламирует подключение к Интернету.

Кстати, как вы думаете, для кого была написана эта реклама? Не поверите, но автор адресовал ее широкой публике, жильцам многоквартирных домов. Неудивительно, что эффективность объявления оказалась невысокой.

Еще одна разновидность той же проблемы — ситуация, когда рекламодатель смотрит с позиции технаря и потому считает наиболее важными одни параметры своего товара или услуги, а потенциальный клиент смотрит с позиции пользователя или бизнесмена и поэтому для него важны совсем другие вещи. В результате продавец говорит об



уникальном химическом составе моющего средства, а покупателю это не важно, его интересует, не вредит ли это средство коже рук и может ли оно отмыть посуду в холодной воде.

Или же рекламодатель-технар описывает какие-то действительно важные для покупателя технические особенности своего товара, однако не объясняет клиентскую выгоду от них, предполагая, что клиент сам догадается, какую пользу эта особенность может ему принести. Например, инженерная компания в письме предлагает директору завода «поднять КПД парового котла на 2%», но забывает упомянуть, что в денежном выражении это означает экономию 60 миллионов рублей в год на топливе.

Чтобы избежать этой ошибки в ваших рекламных материалах, уважаемый читатель, вы должны говорить на одном языке с адресатом рекламы. Использовать понятные и привычные потенциальному клиенту слова. Обращаться к *его* потребностям. Ссылаться на важные для него проблемы. Использовать убедительные для него аргументы. Указывать на понятную ему выгоду, которую он получит, приняв ваше предложение.

*►► «Перевод» рекламы с профессионального языка на человеческий может иной раз дать потрясающий эффект. Мне известны случаи, когда результатом становился рост продаж вдвое, втрое и даже в пять раз.*

Прежде чем давать рекламу в газету или на радио, обновлять сайт, отправлять буклеты в типографию, обязательно покажите свой рекламный текст трем-четырем людям из числа ваших потенциальных клиентов. Причем лучше показать наименее искушенным из них, наименее компетентным. Попросите их пересказать своими словами, что предлагает ваша реклама, почему стоит принять ваше предложение, чем ваш товар лучше товара конкурентов.

Если какие-то из ваших аргументов в этот пересказ не попадут ни у одного читателя, скорее всего, они либо написаны непонятным языком, либо не важны для потенциальных клиентов. Тогда стоит переписать этот фрагмент, а потом протестировать новый текст на новых читателях. И так до тех пор, пока вы не убедитесь, что читатели понимают весь текст — и то, *что* вы им предлагаете, и то, *зачем* им это нужно.



Рассказывает Екатерина Грохольская, коммерческий директор компании «Фри Флайт», занимающейся полетами на воздушных шарах:

После прочтения книги Левитаса мы провели контрольную покупку и выяснили, что необходимо переделать рекламные тексты: клиент не понимал многих вещей. Переписали до уровня понимания ребенка, добавили эмоций и словесных картинок. Самый яркий пример — услуга группового полета, когда в корзине собираются чужие друг другу люди (экономвариант). Было так:

«Вы можете приобрести “одиночный билет” и полететь на воздушном шаре сами, вместе с группой от трех человек. Стоимость “одиночного билета” — 7000 рублей, набор группы в течение недели».

Стало так:

«“Небесный трамвайчик”, так же как и речной, приглашает на свой борт разных, незнакомых друг другу людей. Вы можете приобрести билет (или билеты) и полететь на воздушном шаре вместе с группой. Стоимость полета на “Небесном трамвайчике” — от 7000 рублей».

В результате понимание многих наших услуг возросло, звонки стали осмысленными, человек звонит заказать, а не выяснить. Пустых звонков сейчас практически не осталось. Раньше заказывал каждый второй, сейчас все, кто звонит. Редко (раз в месяц) происходит просто звонок без заказа.

### «Должное количество надлежащего материала»

Еще одна ошибка, способная убить любой рекламный текст, — *неконкретность*. Реклама составлена в общих словах, конкретики в ней мало или нет вообще. В результате получатель не может оценить привлекательность вашего предложения, а то и вовсе не может понять, что вы ему предлагаете.

Чтобы пояснить, что я имею в виду, проведем небольшой эксперимент. Я хотел бы предложить вам дать мне в долг умеренную сумму денег на непродолжительный срок на эксклюзивных, чрезвычайно привлекательных и очень выгодных условиях и с надежной как сталь гарантией. Что вы на это скажете?

Мое предложение не заставило вас расстегнуть кошелек? Право, я не удивлен. Слова вроде «эксклюзивный» или «надежный» используются в рекламе так часто, что они стерлись и потеряли блеск. Возможно, покупатель клевал на эти слова в начале 90-х, но сейчас они уже не работают. А кроме них, в моем предложении, в сущности, ничего и нет.

А что вы скажете, если я предложу вам дать мне в долг 5000 долларов на 8–9 месяцев под 50% годовых и под залог квартиры в Подмоскowie? Эй, куда вы полезли за кошельком?! Это же только пример...

Другой пример. Подумайте, какая табличка скорее отобьет у вас желание перелезть забор: «Осторожно: злая собака» или «Осторожно: кавказская овчарка»? А почему?

Если в объявлении используются общие, неконкретные «слова без образа», текст делается картонным, неживым. И невыносимо скучным. Сравните три фразы.

Подкатил бордовый «Пежо», из него выпорхнула крашенная блондинка.

Подъехала машина, из нее вышла женщина.

Прибыло транспортное средство, его покинул человек.

Первая фраза — это, в сущности, картинка, нарисованная словами. Вторая по живости приближается к милицейскому протоколу. Из третьей же вообще невозможно понять, о чем идет речь. То ли теща приехала на электричке, то ли Армстронг высадился на Луну, то ли Ди Каприо свалился с «Титаника».

Почему-то многие самодеятельные авторы рекламных текстов выбирают именно третий стиль — и вгоняют читателей в сон мутными, ничего не значащими фразами в стиле газеты «Правда» брежневских времен. Вот несколько реальных цитат из разных объявлений.

«Наша миссия — оказание высокого уровня услуг с целью достижения лидирующих позиций в сфере всех направлений нашей деятельности».

«В основе реализованных технологий лежит разработанный нами показатель для оценки эффективности операций, который можно использовать в качестве критерия для сравнительного анализа».

«Мы — единая команда профессионалов в своих областях, имеющих достаточный потенциал для решения стоящих перед компанией задач, прилагающая максимум усилий для укрепления лидерских позиций компании и достижения стратегических целей, стоящих перед всей компанией в целом».

Можете ли вы понять из этих фраз, чем занимается организация? В чем ее преимущество перед конкурентами? Что она предлагает клиентам? Вот и я не могу...

Конечно, если вы заказываете рекламу профессиональному копирайтеру, на эти грабли он не наступит. Если же написанием

рекламных текстов занимаетесь вы сами или кто-то из ваших работников, по меньшей мере запомните одно простое правило: если в рекламном тексте идет речь о конкретных товарах, услугах, наградах, успехах, клиентах, странах, цифрах, датах и т. п. — называйте их; если речь идет о большом списке — называйте хотя бы две-три позиции из списка.

Конкретные описания делают ваше предложение более привлекательным для возможных клиентов. Причин тому несколько.

Во-первых, текст читается живее, не усыпляет. Во-вторых, читатель рекламы понимает, что вы ему предлагаете. В-третьих, конкретные фразы вызывают больше доверия. Если человек пишет, что фирмы А и Б являются его клиентами, скорее всего, он не врет, поскольку этот факт легко проверить. Если же человек пишет: «Моими клиентами является ряд известных фирм», не конкретизируя, то поди проверь, так ли это. И возникает ощущение, что он темнит, обманывает.

Вот несколько примеров того, «как надо» и «как не надо» писать.

Неправильно	Правильно
Мы выпускаем пластиковую мебель нескольких цветов.	Мы выпускаем пластиковую мебель белого, зеленого, синего и оранжевого цвета.
Наш продукт получил множество наград на международных выставках в ряде стран.	Наш продукт получил премии «Кукарямба-2009» и «ИнтерКука» за 2010 год, золотую медаль «Гранд Кукарямба» и множество других наград на выставках в США, Франции, Израиле и других странах.
Нашими клиентами являются известные компании.	Нашими клиентами являются ресторан «Паго-Паго», завод «Тамбур», ночной клуб «Уловка-22» и другие известные компании.
Мы оказываем разнообразные услуги пожилым людям.	Мы предлагаем пожилым людям помощь в уборке квартиры, приготовлении пищи, доставке продуктов и лекарств, а также другие услуги.
Наша торговая сеть продает большое количество телефонов.	Наша торговая сеть продает более 100 тысяч телефонов в месяц.

Кроме того, конкретика позволяет адресатам рекламы самостоятельно оценить ваше предложение. Если есть необходимость, вы можете подчеркнуть его выгодность сравнением с другими предложениями, но опять же в конкретных цифрах, а не в пустых словах.

►► *Какое описание скорее убедит вас в надежности двигателя: «Это очень надежный двигатель, гораздо надежнее, чем у конкурентов» или «На испытаниях этот двигатель выдержал 1 000 000 запусков и остановок, не потребовав ремонта»?*

И если то, что вы предлагаете, действительно привлекательно, можете не сомневаться: клиент свяжется с вами. Если же ваше предложение заведомо непривлекательно, вы не спасете его, напустив тумана. Лучше подумайте над тем, как сделать его более интересным для клиента. Поэтому никогда не пишите «должное количество надлежащего материала», если можно написать «два мешка цемента». Будьте конкретны!

### Избегайте круглых чисел

Из-за того, что люди доверяют конкретике, но с опаской относятся к общим словам, *в рекламных текстах не рекомендуется использовать круглые числа.*

Люди готовы поверить, когда им сообщают, что «продажи выросли на 19,4%» — это число они воспринимают как конкретное, точное. Если же написать «на 20%», средний читатель заподозрит, что вы обманули его, округлив цифры или попросту выдумав их, — и доверие к вашей рекламе будет гораздо ниже.

Поэтому не только нежелательно округлять цифры в рекламе, но даже если реальные цифры выходят круглыми, их стоит «разокруглить», чтобы они выглядели более достоверными.

К примеру, когда британские картографы впервые измерили высоту Эвереста в 1856 году, у них получилось, что высота вершины составляет ровно 29 000 английских футов. Но публике официально объявили, что высота Эвереста составляет 29 002 фута: картографы побоялись, что, если они назовут настоящий результат, их обвинят в неточных измерениях.

Если вы «разокругляете» цифры для рекламы, лучше сделать это «вниз», а не «вверх»: превратить «90%» в «89,4%», а не в «90,2%». Почему именно так? Чтобы не давать повода обвинить вас в преувеличении и, как следствие, в нарушении законов о рекламе.

## Подстелите соломку

Иногда низкая эффективность вашей рекламы или маркетинговых мероприятий вызвана тем, что у потенциальных клиентов есть какое-то предубеждение против вашей компании: они считают, что существует причина, по которой не стоит иметь с вами дела.

Как гласит народная мудрость, «знал бы, где упаду, соломку бы подстелил». Если вы сможете выяснить, какая именно причина заставляет людей избегать вас, возможно, вы сможете с легкостью *заранее* нейтрализовать ее. Как именно? Включив в свою рекламу какую-то информацию, которая заставила бы потенциальных клиентов понять, что их опасения беспочвенны.

Например, в городе, где я живу, был «несчастливый» ресторан. Проблема заключалась в том, что, хотя ресторан располагался на оживленной улице, на виду, ближайшее место, где на этой улице можно было бы припарковать машину, находилось километрах эдак в полтора. Поэтому едва ли не все в городе знали этот ресторан, но мало кто в него хоть раз заходил.

Ресторан несколько раз разорился, на его месте открывался новый... И тоже шел ко дну. Так повторялось до тех пор, пока у ресторана не появился владелец посообразительнее предыдущих: он стал включать во все рекламные материалы ресторана (от газетных объявлений до вывески) схему проезда. Оказалось, что к ресторану можно подъехать сзади, через небольшой переулок, потратив буквально одну-две минуты на объезд, — и там есть место, где можно припарковать машину.

Теперь, когда многие из проезжающих мимо водителей знают, как за пару минут добраться до ресторана, он стал пользоваться куда большей популярностью.

Для бизнесов в Москве и Санкт-Петербурге проблемой часто становится незнакомое потенциальному клиенту название улицы: человеку проще выбрать другого продавца, чем выяснять, как добраться до этого. Зато и решается проблема обычно за пять минут — добавлением в рекламные материалы фразы «Две минуты пешком от станции метро “...”» и схемы прохода/проезда.

Другой пример — агентство интернет-рекламы, которое выяснило, что переусердствовало, доказывая свою солидность. Владельцы малых бизнесов (на работу с которыми оно в основном и ориентировалось) часто воспринимали агентство как слишком серьезное и предполагали, что оно

не станет работать с их маленьким рекламным бюджетом, причем даже не пытаясь проверить, так ли это на самом деле. После того как в рекламных материалах агентства на видном месте была указана минимальная стоимость заказа, эффективность рекламы выросла в 4,5 раза.

Ну а посетители моего сайта спрашивали меня, бываю ли я в Израиле с семинарами по партизанскому маркетингу или «человеческим машинам» до тех пор, пока я не поместил на главной странице текст о том, что я живу в Израиле.

Как узнать, что именно мешает вашим потенциальным клиентам обратиться к вам? Простейший способ — опросить пару десятков потенциальных клиентов, включая тех людей, которых вы сочли бы наиболее желанными покупателями.

Спросите каждого из них, почему он до сих пор не стал вашим клиентом. А после того как будет дан ответ, поинтересуйтесь, единственная ли это причина. Если окажется, что нет, спросите о следующей причине. И так до тех пор, пока человек не подтвердит, что причин, помимо перечисленных, больше нет.

Скорее всего, среди ответов, которые вы получите, окажется много совпадающих если не дословно, то хотя бы по сути. Это и будет та самая причина, то самое предубеждение, которое мешает вашим потенциальным клиентам обратиться именно к вам.

►► *Возможно, что предубеждений против покупки у вас окажется несколько.*

Ну а после того, как вы узнаете, чего опасаются ваши потенциальные покупатели, вы сумеете развеять их опасения и подстелить соломку, заранее дав в своей рекламе ответ на те возражения, которые могут возникнуть у будущего клиента.

В сложных случаях может потребоваться специальная реклама или PR-акция, направленная не на немедленную продажу, а лишь на то, чтобы нейтрализовать предубеждение против вас, изменив отношение потенциальных клиентов к вашей компании с отрицательного на положительное или хотя бы на нейтральное.

Но гораздо чаще оказывается, что достаточно пары фраз вроде «Говорим по-английски» или «Работаем 24 часа в сутки», чтобы заставить потенциальных клиентов взглянуть на ваш бизнес по-новому — и сделать вашу рекламу более результативной.

## Для чего вы даете рекламу?

Позвольте спросить вас, уважаемый читатель: для чего вы даете рекламу? Только не спешите отвечать: вопрос не так прост, как кажется на первый взгляд.

Понятно, что конечной целью является рост прибыли вашего бизнеса. Но каким именно образом это произойдет? Должны вырасти продажи? Уже теплее. А за счет чего они должны вырасти? Какой именно товар должны купить клиенты? Где они должны его купить? Когда это должно произойти?

По-хорошему, задача любой рекламы сводится к тому, чтобы мотивировать читателя или зрителя совершить некоторое *конкретное действие*. Причем речь вовсе не обязательно идет о покупке определенного товара. Это может быть также:

- визит в торговый центр;
- заказ информационных материалов в подарок;
- посещение сайта компании;
- назначение бесплатной встречи с консультантом;
- телефонный звонок родителям и т. п.

Разумеется, в итоге все эти действия так или иначе ведут к росту продаж. Например, в посещаемом торговом центре не будут простаивать площади. Консультант постарается склонить посетителя к совершению сделки. А призыв позвонить родителям — это, понятное дело, реклама телефонной компании, которой все равно, кому вы звоните, лишь бы звонили.

Когда вы составляете рекламу, вам нужно задуматься о том, к совершению какого конкретного действия вы хотите побудить потенциальных клиентов. Должен ли адресат рекламы позвонить менеджеру, зайти на сайт, приехать в магазин?

Когда вы определитесь с тем, какого действия вы ждете от людей, в своей рекламе попросите совершить это действие. Как известно, лучший способ получить что-либо — попросить об этом. Реклама, которая прямо просит или требует совершить какое-то действие — «звоните и приезжайте», «спрашивайте в аптеках города» и т. п., — как правило, оказывается на десятки процентов более эффективной.

►► Если объявление заканчивается словами «Звоните по телефону 111-22-33», оно обычно приносит на 10–20% больше звонков, чем в точности такое же объявление, заканчивающееся словами «Наш телефон 111-22-33».

И, разумеется, вам необходимо убедиться в том, что вы предоставили адресату своей рекламы всю необходимую информацию, которая нужна ему для совершения этого действия.

## Проверка на ГКЧП

Предприниматели часто готовят рекламу в запарке — и упускают какие-то жизненно важные подробности. В результате люди, столкнувшиеся с этой рекламой, остаются в недоумении, а деньги, вложенные в нее, оказываются выброшенными на ветер.

Например, афиша приглашает публику на концерт — и не сообщает, когда он состоится. Сайт предлагает подписаться на рассылку информации по электронной почте, не конкретизируя, о какой информации идет речь. Статья в журнале призывает к покупке жилья в новостройке, однако нет ни слова о том, когда же планируется завершение строительства. Глянцевый проспект рекламирует гостиницу, но не упоминает, в каком городе она находится. А объявление в газете расхваливает новый магазин, не уточняя, чем же он торгует.

От такого рода ошибок рекламодателя должна спасти *проверка на ГКЧП*. Это легко запоминающееся название предложила Анна Каправчук, моя коллега из Ангарска. За буквами ГКЧП скрываются четыре вопроса — и вам надо убедиться, что вы не забыли дать в тексте рекламы ответы на них.

- Г — «Где?» Есть ли в рекламе информация о том, где находится ваш магазин, где проводится мероприятие, где можно получить обещанные подарки, где можно купить рекламируемый товар? Не забыли ли вы сообщить адрес события, место реализации товаров или услуг, контактные данные (телефон, факс, e-mail, адрес сайта) для связи и для получения дополнительной информации?
- К — «Когда?» Есть ли в рекламе информация о том, когда проводится мероприятие, когда начинается и когда заканчивается действие скидок, когда открыт ваш магазин? Не забыли ли вы сообщить время, дату события, период проведения акции или режим работы?



- Ч — «Что?» Есть ли в рекламе информация о том, что именно вы предлагаете клиенту? Что разыгрывается в лотерее, что предлагают в подарок, что будет происходить на мероприятии? Не забыли ли вы сообщить о том товаре, услуге, скидке или подарке, который и является объектом рекламы?
- П — «Почему?» или «Почем?» Есть ли в рекламе информация о том, почему стоит купить этот товар, почему происходит это мероприятие и почему важно на нем побывать, чем вы лучше конкурентов? А указали ли вы, почему продается товар или билет на мероприятие, во сколько обойдется (какими действиями может быть заслужен) подарок или скидка? Не забыли ли вы сообщить о причине, по которой стоит принять ваше предложение, о том, на каких условиях (почем) можно им воспользоваться?

Справедливости ради надо заметить, что не всегда есть необходимость давать в рекламе ответы на все эти вопросы. Например, в рекламе популярных товаров вроде Coca-Cola или Nike нет нужды сообщать, где и почему можно купить этот товар. Однако даже в этих случаях стоит проводить проверку на ГКЧП — чтобы убедиться, что эта информация была пропущена намеренно, а не по ошибке.

## Размещение рекламы

### Не режьте курицу, несущую золотые яйца

Типичная ошибка непрофессиональных рекламодателей — *беспричинная замена рекламы*. «Наше объявление печатается в газетах несколько лет, потенциальным клиентам оно уже надоело — давайте его поменяем на что-нибудь более новое».

►► *Частенько к созданию новой рекламы своих клиентов подталкивают рекламные агенты, преследующие собственные интересы, а не интересы заказчика, — ведь за создание новых объявлений клиенту придется заплатить отдельно.*

Однако рекламодатель, поступающий таким образом, ведет себя как сказочный дурак, зарезавший курицу, которая несла золотые яйца. Компания по собственной воле отказывается от эффективно работающей рекламы, которая приводит клиентов, ради новой, еще никак себя не зарекомендовавшей, которая то ли будет работать, то ли нет.

На самом деле то, что старая реклама уже приелась и поднадоела рекламодателю, вовсе не означает, что она приелась клиентам. Более того, если реклама по-прежнему приводит новых покупателей, это значит, что клиентам она точно не приелась. Так что нет никакого смысла отказываться от нее.

Если же у рекламодателя есть основания считать, что новая реклама будет эффективнее старой, — как уже говорилось, имеет смысл провести эксперимент, чтобы проверить эту мысль на практике. Но вкладывать в этот эксперимент стоит не более 3–5% (максимум 10%) рекламного бюджета. И только если новая реклама окажется эффективнее старой, стоит переходить на нее. Причем не сразу, одним махом, а постепенно — вложить в нее 10% бюджета, потом 20%, потом 50%... И все время отслеживать результаты.

Такой подход гарантирует, что ваша рекламная «курица» будет «нести золотые яйца» так долго, как сможет.

### Чтобы реклама работала на вас долго

Когда вы вкладываете деньги в разработку рекламы, вы наверняка хотите, чтобы эти деньги окупились по максимуму и чтобы эта реклама приносила вам прибыль как можно дольше, верно? Есть несколько важных правил, соблюдение которых поможет этого достичь.

Во-первых, *пишите рекламные тексты для бумажных носителей так, чтобы у них не истекал «срок годности»*. Что это значит?

Например, если в буклете, который вы раздаете на выставках, написано «В этом году нам исполняется шесть лет», то на следующий год вам придется печатать новые буклеты, даже если на складе еще лежит несколько тысяч старых. Если в листовке написано «Акция продлится до 31 декабря 2011 года», то 1 января вам придется выкинуть все оставшиеся листовки и заняться разработкой новых.

А вот если бы в буклете было написано «Мы на рынке с 2005 года» и в листовке значилось бы «Акция продлится лишь до конца месяца», ими можно было бы пользоваться много лет, не меняя ни единой буквы.

Во-вторых, *старайтесь делать такие рекламные материалы, которыми можно пользоваться более чем одним способом*. Пишите (или заказывайте) тексты, которые можно использовать как на сайте, так и в листовке или буклете и в газетной рекламе. Используйте много раз одни и те же фотографии, рисунки и схемы. А если есть такая возможность,

заранее верстайте рекламу так, чтобы ее можно было использовать на разных носителях.

Например, когда я рекламировал свой VIP-семинар «Взрывной рост прибыли» ([www.levitas.ru/vzryv/](http://www.levitas.ru/vzryv/)), рекламный материал был целенаправленно сверстан таким образом, чтобы одно и то же объявление можно было использовать и как рекламный модуль в газете или журнале, и как листовку формата А4 или А5 для раздачи на семинарах, и как плакат на стену.

И в-третьих, *максимально используйте шаблоны и фирменный стиль*. Вместо того чтобы нанимать профессионального дизайнера снова и снова, когда надо сделать новую листовку, рекламный модуль или переделать страницу сайта, наймите его один раз, чтобы он разработал для вас фирменный стиль и на основе этого стиля сделал шаблоны нескольких типовых объявлений (например, пары-тройки самых популярных форматов газетных и журнальных модулей, листовки, буклета и страницы сайта). А дальше вы сможете, когда будет нужно, заполнять эти шаблоны самостоятельно или нанимать человека с минимальным опытом.

Используйте эти три несложных приема, и вы гарантируете себе, что единожды вложенные в рекламу деньги будут работать на вас долгое время.

О том, какими способами можно добиться долгой жизни рекламы в Сети и как еще можно продуктивно использовать одни и те же материалы много раз, я рассказываю на семинаре «Партизанский маркетинг в Интернете» ([www.levitas.ru/internet/](http://www.levitas.ru/internet/)) — буду рад увидеть вас там!

### Смертный грех рекламодателя

В христианстве существует такое понятие, как смертный грех — самое страшное прегрешение, которое не может быть прощено, если грешник сам не раскаялся и не искупил свой проступок.

В рекламе есть свои списки грехов, многие из которых я описал в предыдущих главах. Но есть самый страшный проступок, смертный грех рекламодателя — проступок, которого рынок никогда не прощает.

Этот смертный грех — *реклама перед нецелевой аудиторией*.

Если сравнить бизнес с рыбалкой, все прочие ошибки рекламодателя можно представить как неудачный выбор снасти. Недостаточно тяжелое грузило, лишние крючки на удочке, не самая удачная наживка — все это имеет значение, однако даже на неправильную удочку можно наловить рыбы, если в озере ее много.

Но вот если взять лучшую удочку, лучшую наживку и закинуть удочку в унитаз — поймать не удастся ничего. В унитазе нет рыбы.

Даже не самая удачная реклама может привести клиентов, даже реклама, при создании которой допущены грубые ошибки, может привести клиентов. Но если самая блестящая, самая гениальная реклама предлагается нецелевой аудитории — то есть людям, которым нет дела до вашего товара, — эта реклама не приведет покупателей.

Поэтому, когда вы взвешиваете возможность дать рекламу в какую-то газету, принять участие в какой-то выставке, обзвонить людей из какого-то списка, раскидать рекламные листовки по почтовым ящикам в каком-то районе, выступить на собрании какой-то организации и т. п., первым делом задумайтесь, те ли это люди, которые станут покупать ваш товар. Как много ваших потенциальных клиентов среди людей, которые увидят эту вашу рекламу?

Если вы не знаете ответа на этот вопрос, вы рискуете совершить смертный грех. Лучше откажитесь от этой рекламы, чтобы не играть в рулетку на свой рекламный бюджет. Либо ограничьте вложение в эту рекламную кампанию суммой, составляющей не более 3–5% вашего рекламного бюджета. И помните, что вы ставите эксперимент, результат которого вполне может оказаться и отрицательным.

Но лучше не грешить вообще и заранее удостовериться, что большую часть аудитории, к которой вы обращаетесь, составляют ваши потенциальные клиенты.

### Стоит ли рекламироваться в «...»?

Частенько рекламодатель оказывается перед нелегким выбором, получив предложение от незнакомой газеты, журнала или радиостанции. С одной стороны, хорошо бы начать рекламироваться в новых СМИ, чтобы привлечь новых покупателей. С другой — страшно: а вдруг деньги будут потрачены впустую?

Конечно, для крупной компании тут никакого повода для переживаний нет. При большом рекламном бюджете проще не гадать, а дать пробную рекламу и посмотреть, что из этого выйдет. Но для рекламодателя со скромным бюджетом такая попытка может быть более рискованной, чем он готов себе позволить.

Чтобы снизить риск, можно подстраховаться с помощью простой проверки. Выберите среди рекламодателей, уже работающих с этим СМИ, пять-шесть компаний, причем таких, которые отвечают трем критериям:

- их потенциальные клиенты одновременно являются и вашими потенциальными клиентами;
- при этом компания с вами не конкурирует — например, она продает детскую одежду, а у вас детская спортивная секция;
- свою рекламу в этом СМИ компания дает не меньше двух месяцев.

Свяжитесь с этими компаниями. Представьтесь по полной форме. Объясните, что вы раздумываете, давать ли рекламу в СМИ, в котором они уже рекламируются, *и попросите поделиться впечатлениями о результативности этой рекламной площадки.*

Поскольку им нечего делить с вами и нет резона вас обманывать, скорее всего, их руководители смогут не только посоветовать, стоит ли иметь дело с этим СМИ, но и подсказать пару-тройку других, более удачных мест для рекламы. Особенно в обмен на такую же информацию с вашей стороны.

## Реклама у соседей

Весьма эффективным каналом привлечения клиентов часто могут стать не газеты или радио, а находящиеся по соседству с вами магазины, офисы, заправки, клиники или рестораны — в зависимости от того, чем занимаетесь вы.

С бизнесами-соседями можно договориться о разных формах *взаимной рекламы*. Например, это может быть размещение рекламы друг у друга — от визитных карточек на кассе до плакатов на стенах, от наклеек на коробках с товаром до табличек-указателей друг на друга в витринах, от вашей корпоративной газеты на столике в приемной до рекламной стойки с вашими листовками у двери.

Возможна также и более активная реклама силами работников бизнес-соседа. Ваши листовки или буклеты могут вручать клиенту вместе с чеком или вкладывать в пакет с покупкой. Продавец может отправлять к вам за товарами или услугами, дополняющими покупку, сделанную у него: так, в обувном магазине могут предлагать женщине, купившей сапоги, подобрать к ним сумку «во-о-он там через дорогу». Ваш скидочный купон могут выдавать при покупке на определенную сумму. И так далее.

А вот еще несколько зарисовок.

В Праге я зашел в центр фотокопирования на улице Слезской, чтобы заламинировать пару образцов рекламы к семинару. Хозяйка сказала: «Это займет минут 15–20, машина должна разогреться. Чтобы не стоять и не

ждать, вы зайдете пока в кафе, это соседняя дверь. У них прекрасный кофе, чудесные восточные сладости...»

Примерно так же использует соседнее кафе в качестве комнаты для ожидания и мой израильский парикмахер, когда клиенты приходят раньше времени.

В ряде фитнес-клубов сети «СпортЛайф» рекламируются услуги студий красоты сети «Таврическая», находящихся в тех же торговых центрах, а поскольку изрядную часть клиентов фитнес-клубов составляют женщины, не жалеющие денег на заботу о себе, реклама бьет в точку. Наконец, питерский мини-отель «На Невском, 74» не имеет собственной кухни, но по моему совету они договорились с рестораном, находящимся в том же здании, о возможности делать заказы по телефону. В результате ресторан обеспечил себе дополнительные продажи, а отель получил возможность предоставлять гостям обслуживание в номерах.

Как наладить партнерство с соседями? Для начала составьте список всех бизнесов, чьи вывески или витрины видны от дверей вашего магазина или офиса либо которые находятся на расстоянии не более минуты-двух пешего хода от вас. Затем выберите тех, чьи посетители могут быть интересны и вам тоже. И для каждого из этих бизнесов подумайте, каким несложным и необременительным для себя способом они могли бы рекламировать вас — и что бы вы могли предложить им взамен: взаимную рекламу, процент от продаж или что-то еще? Ну а когда у вас будут ответы на эти вопросы, обращайтесь с предложением сотрудничества к владельцам либо руководителям бизнесов-соседей.

О множестве других более эффективных способов привлечения клиентов силами бизнесов-партнеров, включая три сверхприбыльных формата партнерства, я рассказываю на семинаре «Партизанский маркетинг чужими руками» ([www.levitas.ru/partners/](http://www.levitas.ru/partners/)) — приходите!

## Попутная реклама

Если вы доставляете (устанавливаете, демонстрируете) товар или оказываете услугу на территории клиента либо на нейтральной территории, в процессе оказания услуги желательно рекламировать себя перед окружающими. Попутно, между делом.

Можно эффективно и недорого прорекламировать себя перед соседями клиента, его коллегами или просто случайными прохожими — за счет задействования окружающей среды, временно заняв своей рекламой

*свободное место.* Желательно выбирать для этого в первую очередь объекты трех категорий:

- большие пустые пространства, находящиеся на виду, такие как голые стены;
- источники, из которых люди привыкли получать информацию, — почтовые ящики, доски объявлений и т. п.;
- объекты, около которых люди задерживаются, к примеру витрины, входные двери, панели лифтов, скамейки.

Например, мастер-ремонтник из фирмы «Золотые руки», выехав на дом к клиенту, может:

- припарковать на видном месте рабочий автомобиль, несущий на себе рекламу фирмы (желательно поместить рекламу не только на бортах, но и на крыше автомобиля, чтобы ее было видно из окон дома);
- вывесить на двери подъезда или на доменной доске объявлений плакат, сообщающий жильцам дома, что сегодня в такое-то время в их доме работал мастер из фирмы «Золотые руки» — и далее краткий рассказ о фирме и контактная информация (можно там же извиниться за шум и указать, что мастер приложил все силы, чтобы свести беспокойство для соседей к минимуму);
- зайдя в подъезд, разложить по почтовым ящикам рекламные открытки или листовки либо развесить на дверные ручки памятки аналогичного содержания (согласовав этот вопрос с клиентом, можно также указать в этих рекламных материалах, в какой квартире и какую работу выполнял мастер, и предложить обратиться к клиенту за отзывом);
- повесить внутри лифта бумажный «кармашек» с визитными карточками, флаерами и/или сувенирными магнитами на холодильник;
- с позволения клиента на время работы вывесить из окна квартиры или с балкона яркий рекламный баннер с крупной надписью о том, что сейчас в квартире работает мастер-ремонтник из фирмы «Золотые руки», и контактной информацией фирмы.

Поскольку все эти действия совершаются «между прочим», попутно с основной работой, затраты времени на них пренебрежимо малы. Стоимость визитных карточек и рекламных листовок также ничтожна — а дорогие предметы используются многократно.

Московская компания «Кухнистрой» по рекомендации Анны Каправчук, моей коллеги и соавтора некоторых моих статей, начала использовать этот прием. Выезжая к клиенту, сборщик мебели заодно развешивает на дверных ручках всех квартир в подъезде объявление о том, что их сосед уже приобрел новую кухню. Как сообщают в компании, при продаже в среднем 400 кухонных гарнитуров в месяц эффект от такой рекламы будет выше, чем от рекламы на телевидении, — при гораздо меньших затратах, так как печать одного такого объявления стоит всего три рубля.

Используя попутную рекламу, вы можете с минимальными затратами проинформировать всех соседей клиента, а также случайных прохожих не только о своем существовании, но и о своей востребованности. А также создадите ситуацию, когда к клиенту будут обращаться за отзывом о ваших услугах, — и он будет вынужденно работать в качестве вашего рекламного агента, даже если не стал бы этого делать по собственной инициативе.

Важно только, чтобы ваши рекламоносители не причиняли ущерба тому месту, где они размещаются. После того как их удалят, не должно оставаться никаких следов, иначе отношение к вашей компании может быть безнадежно испорчено.

Вот еще несколько примеров попутной рекламы.

Свадебный фотограф Татьяна Буловятова надевает на работе жилетку с надписью «Фотограф» и адресом своего сайта на спине. Мало того что это позволяет ей прорекламировать себя перед всеми гостями свадьбы, а также перед случайными прохожими, ее реклама еще и окажется на многих снимках, сделанных гостями.

Александр Олексенко из центра восстановления информации Q-Lab пришел ко мне на семинар в фирменной футболке и занял место за первым столом, так что вся группа два дня любовалась рекламой на его спине, а также раздал всем визитки и с разрешения организатора повесил свой рекламный плакат на двери зала, что принесло ему несколько заказов от участников семинара,

Станислав Пудов, водитель екатеринбургского «Центра Бизнес-Образования» встречает гостей в аэропорту с табличкой, на которой



написана не фамилия гостя, а название компании и адрес ее сайта — пусть на рекламу ЦБО лишний раз посмотрят 500–1000 человек.

Точно так же участников моего VIP-семинара в Израиле встречали в аэропорту девушки с плакатом «Семинар бизнес-консультанта Александра Левитаса “Взрывной рост прибыли”» и моим логотипом, включающим адрес сайта [www.levitas.ru](http://www.levitas.ru), — количество заходов на сайт в тот день ощутимо выросло.

Работники компании, устанавливающей бассейны на приусадебных участках, когда у них выдаются свободные 15–20 минут, развешивают на калитки окрестных домов рекламные материалы с надписью «Мы устанавливаем бассейн у вашего соседа».

А шопинг-гид Рамиля из Новосибирска сделала себе переносной рекламный стенд со своим портретом, телефоном, адресом сайта и надписью «Сейчас в этом магазине консультирует шопинг-гид...» — и на время своего визита выставляет его перед магазином, куда приводит клиента. Поскольку клиенты Рамили оставляют в этих магазинах десятки тысяч рублей, продавцы обычно не возражают.

Можно также не использовать рекламные материалы вообще, а вместо этого заняться живым информированием окружающих. Так, работники компании, которая бурит скважины на дачных участках, после завершения работы обязательно обходят соседние участки, предлагают свои услуги со скидкой, «раз уж мы все равно здесь», — и нередко тут же получают дополнительный заказ.

## Совместная реклама

Есть способ, позволяющий бизнесу существенно сократить расходы на рекламу, почти не снижая ее результативности. Этот способ — *совместная реклама*, когда в одном рекламном материале, будь то плакат, листовка, щит или объявление по радио, потенциальному клиенту предлагают купить товары или услуги сразу двух (а порой и трех-четырёх) компаний.

Существует несколько подходов к совместной рекламе, и самый простой из них — совместная реклама «на равных». Если товары или услуги двух компаний адресованы одним и тем же клиентам и, главное, уместна покупка обоих товаров сразу и, как правило, в одном месте — они могут давать рекламу, призывающую покупать и то и другое. Например, производители соленых огурцов и водки могут дать совместную рекламу наподобие «Соленые огурчики “Пупырчатые” — хороши под водочку, особенно под “Сорокаградусную”!» Ресторан и кинотеатр, находящиеся

рядом (на территории одного торгового центра или просто в соседних домах), могут запустить совместную рекламную акцию, предлагающую скидки в ресторане посетителям кинотеатра и наоборот. Производитель компьютеров и производитель программного обеспечения могут дать рекламу, призывающую покупать оба бренда вместе. И точно так же могут рекламироваться вместе магазин женской одежды с магазином бижутерии, продавец автозапчастей со станцией технического обслуживания и так далее.

Соответственно, каждый из бизнесов, совместно рекламирующихся «на равных», берет на себя половину расходов на рекламу. Если полоса в газете или размещение на щите обошлись бы компании в 1000 долларов, то теперь ей придется заплатить всего 500. Правда, и эффективность такой рекламы будет несколько ниже, ведь тут потенциальному клиенту надо запомнить две марки, а не одну. Но достаточно часто игра стоит свеч: обычно рубль, вложенный в совместную рекламу «на равных», приносит большую отдачу, чем рубль, вложенный в самостоятельную рекламу того же типа. О других способах совместной рекламы, позволяющих эффективно привлечь больше клиентов за вдвое-втрое, а то и в десять раз меньше деньги, я рассказываю на семинаре «Секреты увеличения прибыли 2.0» ([www.levitas.ru/secret20/](http://www.levitas.ru/secret20/)) — буду рад встретиться с вами на семинаре!

## Название как рекламоноситель

Сделать товар, услугу или компанию более привлекательными для покупателей может *название*.

Разумеется, если вы продаете брендовые товары известных компаний вроде Levi's или Sony, они будут стоять на полках под своими обычными именами. Но если вы продаете товары собственного производства, предлагаете клиентам услуги или открываете новый бизнес, лучше дать им такие имена, которые будут способствовать продажам. Например, когда мемуары Джакомо Казановы вышли под авторским названием «История моей жизни», продажи шли так плохо, что не окупили даже затрат на печать книги. Но смекалистый издатель изменил название на «Величайший в истории соавтор женщин» — и в результате было не только распродано первое издание, но и пришлось допечатывать еще 20 000 экземпляров, огромный для начала XIX века тираж.

А один из ресторанных консультантов с трудом набирал участников на мастер-класс «Как выстроить безупречный сервис в ресторане». Успех пришел после того, как название было изменено на «Как увеличить доход ресторана на 35%, не вложив ни копейки».

Неудачное название способно убить продажи. На одном из моих семинаров представляла свою фирму девушка из магазина одежды для полных женщин. Когда она начала свой рассказ: «Сегодня чуть ли не всю одежду выпускают для девочек-школьниц, так что взрослой женщине трудно подобрать себе гардероб», — участницы семинара согласно закивали. Но когда она дошла до слов: «Приходите в наш магазин “Пышка”!» — все женщины в зале скривились, будто укусили лимон. Ни одна не хотела иметь что-то общее с магазином под такой вывеской. Для них это означало признать себя толстухой.

В то же время есть успешные магазины, предлагающие одежду для крупных женщин под вывесками «Гранд-дама», «Королевский размер», «Классика» (с использованием в рекламе образов классической живописи), «Великие люди», «Для шикарных женщин» и т. п.

Как подобрать название, которое поможет привлечь клиентов? Существует множество способов, которыми пользуются профессионалы-неймеры, но я хочу предложить вам только пять из них. Доступные любому, они просты и надежны, как молоток.

Первый, наиболее простой способ — отразить в названии товара, для кого он предназначен. Это поможет покупателю принять решение о покупке, мысленно «примерив» название на себя. «Бизнес-класс» в самолете и «бизнес-ланч» в ресторане, конфигурации компьютеров «Школьник», «Бухгалтер» и «Особый дизайнерский», магазин «Охотник и рыболов» — все эти варианты прямо и недвусмысленно указывают на тех, кому они подходят в первую очередь.

Другой способ — использовать в качестве названия слово из лексикона целевой группы. Такое слово, которое часто употребляется вашими потенциальными клиентами и при этом практически не встречается в речи остальных людей. Например, один из старейших журналов для врачей называется «Ланцет» (хирургический инструмент, когда-то являвшийся едва ли не символом медицины). Паб для парашютистов может носить название «Дроп-зона» (для парашютистов это примерно то же, что аэродром для летчиков). В одном из московских компьютерных магазинов

компьютер для геймеров продавался под названием BFG-9000 (самое мощное оружие из сверхпопулярной игры Doom). И т. д. и т. п.

Следующий способ — провести аналогию с чем-то хорошо известным клиенту и привлекательным для него. Подобрать название, которое говорило бы покупателю: «Это почти то же самое, что и...» Например, смеси ароматических масел «Йога в бутылочке» (расслабляющие ароматы) и «Камасутра в бутылочке» (возбуждающие ароматы). Или наборы для ванной «Отдых на море» и «Домашнее SPA».

Четвертый способ — намек на результат, который может получить покупатель. Например, биологически активные добавки могут называться «Сибирское здоровье». Фитнес-клуб для женщин может носить имя «90–60–90». А обогащенный кальцием йогурт для детей продается в России под маркой «Растишка».

Наконец, если вы хотите дать имя набору из разнородных товаров, помимо четырех предыдущих способов есть еще один. Вы можете подобрать для этого комплекта такое название, которое объясняло бы, по какому принципу товары были объединены в набор. Например, комплексный обед «Трапеза дона Корлеоне», составленный из блюд итальянской кухни. В качестве другого примера приведу чуть сокращенную цитату из книги «Опасное соседство» Екатерины Вильмонт:

«Господа, покупайте набор “Утро джентльмена”! Здесь все, что нужно, чтобы ощутить бодрость в течение дня! Мыло, паста, кофе, сигареты, креповые двухслойные немецкие салфетки! Господа, представьте себе, вот вы проснулись поутру, умылись, почистили зубы. Выпили чашечку кофе, как истинные джентльмены, промокнули губы креповой салфеткой и закурили!»

Чем шире вы собираетесь рекламировать свой продукт или бизнес, чем сложнее и дороже для вас будет смена названия, тем осторожнее и ответственнее надо подбирать имя.

Изменить название блюда в ресторанном меню можно в любой момент, при этом затраты ограничатся только печатью нового меню, поэтому не стоит тратить на подбор слишком много сил. Замена же названия бизнеса, под которым он рекламировался долгое время, может свести на нет эффект всех предыдущих рекламных кампаний, поэтому важно подобрать удачное название с самого начала.

Если качество названия жизненно важно для вас (например, вы собираетесь выводить брендовый товар на всероссийский рынок) и если ваш бюджет это позволит, лучше обратиться к профессионалам-неймерам. Если же вы придумываете название сами, стоит сначала протестировать его, показав десятку людей из числа ваших потенциальных клиентов.

Первым пяти покажите придуманное вами название просто как слово, без пояснений — «Мой размер», «Кевлар», «Красный диплом». Попросите каждого из этих тестеров рассказать, с чем ассоциируется у них это название, нравится ли оно им и чем, по их мнению, может оказаться неизвестный им товар или бизнес с таким названием.

Следующим пяти тестерам покажите это название уже в сочетании с типом товара или видом бизнеса: «ресторан “Личи”», «крем для лица “Дермуд”», «бинокль “Беркут”». И спросите, что они думают о товаре (бизнесе) с таким названием: хорош ли он, каковы могут быть его особенности, захотят ли они узнать о нем больше? Если последует резонный вопрос: «Как я могу судить, ничего не зная, по одному только названию?» — попросите человека ответить, «как ему кажется».

Такое импровизированное тестирование позволит вам оценить, насколько удачно или неудачно вы выбрали название, а также поможет выбрать лучший из нескольких придуманных вариантов.

## Проверка перед запуском

Перед тем как вы запускаете рекламу в производство, необходимо провести свое объявление, радиоролик, плакат или текст интернет-сайта через *ряд проверок*. Зачем? Чтобы не пропустить какую-то заведомую ошибку, которая снизит эффективность вашей рекламы или вовсе сведет ее к нулю.

Я хочу предложить вам список вопросов для самопроверки. С его помощью вы сможете самостоятельно протестировать свою рекламу и убедиться, что она свободна от наиболее типичных ошибок. Пользоваться им удобнее всего, держа его в руках и проставляя галочки по каждому вопросу, поэтому я не стал включать список в книгу, а вместо этого сделал отдельный файл, который вы сможете распечатать столько раз, сколько вам понадобится. Скачайте мой особый отчет «Двенадцать ошибок, которые могут убить вашу рекламу: как их обнаружить и исправить» прямо сейчас со страницы дополнительных материалов к книге ([www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/)) — и пользуйтесь на здоровье!

Всякий раз, прежде чем заплатить деньги за размещение вашей рекламы в газете или на радио, прежде чем обновить сайт или отдать в печать листовки, распечатывайте этот список и проверяйте свою рекламу шаг за шагом, проставляя галочки рядом с каждым вопросом. Если что-то не в порядке, исправьте свою рекламу, а затем распечатайте еще одну копию чек-листа и начните все сначала.

Разумеется, настоящую проверку вашей рекламе устроит рынок — только там вы сможете узнать, насколько она оказалась хороша. Но, воспользовавшись моим списком проверочных вопросов, вы существенно увеличите свои шансы на успех.

## Где узнать больше об эффективной рекламе

Понятно, что в одной книге невозможно раскрыть все тонкости и секреты создания эффективной рекламы. Вот где вы можете почерпнуть дополнительные знания, которые сделают вашу рекламу более эффективной и помогут привлечь больше клиентов.

### Дополнительные материалы к книге

Часть материалов, не вошедших в книгу, я опубликовал для вас в секретном разделе своего сайта по адресу [www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/) — там вы найдете:

- руководство «Как проверить качество своей рекламы за пять секунд»;
- руководство «Как оценить идею рекламной акции или промоакции»;
- чек-лист «Двенадцать ошибок, которые могут убить вашу рекламу: как их обнаружить и исправить».

А также сможете подписаться на бесплатную рассылку новых дополнений к книге.

### Книги других авторов

В качестве дополнительного материала для размышлений стоит прочитать (и время от времени перечитывать) несколько книг.

Прежде всего это [«Партизанский маркетинг»](#) Джея Конрада Левинсона — книга одного из моих учителей, содержащая в себе огромное количество полезных советов по малобюджетной рекламе и маркетингу.

Следующая пара книг, которые я рекомендую прочитать всем, кто пишет рекламные тексты, — «Язык письма» Аллана Пиза и Пола Дана и [«Искусство делового письма»](#) Саши Карепиной. Пожалуй, это две лучшие книги о коммерческих письмах, доступные на русском. Они рассказывают, как зацепить человека началом письма, как завладеть его вниманием, как перейти к делу, как склонить читателя к нужному вам действию. Во втором издании книги Карепиной появилась дополнительная глава о написании рекламы. Прочитайте обязательно.

Дополнительные приемы для создания коммерческих названий вы можете найти в книге Генри Чармэссона «Торговая марка. Как создать имя, которое принесет миллионы».

Еще одна дельная давно не переиздававшаяся книга — «Малый бизнес. Реклама» Джо Витале. Автор довольно подробно рассказывает о том, как писать заголовки, газетные объявления, рекламные письма и другие виды продающих текстов.

Следующая книга, которую стоит включить в вашу рабочую библиотеку, — [«Маркетинг без бюджета»](#) Игоря Манна. Название говорит само за себя: автор предлагает пятьдесят инструментов маркетинга и рекламы, не требующих вложения денег.

Также хочу порекомендовать книгу «Как сделать ваш маркетинг эффективным» Яна Мура, в которой автор делится богатым опытом повышения эффективности печатной рекламы и упаковки.

Полезной будет и книга Роско Барнса «Как повысить отклик от рекламы», представляющая собой сборник 95 приемов для работы с разными видами рекламных текстов — от газетных объявлений до прямой почтовой рекламы.

И наконец, книга Джеффри Фокса «Как стать суперзвездой маркетинга». Книга состоит из разрозненных советов вроде «делай так» или «не делай этак», и, хотя часть советов покажется банальной, ради другой части стоит прочитать эту книгу.

## Мои семинары

Тема эффективной рекламы раскрывается в нескольких моих семинарах, причем каждый касается иных каналов и инструментов рекламы.

В семинар «Секреты увеличения прибыли 2.0» вошли материалы, дополняющие и продолжающие материалы этой книги. Вы узнаете о том, как сделать рекламу более личной, о дополнительных способах выделиться из толпы конкурентов, о роли верного выбора времени



(месяца, дня или даже часа) в рекламе, о способах привлечения чужих денег в свой рекламный бюджет, о словах-усилителях, о рекламной мимикрии и о многих других способах сделать свои объявления более эффективными.

На семинаре «Партизанский маркетинг в Интернете» вы научитесь эффективно привлекать клиентов через Интернет с помощью малобюджетных и бесплатных инструментов, таких как доверительный маркетинг, блоги, электронные газеты, контекстная реклама, сообщества, активный поиск клиентов, вирусный маркетинг и так далее.

А семинар «Партизанские способы рекламы» научит вас использовать нестандартные рекламные каналы, которые работают на малых бюджетах. Вы сможете привлекать клиентов с помощью мастер-классов, товаров-детонаторов, рекламы на потоках, раздаточных материалов, народных конкурсов, сарафанного радио и ряда других инструментов, которые стоят копейки либо вовсе бесплатны.

Заходите на [www.levitas.ru/seminary/](http://www.levitas.ru/seminary/) прямо сейчас!



## Часть 2

# Как закрывать сделки: делаем больше продаж

### **Чтобы бизнес приносил больше денег:**

- привлекайте больше новых клиентов;
- заключайте с ними больше сделок;
- продавайте больше товаров каждому;
- берите за каждый товар больше денег;
- делайте больше повторных продаж;
- используйте больше способов сэкономить.

## Нужны не посетители, а покупатели

Ваша реклама привлекла клиента к вам в магазин или в офис? Или же, наоборот, клиент пригласил вашего менеджера к себе? Это хорошо, но этого недостаточно: вам нужны не посетители, а покупатели. Не зря одним из показателей эффективности бизнеса является *процент конвертации* — число, показывающее, сколько человек из каждых ста посетителей магазина выходят из него с покупкой.

Именно продажи, а не производство и не оказание услуг приносят деньги в кассу компании. Поэтому неудивительно, что продажи — это целое искусство и за плечами мастера продаж нередко больше пройденных курсов и прочитанных книг, чем у иного кандидата наук. И точно так же неудивительно, что производство оборудования и рекламных материалов для магазинов — целая отрасль с миллиардными оборотами. Однако есть ряд приемов, которые не требуют ни дорогостоящего оборудования, ни специальных знаний, ни личного мастерства продавца. Вы сможете начать использовать эти приемы уже сегодня — и сегодня же получить первые результаты. О нескольких таких приемах мы и поговорим.

►► *Только помните: как и в случае с рекламой, любые приемы продаж надо тестировать. Попробуйте использовать приглянувшийся вам прием в течение одного-двух дней и посмотрите, работает ли он с вашими потенциальными покупателями.*

Кроме того, есть еще несколько особых способов поднять продажи — способов, о которых владелец традиционного бизнеса обычно даже не задумывается, хотя они весьма эффективны. Пару таких способов я тоже хочу предложить вашему вниманию.

## Простые приемы живых продаж

### Предположение в свою пользу

Первый прием для более эффективного заключения сделок, о котором я хочу вам рассказать, называется «предположение в свою пользу». Суть его в том, что с момента, когда потенциальный покупатель проявит интерес к товару, продавец начинает вести себя и общаться с покупателем так, как если бы тот уже принял решение о покупке.

Продавец как бы делает предположение, что покупатель хочет именно купить товар, а не просто посмотреть. И ведет себя сообразно этому предположению.

То есть продавец не советует купить, а одобряет сделанный выбор. Не спрашивает: «Будете брать?», а задает вопросы вроде «Сколько вам взвесить?», «Вам подарочную упаковку или простую?», «Платить будете наличными или карточкой?», «На какой адрес доставить?» — те вопросы, которые задавал бы уже принявшему решение покупателю. Говорит не в категориях «если», а в категориях «когда», как об уже решенном деле — не «если вы оформите заказ», а «после того, как вы оформите заказ». По собственной инициативе заполняет форму заказа и не спрашивает посетителя, хочет ли тот оформить сделку, а лишь указывает ему, где поставить подпись.

Одним словом, ведет себя так, как если бы человек уже сказал: «Беру!»

►► *Обратите внимание: продавец не использует никаких особых уловок, ему не надо осваивать какие-то дополнительные трюки, овладевать приемами НЛП или изучать книги Карнеги... Он ведет себя совершенно обычным образом, делает точно то же, что и всегда, — единственная разница заключается в том, что он не дожидается согласия клиента, а предугадывает его.*

Всегда ли это работает? Разумеется, нет: не существует приема со стопроцентной эффективностью. Но при использовании «предположения в свою пользу» давление выглядит достаточно мягко, чтобы изрядная часть покупателей его не заметила. Если же кто-то возмутится, возразит, что не собирается покупать, — продавец всегда может сдать назад и извиниться: дескать, простите, ради бога, я ошибся, я был уверен, что вы хотели купить этот замечательный пылесос, тем более что сегодня он продается со скидкой... и перейти к использованию другого приема.

Рассказывает Игорь Белоусов из Санкт-Петербурга, владелец и генеральный директор фирм «Кард Экспресс» и «Семейный Капитал»: Обычно работа с заказчиком у фирмы, производящей пластиковые карты, начинается с переговоров, затем высылают коммерческое предложение, после положительного ответа выставляют счет и уже в конце ждут оплату. Мы в «Кард Экспресс» используем подход, о котором написал Левитас, — действуем исходя из предположения, что заказчик хочет совершить у нас покупку. Мы никогда не высылаем коммерческое предложение. Вместо этого мы сразу отправляем заказчику счет на предоплату. А уже в счете указаны все параметры его заказа. За все время использования такого метода не было ни одного гневного заказчика, который бы отрицательно отреагировал на такое коммерческое предложение в виде выставленного счета. И это работает.

Другая моя фирма, «Семейный Капитал», принимает у населения вклады под проценты, и здесь мы используем тот же прием. Когда посетитель заходит и здоровается, администратор приветствует его и тут же приглашает: «Проходите, присаживайтесь вот сюда!», указывая на место перед операционистом. Операционист просит: «Будьте добры, предъявите ваш паспорт». Посетитель достает паспорт. Операционист делает ксерокопию паспорта и заполняет договор вклада, при этом задает всего два вопроса: «Какую сумму вы вносите сейчас?» и «На какой срок?», после чего передает договор на подпись клиенту. Это весь диалог — и практически всегда посетитель делает вклад. А когда мы пытались с клиентом разговаривать и объяснять, 80% уходили, так и не сделав вклада.

## Ловушка ложного выбора

В израильском кинотеатре идет комедия. Актер, играющий назойливого продавца, спрашивает покупателя: «Когда вам удобнее заплатить — сейчас же или немедленно?» Зритель от души смеется, а в антракте выходит в фойе кинотеатра, заказывает в буфете кофе, на секунду задумывается над вопросом продавщицы «Вам с булочкой или с рогаликом?», выбирает рогалик... и даже не замечает, что купился на тот же прием, над которым смеялся минутой раньше.

Суть приема в том, что продавец заводит покупателя в *ловушку ложного выбора*, «выбора без выбора»: предлагает ему выбирать из двух вариантов, каждый из которых вполне устраивает продавца. Человек наклоняется над коробочками с черешней, ушлый торговец спрашивает: «Вам одну или две?» — и покупатель начинает думать не над выбором «брать или не брать», а над выбором «взять одну или взять две».

Прием используется продавцами с незапамятных времен, но особенно популярным он стал после того, как американский мастер продаж Элмер Уилер в начале 1920-х годов помог сети драгсторов Walgreen поднять продажи, обучив продавцов этому приему.

Одним из наиболее популярных продуктов в этих драгсторах был коктейль из солодового молока. Можно было заказать обычный коктейль,

коктейль с яйцом или коктейль с двумя яйцами. Причем стоимость их была такова, что прибыль с каждого проданного яйца оказывалась почти такой же, как и с самого коктейля, так что владельцы сети хотели увеличить количество заказов на коктейль с яйцом.

Уилер обучил продавцов простой речевке: всякий раз, когда посетитель просил молочный коктейль, продавец должен был взять в руки два яйца, показать их клиенту и спросить: «Вам с одним яйцом или с двумя?» После этого едва ли не все покупатели стали брать коктейли с яйцом. Доходы от бизнеса выросли буквально за один день без всякого вложения денег. А прием стал популярным среди подхвативших его продавцов.

Наиболее традиционное использование «ложного выбора» — закрытие сделки, когда продавец переключает внимание посетителя с мысли о том, покупать ли вообще, на мысли о том, какой товар или сколько единиц покупать. Типичные примеры: «Вам завернуть красную или черную?», «Вам удобнее оплатить кредиткой или наличными?», «Предпочитаете забрать сами или закажете доставку?», «Вам одну коробочку взвесить или две?»

Чем сложнее товар, который вы продаете, тем аккуратнее, деликатнее надо использовать «ложный выбор». Если официант в кафе может спросить в лоб: «Будете пить чай или кофе?», то продавцу в ювелирном магазине такой подход не с руки — зато он может осторожно подтолкнуть сомневающегося клиента к покупке уже приглянувшейся тому вещи, спросив: «Нужна подарочная упаковка или подойдет обычная?»

В зависимости от того, насколько вы полагаетесь на компетентность своих продавцов, вы можете либо разработать для них несколько готовых речевок для разных видов товаров, либо обучить продавцов самому принципу завлечения покупателя в «выбор без выбора».

►► *Речевками можно пользоваться в самых разных переговорных ситуациях, чтобы склонить собеседника к нужному вам действию. Типичные примеры: «Вам удобнее встретиться со мной в понедельник или во вторник?», «Вы предпочитаете заглянуть к нам или принять нашего менеджера у себя?»*

Попробуйте использовать этот прием в своем бизнесе — буквально через пару часов вы сможете узнать, насколько хорошо он работает с вашими покупателями. А еще через день-два можно будет оценить и экономический эффект от использования этого приема.

## Пусть покупатель продает себе сам

Еще один эффективный прием продаж заключается в том, чтобы не убеждать клиента, а подтолкнуть его к тому, чтобы он *сам убедил себя в необходимости покупки*. Мы уже говорили в первой части этой книги о схожем приеме в рекламе. Вот лишь несколько примеров.

«Как вы считаете, почему я предлагаю вам именно этот товар, а не какой-то другой?» — и нередко человек начинает сам подбирать аргументы в пользу того, почему этот товар ему подходит.

«Задумайтесь на минуту и представьте себе, как этот товар изменит вашу жизнь к лучшему!» — и потенциальный покупатель начинает сам придумывать, чем может быть полезен ему этот товар.

«Могу я попросить вас об услуге? Эти товары разлетаются у нас как горячие пирожки, и босс все хочет, чтобы я узнал, почему они так нравятся преуспевающим людям вроде вас. Подскажите, что мне ему ответить?» — и вот уже покупатель сам подбирает десять причин, по которым этот товар ему нравится, убеждая сам себя.

►► *Разумеется, продавец должен быть готов к тому, что покупатель ответит на вопрос встречным вопросом: «Действительно, а почему вы предложили мне именно этот товар?» На этот случай у продавца должен быть заготовлен понятный и убедительный ответ.*

А как можно было бы использовать этот прием в ваших продажах, уважаемый читатель?

«Это еще не всё!»

В европейской культуре очень ценятся последовательность, верность своему слову, умение стоять на своем. Поэтому для многих людей слова вроде «Я был неправ» или «Я передумал» равноценны признанию в своей глупости и слабости. В этом кроется опасность для продавца или переговорщика. Если в самом начале собеседник сказал «Нет!», потом он зачастую склонен держаться за это свое решение, даже если уже прекрасно понимает, что ошибся.

Люди, занимающиеся активными продажами, используют особый прием «*это еще не всё*», чтобы помочь покупателю выйти из того угла, куда он сам себя загнал. Суть приема в том, что один-два важных, убойных по силе аргумента в пользу покупки не сообщаются покупателю сразу, а придерживаются на случай, если понадобится переубедить клиента.

В начале переговоров выдается «первое блюдо», основные аргументы в пользу сделки. Если покупатель отказывается, продавец пытается смягчить его позицию с помощью тех или иных приемов. И если видит, что покупатель хоть и поддался, но при этом продолжает держаться за поспешно принятое решение, тут-то аргументы из «стратегического резерва» и идут в ход. «Кстати, — хлопает себя по лбу продавец, — вы ведь еще не знаете, что...»

И тогда покупатель может позволить себе переменить свое решение. Ведь теперь это не будет отказом от собственных слов, человек не будет чувствовать, что его заставили переменить свое мнение. Просто открылись новые факты, которые напрочь меняют дело, — и в свете этих новых сведений старое решение может быть пересмотрено. И нередко, уже подписывая договор, клиент ворчит: «Что же вы сразу не сказали, что...»

►► *А на самом деле, если бы вы «сразу сказали, что...», сделка бы, скорее всего, не состоялась.*

В случае с пакетными предложениями, включающими в себя несколько товаров или услуг, прием можно использовать чуть иначе. Когда продавец делает презентацию, он не сообщает сразу обо всем пакете, а предлагает приобрести лишь основной товар. Например, он говорит: «Я предлагаю вам купить эту копировальную машину всего за 28 000 рублей». Если покупатель соглашается — превосходно, дело сделано. Если же в ответ звучит отказ и переубедить клиента не удастся, продавец в конце концов бьет себя по лбу и говорит: «Погодите, это же еще не все! Вместе с копиром за ту же цену вы получаете запасной картридж с тонером и пять пачек бумаги!»

Как показывает практика, этот нехитрый прием ощутимо поднимает количество закрытых сделок. Так что, уважаемый читатель, если раньше у вас была привычка выстреливать в покупателя все аргументы разом, попробуйте теперь оставлять один-два веских довода в резерве, чтобы воспользоваться ими в критической ситуации.

## Продавец-экскурсовод

Как часто вам, уважаемый читатель, доводилось отгонять настырных продавцов,седающих на вас с вопросом «Могу ли я вам чем-то помочь?». Согласитесь, чаще этот вопрос лишь раздражает посетителя. С другой стороны, если продавец будет пассивно ожидать, когда же посетители сами обратятся к нему, продажи у него не заладятся.

По счастью, есть золотая середина. Способ, который позволяет подтолкнуть посетителя к покупке и не показаться навязчивым.

Когда посетитель заходит в магазин, продавец здоровается с ним и сообщает о готовности помочь, произнося что-нибудь вроде: «Добро пожаловать в...! Если что-то понадобится, я буду рядом», — однако не навязывает покупателю свою помощь, если тот не задал вопрос первым. Вместо этого продавец перемещается по торговому залу вместе с покупателем, но не ходит за ним по пятам, дыша в спину, а выбирает место так, чтобы все время быть шагах примерно в трех от покупателя. Это достаточно далеко, чтобы не нервировать человека своим присутствием, и при этом достаточно близко, чтобы заметить интерес покупателя к какому-то товару и прийти на помощь.

Если посетитель задерживается возле какой-то полки и начинает разглядывать товар, продавец чуть приближается — не вплотную, а на такое расстояние, чтобы можно было говорить, а не кричать, — и начинает рассказывать об этом товаре, как экскурсовод в музее рассказывает о картине. Обратите внимание — не пытается продать товар, а лишь *рассказывает* о нем.

«Если я замечал, что кто-нибудь жметя поближе к некоторым полкам, я говорил вслух: “Вот эти пикули — отличная недорогая закуска для коктейля”» (Джон Стейнбек, «Зима тревоги нашей»).

Начинать рассказ стоит буквально с одной-двух фраз, не больше. Если посетитель заинтересовался — задал какой-то вопрос или иначе проявил свой интерес, — продавец сможет продолжить работу с ним. Если же посетитель не заинтересовался, продолжение может быть воспринято им как навязчивость, что едва ли поспособствует продаже.

Важно только, чтобы рассказ продавца не повторял то, что написано на ценнике товара. Например, если на ценнике телефона с радиотрубкой уже указана дальность работы, продавцу не стоит повторять эту информацию.

О чем же тогда стоит рассказывать? Об отличительных особенностях этой модели, о выгодах, которые получит владелец товара, о неочевидных возможностях товара: «Особый энергосберегающий экран позволяет этому ноутбуку работать без подзарядки до девяти часов», «Если использовать КПК как электронную книгу, вы сможете носить в кармане библиотеку из 1000 томов», «Это вино получило серебряную медаль на международном конкурсе в Испании» и т. п.



Желательно, чтобы реплика продавца содержала хотя бы одну похвалу товару. Но при этом не надо хвалить его в лоб, не надо использовать неконкретные оценочные слова вроде «замечательный» или «лучший». Куда разумнее будет сослаться на какие-то более конкретные качества товара, на какие-то достижения или на результаты, полученные благодаря товару, — так, чтобы покупатель самостоятельно пришел к выводу, что товар хорош.

►► *Согласитесь, фраза «Обеспечивает надежную связь сквозь бетонную стену» убеждает куда лучше, чем слова «Очень хорошая радиотрубка», а упоминание о том, что производитель текстиля является поставщиком королевского двора Дании, будет куда лучшим комплиментом его продукции, чем любое количество эпитетов вроде «великолепный» или «потрясающий».*

Если вы не уверены в способности своих продавцов придумывать такие реплики на ходу, можете составить речевки самостоятельно — если не по всему ассортименту, то хотя бы для тех товаров, которые вам важнее всего продать, — и заставить продавцов выучить эти речевки наизусть.

### Тест лорда Кельвина

В конце XIX века английский физик Уильям Томсон, будущий лорд Кельвин, разработал и запатентовал компас повышенной надежности. Он предложил свою разработку британскому Адмиралтейству, но чиновник, на чье рассмотрение был представлен проект, выдал отрицательное заключение. На вопрос Кельвина о причинах отказа тот ответил, что-де «компас слишком нежный и наверняка очень хрупкий». В ответ Кельвин запустил компасом в стену, подобрал с пола, вернул на стол — компас продолжал работать. Сомнения в надежности, таким образом, отпали, и в 1888 году компас модели Кельвина был принят на вооружение всего флота Великобритании.

Тот же самый прием можно использовать для продажи многих товаров и услуг, не описывая словами, а *наглядно показывая преимущества своего продукта*.

Например, один из производителей окон в ответ на вопрос о надежности стеклопакета достает футбольный мяч и обещает клиенту ящик коньяка, если тот сумеет разбить стекло мячом с десяти попыток.

А когда компания 3М выпустила новое антивандальное стекло, она установила в общественных местах несколько «аквариумов» с миллионом

долларов наличными внутри — и предложила забрать деньги любому, кто сумеет добраться до них, не используя инструменты. Желаящих нашлось немало. Колотили руками, ногами, каблуками, тростями... но стекло выдержало.

Зиг Зиглар, известный американский мастер продаж, в бытность свою продавцом кастрюль устроил шоу: полицейский выстрелил в кастрюлю из крупнокалиберного револьвера. Пуля, которую не всякий бронежилет может остановить, еле-еле поцарапала доньшко кастрюли.

Продавцы телефонных гарнитур Optima, чтобы продемонстрировать их надежность, с размаху бьют ими об стену, после чего снова надевают и спокойно продолжают телефонный разговор.

А на презентации ноутбука Lenovo ThinkPad X201 ведущий вылил на клавиатуру стакан воды, смахнул компьютер со стола на пол, встал обеими ногами на крышку... Компьютер работал как ни в чем не бывало.

Впрочем, этот способ может использоваться не только для доказательства надежности и прочности товара, но и для демонстрации других качеств.

Например, в магазине шведской сети Playground летом построили примерочную-холодильник с минусовой температурой внутри, чтобы покупатели могли на деле убедиться, насколько хорошо греют пуховики этой марки. А в примерочных другого магазина, торгующего дождевиками и зонтами, с подобной целью установлен душ.

На пражском Главном вокзале поставили три стеклянные кабинки. В одной установлены кресла из рейсового автобуса (68 см между креслами), в другой — из самолета (76 см между креслами), а в третьей воссоздан интерьер купе поезда (более полутора метров между сиденьями). Табличка приглашает всех желающих присесть и самим убедиться, насколько поезд комфортнее. А еще на стенах кабинок есть надписи, сообщающие о дополнительных преимуществах поезда. Например: «От аэропорта — час на такси до центра Праги. От автобусной станции — полчаса на автобусе до центра. От вокзала — пять минут пешком до центра».

В магазине стройматериалов и инструмента возле полки с перфораторами установлен кусок бетонной стены, чтобы покупатели могли сравнить продуктивность дрели и перфоратора. Продавцы моющих пылесосов выливают на пол или на ковер кетчуп, вино, кофе и даже чернила и показывают, как их пылесос удаляет эти пятна, не оставляя следов. А продавцы компьютерных программ для бизнеса порой

предлагают клиенту засечь время и сравнить, как быстро его сотрудник выполнит работу привычным способом — и во сколько раз быстрее та же работа будет сделана с помощью специализированной программы.

А где можете использовать «тест лорда Кельвина» в своих продажах вы?

## Снимаем страх перед ценой

### Жонглирование цифрами

Там, где покупку обычно делают не столько для удовольствия, сколько исходя из рациональных соображений — в первую очередь это касается сектора B2B, «бизнес для бизнеса», — продавцу желательно освоить нехитрое умение *жонглировать цифрами*. Этот навык зачастую позволяет убедить потенциального покупателя, что цена лишь кажется высокой, что выгоднее приобрести более дорогой товар у вас, нежели более дешевый у конкурента, что человек неправильно оценивает перспективы сделки и т. п.

Базовые приемы жонглирования цифрами строятся вокруг четырех чисел: цены, разницы цен, срока и величины выгоды (либо величины убытка). Разные сочетания этих цифр позволяют представить одну и ту же цену как низкую или высокую, сделку — как выгодную или невыгодную и т. п. Давайте посмотрим, как это делается.

Но сначала запомните один очень важный принцип. Прежде чем вы начнете жонглировать цифрами, вам надо убедиться, что потенциальный покупатель согласен с тем, что эти цифры правильные. Не говорите: «Наше оборудование поднимет производительность вашего цеха на 5%, и это значит...» Вместо этого спрашивайте: «Вы согласны с тем, что наше оборудование может поднять производительность вашего цеха на 5%?» — и только после того, как человек ответит утвердительно, переходите к расчетам.

### «По цене чашки кофе»

Первый прием используется в ситуации, когда вы опасаетесь, что покупатель сочтет цену на товар или услугу высокой. Вы можете *разделить цену на период времени* и оперировать получившимися цифрами.

»» Прием деления цены на количество месяцев, недель или дней иногда называют «приемом 1902 года», поскольку именно тогда американский

*торговец Артур Фредерик Шелдон описал его в своей книге «Успешные продажи».*

Так, если подписка на финансовый бюллетень стоит 500 долларов в год, цена может быть воспринята как высокая, особенно по сравнению с ценами на другие периодические издания. Но если вы разделите 500 долларов на 12 месяцев, выйдет меньше 42 долларов в месяц, что, согласитесь, выглядит уже не так пугающе. Что? Вы уже спрашиваете, не разделить ли 500 долларов на 365 дней? Отличная мысль. Мы получим меньше 1,5 доллара в день — такую мизерную сумму куда легче принять психологически.

Иногда общая сумма вообще не озвучивается до момента оплаты или подписания договора — покупателю сразу предлагают «безлимитный быстрый Интернет за 16 рублей в сутки», «абонемент в фитнес-клуб по 600 рублей за неделю» или «подписку на финансовый бюллетень за 1,5 доллара в день».

Для большей эффективности приема вы можете еще и сравнить получившуюся сумму с мелким повседневным расходом, обычным для вашего потенциального покупателя.

Например, полученные нами 1,5 доллара в день можно сравнить со стоимостью чашки кофе — ведь куда легче согласиться с предложением получать услугу «по цене чашки кофе в день», нежели «за 500 долларов».

*» Если же вы на переговорах выступаете в роли покупателя и хотите обосновать свое желание сбить цену, вы можете использовать обратный прием, умножив стоимость на срок: «Ваш журнал стоит 1,5 доллара в день, то есть в год выходит более 500 долларов. Это слишком дорого!»*

А что делать тому, кто продает не услугу, а товар? Продавец может использовать тот же прием, сославшись на предполагаемый срок службы товара и разделив цену товара на этот срок. Важно только убедиться, что покупатель согласен с предложенным продавцом сроком. «Как вы полагаете, вы будете пользоваться этими кастрюлями 20 лет? Или хотя бы 10 лет? Тогда давайте возьмем 10 лет за основу и посмотрим...»

Наконец, делить цену можно не только на срок, но и на другие цифры. Например, стоимость рекламы в телефонном справочнике или в газете можно разделить на тираж и назвать цену «35 копеек за читателя», цену безлимитного абонемента в бассейн можно раздробить на количество

предполагаемых посещений, получив «200 рублей за посещение», и так далее.

### «Мерседес» за 100 рублей в день

Следующий прием используется, когда вы пытаетесь уговорить человека приобрести более дорогой товар у вас вместо более дешевого — у конкурента. Суть приема в том, что вы вычисляете *разницу между ценой своего товара и товара конкурента* и в дальнейшем говорите не о своей цене, а лишь об этой, куда меньшей сумме.

Например, если вы предлагаете «Мерседес» по цене 60 000 долларов и клиент взвешивает, купить ли ему автомобиль у вас или же удовлетвориться «Ауди» за 53 000 долларов, можно «забыть» о 60 000 долларов и вести разговор о сумме в 7000 долларов, убеждая покупателя, что выгоды от обладания «Мерседесом» стоят этой суммы.

Для усиления приема его можно комбинировать с предыдущим: разделить уже вычисленную разницу между ценами еще и на срок пользования товаром или услугой.

Например, продавец может поинтересоваться, сколько времени клиент планирует пользоваться машиной, и, получив ответ «пять лет», разделить 7000 долларов разницы в цене на 1825 дней ( $365 \times 5$ ), что даст ему около 4 долларов в день. Дальнейший разговор будет вестись вокруг того, что клиент может ездить на настоящем «Мерседесе» вместо «Ауди» всего за какие-то 100 рублей в день...

### Цена против стоимости

Еще один прием, позволяющий склонить покупателя к приобретению более дорогого товара, — сравнение не «цены», а «стоимости». Когда покупатель указывает на то, что товар слишком дорог, продавец интересуется: «Вы говорите о цене или о стоимости?» И если клиент просит объяснить разницу между этими двумя понятиями, продавец рассказывает и иллюстрирует подсчетами следующую мысль.

*Цена* — это та сумма, которую клиент платит за товар или услугу *один раз*, в момент покупки. *Стоимость* — это совокупность *всех* связанных с товаром затрат *за весь срок его жизни*. Наконец, стоимость за месяц (день, год) вычисляется делением совокупной стоимости на срок жизни товара в месяцах (днях, годах).

Сделка по более высокой цене может оказаться более выгодной, если в силу каких-то причин стоимость окажется ниже. Русская пословица «За

морем телушка — полушка, да рубль перевоз» говорит как раз о такой ситуации. И даже в случае высокой стоимости сделка может оказаться выгоднее, если более низкой, чем у конкурента, окажется стоимость за месяц.

Например, когда я обучаю этому приему на семинарах, я рассказываю о том, как в студенческие годы покупал стиральную машину. В первый раз я купил подержанную стиральную машину за 300 долларов. Вскоре ее пришлось ремонтировать, и это обошлось еще в 200, потом потребовался новый ремонт за 220 долларов... В результате машину пришлось выбросить через восемь месяцев после покупки, причем услуги грузчика обошлись еще в 20 долларов. После этого я приобрел новую стиральную машину за 750 долларов, и она проработала пять лет.

Цена первой стиральной машины была в 2,5 раза ниже: 300 долларов против 750. Однако если подсчитать стоимость, приняв во внимание плату за ремонт и за работу грузчика, то выйдет, что старая стиральная машина обошлась мне в общей сложности в 740 долларов, а новая — в 750. Казалось бы, первый вариант все равно выгоднее, но стоит сделать последний шаг и сравнить стоимость в месяц, как получится, что первая машина стоила 92,5 доллара за каждый месяц работы, а вторая — всего 12,5. Более чем семикратная разница!

Остались ли у вас, уважаемый читатель, хоть малейшие сомнения в том, что второй вариант был гораздо выгоднее?

Для наглядности можно проделать все расчеты перед глазами покупателя. Для этого мы берем лист бумаги, делим его на столбцы и подсчитываем месячную или годовую стоимость каждого товара. Например, вот так:

Расходы	Стиральная машина № 1	Стиральная машина № 2
Цена	\$300	\$750
Ремонт 1	\$200	—
Ремонт 2	\$220	—
Грузчикам	\$20	—
Итого	\$740	\$750
Срок	8 месяцев	5 лет
В месяц	\$92,5	\$12,5

Вы можете использовать этот прием, если покупатель сравнивает ваш товар с менее качественным, зато более дешевым товаром конкурента. Можете включать в свои расчеты предполагаемый срок жизни товара, гарантийный срок, стоимость доставки, обслуживания, ремонта, расходных материалов, запчастей — любые известные вам параметры, которые способны повлиять на стоимость в месяц.

►► *Не забывайте убедиться, что покупатель соглашается с каждым числом, которое вы вводите в расчеты.*

Такие расчеты зачастую оказываются куда более убедительными, чем любые голословные утверждения о качестве, фразы вроде «Вы не пожалеете!» и т. п. Прием поможет вам отвлечь внимание клиента от цены как от основного критерия выбора — и переключить его на другие вещи, которые в вашем случае выглядят более выигрышно, чем у конкурента.

## Два будущих

Если основная причина, по которой клиенту стоит приобрести ваш товар, — денежная выгода, то довольно эффективным способом убеждения является прием жонглирования цифрами «Два будущих». Суть приема в том, что вы параллельно, в два столбца, делаете расчеты для двух вариантов будущего: для варианта, когда клиент приобрел ваш товар или услугу, и для варианта, когда он этого не сделал.

Для каждого из вариантов записываете состояние на текущий день, расход или доход за неделю либо месяц и состояние в конце срока, удобного для ваших подсчетов. Слева (именно слева) — приводите цифры для случая, если сделка с вами не состоялась. Справа — если состоялась. И даете клиенту самому оценить разницу.

В качестве примера давайте предположим, что мы с вами, уважаемый подписчик, обсуждаем возможность вашего участия в моем семинаре по партизанскому (малобюджетному) маркетингу. Вы уже прочитали мою книгу, уже побывали на моем сайте [www.levitas.ru](http://www.levitas.ru) и теперь хотите решить, стоит ли вам записываться на семинар, который стоит 20 000 рублей.

Итак, я достаю свой переговорный блокнот и перевожу разговор на цифры. «Сколько денег приносит в месяц ваш бизнес?» — спрашиваю я. Допустим, что вы отвечаете что-нибудь вроде: «Четыреста-пятьсот тысяч рублей». Поскольку вы назвали два числа, я поступаю осторожно и выбираю то из них, с которым вы скорее согласитесь: «То есть можно

принять четыреста тысяч за средний месячный доход?» Вы соглашаетесь, и я записываю это число в блокнот.

Затем я говорю вам: «Многим мой семинар помог поднять доходы на десятки процентов. Были даже люди, чей бизнес стал приносить в несколько раз больше денег. Как вы думаете, поможет ли вам мой семинар зарабатывать на десять процентов больше?» Если вы ответите утвердительно, я запишу и это число. Если же вы не согласитесь, я последовательно попробую спросить насчет семи процентов, пяти процентов, трех процентов, двух и, наконец, одного процента. Тот вариант, с которым вы согласитесь, и пойдет в дело.

Допустим, вы согласились с тем, что знание приемов партизанского маркетинга поможет вам поднять прибыль на четыре процента, и я записал это число. И тогда, используя одобренные вами цифры, я начну расчеты:

Сейчас у вас на счете есть 20 000 рублей, которые вы можете вложить в семинар			
Вы НЕ ПРИОБРЕЛИ мой семинар		Вы ПРИОБРЕЛИ мой семинар	
На счете осталось: 20 000 руб.		На счете осталось: 0	
Каждый месяц вы недополучаете прибыль:	4% от 400 000 то есть –16 000 руб.	Каждый месяц вы получаете прибыль:	4% от 400 000, то есть +16 000 руб.
Через два месяца у вас на счете:	–12 000 руб.	Через два месяца у вас на счете:	+32 000 руб.
Сэкономленные деньги пропали.		Вложенные деньги вернулись.	
И знаний, полученных на семинаре, у вас нет, так что вы продолжаете снова и снова терять деньги в виде недополученной прибыли.		И знания, полученные на семинаре, продолжают работать на вас и приносят вам дополнительную прибыль снова и снова.	
Через год у вас –172 000 руб. на счете.		Через год у вас 192 000 руб. на счете.	
И деньги продолжают убывать...		И деньги продолжают прибывать...	

Если вы спросите меня, на чем именно теряются деньги, о которых я говорю, — я отвечу, что речь идет о недополученной прибыли.

Поскольку вы согласились со всеми цифрами, которые я предложил в начале разговора, вам придется согласиться и с моими вычислениями. А значит, придется признать, что, если вы не запишетесь на мой семинар, сэкономить деньги таким образом вам не удастся: они все равно будут



потеряны. А если вы запишетесь на мой семинар, плата за обучение многократно вернется к вам в виде прибыли.

Вот и скажите, если вы после этого откажетесь от семинара, — не почувствуете ли вы себя глупцом? Полагаю, еще как почувствуете. И точно так же чувствует себя ваш потенциальный клиент, если взвешивает возможность отказа после того, как вы ему показали выкладки.

Особенно эффективно этот прием работает с клиентами-бизнесменами, которые привыкли оперировать цифрами, считать прибыли и убытки. Но будет неплохо работать и при разговоре с дачником-садоводом, которому вы предлагаете более надежные инструменты или рассаду новых урожайных сортов, и с домохозяйкой, которой вы предлагаете более экономный обогреватель.

Главное, чтобы для клиента действительно был важен вопрос денег — стоимости или прибыли, а не какие-то другие, неценовые параметры.

## Организация процесса продаж

Скажи: «Кто там? Кто там?»

В «Охоте на Снарка» Льюиса Кэрролла один из персонажей отзывается о другом: «И умом не Сократ, и лицом не Парис». Да простят меня люди, работающие в торговле, но если взять среднестатистического наемного продавца, скорее всего окажется, что эта фраза вполне применима и к нему. Поэтому эффективность его труда зачастую невысока: от человека, который работает за более чем скромные деньги, трудно ожидать мастерства или высокой мотивации.

Что же можно сделать, чтобы поднять эффективность работы таких продавцов?

Конечно, можно пригласить профессионального тренера продаж — например, Александра Деревецкого, автора книг «Школа продаж» и «Охота на покупателя», — для обучения продавцов. Но это имеет смысл лишь для квалифицированных продавцов, торгующих сложными и/или дорогими товарами.

*»» В случае простых товаров тренинг просто не окупится: их продажа не требует высокого мастерства, а текучка среди низкооплачиваемых продавцов приведет к тому, что бизнес вскоре потеряет обученных продавцов и нужно будет опять проводить тренинг для новых.*

К счастью, есть другой, куда более простой выход.

Неопытных продавцов, работающих с простыми и понятными товарами вроде пирожков с капустой, электрических чайников или варежек, лучше всего вооружить речевками — готовыми фразами или сочетаниями «фраза плюс жест».

Продавец должен будет выучить речевку наизусть — как правило, она достаточно короткая. И в ситуации, когда клиент делает заказ или оказывается перед выбором, продавец использует *готовое решение*: воспроизводит речевку дословно или близко к тексту.

Речевки не должны быть длинными или сложными. Наоборот, чем они проще, тем лучше. Вот несколько примеров, с которыми я столкнулся на этой неделе.

В израильском «Макдоналдсе», когда покупатель говорит: «Мне бигмак, пожалуйста», — продавец всегда отвечает: «Полную порцию?» Причем отвечает тоном скорее утвердительным, чем вопросительным. А полная порция — это гамбургер, чипсы и кола, стоит она раза в два дороже, чем один гамбургер.

Продавец фруктов на рынке, когда клиент останавливается возле коробочек с черешней, спрашивает: «Вам одну или две?» После такого вопроса многие начинают размышлять не о том, брать ли черешню, а о том, сколько брать.

Официант в ресторане, если заказ не включает в себя напитки, обязательно спрашивает: «Что будете пить?»

В том же ресторане официант, записывая заказ в блокнот, повторяет за клиентом названия блюд и после каждого произносит с поощряющей интонацией единственное слово: «И?»

«Мне, пожалуйста, салат с курицей». — «Салат с курицей. И...?» — «И еще шашлык из гусиной печенки». — «Шашлык из гусиной печенки. И...?»

У всех этих фраз есть три общие черты. Во-первых, они поощряют клиента купить больше. Во-вторых, в них нет ничего агрессивного, способного обидеть клиента или вызвать его неудовольствие. В-третьих, они короткие и простые. Настолько простые, что им можно за пять минут обучить любого продавца, даже если он первый день стоит за прилавком.

Как составлять тексты речевок? Фраза может быть взята из арсенала одного из ваших лучших, самых результативных продавцов. Может быть

подслушана в другой компании (я знаю людей, которые специально ходят в магазины или офисы своих преуспевающих конкурентов, чтобы собрать примеры эффективных речевок). Вы можете найти удачную фразу в книге. Или можете разработать ее сами либо поручить кому-то из ваших менеджеров.

Только учтите, пожалуйста, что речевка — всего лишь один из многих инструментов продавца. Причем вовсе не самый тонкий. Если сравнивать арсенал специалиста по продажам с инструментами механика, речевка примерно соответствует молотку или гаечному ключу: «дешево, надежно и практично», но для тонкой работы совершенно не годится.

Поэтому скажу еще раз: речевка используется при продаже простых и понятных товаров. Таких, как кофе, коврики для мышей, книги, билеты на поезд и т. п.

►► *Если покупатели задают множество вопросов, уточняют, приводят с собой знакомых в качестве консультантов — это значит, что товар сложный. Продавать его с помощью одних только речевок так же неуместно, как отремонтировать компьютер молотком и зубилом.*

Кроме того, речевки можно использовать и при сложных продажах, но лишь точно — например, в качестве фразы для входа в беседу («Вы, наверное, желаете подобрать...?») или «Вы у нас впервые?»), в качестве ответа на частый вопрос и т. п.

Иной раз меня спрашивают: «Я придумал речевку, как мне оценить, хорошая она или нет?» или «Как выбрать лучший вариант речевки из нескольких придуманных?». И мне приходится признать, что у меня нет готового ответа на этот вопрос. Я еще могу опознать плохую, заведомо негодную речевку, если она грубая, оскорбительная для клиента или если она звучит непривычно для среднего покупателя. Но оценить, насколько речевка хороша, я не возьмусь. Проще и надежнее тут не гадать, а проверить на практике.

►► *Помните, что я писал об экспериментах в первой части, посвященной рекламе? Следует регулярно ставить эксперименты, быстро отказываться от неудачных вариантов и быстро переключаться на более эффективные. Тот же принцип работает и в продажах.*

Если бы у меня была для проверки лишь одна речевка, я бы обучил ей одного-двух продавцов и заставил их использовать эту речевку с каждым покупателем. И посмотрел бы на результаты. Продажи выросли? Обучил бы этой речевке еще пару продавцов. У них тоже лучше пошли продажи? Можно обучить этой речевке всех своих продавцов, сделать ее своим фирменным стандартом.

А если бы речевок было несколько? Тогда я раздал бы их нескольким продавцам, каждому по одной, и посмотрел бы, как это скажется на эффективности продаж. Потом выбрал бы две или три речевки, которые дали наибольший прирост продаж, и обучил бы каждой из них еще одного-двух продавцов. Если бы и у них продажи выросли, перевел бы всех продавцов на использование той речевки, которая оказалась наиболее эффективной. А если нет, продолжил бы эксперименты.

### «Картонный продавец»

Довольно часто бывает так, что потенциальный клиент заходит в магазин, крутится возле полок и... уходит, так и не заговорив с продавцом.

Разумеется, эта ситуация зачастую просто неизбежна. Далеко не каждый человек, заглянувший в магазин, собирается там что-то купить. Кто-то приценивается, кто-то праздно любопытствует, кто-то ищет конкретный товар, которого в этом магазине нет, а кто-то и вовсе прячется от дождя. Даже если продавец разорвется напополам, эти люди все равно ничего не купят. Так что стремиться к пресловутой «сто процентной конвертации посетителей в покупателей» нет смысла: она все равно недостижима.

Но среди тех посетителей, которые проходят вдоль полок, что-то бурча себе под нос, и покидают магазин, есть немало таких, которым ваш товар действительно нужен. Причем цена их вполне устраивает. И качество тоже. Они купили бы товар, если бы знали о нем чуть больше или если бы получили совсем маленький дополнительный толчок, какой-то аргумент в пользу товара, ответ на какой-то вопрос. Если бы они поговорили с продавцом — просто поговорили, — они бы совершили покупку.

Но, как я уже писал, во многих магазинах продавец первым делом спрашивает «Могу ли я вам чем-то помочь?» — и натывается на обычный ответ: «Нет, спасибо». В других же магазинах продавец слишком загружен, чтобы рассказывать посетителю о разных товарах по собственной инициативе, без вопроса со стороны клиента. И в той и в другой ситуации вас может выручить *«картонный продавец»*.

Когда покупатель не общается с продавцом, большую часть информации о товаре он получает... откуда? Правильно, с ценника. Или с таблички на полке — суть одна и та же.

А что написано на ценнике в вашем магазине? Дайте угадать. Название товара и его цена. Ну, может быть, еще вес или размер. Если же вы продаете какую-то технику, возможно, на ценнике будут стоять еще и ключевые параметры, записанные техническим жаргоном, в стиле «Core2Duo 2500/ 4Gb/ 320Gb/ 19"/ DVD-RW/ GF9200/ Cam/ Vista HP», так что не каждый покупатель вообще поймет, о чем идет речь. Я не слишком сильно ошибся?

Однако если вам не жаль картона и чернил, тот же ценник можно использовать гораздо эффективнее, если сделать его чуть больше размером и поместить на нем дополнительную информацию. В таком случае ценник возьмет на себя роль продавца и сможет подтолкнуть часть посетителей к покупке.

Что же можно написать на ценнике, чтобы помочь потенциальному клиенту принять решение? Вариантов тут воз и маленькая тележка.

Самый простой вариант — нейтральные слова, поощряющие клиента к покупке. Например, в Германии продавцы нередко пишут на ценниках что-нибудь вроде: «Кушайте на здоровье!» или «Нежные и ароматные плоды немецкой земли».

Такие фразы можно размещать на ценнике даже при печати в типографии — но надписи «добавленные» (написанные от руки или напечатанные, как и собственно цена) более эффективны, чем «встроенные».

Более разумный вариант — размещение на ценнике какой-то дополнительной информации, которая актуальна для многих ваших покупателей.

Например, в магазине здорового питания, куда в основном заходят люди, озабоченные своим здоровьем, на ценнике миндальных орехов написано: «Укрепляют зрение. Снабжают вас витамином E». Последнюю реплику можно было бы усилить, указав, сколько орехов нужно съесть, чтобы получить дневную порцию витамина E.

Еще один вариант — размещение на ценнике ответов на два-три вопроса, которые покупатели чаще всего задают об этом товаре.

К примеру, вместо непонятных изрядной части посетителей компьютерного магазина заклинаний вроде «Core2Duo 2500/ 4Gb/ 320Gb/

19"/ DVD-RW/ GF9200/ Cam/ Vista HP» можно было бы написать, что вот этот компьютер подходит для школьника или бухгалтера, а вот тот — для любителей компьютерных игр и видео.

Если товар новый и не совсем понятный посетителю, вместо ценника можно оформить большую табличку с рассказом о том, что это за товар, зачем он нужен и что с ним делают. Например, станете ли вы покупать спагетти-тыкву, если не знаете, что это за овощ и как его готовят? А если бы информация об этом была на полке с тыквами? А если бы еще можно было взять с собой листок с рецептами?

И еще один из возможных вариантов — размещение на ценнике истории или легенды товара. Какой шоколад вы скорее купите — тот, о котором написано: «Горький, 62% какао», или же тот, о котором написано: «Этот шоколад сделан из бобов какао редкого элитного сорта “Криолло”, собранных в Венесуэле, и приготовлен по оригинальному испанскому рецепту 1792 года. Он содержит 62% какао и порадует вас изысканным горько-сладким вкусом»? Поможет ли продажам книги стоящая на полке табличка с упоминанием того, что автора этой книги считал своим учителем другой, гораздо более известный писатель? Вырастут ли продажи армянского коньяка, если сообщить покупателям, что именно этому коньяку Уинстон Черчилль, легендарный премьер-министр Великобритании, отдавал предпочтение даже перед лучшими французскими марками?

►► *Кстати, еще одна выгода от «картонных продавцов» заключается в том, что они помогут живым продавцам больше узнать о товаре, дадут им дополнительные аргументы для разговора с покупателем.*

А теперь, когда вы прочитали мои советы, взгляните на ценники в вашем магазине и подумайте, как бы вы могли изменить их, чтобы они помогали продавцу.

Ряд других способов поднять продажи с помощью «картонных продавцов» вы узнаете на семинаре «Партизанский маркетинг внутри магазина, ресторана, офиса» ([www.levitas.ru/indoor/](http://www.levitas.ru/indoor/)) — приходите!

## Такого ли продавца ожидает клиент?

Помимо прочего, продажи сильно зависят от того, *как выглядит продавец*, будь то девушка за прилавком, риелтор или биржевой брокер. Это касается возраста и пола продавца, его внешних данных, а также стиля прически, одежды и аксессуаров. Захочет ли клиент покупать бензопилу, охотничье ружье или дизель-генератор у гламурной девушки-блондинки с длинными ногтями? Уместен ли будет за прилавком магазина косметики бородатый мужик в тельняшке или неухоженная дама предпенсионного возраста? Готовы ли будут клиенты-бизнесмены пригласить в качестве консультанта по стратегическому управлению парнишку 20 лет? Подозреваю, что нет.

Взгляните на своих продавцов с позиции клиента. Соответствуют ли они тому, что продают? Поверит ли клиент в то, что продавец разбирается в товаре и может дать толковый совет? Вызывает ли доверие клиентов внешность продавцов? И если ответ будет «нет» или «недостаточно» — подумайте, что тут можно улучшить.

Так, у одного солярия в Питере дела пошли в гору после того, как вместо барышни-администратора, бледной как смерть, наняли загорелую девушку, ставшую живой рекламой. Продажи магазина одежды для полных дам не ладились до тех пор, пока владелец не догадался заменить тоненьких продавщиц-студенток на девушек за 30 с пышными формами. А когда я консультировал белорусскую сеть компьютерных магазинов «Клик», одним из предложений по увеличению продаж стала рекомендация надеть на всех продавцов рубашки и очки, пусть даже с обычными стеклами, чтобы поднять доверие покупателей.

Рассказывает Кирилл Грубман, владелец израильской компании Barak Computers:

Едва ли не первое, что мы сделали после семинара Левитаса, — это постарались правильно подобрать одежду. Как только мы сменили майки и джинсы на брюки и рубашки, доверие клиентов, особенно новых, резко повысилось. А когда наши сотрудники стали носить также бейджи с именами, нас сразу стали воспринимать как сеть магазинов и доверие возросло еще больше. В результате больше клиентов стали принимать положительное решение, реже уходили «думать», и продажи на тот момент выросли на 17%.

## Проводите акции для работников

Полагаю, вы время от времени, а может быть, даже прямо сейчас проводите акции для клиентов, чтобы стимулировать их активность: конкурсы, призы, скидки...

А когда вы последний раз проводили акцию для *работников*, чтобы стимулировать их работу? Когда последний раз предлагали бонус лучшему кассиру? Когда обещали особый приз продавцу, который наберет определенный объем сверх плана? Когда последний раз повышали зарплату лучшему оператору колл-центра или лучшему менеджеру по продажам? Когда разыгрывали автомобиль между продавцами своей сети, как это делал Чичваркин?

►► *Продажи зависят не только от входящего потока, но и от активности продавцов — важно только не забывать ее стимулировать.*

Дополнительный формат акции для работников — «тайный покупатель наоборот». Нанятый вами человек приходит в магазин или в офис, притворяясь обычным покупателем, и, если продавец выполняет свою работу хорошо и правильно, тут же благодарит его от вашего имени и выдает премию наличными. Разумеется, продавцы должны заранее знать, что вы используете этот метод стимуляции и что есть шанс получить денежный приз от любого из посетителей.

И еще один способ стимулировать продажи многих товаров и услуг — ознакомительные мероприятия для персонала. Дело в том, что многие продавцы откровенно слабо ориентируются в ассортименте, которым торгуют.

►► *Когда официанту в ресторане задают вопрос: «Скажите, пожалуйста, а что такое “куриный суп гамбо”?» — ответ наподобие «Ну... это суп такой... из курицы» будет далеко не худшим вариантом. Потому что частенько приходится слышать и ответы вроде «Ну вы нашли, что спросить!» или «Я-то почему знаю?».*

Точно так же зачастую обстоит дело в магазинах, салонах красоты и спа-центрах, фитнес-клубах, турагентствах и т. п. Просто потому, что сами продавцы не пользуются теми товарами и услугами, которые предлагают клиентам.

Нередко удается исправить положение, дав своим продавцам, менеджерам или официантам возможность испытать на себе то, что они потом будут предлагать клиентам. В ресторане или кафе это может быть дегустация, в автосалоне — тест-драйв, в спа-центре — пробная процедура, в компании, торгующей компьютерными программами, —



обучающий курс, в магазине можно дарить пробники либо давать товар во временное пользование и т. д.

Часто эта нехитрая и недорогая процедура творит чудеса. Например, западные рестораторы утверждают, что регулярные дегустации для персонала поднимают продажи на 30–40%: официант может ярко и с воодушевлением описать блюдо, о котором спросил посетитель.

А какие тест-драйвы можете проводить для своего персонала вы? И как это скажется на ваших продажах?

### Пригвоздите клиента!

Представьте себе, что вы зашли в ресторан, сели за столик и официант принес вам меню. Заглянув в него, вы обнаружили, что кухня этого заведения не представляет собой ничего выдающегося. То есть пообедать тут в принципе можно, но вы ожидали большего. Или, скажем, вы увидели, что цены высоковаты — не безбожно завышены, а именно высоковаты. Останетесь вы и сделаете заказ — или же подниметесь и уйдете?

Каким бы ни был лично ваш выбор, ресторан неизбежно теряет какую-то часть клиентов, когда люди заходят, листают меню и уходят. Вопрос: как можно уменьшить эту потерю, *как побудить максимальное количество потенциальных клиентов сделать заказ?* Как пригвоздить посетителя к столику, чтобы он не ушел?

В некоторых ресторанах вместе с меню приносят рюмку фирменного напитка: «Угощайтесь, пожалуйста, это за счет заведения!» Себестоимость этого напитка, как правило, ничтожна — это может быть, например, смесь недорогого вина с соком или пива с лимонадом. Но стоит человеку выпить или хотя бы пригубить его — и ему уже будет психологически тяжелее уйти из ресторана, не оставив там хоть сколько-то денег. И скорее всего он сделает заказ. Groшовый подарок пригвоздил его к столу, психологически затруднив отказ от покупки.

В чайном магазине «Баолинь» в Новосибирске используют тот же прием. Если посетитель задерживается у полка с чаем дольше чем на минуту, продавец заваривает какой-то из сортов чая и подносит дегустационную чашку клиенту. Редко кто после этого уходит без покупки.

В других видах бизнеса тоже есть свои способы пригвоздить клиента. Причем они вовсе не обязательно связаны с подарками.

Например, продавцы в магазинах одежды знают, что, если посетитель примерил свитер или рубашку, полдела сделано. Поэтому опытный продавец всегда предложит сомневающемуся клиенту: «Вы примерьте!»

Торговцы же мужскими костюмами знают, что, если человек примерил брюки, вероятность того, что он купит костюм, намного выше, чем если бы он примерил только пиджак. Поэтому они учат продавцов ненавязчиво поощрять клиентов примерять костюм полностью, заманивать потенциального покупателя в примерочную и т. п. Этот нехитрый трюк действительно работает, поднимая продажи.

А уличные торговцы зачастую стараются сунуть свой товар в руки прохожему: они знают, что отказаться от того, что уже держишь в руках, куда сложнее, чем от вещи, лежащей на прилавке или лотке.

Проверьте, понаблюдайте, опросите продавцов — скорее всего, в вашем бизнесе тоже существует некое действие, совершив которое клиент с большей вероятностью совершит и покупку. Действие бесплатное для клиента, ни к чему не обязывающее его, не представляющее в его глазах никакой угрозы его кошельку, но ощутимо повышающее вероятность покупки. И при этом бесплатное или почти бесплатное для вас.

Найдите это действие. Обнаружьте его и затем сделайте его совершение максимально легким и комфортным для клиента. Подталкивайте клиента — но не навязчиво и не грубо — к совершению этого действия.

А потом наслаждайтесь звоном монет в кассе.

На этом мы закончим разговор о приемах закрытия сделок, которыми вы можете пользоваться у себя в магазине или офисе, и поговорим о принципиально другом способе поднять продажи.

## Продажи чужими руками

### Чужие сети продаж

Крупные компании зачастую решают проблему увеличения доходов самым простым способом: они расширяют сеть продаж. Открывают еще один магазин, еще один офис, еще один ресторан. Для малого бизнеса со скромным бюджетом такой способ, как правило, непригоден. Однако порой есть и другой выход.

Если ваш бизнес продает не «то же, что и все», не какой-то известный брендовый товар вроде Pepsi или Nokia, который можно найти на каждом углу, а что-то более или менее уникальное, есть способ резко поднять продажи, практически не вкладывая денег. Что это за способ? Использование *чужой сети продаж*. Вы можете использовать чужие торговые площади, чужих продавцов, чужие рекламные бюджеты, чтобы

поднять свои продажи. Конечно, за это вам придется поделиться частью прибыли — но ведь другая часть достанется вам.

Правда, этот способ годится не для всех товаров. Общий принцип такой: компании более охотно соглашаются продавать у себя такие товары, которые:

- могут долго храниться;
- не требуют особых условий хранения;
- занимают немного места;
- понятны клиенту и востребованны;
- имеют простую процедуру продажи.

Чем в большей степени товар соответствует этим условиям — как, например, электрические батарейки, бижутерия или карточки на оплату телефонных разговоров, — тем больше шансов, что другая компания возьмется продавать его для вас.

Кто может предоставить вам дополнительные точки продажи для вашего товара? Компании, работающие с той же целевой аудиторией, что и вы, но торгующие другими видами товаров или услуг, то есть те, для которых вы не станете конкурентом и чьи покупатели могут быть заинтересованы в приобретении вашего товара.

Продажа вашего товара может быть выгодна для такой компании сразу по двум причинам. Во-первых, очевидно — это дополнительная прибыль. Во-вторых, с вашей помощью компания расширит свой ассортимент — и за счет этого станет более привлекательной для покупателей, получит преимущество перед конкурентами. Не забудьте упомянуть об этом на переговорах.

Разумеется, самый выгодный для вас вариант — тот, при котором компания сразу купит у вас товар и дальше сама станет беспокоиться о его продаже. Однако будьте готовы к тому, что если вы не мастер переговоров, то потенциальный партнер на такой вариант может не согласиться — ведь в этом случае весь риск придется нести ему. Поэтому всегда имейте запасной план и будьте готовы предложить его взамен основного. Например, вы можете снизить риск партнера, предложив ему право замены: если некоторые из купленных им товаров не будут распродаваться, он сможет обменять их у вас на те, которые оказались более ходовыми.

В крайнем случае, если на другие варианты партнер не согласится, вы можете взять весь риск на себя, предложив товар на реализацию: партнер

заплатит вам лишь за те товары, которые у него купят, а то, что не распродалось, вернет вам.

Еще один способ убедить возможного партнера взяться за продажу ваших товаров — предложение сделать то же самое для него. Он в своем магазине будет предлагать ваши товары, а вы в своем магазине выставите на продажу его продукцию. Тем самым и партнер получит бесплатное расширение своей сети продаж.

Имеет смысл сначала составить список хотя бы из десятка компаний, которые являются вашими потенциальными партнерами, и лишь затем приступить к переговорам с ними. В этом случае вы не будете испытывать страха перед возможным отказом: если откажется одна компания, можно будет обратиться в другую.

Если же среди потенциальных партнеров есть одна или две наиболее привлекательные для вас фирмы — такие, сотрудничество с которыми было бы для вас наиболее перспективно, — я рекомендую обращаться к ним не в первую очередь, а ближе к концу списка. Почему? Во-первых, к тому времени вы уже наработаете опыт переговоров, будете знать, какие аргументы более убедительны, подготовите ответы на частые вопросы. Во-вторых, если к этому моменту у вас уже будет налажено сотрудничество с несколькими другими компаниями, вы сможете сослаться на результаты этого партнерства, сможете назвать конкретные цифры — объемы продаж и величину той прибыли, которую уже получили ваши партнеры.

Подумайте, уважаемый читатель, какие компании могут взяться за продажу вашего товара. Составьте список возможных партнеров и приступайте к переговорам с ними.

О восьми других эффективных способах привлечения клиентов силами других бизнесов, включая три сверхприбыльных формата партнерства, вы узнаете на семинаре «Партизанский маркетинг чужими руками» ([www.levitas.ru/partners/](http://www.levitas.ru/partners/)) — приходите!

### История вторая: продажа сувениров-голограмм

Владислав Аборнев, предприниматель из Челябинска, обратился ко мне за консультацией. Его компания «Объемный мир» владела несколькими торговыми точками, где продавались специализированные сувениры-голограммы. Причем соглашение с поставщиками делало Владислава эксклюзивным продавцом этих сувениров в Уральском регионе.

Проблема бизнеса заключалась в том, что лишь две торговые точки давали устойчиво высокую прибыль. Все же остальные, хоть и располагались на проходных местах в крупных торговых центрах, большую часть времени находились на грани

выживания: почти вся прибыль от продаж уходила на аренду площади и зарплату продавца. Кроме того, в этот период в городе открывались новые торговые центры, так что потоки покупателей размывались и посещаемость каждого из торговых центров снижалась. Из-за этих причин представлялось нецелесообразным создание новых торговых точек: у Владислава не было уверенности в том, что затраты на открытие новой точки окупятся.

В качестве тактического, сиюминутного решения я предложил Владиславу обучить продавцов нескольким приемам продаж, включая речевки, рассчитанные на разных покупателей: одна речевка — для подростков, другая — для пожилых людей и т. п. В качестве же стратегического, долгосрочного решения были предложены два варианта.

Во-первых, расширение ассортимента для своих уже существующих торговых точек: продажа в них не только голограмм, но и других разновидностей сувениров, включая такие, которые трудно найти в других местах. Во-вторых, сотрудничество с чужими сетями продаж: размещение витрин с голограммами на территории магазинов, торгующих сувенирами и подарками.

В итоге Владислав выбрал второе направление — расширение бизнеса за счет чужой торговой сети — и стал предлагать предпринимателям из разных городов Уральского региона помощь в открытии киоска или отдела, торгующего голограммами. Спустя полгода его компания уже сотрудничала с продавцами в трех других городах и прибавка к ежемесячному обороту составляла в разные месяцы от 20 до 30%. Спустя еще год — работала с продавцами уже более чем в десяти городах на Урале, в Сибири и европейской части России и продолжала успешно развиваться в этом направлении.

## Овеществление услуг

Если вы продаете товар, технически вам сравнительно несложно увеличить свои доходы. Продавайте свой товар через новые сети сбыта, открывайте новые магазины или киоски, находите новых дистрибьюторов — и результаты не заставят себя ждать. Но если вы продаете услуги, ситуация резко меняется. Едва встав на ноги, вы вдруг обнаруживаете, что уперлись макушкой в «потолок продаж». Причин тому две.

Во-первых, вы не можете продавать свою услугу где-то далеко, в отрыве от своего бизнеса. А значит, не можете воспользоваться чужими сетями продаж. Вы сами себе продавец и сами себе сеть сбыта. Точка.

Во-вторых, есть предел (и довольно небольшой) тому количеству клиентов, которому вы лично можете предоставить свою услугу. Если вы массажист, сколько массажей вы можете сделать в день? Если вы ресторатор, можете ли вы обслужить больше посетителей, чем позволяет размер вашего зала?

Существуют разные способы пробить этот потолок и выйти на новый уровень доходов, но здесь я хочу рассказать о наиболее доступном из них.

### *Об ове­щес­тв­ле­нии ус­луг.*

Суть этого приема заключается в том, что вы создаете некий пригодный к самостоятельной продаже товар, основанный на вашей услуге, — либо дублирующий, заменяющий эту услугу, либо дополняющий ее, либо дающий право воспользоваться этой услугой в будущем. Товар, который можно продавать без вашего участия.

Первый, простейший вариант «ове­щес­тв­ле­ния» — это билет, дающий право воспользоваться вашей услугой. Жетон метро, карточка для телефона-автомата, билет в театр, талон на обед, фишка казино, скретч-карта... Это, конечно, полумера — ведь вы все равно должны будете предоставить свою услугу тому, кто предъявит билет. Но вы уже можете продавать свою ове­щес­тв­лен­ную услугу не только на месте, но и через чужие сети сбыта.

Например, билет в парк аттракционов можно продавать не только в кассе на входе в парк, но и в любых магазинах игрушек, в магазинах детских книг, в кассах кинотеатров, в ТЮЗе и т. п. Больше каналов сбыта — больше продаж.

Екатерина Грохольская, компания «Фри Флайт»:

Мы катаем на воздушных шарах в Подмосковье. Превращение услуги в товар принесло нам прибыль и спасло от разорения. Выяснив, что большинство наших покупателей приобретают подарок, мы перестали продавать полет как услугу и начали продавать подарочные сертификаты на полет.

Другой вариант — превратить часть услуги в товар. Например, ресторатор физически не может обслужить больше какого-то количества посетителей. Но он может какую-то часть своей услуги превратить в такой товар, который можно продавать вне ресторана. Что это может быть? Например, соусы или наборы приправ по рецепту его шеф-повара. Дескать, купите наши приправы и приготовьте дома такой же деликатес, как подают у нас, — пальчики оближете. Этот товар можно будет как предлагать посетителям ресторана, так и выставить на продажу в деликатесных магазинах. А если дело пойдет, можно будет наладить массовое производство и продавать эти приправы или соусы через крупные сети сбыта. Кроме того, каждая бутылка соуса и каждый пакетик с приправой будут одновременно являться рекламой самого ресторана.

Так, например, поступает сеть ресторанов Nando's: их фирменные соусы продаются и в супермаркетах. Тут, как вы понимаете, потолок

продаж уже совсем не тот, что у ресторана. И даже не тот, что у сети ресторанов.

Еще один вариант — товар, дополняющий услугу. Например, натуропат может продавать разного рода товары собственного производства, которые помогут его клиентам заботиться о своем здоровье: травяные сборы, средства по уходу за кожей и т. п. И снова эти товары можно продавать как у себя, так и через внешние сети продаж.

Наконец, последний вариант — образовательный товар, заменяющий услугу или дополняющий ее: руководство, учебник, пособие. Например, тот же ресторатор мог бы выпускать книги рецептов, учебные фильмы по приготовлению сложных блюд. Натуропат мог бы продавать книги с описанием диет, упражнений — словом, всего того, о чем он рассказывает на своих консультациях. Школа танцев могла бы выпускать учебные фильмы вроде «Научись танцевать сальсу».

Как и в предыдущих случаях, эти товары можно было бы продавать через внешние сети сбыта, пробив тем самым потолок продаж. При этом товары несли бы дополнительную рекламную функцию, привлекая новых клиентов.

Если вы продаете услуги, уважаемый читатель, подумайте, как вы могли бы их овестествить. И как могли бы наладить продажу своих овестественных услуг через чужие сети продаж?

## Где узнать больше о закрытии сделок

Как вы понимаете, в этой части книги я лишь коснулся темы эффективных продаж: рассказал вам всего о паре десятков приемов. Если вы захотите изучить больше способов заключать сделки, вот несколько рекомендаций.

### Дополнительные материалы к книге

Ряд материалов, не вошедших в книгу, я опубликовал для вас в секретном разделе своего сайта по адресу [www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/) — там вы найдете:

- руководство «Как составить план продаж на почтовой открытке»;
- руководство «Метод ВОСПОЗ: секретное оружие для немедленного роста продаж»;
- учебный материал «Пять убивающих продажи ошибок неподготовленного продавца»;

— учебный материал «Десять типичных ошибок в работе с возражениями клиентов».

Также вы сможете подписаться на бесплатную рассылку новых дополнений к книге.

## Книги других авторов

Вот список книг, которые я искренне рекомендую включить в вашу рабочую библиотеку и прочитать с карандашом и блокнотом.

Во-первых, вам стоит приобрести книги [«Школа продаж»](#) Александра Деревицкого и «Секреты заключения сделок» Зига Зиглара — на мой взгляд, это две лучшие книги о продажах, изданные на русском языке: лучшая книга из написанных на русском и лучшая из переведенных на русский. В каждой из них описаны сотни приемов для продавца или переговорщика.

►► *Если вы спросите меня, какая из этих книг лучше, я отвечу:  
«Обязательно прочитайте обе».*

Неплохо дополнит их книга «49 законов продаж» Дэвида Мэттсона, содержащая десятки полезных советов и идей о том, как сделать продажи еще эффективнее. Это книга не для новичка, стартующего с нуля: в ней нет ни азов, ни цельной системы. Однако продавцу с опытом она будет весьма полезна, поскольку затрагивает такие темы, как презентация товара или услуги, возражения клиента, самодисциплина продавца, отношения между клиентом и продавцом, психология продаж... И это еще не все.

Еще две выдающиеся книги, заслуживающие места на книжной полке каждого продавца, — «Психология влияния» Роберта Чалдини и [«Предсказуемая иррациональность»](#) Дэна Ариели. Формально эти книги никакого отношения к бизнесу не имеют: в обеих университетские профессора рассказывают о научных исследованиях на тему того, какими способами можно влиять на людей. Однако книги написаны очень бойким, живым языком, а в качестве примеров авторы приводят множество приемов из арсенала продавцов и рекламистов и подробно разбирают механизм работы этих приемов.

Следующая книга, которую стоит прочитать, — «Продажи на 100%» Светланы Ивановой, российского тренера продаж. В этой книге автор уделяет много внимания микроприемам вплоть до подбора конкретных слов, учит подмечать и использовать некоторые особенности мышления



потенциального клиента, а также приводит множество примеров и задач для самопроверки.

Наконец, ряд полезных советов вы найдете в книге Светланы Сысоевой под названием «Тренинг продажи и обслуживания покупателей в розничном магазине».

### Мои семинары

О том, как поднять продуктивность продаж, вы можете узнать из нескольких моих семинаров, каждый из которых затрагивает другой аспект продаж.

Семинар «Секреты увеличения прибыли 2.0» продолжает и дополняет материалы книги. Вы узнаете о том, как заставить клиента принять решение о покупке прямо сейчас, как темп переговоров влияет на продажи, какими еще способами ценники могут подтолкнуть человека к покупке, почему некоторые клиенты не покупают у вас и как это исправить, изучите «принцип бульдога» и другие способы поднять продажи без затрат.

На семинаре «Партизанский маркетинг чужими руками» вы научитесь быстро выделять перспективных покупателей из толпы и использовать девять схем партнерства с другими бизнесами и некоммерческими организациями для массового привлечения клиентов.

Наконец, семинар «Человеческие машины» поможет вам поднять продуктивность отдела продаж за счет создания работающих инструкций и «книги продаж», правильного распределения работы между менеджерами, использования схем зарплатной и карьерной мотивации, а также вы узнаете, как защитить клиентскую базу от увода.

Заходите на [www.levitas.ru/seminary/](http://www.levitas.ru/seminary/) прямо сейчас!

## Часть 3

# Как продавать больше: увеличиваем объем покупки

### **Чтобы бизнес приносил больше денег:**

- привлекайте больше новых клиентов;
- заключайте с ними больше сделок;
- продавайте больше товаров каждому;
- берите за каждый товар больше денег;
- делайте больше повторных продаж;
- используйте больше способов сэкономить.

## «Урожайность с клиента»

Один из главных показателей в сельском хозяйстве, позволяющий сравнить разные способы ведения хозяйства, — урожайность с гектара. Два фермера на соседних полях выращивают картофель, один собирает с гектара 170 центнеров, а другой 290 центнеров — значит, второй фермер ведет хозяйство лучше.

В бизнесе используют несколько похожих показателей «урожайности»: прибыль с квадратного метра торгового зала, прибыль с вложенного в рекламу рубля и т. п. Но сейчас я хочу обратить ваше внимание на другой показатель, а именно на «урожайность с клиента» — *средний доход с покупателя за год*.

На мой взгляд, это едва ли не самый главный показатель. Научитесь увеличивать его, и вы поднимете прибыль бизнеса на десятки, а то и сотни процентов.

Так, мой ученик Александр, мануальный терапевт и натуропат, освоил принципы увеличения «урожайности с покупателя» — и меньше чем за год увеличил свой доход примерно в 4,5 раза.

Если человек стал вашим покупателем, ваша следующая задача — сделать так, чтобы он покупал у вас как можно больше. Причем это «больше» раскладывается на три части:

- чтобы покупатель каждый раз оставлял в кассе больше денег;
- чтобы покупатель чаще возвращался к вам за покупками;
- чтобы покупатель дольше возвращался к вам за покупками.

Последний пункт мы обсудим в 5-й части этой книги, а о первых двух подробно поговорим сейчас.

Есть несколько простых и незатратных способов увеличить «урожайность с клиента». Некоторые из них вы сможете применить сразу, буквально сегодня же, другие потребуют предварительной подготовки, но все они доступны любому бизнесу — от киоска до супермаркета, от зубоучебного кабинета до телефонной компании.

## Как помочь клиенту купить больше

### Сопутствующие товары и услуги

Первый прием, который я вам рекомендую, эффективно работает практически для любой розничной торговли, но может применяться и в других областях. Этот прием — продажа *сопутствующих товаров*. Предлагайте своим покупателям товары и услуги, сопутствующие уже приобретенным.

Затрат этот прием не требует никаких, в исполнении прост. Поэтому я не понимаю владельцев бизнесов, которые его не используют. Они просто выбрасывают деньги на ветер, обкрадывают сами себя.

Ключевых слов тут два: «предлагайте» и «сопутствующие».

Сопутствующие товары — это товары, которые покупатель использует вместе с уже купленным; они помогают этим товаром пользоваться, дополняют его, увеличивают удовольствие от пользования им, сглаживают его недостатки, устраняют последствия от использования товара, являются его сменными деталями, расходными материалами и т. п.

Сопутствующие товары для карандаша — это ластик и точилка. Сопутствующие товары для фотоаппарата — кофр, лампа-вспышка, штатив, батарейки, карты памяти, сопутствующие услуги — ретушь и печать фотографий. Сопутствующие товары для компьютера — принтеры, сканеры, компакт-диски и коробки для них, коврики для мыши, всевозможные программы, сопутствующие услуги — установка программ и подключение к Интернету.

Если человек покупает у вас что-то, предложите ему сопутствующие товары. Причем предлагать надо активно. Недостаточно просто разложить товары или рекламу услуг на виду, красиво разместить их на прилавке или на витрине. Продавец должен взглянуть покупателю в глаза, открыть рот и сказать: «Купите еще и вот это!» Ей-богу, это несложно, а в коммерческом плане иной раз буквально творит чудеса.

Есть потрясающий анекдот на эту тему, я просто обязан его вам рассказать.

Устроился продавец-профи в огромный универсальный магазин. Приняли его с испытательным сроком и поставили в самый вялый отдел: дескать, покажи, на что ты способен. В обед директор выходит в торговый зал и слышит:

— О, вы выбрали отличные крючки. Сразу видно знатока! А какая у вас удочка?

— Обыкновенная, бамбуковая...

— Могу предложить вам новейшую разработку! Файберглас, легчайшее складное удилище, последняя модель из Франции. Вот, возьмите, попробуйте, как хорошо в руке лежит.

— Беру!

— А куда вы на рыбалку собрались? На Клязьму? В эти выходные обещали дожди. Вот отличный шведский дождевик, ни капли не пропускает...

Возвращается директор с обеда, смотрит — а у прилавка все еще стоит тот же покупатель. Прислушался.

— А потянет ваша машина эту моторку? Знаете, если вы не уверены, купите лучше джип. Да и сами подумайте — не бить же ваш элитный BMW на сельских дорогах, верно? В соседнем отделе сейчас замечательные скидки на джипы. Давайте я вас сейчас туда провожу, там мой друг поможет вам выбрать лучший внедорожник.

Продавец ушел, возвращается, директор в экстазе бьется:

— Bravo! Ну ты и впрямь мастер! Начать с крючка и закончить моторной лодкой и джипом!..

— Вы думаете, с крючка? Как бы не так! Он спросил, в каком отделе можно для жены таблетки от головной боли купить. А я ему говорю: «У вас же выходные пропадают. Чем дома сидеть, лучше на рыбалку съездить».

Шутки шутками, а предлагая покупателю сопутствующие товары или услуги, иной раз удается увеличить выручку вдвое-втрое. Зачастую для этого даже не обязательно быть мастером продаж — достаточно просто предложить. Причем это касается не только мелкой розницы. Сопутствующие товары или услуги могут предложить и ветеринар, и архитектор, и интернет-провайдер.

Задумайтесь: ваш бизнес продает некий товар или услугу, а какие сопутствующие товары или услуги вы к нему продаете? Ваши продавцы предлагают их каждому, кто делает покупку? Если нет — почему? Сколько денег вы на этом теряете каждый день?

И еще один вопрос, над которым стоит задуматься: какие сопутствующие товары и услуги вы могли бы продавать, но не продаете? Почему не продаете? Сколько денег вы на этом теряете каждый день?

О том, что такое второй тип сопутствующих товаров, почему он прибыльнее первого и как включить его в свой ассортимент, вы можете узнать на семинаре «Секреты увеличения прибыли 2.0» ([www.levitas.ru/secret20/](http://www.levitas.ru/secret20/)) — приходите!

### Продавайте, а не впаривайте

Обычно, когда я обучаю продавцов предлагать сопутствующие товары, кто-нибудь непременно говорит: «Но ведь покупатели этого не любят! Их раздражает, когда им навязывают товары!»

Возможно, нечто подобное уже подумали и вы?

На самом деле на предложение сопутствующих товаров клиенты обижаются крайне редко. Не в последнюю очередь потому, что эти товары им и вправду нужны. В самом деле, какой человек обидится, если при покупке компьютера-ноутбука ему посоветуют приобрести еще и переходник для подключения обычной клавиатуры и мыши? Кто рассердится, если вместе с букетом ему предложат купить таблетку, благодаря которой цветы простоят на несколько дней дольше?

Покупателей раздражают ситуации, когда им не продают, а *впаривают* какой-то заведомо неуместный товар. Если я покупаю брынзу, помидоры, огурцы, листья салата и маринованные оливки, а кассир спрашивает меня: «Хотите ершик для унитаза со скидкой?» — в такой ситуации и впрямь появляется ощущение, что тебе что-то впаривают.

Почему? Потому, что очевидно: продавец заботится вовсе не обо мне. Она заботится о ершиках, которые надо поскорее распродать. А меня рассматривает не как человека, а лишь как объект, с помощью которого можно избавиться от залежавшегося товара. Я такого отношения к себе не люблю. Да и кто любит?

А вот если бы та же кассирша взглянула на продукты в моей тележке, сообразила, что это очевидный набор для салата, и предложила сопутствующий товар — например, спросила бы: «Хотите оливковое масло для салата со скидкой?» или «Хотите соус для салата со скидкой?» — то даже если бы я ничего не купил, я бы запомнил, что человек на кассе подумал обо мне, предложил именно то, что мне в этот момент нужно. Такая забота ни в малейшей степени не вызвала бы у меня раздражения.

Правда, тут надо сказать пару слов и в защиту кассира. Супермаркет — это магазин с большим потоком покупателей. Через кассу в день проходят сотни, а то и тысячи человек. Может ли кассирша побеспокоиться о

каждом покупателе, подобрав персонально для него какой-нибудь товар со скидкой? Очевидно, нет. Поэтому ей подсовывают под руку несколько наиболее ходовых товаров, которые с высокой вероятностью нужны в каждом доме (таких, как стиральный порошок или макароны), а она их всем и предлагает. Конечно, у некоторых это вызывает раздражение, но не настолько сильное, чтобы человек отказался от покупки и ушел, не заплатив. Так что для супермаркета такой вариант гораздо выгоднее.

А вот более мелким магазинам, особенно специализированным, выгоднее быть «с человеческим лицом» и предлагать покупателю то, что нужно ему, а не то, что залежалось на складе. Фирм же, предоставляющих разного рода услуги, это касается вдвойне.

Если вы решите ввести в своем бизнесе правило «предлагать сопутствующие товары», можете сделать это прямо сейчас. Но я бы предложил вам сперва прочитать следующую главу.

## Что предлагать будем?

Как определить, какие именно сопутствующие товары можно предложить конкретному покупателю? Есть четыре основных подхода, причем каждый следующий требует чуть большего мастерства продавца.

Первый подход — самый простой — заключается в том, чтобы *всегда предлагать одно и то же*. Этот способ годится главным образом для бизнесов с очень узким ассортиментом товаров или услуг. Например, продавец в буфете всегда будет предлагать к чашке кофе или к стакану чая либо булочку, либо печенье — просто потому, что больше ничего подходящего у него нет. Другая ситуация, в которой уместен этот способ, описана в предыдущей главе: кассир в крупном магазине держит под рукой несколько наиболее ходовых товаров и предлагает их всем покупателям.

Второй подход предполагает, что продавец помнит из прошлого опыта (или же менеджер подсказал ему), какие сопутствующие товары или услуги *чаще всего* приобретают вместе с конкретным товаром или конкретной комбинацией товаров. На каждую популярную покупку у него есть пара-тройка вариантов сопутствующих товаров, так что продавец может поинтересоваться у покупателя: «Возможно, вам нужно еще и...?» либо посоветовать: «Вы знаете, с этим товаром многие также берут...»

►► *При торговле в Интернете роль советчиков обычно играют списки «Вместе с этим товаром часто покупают...». Такие списки вы*

можете найти, например, на сайте [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru) рядом с описанием любого товара.

В крупных магазинах, где продавец не в состоянии удержать в памяти все сочетания товаров, ему на помощь может прийти компьютер, который сверится с базой данных и выдаст несколько подсказок насчет того, что можно предложить клиенту в дополнение к купленным им товарам.

Следующий способ подходит более опытным продавцам. Он заключается в том, чтобы сопоставить личность покупателя и купленные им товары, попробовать *«предсказать»*, как и в какой обстановке будет использоваться товар, и предложить сопутствующие товары исходя из своей догадки. Например, зачем молодой человек покупает букет цветов? Вероятно, для своей девушки — а коли так, можно предложить ему коробку конфет или какой-нибудь сувенир из тех, что дарят девушкам. Зачем полная женщина покупает скакалку? Возможно, она решила заняться спортом, чтобы похудеть, — и это значит, что ей можно предложить «здоровую» пищу или какие-то товары для фитнеса (средства для похудения лучше не предлагать, чтобы покупательница не восприняла это как намек на лишний вес). И т. д.

Чем проще товар и чем опытнее продавец, тем чаще его догадки будут удачными — и тем лучше пойдут продажи сопутствующих товаров.

Наконец, вместо того чтобы гадать, что именно собирается делать покупатель, можно *спросить о его планах*. При использовании этого подхода особенно важно мастерство продавца, так как вопросы надо задавать деликатно, ненавязчиво. А уж после того, как покупатель даст ответ, можно прикинуть, какие товары или услуги из ассортимента будут наиболее удачным дополнением для такой ситуации.

Например, если мужчина покупает бутылку дорогого вина, продавец может сделать комплимент его вкусу и потом спросить: «А с кем вы собираетесь распить это вино, если не секрет?» Если окажется, что покупатель планирует романтический ужин с женщиной, стоит предложить ему ароматические свечи для создания интимной атмосферы, диск с романтической музыкой и т. п. Если покупатель ждет в гости друзей, можно посоветовать какой-нибудь хорошо сочетающийся с этим вином гастрономический изыск вроде испанского хамона или французского деликатесного сыра. Если же вино предназначено в подарок знатоку, продавец может обратить внимание клиента на аксессуары для вина.



Если вы не знаете, какой из этих подходов выбрать для своего бизнеса, вы можете постепенно опробовать их все. Используйте каждый из них в течение недели и посмотрите, какой сработал лучше.

Еще ряд способов продать сопутствующие товары и услуги вы найдете в особом отчете «Почему клиенты не покупают часть ассортимента и как сделать, чтобы они покупали». Скачайте его бесплатно со страницы дополнительных материалов к книге ([www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/)) и пользуйтесь на здоровье!

## Используйте речевки

Если продавцы неопытны и не владеют навыками импровизации, в продаже сопутствующих товаров им существенно поможет *речевка*. Мы подробно говорили об этом инструменте в разделе, посвященном заключению сделок.

Даже самая простая речевка вроде «Хотите, чтобы букет простоял дольше?» или «Это детское питание лучше разводить минеральной водой» и даже пресловутое «Что-нибудь еще?» все равно лучше, чем вообще никакой речевки. Почему? Если неопытный продавец не знает, что говорить, он будет нервничать, мямлить, а зачастую вообще предпочтет не заговаривать с покупателем по собственной инициативе. Если же продавец будет точно знать, что и как сказать покупателю, ситуация становится известной, предсказуемой — и поэтому нестрашной.

Если же продавцы хотя бы минимально артистичны, можно использовать и более затейливые речевки. Например, в одном из питерских ресторанов, когда посетители уже просят счет, а десерт они не заказывали, официантка всегда с ужасом в голосе произносит: «Как, вы даже не попробуете наши десерты?!» — и частенько эта фраза увеличивает сумму чека еще на 250–300 рублей на человека.

Дополнительные способы увеличить сумму чека с помощью речевок вы можете изучить на семинаре «Партизанский маркетинг внутри магазина, ресторана, офиса» ([www.levitas.ru/indoor/](http://www.levitas.ru/indoor/)) — буду рад встретиться с вами на семинаре!

## «Только руку протяни»

Во многих ситуациях можно стимулировать покупку сопутствующих товаров, не рассказывая о них, а просто поместив их в прямом доступе, чтобы покупателю достаточно было протянуть руку.

Есть несколько способов это сделать, и простейший из них — «вобла рядом с пивом», то есть *размещение сопутствующих товаров рядом с основным* на полке магазина. Хотите, чтобы вместе с пивом покупали сухарики? Положите их на ту же полку. Хотите, чтобы вместе с зимними куртками покупали перчатки? Поместите их рядом с куртками. И т. д. и т. п.

Другой способ — самообслуживание — предполагает, что *сопутствующий товар помещается так, чтобы клиент мог без постороннего посредничества легко им воспользоваться*. Само по себе это ни к чему не обязывает, и лишь если клиент товаром воспользовался, с него возьмут плату. Классические примеры — это бутылки с вином на столах в ресторанах, корзинки со сладостями и орешками на столиках в купе поездов, полки в магазинах самообслуживания, мини-бары в гостиничных номерах и т. п. Клиенту гораздо проще взять бутылочку из мини-бара, чем спускаться в ресторан или заказывать напиток в номер, — в результате продажи растут.

Есть пивные, где пиво не заказывают официанту — краны со счетчиками вмонтированы прямо в столы. А в некоторых ресторанах при заказе нескольких порций водки, коньяка или виски официант просто приносит непечатую бутылку и объясняет клиентам, что те могут сами наливать себе сколько захотят — что останется, он заберет в конце. Обычно забирать ничего не приходится...

Рассказывает Светлана Бирюкова, менеджер ресторана быстрого обслуживания Sbarro в торговом центре «Флора», Прага:

Раньше у нас в ресторане было так: гость заказывал тарелку супа — раздатчица ему наливала. Супница стояла позади прилавка. После того как мы стали предлагать два «супа дня» и выставили обе супницы на прилавок линии раздачи около кассы, гости с удовольствием стали обслуживать себя сами. Продажи супа выросли в десять раз.

Наконец, еще один способ — *приносить, а не спрашивать*. Вместо того чтобы интересоваться у посетителя ресторана, не желает ли он аперитив, официант может через минуту-две после того, как принесет меню, подойти к столику с подносом, на котором стоят рюмки с разными видами спиртного, и предложить выбрать аперитив. Точно так же при заказе горячего напитка он может вместе с кофе или чаем принести поднос с несколькими десертами на выбор — обычно это лучше поднимает продажи, чем устное предложение что-то попробовать.

Другой пример. Во время некоторых продолжительных экскурсий фотографы не спрашивают, хотите ли вы заказать снимки, а просто снимают всех подряд и в конце экскурсии предлагают участникам готовые фотографии. Большинство покупают хотя бы один снимок, а многие — все свои портреты, которые нащелкал фотограф.

А где вы сталкивались с подходом «только руку протяни», уважаемый читатель? И где могли бы применить его в своем бизнесе?

### Навигация повышает продажи

Если же нет возможности физически поместить сопутствующий товар рядом с основным, вас может выручить *внутренняя навигация* — табличка или плакат с предложением купить сопутствующий товар и информацией о том, как его найти в магазине.

Например, если мы хотим, чтобы вместе с куртками покупали перчатки и шарфы, но не можем выставить их рядом, можно использовать табличку с напоминанием о том, что перчатки и шарф к этой куртке можно подобрать в таком-то отделе, и стрелкой-указателем на этот отдел. В компьютерном магазине можно поставить рядом с ноутбуками указатель на стеллаж с сумками, в мебельном отделе большого магазина — поставить указатель на секцию постельного белья и т. д.

Прием работает не только в магазинах. Например, в московском клубе-кафе «Гарцующий дредноут» по моему совету расставили перекрестные ссылки в меню: рядом с мясными блюдами писали, какое пиво к ним лучше заказать, рядом с горячими напитками — какой десерт будет с ними гармонировать и т. п. А компания, торгующая зубоорудованием по каталогам, подняла среднюю сумму заказа, поместив оборудование и расходные материалы к нему на один разворот каталога, а не в разные разделы, как было раньше.

Если товары более-менее равноценны, то есть покупатель может взять и «пиво к вобле», и «воблу к пиву», таблички стоит поместить рядом с обоими товарами. Если товары неравноценны, табличка помещается рядом с основным товаром и рекомендует приобрести дополнительный.

### Охотимся за сдачей

В «Записках из Мертвого дома» Достоевский приводит историю, услышанную от каторжника:

«Один, например, зарезал человека так, за ничто, за луковицу: вышел на дорогу, зарезал мужика проезжего, а у него-то и всего одна луковица. “Что ж, батя! Ты меня посылал на добычу: вон я мужика зарезал и всего-то луковицу нашел”. — “Дурак! Луковица — ан копейка! Сто душ — сто луковиц, вот те и рубль!”»

Зачем я это рассказываю? Сейчас поймете. Вот другой пример. Нищим подают в основном мелкие монетки, медь. Однако эти копейки складываются, складываются, складываются — и в результате нищий, который сидит на бойком месте, собирает в день больше, чем зарабатывает иной менеджер.

Что общего в этих двух примерах? Принцип «с миру по нитке — голому рубашка». Действительно, если взять по копейке, но у многих, сумма в результате набегит значительная.

Как это можно использовать в бизнесе? Там, где есть поток клиентов, которые расплачиваются наличными, можно *«охотиться за сдачей»*.

Когда клиент покупает что-то, что стоит некруглую сумму, он редко протягивает ровно столько денег, сколько стоит товар, — обычно продавцу приходится отсчитывать сдачу. Каждый раз это какая-то незначительная сумма — как правило, от 1–2% до 10–15% стоимости покупки. Но если учесть, что в день через кассу проходит где сто, а где и тысяча человек, общая сумма сдачи в месяц набегает изрядная.

Если бы можно было изыскать способ оставить эти деньги себе, не возвращать сдачу покупателю, доходы бизнеса ощутимо выросли бы. Но мы ведь не можем просто так взять и не отдать деньги, верно? Не разбойники же мы.

Зато мы можем предложить покупателю купить что-нибудь на сдачу. В момент расчета продавец или кассир могут предложить покупателю взять вместо сдачи какой-то ходовой товар (по возможности сопутствующий купленному) примерно на ту же сумму.

Прием этот, к моему удивлению, применяется крайне редко, хотя известен очень давно.

Например, в некоторых советских магазинах вообще не давали сдачу меньше 10 копеек, а вместо этого давали спички или соль. Большинству покупателей это ничуть не мешало: две копейки не деньги, а спички в хозяйстве нужны. Магазин же на этом нехитром трюке имел в месяц дополнительные сотни, а то и тысячи рублей выручки.

►► *Для молодых читателей напомню, что доллар в советские времена стоил 60 копеек. То есть магазин продавал одних спичек на десятки тысяч долларов в год. Неплохо, правда?*

Сегодня мы не можем навязывать покупателю товар на сдачу. Зато можем подобрать какой-нибудь товар, уместный в этой ситуации, и предложить его покупателю.

Если ассортимент невелик, можно заранее проверить, какие суммы сдачи чаще всего приходится возвращать клиенту, и подобрать один-два ходовых товара для каждой такой суммы. Например, если кофе стоит 90 рублей, резонно будет предположить, что чаще всего покупатель будет протягивать купюру в 100 рублей и ожидать 10 рублей сдачи. Можно подобрать какой-нибудь товар такой же или близкой стоимости и к тому же сопутствующий кофе, например маленькую шоколадку.

Следующим шагом должно стать... что? Если вы внимательно прочитали предыдущие главы, вы, наверное, уже догадались: следующим шагом должно стать составление речевки, которая поможет продавать эти шоколадки. Текст должен быть максимально простым. Например, вот таким. Взгляд в глаза, улыбка: «Хотите шоколадку на сдачу? — Жест рукой в сторону штабеля шоколадок: — Очень вкусно с кофе».

►► *Стоит также опробовать вариант, когда продащица не просто указывает на шоколадки, а берет верхнюю шоколадку из штабеля и протягивает ее клиенту. Возможно, это поможет продать больше, возможно, помешает. Без тестирования не узнаешь.*

Каков экономический эффект от шоколадок на сдачу? Давайте посчитаем. Предположим, что в день продаются 600 чашек кофе. Предположим, что каждый третий покупатель будет брать шоколадку на сдачу. 200 шоколадок в день — это еще 2000 рублей в кассу. Примерно 3% от доходов с кофе. Дополнительные 60 000 рублей в месяц. Дополнительные 720 000 рублей в год. По-моему, совсем неплохо.

Если же ассортимент велик и «типичной суммы сдачи» нет, это чуть усложнит задачу продавца. Ему придется на ходу подбирать какой-то товар, подходящий для этого покупателя, и к тому же по цене, примерно совпадающей с суммой сдачи. Или же можно предлагать вниманию покупателя не конкретный товар, а некую товарную категорию.

Например, если в ювелирном магазине дама покупает кольцо за 729 долларов и протягивает восемь стадолларовых купюр, продавец может

поинтересоваться у нее, не желает ли леди приобрести на оставшиеся деньги что-нибудь и для мужа, и предложить, к примеру, булавку для галстука, запонки или зажим для денег.

►► *Речевка «что-нибудь для мужа», помимо прочего, дает женщине оправдание трат. Теперь она сможет сказать мужу не «Я купила себе кольцо», а «Я пошла купить тебе запонки... ну и заодно купила кольцо».*

Можно попробовать дать продавцу право сбавлять цену на товары, приобретаемые на сдачу. Разумеется, сбавлять в установленных вами пределах. Это, во-первых, облегчит продавцу подбор товара под ту сумму, которая вышла, и, во-вторых, позволит дополнительно мотивировать клиента на покупку: дескать, не хотите ли вместо 180 рублей сдачи получить вот этот товар, который стоит 200 рублей?

Наконец, еще один способ «охоты за сдачей» — вместо живых денег выдавать покупателю скидочные купоны либо «фирменные деньги» (подробно об этих инструментах читайте в 5-й части книги). Если мы говорим о клиентах, которые могут вскоре вернуться, стоит опробовать разные способы замены сдачи скидкой на следующую покупку. В ход могут идти самые разные варианты — от «кажется, мелочи на сдачу нет... может быть, оформим скидку на следующий раз?» до «а хотите вместо 100 рублей сдачи получить 120 рублей скидки на следующую покупку?»

►► *С одной стороны, замена сдачи скидочным купоном хуже, чем продажа дополнительного товара «на сдачу», поскольку вы увеличиваете сегодняшний чек за счет уменьшения чека завтрашнего. А с другой стороны, таким образом вы повышаете шансы на то, что клиент к вам вернется.*

Подумайте, какие товары вы могли бы предлагать «на сдачу» своим покупателям? Какой выигрыш это дало бы вам в месяц? В год? Хотите поднять продажи на эту сумму, не вкладывая ни копейки? Тогда начните продавать «на сдачу».

## «Грузите апельсины бочками»

Как вы знаете, в магазине можно купить бутылку колы или банку пива, а можно — ящик. Можно купить стаканчик мороженого, а можно — семейную упаковку. Можно сходить в бассейн раз или два, а можно купить абонемент. Можно нанять адвоката разово, для решения какой-то одной проблемы, а можно заключить с ним договор на долгосрочное обслуживание.

Все это — использование одного и того же приема. Продавец собирает несколько единиц одного и того же товара в «пачку» — и продает эту «пачку» как *самостоятельную единицу* товара.

Простейший способ продавать больше — выставлять товар сразу «пачками», «пакетами», «кучами», «упаковками», «бочками».

Например, американская компания Ben & Jerry's, знаменитый производитель мороженого, много лет продавала свое мороженое только в банках по полкилограмма. Израильская компания Elite продает шоколадки в пачках по четыре. В упаковках по четыре продаются и многие батарейки, хотя в абсолютном большинстве современных приборов используются лишь одна-две. Многие солидные спортивные клубы (да и не только спортивные) позволяют оплачивать членство в них только на срок не меньше года. Интернет-провайдеры и телефонные компании заключают с клиентом годовые контракты.

Принцип везде один и тот же. Несколько единиц товара объединяются в один пакет каким-то несложным и незатратным способом. В случае с мороженым, краской и другими товарами, продающимися не поштучно, а «на вес» или «на время», объединяются несколько «обычных порций». Как правило, для товаров этот способ задействует только упаковку: бутылки колы пакуют в одну коробку, шоколадки запечатывают в один пакет, мороженое накладывают в большую банку, тетради перевязывают ленточкой и т. п. Для услуг же объединение в «пачку» вообще виртуально: продавец просто объявляет о возможности купить месячный или годовой абонемент. Получившийся пакет объявляется новой единицей товара и продается как есть.

Почему выгодно продавать «пачками»? Есть несколько веских причин.

Во-первых, снижаются затраты на рекламу, необходимые для продажи единицы товара. Допустим, раньше нужно было потратить 10 копеек на рекламу, чтобы привести в магазин клиента, который купит шоколадку. После того как шоколадки станут продаваться упаковками по четыре,

вложение тех же 10 копеек даст покупателя не на одну шоколадку, а сразу на четыре, то есть рекламные затраты на одну проданную шоколадку составят лишь 2,5 копейки.

На практике, конечно, это работает не всегда гладко. «Пачки» все же будут брать менее охотно, поэтому реально выйдет не 2,5, а скорее 4 или 5 копеек, но это все равно, как правило, оказывается выгоднее.

Во-вторых, становится быстрее оборот вложенных денег: товар меньше времени проводит на полке в ожидании покупателя, снижается риск затоваривания.

В-третьих, пока у клиента не кончится вся «пачка» товара, который он у вас приобрел, покупатель не перейдет к конкурентам. То есть вы обеспечиваете себе лояльность клиента на некоторое время — большее, чем в случае с покупкой товаров или услуг поштучно.

И наконец, последняя по порядку, но не по важности причина: для некоторых товаров скорость потребления практически не ограничена и определяется лишь наличием товара в доме или офисе. Например, сколько шоколадок может съесть за неделю среднестатистическая девушка? Как правило, ровно столько, сколько у нее есть в столе или в сумке. Купила одну — съест одну. Но если удалось продать ей десяток шоколадок, можно не беспокоиться: она и с ними справится. Поэтому иногда вы можете увеличить потребление своего товара просто за счет того, что люди станут покупать его помногу.

Например, в наших краях сухарики «Флинт» продаются лишь по пять упаковок в запаянном пакете. Наивные люди, которые покупают такой пакет, рассчитывая съесть одну упаковку сейчас, а остальные отложить «на потом», обычно в тот же день обнаруживают, что незаметно для себя сгрызли все пять упаковок.

Любой ли товар можно продавать таким образом? Очевидно, нет. Так нельзя продавать товары, которые обычно не нужны в двух экземплярах. Зачем мне две двуспальные кровати, два автомобиля, два компьютера, два одинаковых фильма? Так нельзя продавать товары, которые редко используются и/или быстро портятся: хлеб или свежую клубнику нельзя купить про запас. А вот мороженое, газировку, консервы, батарейки или болванки CD можно и даже нужно продавать «пачками». Ничего с ними не сделается, если полежат месяц-другой.

Станут ли люди покупать ваш товар «пачками», если будет возможность покупать «по одному»? В первую очередь это зависит от того, насколько



приобретение «пачки» будет для них выгоднее по цене или удобнее в плане доставки. В меньшей степени — от того, насколько вы сумеете уговорить клиентов.

Более интересный вопрос — станут ли люди покупать ваш товар «пачками», если вы прекратите продавать его «по одному»? Тут надо задуматься, насколько дорого или некомфортно для человека купить сразу «пачку». Если это совсем не напрягает покупателя: «спички продают только упаковками по пять коробков, ну и ладно», — скорее всего, будут покупать так же хорошо, как покупали «по одному».

Если же «пачка» стоит дорого или не очень удобна для перевозки и хранения, продажи едва ли пойдут хорошо. Лишь два случая могут стать исключениями.

Первый — когда цена «пачки» настолько заманчива, настолько выгодна, что покупатели готовы смириться с неудобством. Но тогда вам стоит задуматься: не слишком ли дешево вы отдаете товар и получаете ли вы достаточно прибыли от его продажи?

►► *Помните, что ваша цель заключается не в том, чтобы много продать, а в том, чтобы много заработать.*

И второй случай — когда ваш товар или ваша услуга, во-первых, уникальны и, во-вторых, пользуются спросом, так что, если человек хочет сделать покупку именно у вас, ему придется сделать ее на ваших условиях. Например, если популярный фитнес-клуб продает лишь годовые абонементы, клиенты хоть и будут ворчать, но все равно станут покупать их.

Итак, подумайте, уместно ли применение «пачек» в вашем бизнесе. Если вы видите возможность применить этот прием в своем бизнесе, стоит в качестве эксперимента воспользоваться им и посмотреть на результат. Как я уже писал, способ объединения товаров в «пачки» незатратный, так что даже если затея не выгорит, вы почти ничего не потеряете.

### «Малый джентльменский набор»

В ситуации, когда торговать «пачками» одинаковых товаров нельзя, иногда работает другой прием, тоже позволяющий увеличить общую стоимость покупки. Продавец объединяет несколько разных товаров, являющихся сопутствующими друг для друга, в *комплект* и продает этот комплект как самостоятельную единицу товара.

Мне не нужны два компьютера, но я, возможно, куплю комплект из компьютера, сканера и принтера. Мне не нужны два дивана, но я, возможно, куплю комплект из дивана, диванчика и кресла. Мне не нужны два мотоцикла, но я, возможно, куплю комплект из мотоцикла, чехла на мотоцикл, костюма для «верховой езды», шлема и мотоциклетного замка. Мне не нужны две одинаковые книги Агаты Кристи, но я, возможно, куплю набор из нескольких книг об Эркюле Пуаро.

Фокус в том, что не только вам выгоднее продать комплект, но и покупателю зачастую выгоднее комплект купить — сразу весь, а не по частям. Примерно по той же причине, по которой большинство людей покупают готовые компьютеры, а не отдельно монитор, отдельно клавиатуру, отдельно видеокарту... Есть, конечно, и любители собирать компьютеры из запчастей своими руками, но таких умельцев мало. Так и с любыми другими комплектами. Важно только, чтобы комплект был составлен удачно: есть все, что нужно, нет ничего лишнего, части сочетаются между собой.

*►► Привлекательность наборов иногда можно повысить, позволив покупателю менять конфигурацию комплекта: что-то заменить, что-то убрать, что-то добавить. В разумных пределах, конечно. Но поскольку главная задача состоит в том, чтобы продать больше, желательно, чтобы эти изменения увеличивали или хотя бы не уменьшали суммарную цену комплекта. Можно ввести такое правило и проверить, как отнесутся к нему клиенты.*

Можете ли вы, уважаемый читатель, использовать в своем бизнесе «пачки» или «комплекты»? Если в первую секунду ничего не пришло в голову, не спешите отвечать «нет», подумайте еще раз. Ведь если банки, адвокаты, бухгалтеры и провайдеры мобильной связи предлагают пакеты услуг, если супермаркеты торгуют суповыми наборами, а продавцы кофейных машин предлагают комплекты из кофеварки, 400 порций кофе, 400 пакетиков сахара, 400 стаканчиков и 400 ложек, наверняка и в вашем бизнесе можно придумать нечто подобное.

Тому, как стимулировать продажу комплектов с помощью копеечных и бесплатных маркетинговых инструментов, а также тому, как формировать виртуальные «комплекты» и за счет этого повышать оборот, вы можете научиться на семинаре «Партизанский маркетинг внутри магазина, ресторана, офиса» ([www.levitas.ru/indoor/](http://www.levitas.ru/indoor/)) — приходите!

## Как продать человеку десять чашек кофе

Мы говорили о том, как продавать товары «пачками», «комплектами», как подтолкнуть покупателя к приобретению большего количества товара... Но все это относится только к товарам. Причем только к таким товарам, которые пригодны для хранения — которые можно отнести домой и сложить в шкаф или в холодильник.

Если же вы продаете товар, который надо использовать на месте, или продаете услугу, вряд ли покупатель станет делать оптовые закупки. Например, сколько чашек кофе человек может купить за один раз? Как правило, одну. В редких случаях две, ну от силы три. Больше ему не выпить. Как отнесется человек к предложению купить сразу десять чашек кофе? Не знаю, но мне кажется, что его ответ нельзя будет повторить при детях.

Тем не менее продать одному человеку десять чашек кофе за один раз вполне реально. Равно как и десять билетов в кино, и десять поездок на автобусе. Как вы уже догадались, я говорю об *абонемент*ах.

Абонемент — это документ, позволяющий его обладателю получить оговоренное количество единиц товара или услуги либо пользоваться товаром/услугой неограниченное количество раз в течение оговоренного времени.

Проездной может служить абонементом на десять поездок или даже на неограниченное их число в течение месяца. Есть абонементы в театр, в кино, в бассейн. И точно так же можно сделать абонемент на любые однотипные услуги или товары.

Что значит «однотипные»? Такие, которые относятся к одной категории и стоят примерно одинаково. Любой бутерброд из буфета. Любой массаж из списка. Любой DVD-диск из ассортимента. Катание на любом аттракционе в парке.

Что заставит человека купить у вас абонемент? То же, что заставляет покупать месячный проездной на автобус: так выходит дешевле. «Десять чашек кофе по цене девяти» — чем не причина для того, кто пьет кофе часто?

Помимо прочих выгод абонемент хорош тем, что он привязывает покупателя, не давая ему уйти к конкурентам. Если при покупке кофе или билета в кино человек каждый раз выбирает, у какой из множества конкурирующих компаний сделать покупку, то приобретение абонемента снимает с него этот выбор: решение принимается лишь один раз. Так что

какое-то время после приобретения абонеента клиент будет вынужденно лоялен к вам. А там, глядишь, и привыкнет.

Кроме того, если человек уже заплатил за абонемент, он менее склонен раздумывать, выпить чашку кофе или нет, сходить в бассейн или сэкономить. Деньги уже уплачены, так о чем же тут думать? В результате возрастает скорость потребления товара или услуги.

Чисто технически абонемент обычно представляет собой карточку размером с визитную или кредитную, чтобы удобнее было носить в кошельке, либо книжечку примерно того же размера с отрывными билетиками. Конечно, абонементную карточку надо защитить от подделки. Собственно, уже то, что бланк отпечатан в типографии, служит некоторой защитой. Но если товар или услуга, на которые выдается абонемент, стоят осмысленных денег, нужна дополнительная защита. Проще всего это можно сделать, поставив на абонементной карточке печать организации или специальный штамп: сейчас любой бизнес может позволить себе заказать печать с двумя-тремя степенями защиты от подделки.

Более сложные варианты — рельефные печати, разного рода типографские изыски, наклейки с голограммой (как на банкнотах евро) и т. п. Наконец, можно использовать магнитные карточки, но это потребует специального оборудования. Однако все эти способы обойдутся недешево, так что подумайте, стоит ли овчинка выделки.

Если абонемент выдается на какой-то срок (например, в бассейн на лето), то на карточке пишется, в течение какого срока он действителен.

*»» Для удобства контролера можно также «кодировать» срок действия абонеента цветом. Скажем, бланк абонеента на январь будет синим, на февраль — зеленым, на март — оранжевым и т. д. Тогда недобросовестный клиент не сможет обмануть контролера, махнув перед ним просроченным абонементом.*

Если же абонемент выдается на ограниченное количество визитов или единиц товара, его выгоднее делать в виде картонной карточки, в которой будут пробивать отверстия или отрезать от нее квадратики, либо в виде книжечки с отрывными талонами.

Какой из этих вариантов, «дырки» или «талоны», выбрать? Для услуг вроде проезда в общественном транспорте или визитов в спортзал — там, где компания не понесет особого ущерба, если кто-то изловчится и

пройдет бесплатно, — удобнее использовать карточки для компостера: щелкнул контролер щипцами, и можно идти дальше.

Там же, где по абонементу клиент получает товар или какую-то затратную услугу вроде массажа, надо использовать вариант с отрывными или отрезными талонами, причем вести строгий учет этих талонов, чтобы избавить продавцов от искушения украсть товар или деньги за него — и сказать: «Приходил клиент с абонементом...»

Удастся ли вам, уважаемый читатель, убедить ваших клиентов покупать абонементы? То ли да, то ли нет. Но попытка обойдется вам очень дешево: несколько десятков долларов за печать пробной партии абонементных карточек, еще несколько десятков долларов за изготовление штампа с защитой от подделки да десять минут на инструктаж продавцов.

Поэтому я считаю, что, если вы торгуете в основном однотипными товарами или услугами, вам определенно стоит попытаться ввести абонементы. Не сработает — невелика потеря. Сработает — примите мои поздравления и наслаждайтесь звоном монет в кассе.

### «Фирменные деньги»

Ну а для тех, кто торгует неоднотипными, различающимися по цене товарами, есть свое решение. «Фирменные деньги» — купоны или талоны, которые имеют номинал, подобно настоящим банкнотам, и которыми можно расплачиваться в кассе вашего магазина как обычными деньгами.

В сущности, это те же скидочные карточки на фиксированную сумму. Как и в случае с абонементом, вы можете предложить клиенту приобрести «фирменные деньги» за живые деньги, выиграв таким образом несколько процентов, — например, купить 1000 «фирменных рублей» за 950 рублей настоящих.

Основное ограничение на использование «фирменных денег» — то, как часто клиент посещает ваш магазин. Этот инструмент годится для работы с регулярными клиентами, но не с эпизодическими. Иными словами, продуктовый магазин или «1000 мелочей» могут использовать этот инструмент, а вот ювелирный — едва ли.

Однако «фирменные деньги» нередко покупают также в качестве подарка: многие считают неправильным дарить наличные, а кроме того, заманчива сама мысль сделать подарок на 1000 рублей, потратив на самом деле всего 800 или 900. Поэтому даже бизнесы, работающие с эпизодическими клиентами, могут ввести «фирменные деньги».

Кроме того, вы можете не только предлагать покупателям приобрести «фирменные деньги» со скидкой, но и использовать их как подарочные купоны в рамках различных мероприятий, для премирования клиента и т. п. Подробнее об этом мы еще поговорим в 5-й части, посвященной тому, как заставить клиента возвращаться снова и снова. Есть, однако, два важных нюанса, которые касаются дизайна «фирменных денег». Это особенно важно, если вы собираетесь предлагать их в качестве подарка.

Во-первых, эти купоны должны действительно выглядеть как деньги. Я не имею в виду имитацию рублей или долларов — тут лучше не заигрывать с законом. Но есть некие признаки, по которым вы можете опознать бумажку с иностранной надписью (или даже «банкноту» из игры «Монополия») именно как банкноту, а не конфетный фантик. Этими признаками должны обладать и «фирменные деньги».

И во-вторых, поскольку эти купоны, с точки зрения вашего кассира, ничем не отличаются от наличных денег, нужно позаботиться о том, чтобы защитить их от подделки. Мы уже говорили о способах защиты в главе, посвященной абонементам. Однако простейшие способы защиты тут не подходят — как из соображений надежности, так и из соображений эстетики. Нужна более сложная защита — того же типа, что и на деньгах или документах.

Из-за этих требований к дизайну имеет смысл печатать «фирменные деньги» только большим тиражом, иначе они влетят вам в копеечку. Поэтому в отличие от абонементов экспериментировать с «фирменными деньгами» стоит главным образом богатым компаниям, в первую очередь крупным магазинам и торговым сетям: большие обороты как раз и потребуют большого тиража «банкнот», а в случае неудачи затраты на печать «фирменных денег» не станут для бизнеса фатальными.

*►► Несколько организаций могут объединиться и выпустить совместную «фирменную валюту», на которую можно будет покупать у любой из них товары или услуги. Это могут быть компании, находящиеся в одном крупном торговом центре, или работающие с одной и той же аудиторией, или даже произвольные компании, решившие провести совместную акцию.*

И еще один нюанс, касающийся использования «фирменных денег»: желательно ограничить срок их «жизни», чтобы обезопасить себя от разного рода сюрпризов в будущем.

Разумный срок, в течение которого «фирменные деньги» могут быть действительны, — от трех месяцев до двух лет. И конечно, на самих «банкнотах» следует написать, до какого числа их надо потратить.

## Приемы для продавца

«Целься выше! Хотя бы не попадешь себе в ногу»

С приемами «пачка», «комплект» и «абонемент» хорошо сочетается прием для продавца, который называют «*высоким прицелом*». Суть приема в том, что продавец предлагает потенциальному клиенту однотипные товары (услуги) *в порядке убывания цены*: начинает с самого дорогого варианта и постепенно спускается, пока клиент не сделает выбор.

Например, человек хочет купить бильярдный стол, приходит в магазин — и продавец ведет его по залу: «Вот прекрасный стол, антиквариат, из ценных пород дерева, ручная работа, отличное вложение денег, стоит двадцать тысяч долларов. Что вы говорите? Слишком дорого? Право, он стоит этих денег. Но, если вы ориентируетесь на меньшую сумму, взгляните вот сюда: стол известной фирмы, отличное дерево, превосходное сукно, стоит всего десять тысяч долларов. И этот слишком дорог? Тогда взгляните на эту модель, она очень популярна в клубах. Для вас — три тысячи долларов. Что, и это не подходит? Тогда посмотрите вот на этот стол: экономкласс, но вполне приличного качества. Стоит восемьсот долларов. Хм, если и это слишком дорого, взгляните на этот стол, изготовленный отечественным производителем. После уценки он стоит сто двадцать долларов, и это самое дешевое, что у нас есть».

Почему предлагать столы в таком порядке правильно, а наоборот — нет?

Во-первых, это вызывает у посетителя большую симпатию к продавцу. Если вы начинаете показывать человеку дорогие вещи, он чувствует, что вы относитесь к нему как к важной персоне. И даже если вы переоцените его покупательную способность, клиенту это скорее польстит. Если же вы начинаете с самых дешевых вариантов, покупатель может воспринять это как намек на свой низкий статус: дескать, за кого они меня держат, если первым делом предлагают «уцененный секонд-хенд»? За бомжа, что ли?!

»» *Аналогия из другой области. Если, оценивая возраст женщины, вы ошибетесь на 5–10 лет, дама может быть польщена, а может прийти в ярость. Все зависит от того, в какую сторону вы ошибетесь.*



Во-вторых, если посетителю понравится один из первых же показанных ему вариантов, так что он даже не станет слушать, что еще вы можете предложить, — пусть это будет дорогой, а не дешевый товар.

В-третьих, человек сравнивает каждый следующий предложенный товар с предыдущими. И по качеству, и по цене. Если ему сначала показали столы за 20 000 и за 10 000 долларов, цену в 3000 долларов он воспримет как невысокую. Если же ему сначала показали столы за 120 и 800 долларов, стол за 3000 покажется покупателю безумно дорогим.

Соответственно, если вы продаете товары как «по одному», так и «пачками» или «комплектами», имеет смысл всегда в качестве первого выбора предлагать покупателю «пачку» товара. А если вы продаете «пачки» разного размера — самую большую из них. И только если он отказывается, просит другие варианты, переходить к товарам «по одному».

Разумеется, этот прием не годится для супермаркетов, мелкой розницы или других торговых точек, где покупатель выбирает товар самостоятельно. Но везде, где потенциальный клиент советуется с продавцом или просит его подобрать что-нибудь эдакое — будь то инвестиционный фонд, магазин электроники, книжная лавка, адвокатская контора, ресторан или дизайнерское бюро, — «высокий прицел» работает отлично. Рекомендую.

Рассказывает Андрей Шалагинов из Москвы, соучредитель компании «Кухни Беларуси»:

После того как я прочитал книгу Левитаса, мы обучили продавцов в торговом зале предлагать покупателям наши кухни по принципу «высокого прицела», от самых дорогих к самым дешевым. В результате средний чек вырос на 15% без всяких дополнительных вложений.

Рассказывает Алексей Мельник, заместитель директора ульяновского филиала ФГУП «ЦентрИнформ»:

Начиная с 2003 года мы предоставляли услугу по сдаче отчетности в электронном виде в налоговую, Пенсионный фонд, Фонд социального страхования и т. д. 90% новых клиентов подключаются, позвонив нам.

После прочтения вашей книги и прохождения семинара «Партизанский маркетинг» менеджерам была поставлена задача в первую очередь предлагать клиентам тариф «Оптимальный» — самый дорогой, поскольку он включает в себя весь перечень услуг. И только тем, кто считал этот тариф чересчур дорогим для себя, мы предлагали более дешевые (с уменьшенным количеством сервисов) тарифы. Плюс — мы всегда при подключении нового клиента предлагали дополнительные услуги с высокой маржей, как вы рекомендуете в книге. Плюс — при ежегодном продлении обслуживания мы также стали предлагать перейти на тариф «Оптимальный».



Результат — выручка в течение квартала «прыгнула» вверх на 35% с нулевыми дополнительными затратами.

### «Мал мала меньше»

Еще один прием, позволяющий продать клиенту больше товаров или услуг за один раз, — *спуск по ценовой лестнице*, когда в придачу к дорогому товару клиенту предлагают также купить какой-то товар дешевле, затем какой-то еще более дешевый — и так несколько раз.

Рассмотрим этот прием на примере магазина мужской одежды. Если клиент покупает деловой костюм, после этого ему можно предложить также туфли, свитер, рубашку, галстук, запонки, ремень... все время соблюдая порядок убывания цен — от более дорогих предметов к более дешевым.

Почему правильно делать именно так? Тут, как и в случае с «высоким прицелом», работает *принцип контраста*. Если человек уже выложил за костюм 500–700 долларов, на фоне этой траты туфли за 200 долларов кажутся уже недорогими, и поэтому предложение продавца не встречает особого сопротивления. А после туфель и 100 долларов за свитер — довольно скромная сумма... И т. д. В результате человек может незаметно для себя шаг за шагом потратить вдвое большую сумму, чем собирался.

Если же предлагать наоборот: сначала галстук за 40 долларов, потом туфли за 200, — клиент может почувствовать, что его вовлекают во все большие и большие траты. И возмутится: «Вы что, разорить меня хотите?!» Более того, даже если человек приходит в магазин специально для того, чтобы купить и костюм, и аксессуары, он заплатит за аксессуары существенно дороже, если выберет их после того, как купит костюм, а не наоборот.

И точно так же работает этот прием в любых других бизнесах, будь то туристическое агентство, автомобильный салон или ресторан. Подробнее о приемах убеждения, основанных на контрасте, рассказывается в книге Роберта Чалдини «Психология влияния» — прочитайте ее обязательно.

## Расширение горизонтов

Многие бизнесы предлагают на продажу как дешевые, так и дорогие товары. Например, в автосалоне можно приобрести и недорогой семейный автомобиль, и машину представительского класса. Риелторское агентство может предложить и однокомнатную квартиру на окраине, и коттедж в престижном районе. В салоне мобильной связи можно купить и простенькую модель телефона, и новомодный смартфон. И т. д. и т. п.

Если так же обстоит дело и в вашем бизнесе, наверняка вы часто сталкиваетесь с ситуацией, когда клиент заранее решил, что собирается потратить не более какой-то конкретной суммы, и просит вас подобрать ему что-то в ее пределах.

Конечно, вы можете пойти на поводу у клиента и сделать именно то, о чем он попросил. Но если задача — увеличить сумму чека, вы можете поступить иначе и попробовать *расширить горизонты* клиента, обратив его внимание на товары или услуги, стоимость которых больше названной покупателем суммы. Делается это в два шага.

Сперва продавец должен уточнить у клиента, какие качества, какие характеристики товара тот считает наиболее важными. И даже если покупатель пришел для того, чтобы купить конкретный товар, конкретную модель, продавец все равно может спросить, благодаря каким ее свойствам выбор пал именно на нее.

Когда же продавец узнает, какие свойства товара или услуги важны для клиента, можно переходить к следующему этапу. Выбрать какую-то разновидность товара, которая в полной мере обладает этими свойствами, но которая при этом стоит на 10–20% дороже заявленной суммы, и предложить клиенту обратить внимание на этот товар, особо подчеркнув, что он отвечает всем заявленным клиентом критериям.

Причем очень важен порядок реплик. Сначала предложить более дорогой товар, не называя цену. Вкратце отметить, что он отвечает всем требованиям клиента. Только после этого озвучить цену. И снова предложить взглянуть на товар.

Зачастую клиент выбирает «предельную цену» не из бедности и не из жадности, а просто для того, чтобы иметь какой-то ориентир. И если продавец покажет, что потребностям клиента лучше отвечает более дорогой товар, довольно часто покупатель соглашается на более высокую цену.

Если же покупателю нравится более дорогой товар, но смущает цена, продавец может попробовать убедить его, используя дополнительный прием: агитируя в пользу более дорогого товара, говорить не о его цене, а о разнице в цене.

Например, если клиент просил подобрать телефонный аппарат за 5000 рублей, а продавец предлагает модель за 5600 рублей, он может перечислить несколько важных для клиента преимуществ, которые тот получит всего за 600 рублей. Снова используется принцип контраста. Поскольку 600 рублей выглядят довольно скромной суммой на фоне 5000, клиент с высокой вероятностью согласится доплатить.

Важно только, чтобы продавец был тактичен и ненавязчив. Потому что, если он будет давить на покупателя, пытаясь заставить его купить более дорогой товар, человек может разозлиться и уйти, не купив вообще ничего.

Этот прием часто используется в рамках маркетинговой двухходовки, когда человека сначала привлекают в магазин рекламой, обещающей низкую цену, а потом продавец уговаривает посетителя приобрести более дорогой товар. В результате женщина, которая зашла в магазин электротоваров, увидев рекламу «чайники от 199 рублей», выходит с чайником за 800 рублей.

### «105 граммов»

Одна маленькая уловка, которую можно использовать при продаже товаров на развес: *всегда взвешивать на 5–10% больше, чем просил покупатель*. Например, если клиент просил 200 граммов сыра, едва ли он станет обижаться на продавщицу, которая взвесила 220 граммов.

Если ваша компания торгует чем-то на развес, будь то птичий корм, соль для ванн или творог, — вы можете обучить продавцов этому приему и посмотреть, на сколько процентов вырастут продажи.

### Фигура высшего пилотажа «удвоение покупки»

Существует прием высшего пилотажа, который иногда позволяет мгновенно удвоить сумму покупки. Сам по себе он прост до чрезвычайности. Продавец в момент покупки спрашивает клиента, нравится ли ему товар, хорош ли он, а когда покупатель соглашается, что хорош, продавец тут же предлагает *купить еще один*. И приводит какую-то причину, по которой стоит это сделать.

Если речь идет о товарах потребления, будь то шоколад, губная помада или спиртное, продавцу зачастую даже не нужно особого обоснования.

Сойдет и речевка вроде «чтобы два раза не ходить» или «чтобы был», а то и просто искренняя широкая улыбка.

Но фокус в том, что опытному продавцу этот прием позволяет продавать даже такие вещи, которые покупателю вовсе не нужны в двух экземплярах, — от популярных книг до абонементов в бассейн и дорогих электроприборов. Как? Продавец предлагает клиенту приобрести второй такой же товар не для себя, а для близкого человека: для родителей, для детей, для друга, для любимой девушки...

— Правда, замечательный пылесос?

— Да, очень хороший.

— Знаете что? Купите еще один — для мамы. Чтобы ей легче жилось...

Если речь идет о недорогих товарах, вопрос лучше задавать непосредственно перед тем, как принять плату за товар, чтобы, если человек решит купить второй экземпляр, ему не пришлось снова лезть за кошельком. Если же речь идет о дорогих покупках, вопрос лучше задавать после того, как покупатель заплатил (чтобы не спугнуть), но до того, как он спрячет кошелек.

Почему я говорю об этом приеме как о фигуре высшего пилотажа, если он так прост? Дело в том, что прием этот, очевидно, будет срабатывать не каждый раз и его эффективность зависит в первую очередь от обаяния продавца, от убедительности его интонации, от искренности его улыбки.

*»» Личное мастерство продавца при «удвоении покупки» играет гораздо более важную роль, чем в любом другом приеме, описанном в этой книге.*

Использовать прием «удвоение покупки» может и новичок — даже он время от времени будет добиваться успеха. Но для того чтобы этот прием стал по-настоящему эффективным, нужно много тренироваться.

## Создайте условия для больших покупок

### Ловушка ассортимента

Ассортимент товаров или услуг — это одна из тех вещей, на которые смотрит покупатель, выбирая, в какой магазин или в какую компанию ему обратиться. Очевидно, что если в книжном магазине «Вася Букс» шесть полок с книгами, а в магазине «Колосс» пятьдесят полок, при более или менее равных ценах я к Васе второй раз не пойду. И даже если через месяц Вася снизит цены в два раза, я об этом, вероятно, уже не узнаю.

Выходит, расширять ассортимент выгодно? В принципе, да. Однако в расширении ассортимента кроется ловушка.

Допустим, я продаю торты и у меня на витрине стоит четыре их разновидности. Три четверти посетителей уходят из моего магазина с пустыми руками, поскольку не могут выбрать торт, который бы им понравился. Я расширил ассортимент до десяти видов тортов. После этого 50% посетителей стали покупать торты. Окрыленный результатом, я расширил ассортимент до 50 видов тортов. В результате три из каждых четырех посетителей стали превращаться в покупателей. Продажи выросли в три раза по сравнению с первоначальным вариантом. «Ура!» — сказал бы недалёковидный читатель. И ошибся бы. На самом деле продавцу впору рвать волосы и кусать локти. Продажи выросли в три раза, а расходы на закупку тортов — более чем в десять раз. Конечно, можно покупать меньше единиц каждого вида и тем самым сократить расходы на закупку. Но в любом случае изрядно вырастут затраты времени и сил на закупку и учет: что ушло, что надо докупить, у чего кончается срок годности и т. п. К тому же часть тортов почти неизбежно будет отправляться на помойку, перележав свой срок годности.

В ассортименте обычно есть ходовые и неходовые товары, причем вторых зачастую больше. Если вы расширяете ассортимент за счет неходовых товаров, вы подвергаете себя угрозе затоваривания, связываете больше денег, тратите больше времени на управление запасами товара. И к тому же раздражаете клиентов. Ведь не секрет, что сделать выбор из трех-пяти вариантов куда проще, чем из десяти–пятнадцати, и нередко выходит так, что сбитый с толку обилием товаров на полке и запутавшийся в них посетитель уходит, так ничего и не купив.

С другой стороны, небогатый ассортимент отталкивает покупателя, поскольку воспринимается как лишение права выбора.

Например, компания «Евросеть» пыталась создать сеть совсем маленьких киосков, где на полках стояло бы лишь несколько десятков самых продаваемых товаров, но этот проект провалился. Покупатели не захотели покупать «один из десяти» телефонов, им нравилось покупать «один из двухсот», хотя в большинстве случаев они выбирали как раз один из тех самых десяти.

Поэтому имеет смысл *расширять ассортимент ограниченно*, не бесконтрольно. Я не могу привести конкретные цифры, но очевидно, что оптимальное для автосалона количество вариантов будет отличаться от оптимального для бара, а тем более для книжного магазина. Однако в любом случае раз в месяц или в квартал надо составлять список товаров, разбитый на товарные группы, в формате «название товара — объем продаж» и сортировать товары внутри каждой группы по убыванию объема продаж. После чего следует хорошенько подумать, не выкинуть ли из ассортимента те товары, которые занимают в каждой группе нижние строчки, и не включить ли вместо них какие-то новые.

В случае же, когда речь идет об услугах, ассортимент можно и не сокращать по неходовым позициям. Но только если соблюдаются два условия: для оказания этой услуги не нужен отдельный специалист и не требуются особые расходные материалы.

То есть если Вася Пупкин занимается, к примеру, массажем, он может указать в своем прейскуранте помимо ходовых «шведского», «спортивного» и «тайского» массажа еще и «непрямой массаж почек методом Ощепкова-Ознобишина». Если на эту услугу не найдется клиента, Вася ничего не теряет, а если найдется, Вася без труда извлечет из памяти необходимые приемы массажа.

Но вот если бы речь шла о массаже с каким-то экзотическим и дорогим ароматическим маслом, я бы посоветовал Васе хорошенько подумать, стоит ли тратить на него деньги: клиент на такую услугу то ли найдется, то ли нет, а деньги уже выброшены. В крайнем случае можно было бы включить этот вид массажа в прейскурант — но только по предварительной записи за два-три дня, чтобы было время приобрести нужное масло.

Другой пример — расширение списка блюд в ресторане. Новые блюда, которые умеет готовить повар, можно смело включать в меню, если на их приготовление пойдут уже имеющиеся в ресторане продукты. Даже если их никто так и не закажет, ресторан все равно не понесет убытков. А вот

если для приготовления нового блюда необходимы какие-то особые ингредиенты, которых на кухне нет, стоит два раза подумать, прежде чем предлагать это блюдо посетителям.

### Линейный ассортимент против объемного

А теперь о главном. То, о чем шла речь до сих пор, представляет собой *линейное расширение ассортимента*. Что это значит? Одну очень простую вещь. В ассортимент включают новые товары *того же типа*, что и уже наличествующие в ассортименте. В результате клиент может приобрести *или* один товар, *или* другой.

Если я вижу на магазинной полке пять видов одноразовых бритв (синие, зеленые, розовые, с двумя лезвиями, с тремя лезвиями...), сколько упаковок я куплю? Одну, максимум две. Если я вижу на полке 25 видов одноразовых бритв, я все равно куплю одну-две упаковки. И даже если я зайду в супермаркет и увижу, что его превратили в специализированный магазин по продаже одноразовых бритв и теперь в нем продается 10 000 видов одноразовых бритв, я все равно куплю одну, максимум две упаковки. Зачем мне больше?

Так работает линейное расширение ассортимента. Возможно, это поможет вам привлечь в магазин большее число посетителей. Но в деле увеличения доходов с одного клиента линейное расширение нам не помощник.

К счастью, есть другая модель — *объемное расширение ассортимента*. Включение в ассортимент новых товаров, являющихся *сопутствующими* для тех, что уже лежат на полках магазина. В результате клиент может приобрести *и* один товар, *и* другой.

При таком расширении ассортимента вы сможете предложить большинству покупателей несколько сопутствующих товаров и тем самым увеличите среднюю сумму чека.

Если я вижу на полке 25 видов одноразовых бритв, я куплю только одну упаковку. Но если я вижу на полке пять видов бритв, три вида пены для бритья, четыре лосьона и шесть одеколонов, я могу купить по одному виду из каждой позиции и в результате оставлю на кассе в три-пять раз больше денег. Так работает объемное расширение ассортимента. Поэтому, если вы хотите, чтобы ваш бизнес получал больше денег с одного клиента, не забывайте о линейном расширении ассортимента, но главное внимание уделяйте объемному расширению.

## Ставка на жадность

В ресторанном бизнесе, в его нижнем и среднем ценовом сегменте, популярен прием «ешь сколько влезет». Посетителю предлагают заплатить фиксированную сумму — и за эти деньги съесть столько, сколько его душе будет угодно.

Как вы понимаете, уважаемый читатель, рестораторы поступают так отнюдь не в ущерб себе. Они делают ставку на жадность посетителя, который рассчитывает заключить выгодную сделку и съесть втрое против уплаченного, но забывает, что желудок у него не резиновый.

Цену для такой «безразмерной порции» назначают исходя из того, сколько может съесть средний посетитель. И разумеется, ограничивают выбор лишь недорогими блюдами, либо одним-двумя типами блюд (например, только суши или только салаты), либо одним-двумя разделами меню, либо чисто физически, поместив все эти блюда на одном столе.

В результате человек заказывает «безразмерную порцию» вместо обычного обеда, платит больше, а съедает если и больше, то ненамного, так что ресторан не остается внакладе.

*►► Встречаются, конечно, феноменальные едоки, способные умять в один присест два килограмма мяса, но даже с учетом таких обжор ресторан в среднем оказывается в выигрыше.*

Тот же принцип ставки на жадность используют и во многих других бизнесах. Клиенту вместо того, чтобы покупать товары или услуги поштучно, предлагают заплатить сразу сравнительно крупную сумму и получить за нее «сколько сможешь съесть», «сколько сможешь унести», «сколько угодно в течение месяца» и т. п. Однако сумма подбирается таким образом, чтобы в среднем сделка была выгодной для продавца.

Например, если одно посещение бассейна стоит 150 рублей, тот же бассейн может предлагать годовой абонемент, скажем, за 12 000 рублей. При этом продавец непременно укажет на то, что, если ходить в бассейн дважды в неделю, покупка абонемента уже позволит сэкономить более 3500 рублей. Ну а если покупатель станет ходить в бассейн трижды в неделю... На практике же большинство владельцев абонементов не посещают бассейн и одного раза в неделю.

А как можно использовать этот прием в вашем бизнесе?



## Ограничение «снизу»

В некоторых случаях бизнес может увеличить объем продаж, просто и незатейливо установив *минимальную сумму* покупки или *минимальный объем* заказа.

Например, многие рестораны, предлагая доставку блюд на дом, назначают минимальную стоимость (например, 700 или 1000 рублей) и заказы на меньшую сумму не принимают. Типографии, особенно крупные, часто не берутся за печать малых тиражей. Многие фитнес-клубы не позволяют оплатить разовое посещение или записаться на месяц: минимальный срок абонеента составляет полгода, а то и год.

Конечно, такой подход годится не для всех бизнесов и не для всех товаров. Например, розничные торговцы, продающие товары поштучно, не могут себе его позволить: по закону они обязаны обслужить и того, кто зашел купить коробок спичек. Но если товары продаются не поштучно, а на развес, по объему, партиями, тиражами, если услуга оказывается на какой-то срок, на сколько-то человек, если речь идет об особой услуге и т. п., то обычно можно поставить планку нижней границы: «Извините, меньше ста граммов мы не взвешиваем».

*►► Если ваши клиенты мотивированы на покупку именно у вас, подумайте, не стоит ли попробовать ввести правило, ограничивающее минимальную сумму или минимальный объем заказа. Именно попробовать: осторожно и аккуратно поставить эксперимент.*

Сначала введите новое правило на день-два. Если вы увидите, что оно отпугивает клиентов и что суммарная выручка за день упала, ограничение можно будет сразу отменить. Если же в конце дня выручка в кассе будет больше, чем в обычный день, эксперимент можно продлить на неделю, затем на месяц. И только после этого сделать ограничение постоянным.

Не исключено, что с такой политикой вы потеряете часть клиентов. Но кто войдет в эту часть? Главным образом «дешевые», наименее ценные клиенты — из тех, что покупают 20 граммов колбасы и просят тонко нарезать. Но если остальные станут покупать больше, в целом компания выиграет. Так что вам может быть выгодно пожертвовать «дешевыми» клиентами и сосредоточиться на более «дорогих» — чтобы продавать им еще больше.

►► *Только позаботьтесь, пожалуйста, о том, чтобы правило о минимальной покупке не распространялось на ваших лучших клиентов. Или хотя бы сильно смягчите для них это правило, чтобы не потерять хорошего клиента из-за неготовности пойти ему навстречу.*

Для пущей эффективности имеет смысл подобрать для продавцов речевку, которая помогала бы покупателю примириться с этим ограничением. Это может быть какая-то поговорка вроде «Запас карман не тянет», напоминание о том, что товар не успеет испортиться, или какой-то аргумент в пользу того, что большая покупка выгодна и самому клиенту.

Впрочем, можно пойти и другим путем. Не ограничивать сумму/объем собственно покупки, но обусловить минимальной величиной покупки-получение каких-то привлекательных для клиента дополнительных услуг. Например, доставлять товар на дом только тем, кто купил не менее 10 килограммов или не менее чем на 50 долларов.

### Поощрение «сверху»

Можно также подойти с другой стороны и ввести поощрения для тех, кто тратит сверх какой-то суммы или покупает более какого-то количества товара. Какими могут быть эти поощрения?

Во-первых, *скидка на конкретный товар или группу товаров — за приобретение сверх какого-то количества: «Сыр стоит 70 рублей за 100 граммов. При покупке 300 граммов и более — 60 рублей за 100 граммов».*

►► *Вы не поверите, сколько дополнительных рецептов, включающих сыр, может мгновенно вспомнить любая домохозяйка.*

Иногда такого рода скидку выгоднее подавать не как скидку, а как подарок — психологически это воспринимается куда лучше. Клиенты очень любят получать подарки и не очень любят считать в уме.

Сравните три рекламных предложения: «Скидка 25% при покупке четырех шоколадок»; «Четыре шоколадки по цене трех»; «При покупке трех шоколадок — четвертая в подарок».

Хотя на самом деле все три фразы обещают абсолютно одно и то же, второе предложение воспринимается покупателем благосклоннее первого, а третье гораздо привлекательнее их обоих.

Другой вариант поощрения «сверху» — *скидка на общую сумму покупки: «При покупке на сумму более 2000 рублей — скидка 5%, более 5000 рублей — скидка 10%».*

Еще один способ — предложить покупателю *подарок*: «Купившим на сумму более 100 долларов — DVD в подарок». В отличие от «скидки, притворяющейся подарком», когда покупатель бесплатно получает дополнительное количество того же товара, собственно подарок может быть любым.

Вы можете дарить клиентам, сделавшим покупку на значительную сумму, любые привлекательные для них (и не слишком обременительные для вашего бюджета) вещи — от пивных бокалов до билетов в кино. Лишь бы они заставляли клиентов покупать больше.

Рассказывает Ольга Загребина, владелица сети чайно-кофейных бутиков «Порт Мокка» из Уфы:

Чтобы увеличить средний чек, мы предлагаем, как Левитас советует в книге, не скидки за объем покупки, а подарки. В качестве последних используем некоторые виды чая, которые продаются небольшими порциями и стоят недорого, или варим эспрессо в подарок, что выходит еще дешевле. В результате подарок может нам обойтись даже в 5 рублей.

В большинстве случаев над такой скидкой люди только посмеялись бы, да еще и мнение негативное могло бы сложиться у покупателей. А так получается полезный, вкусный и необычный подарок.

Правда, один раз мы столкнулись с такой ситуацией. Во время очередной акции в подарок за покупку от 300 рублей мы предлагали прессованный чай «пуэр миниточа», розничная цена которого составляла 16 рублей, закупочная — порядка 5 рублей. Когда люди видели, ради чего стоит набирать сумму в 300 рублей (при среднем чеке в 170 рублей), то посмеивались и акция не работала. Тогда мы приняли решение убрать из продажи этот чай на период акции. После этого все пошло хорошо: средний чек почти удвоился.

Если же подарок, который вы предлагаете, не вызвал энтузиазма, попробуйте заменить его на что-нибудь другое. Разумеется, одним из вариантов подарка могут быть скидочные купоны на фиксированную сумму или «фирменные деньги», которыми можно будет оплатить следующую покупку. Другой, менее распространенный вариант подарка — лотерейный билет, потенциально позволяющий выиграть крупную сумму денег или дорогой приз.

Иногда в качестве особой разновидности подарка могут также выступать вещи нематериальные. Например, дополнительные бонусные баллы на дисконтную карту, дополнительные мили в программу «постоянного пассажира» и т. п.

Наконец, еще один способ поощрения «сверху» — *бесплатная услуга, связанная с теми товарами, которые приобрел клиент*. «При покупке на сумму более 100 долларов — доставка бесплатно». Может быть

использована любая сопутствующая услуга из числа тех, которые бизнес обычно оказывает за деньги: доставка купленных продуктов, сборка купленной мебели, обучение работе с купленным инструментом, установка и конфигурирование программ на купленном компьютере и т. п.

Независимо от того, какой способ используется, очень важно заблаговременно сообщить покупателю о том поощрении, которое его ждет в случае большой покупки. Пишите об этом на ценниках товара, на плакате за спиной продавца, на табличке над кассой.

И обязательно научите продавцов в случаях, когда сумма покупки почти достигнута и недобор составляет не более 10–20%, обращать на это внимание покупателя: «Выходит 1380 рублей. Какая жалость! Если бы вы купили на 1500 рублей, то получили бы... бесплатно. Может, возьмете что-нибудь на 120 рублей?» Составьте речевку для подобной ситуации и убедитесь, что продавцы действительно ее используют.

►► *Многие покупатели готовы набрать товаров на 200–300 рублей дополнительно, чтобы получить подарок стоимостью меньше 50 рублей. Ведь купленным товарам они всегда найдут применение, а подарок — это подарок.*

И разумеется, вы можете одновременно использовать как ограничение «снизу», так и поощрение «сверху».

### Избавьте клиента от лишнего дискомфорта

Расставание с деньгами для клиента — всегда дискомфорт, всегда боль. И умные компании стараются этот дискомфорт минимизировать.

►► *Сделать это можно, например, принимая оплату банковскими карточками. Уже давно доказано, что процесс оплаты пластиковой картой менее болезненный для покупателя, чем расставание с наличными.*

Один из надежных способов снизить дискомфорт от мелких платежей — *растворить их в платежах более крупных.*

Так, в ресторане приносят счет за весь обед сразу, а не берут оплату за каждое блюдо. В иных гостиницах, клубах отдыха и на круизных лайнерах клиенту вообще не позволяют платить ни наличными, ни банковской карточкой, а либо записывают все на номер его апартаментов, либо выдают браслеты с чипом или специальную магнитную карту в качестве

платежного средства, расчет же проводят всего один раз, при выезде. И так далее.

А вот пример бытовой, повседневный. В одной из питерских сетей книжных магазинов клиенту сначала оформляли покупку, а когда после этого человек, стоящий с кипой книг в руках, спрашивал пакет, ему отвечали: «Ой, а у нас только платные...» И клиент, только что отдавший за книги тысячу-две, а то и больше, тихо матерясь, лез в карман за дополнительными пятью рублями. Испытывая при этом двойной дискомфорт: от необходимости платить второй раз и от глупого жлобства магазина.

После того как я несколько раз обратил внимание руководства сети на неудобство этой процедуры, их кассиры стали использовать тот же прием, что и в супермаркетах: при оформлении покупки первым делом клиента спрашивают: «Пакет вам нужен?» И, если покупатель отвечает утвердительно, цена пакета растворяется в общем чеке. Человек по-прежнему платит пять рублей за пакет, но в момент оплаты он эту сумму не видит и раздражения не испытывает.

Если в вашем бизнесе клиент сталкивается с необходимостью часто платить небольшие деньги, подумайте, как бы вы могли растворить эти траты в более крупных платежах.

### Нейтрализуем «нежелательных» спутников

Для многих бизнесов типична картина, когда потенциальный клиент приходит в магазин или офис не один, а с кем-то еще: с ребенком, с мужем или женой, с другом и т. п. И зачастую именно спутник покупателя ограничивает время, которое клиент может провести в магазине, сосредоточившись на покупках.

Так, например, мужчины не склонны проводить много времени в магазинах женской одежды, и поэтому женщина, пришедшая в такой магазин с мужем, проведет там гораздо меньше времени, чем в случае визита в одиночку или с подругой. А женщина, пришедшая с ребенком, — еще меньше.

Если так обстоит дело и в вашем бизнесе, отчего бы вам не попробовать *нейтрализовать «нежелательного» спутника*, создав для него комфортную среду, где он сможет провести время, не мешая вашему покупателю делать покупки? Что может выступить в роли такой комфортной среды? Все зависит от размаха вашего бизнеса. Например, крупные торговые центры могут позволить себе отдельную детскую

площадку с бебиситтером, куда родители могут сдать ребенка на часок-другой, пока сами ходят по магазинам. С другой стороны, даже средней руки магазин женской одежды или косметики может поставить пару кресел и журнальный столик, чтобы мужчине было куда присесть и что полистать, пока его спутница будет крутиться перед зеркалом.

►► *Еще лучшим отвлекающим фактором может выступить точка доступа Wi-Fi или компьютер с выходом в Интернет.*

Дополнительная выгода для вас будет заключаться в том, что в следующий раз «нежелательный» спутник вашего клиента не будет сопротивляться визиту конкретно в ваш магазин.

Впрочем, возможна и противоположная тактика. Вы можете создать у себя в магазине или офисе такую атмосферу, чтобы «нежелательный» спутник не стал даже заходить к вам и, как следствие, не мешал вашему клиенту делать покупки. Добиться этого можно весьма незатейливыми средствами — например, за счет звукового оформления. Или организовав пространство таким образом, чтобы для «зрителя» попросту не оставалось места, где он мог бы спокойно сидеть или стоять, не мешая покупателям.

Подумайте, какой подход будет для вас продуктивнее: сделать вашу территорию комфортной для «нежелательного» спутника или же, наоборот, некомфортной.

### Привлекайте «желательных» спутников

Впрочем, спутники покупателя могут быть и «желательными». Зачастую клиент покупает больше, если приходит в магазин не один, а в компании с каким-то конкретным человеком.

Например, мне доводилось слышать от продавцов, что женщина оставляет в ювелирном бутике больше денег, если приходит с мужчиной. А вот в магазине женской одежды или бижутерии женщина, наоборот, потратит больше, если пришла с подругой. Ребенок, заглянувший в игрушечный магазин с бабушкой или дедушкой, обычно получает более дорогую игрушку, чем купили бы ему родители.

Говорю сразу: это не какие-то универсальные законы психологии. В другой стране, другом городе или даже другом магазине дело может обстоять иначе. Важен сам принцип: если ваш клиент приходит к вам не один, некоторые спутники могут способствовать тому, чтобы он потратил больше.

Если ваш бизнес — розничная торговля, вы можете провести небольшое исследование. Проинструктируйте продавцов в течение недели вести таблицу всех покупок примерно в таком формате:

Кто покупатель	С кем пришел	Сумма покупки

Через неделю вы будете знать, присутствие каких людей помогает клиентам оставлять больше денег в вашей кассе. После этого вы сможете перейти к следующему шагу и начать поощрять клиентов на визиты в ваш магазин, офис или торговый зал в компании «желательных» спутников. Самый простой способ это сделать — предложить скидки или подарки тем, кто придет с «желательным» спутником. Что-нибудь вроде «пятипроцентная скидка на все товары женщинам, пришедшим с мужем».

»» *Если вы обнаружили, что «желательным» спутником является друг или подруга, чтобы у человека не возникло ощущения «я продаю друзей», важно позаботиться о двух вещах. Во-первых, дать клиенту понять, что его спутнику вовсе не обязательно что-либо покупать, — скидка будет предоставлена за то, что друг просто пришел с ним. Во-вторых, скидку стоит предлагать обоим посетителям. Это заодно может стать для друга поводом тоже что-нибудь купить.*

И разумеется, важно позаботиться о том, чтобы клиенты узнали об этой скидке (или подарке). Пишите о ней на плакатах в магазине. Упоминайте о ней в своей рекламе. Проинструктируйте продавцов, чтобы сообщали о ней каждому покупателю.

Только позаботьтесь о том, чтобы скидка была вам не в убыток, — мы еще поговорим об этом в следующей части книги. Если же вам удастся придумать какой-то способ, не заставляющий вас снижать цены, используйте лучше его.



## Используйте время ожидания

Клиентам многих бизнесов в тот или иной момент приходится тратить время на ожидание: посетитель супермаркета стоит в очереди к кассе, пациент зубного врача ждет в приемной и т. п. Как правило, человек в это время скучает и, чтобы как-то развлечь себя, смотрит по сторонам и разглядывает окружающие его предметы. Это отличный момент и отличное место для того, чтобы подsunуть клиенту какие-то товары, на которые он обратит внимание и, возможно, тут же и купит.

►► *Во время ожидания люди охотнее всего покупают готовые стандартные товары, которые можно приобрести быстро — не примеряя, не взвешивая, а просто протянув руку или сказав: «Дайте вот это».*

В большинстве супермаркетов так и поступают: касса расположена в конце «коридора» из полок с жевательными резинками, конфетами, одноразовыми бритвами, батарейками, сигаретами и прочей мелочью. За то время, пока клиент стоит в очереди, он успевает рассмотреть эти товары и зачастую покупает что-то из них.

Но использовать этот прием можно не только в супермаркетах. В любом бизнесе, где люди часто скучают в ожидании своей очереди, можно организовать место так, чтобы человек *не просто ждал, но знакомился с товарами*, которые хочет продать ему владелец бизнеса.

►► *Если речь идет о товаре, смысл которого не вполне понятен покупателю, «картонный продавец» поможет клиенту принять решение о покупке.*

Например, врач-натуропат по моему совету поместил в приемной витрину со сборами лекарственных растений и кратким рассказом о каждом из них. За то время, пока пациент ожидал приема, он успевал от скуки прочитать описания всех сборов, выяснить, какие полезны при его болезни, — и заходил в кабинет врача уже с вопросом: «Доктор, а может, мне вот это начать принимать?» Продажи выросли в несколько раз.

Иногда можно пойти по иному пути и продавать в месте ожидания не товары из своего основного ассортимента, а что-то из совсем другой области.

Например, мне доводилось слышать о детской парикмахерской, в зале ожидания которой работает лавка игрушек, а также о сети видеотек,



совмещенных с пиццерией. Посетитель заказывает пиццу, и ее готовят за то время, пока он сдает диски и выбирает новые.

А как обстоит дело в вашем бизнесе? Часто ли вашим клиентам приходится чего-то ожидать на вашей территории? Если да, то что бы вы могли им продать за это время?

### Корзинка, тележка, доставка...

Когда в Америке появились первые крупные магазины, средний клиент покупал куда меньше, чем средний посетитель супермаркета в наши дни. Причина была проста: человек набирал столько товаров, сколько мог донести до кассы.

И не то чтобы он не хотел купить больше — просто физически не мог унести больше в охапке.

Потом в магазинах появились корзинки для покупок — и средняя сумма покупки тут же резко выросла: ведь носить продукты в корзинке куда удобнее. Но настоящий расцвет супермаркетов начался после того, как в 1936 году владелец крупного продуктового магазина Сильван Голдман изобрел тележку для покупок. Оказалось, что, когда не надо тащить продукты в руках, люди покупают в несколько раз больше.

*►► В последнее время в некоторых израильских супермаркетах появились особые корзинки для пенсионеров, которым тяжело и носить корзинку, и толкать массивную тележку. Специально для них сделаны корзинки на колесиках, которые можно как нести, так и везти за собой за длинную ручку. Насколько я вижу, пенсионер с такой корзинкой покупает больше, чем с обычной.*

В странах, где далеко не каждый покупатель приезжает в супермаркет на автомобиле, дополнительным условием для взрывного роста продаж стала услуга доставки на дом. Домохозяйка, которая не готова тащить 20 килограммов продуктов на себе, с удовольствием купит те же 20 килограммов, если их привезут к ней домой и донесут до двери.

Если взять пример повседневный, то во многих ресторанах ограничителем продаж выступает размер столика. Для того чтобы иметь возможность усадить максимум посетителей, рестораны нередко ставят совсем маленькие столики, на которые с трудом помещаются две тарелки и две чашки. В часы пиковой нагрузки это и впрямь выгоднее, но в остальное время снижает выручку: размер стола мешает клиенту заказать дополнительные блюда, так как ему их просто некуда ставить. Расстановка

тех же столиков блоками по два на время низкой загрузки порой ощутимо увеличивает средний чек.

А в местах скопления магазинов, сувенирных лавок, кафе и аттракционов, будь то парк развлечений или торговый центр, совокупная стоимость покупок зачастую ограничена тем, сколько денег в кошельке у покупателя. Достаточно установить на видном месте банкомат, чтобы доходы окрестных продавцов тут же выросли.

Возможно, и в вашем бизнесе есть какая-то сугубо *техническая* причина, которая не позволяет вашим клиентам покупать много товаров за один раз. Проверьте, дело того стоит. Если вы обнаружите такую причину и устраните ее, продажи вырастут как на дрожжах.

### Имитация скидок

Как мы уже говорили, можно мотивировать покупателя на приобретение нескольких единиц товара или нескольких товаров вместе, назначив скидку на такую покупку: «Шоколадка — 50 рублей. Три шоколадки — всего 135 рублей».

Однако зачастую достаточно *имитации скидки*, чтобы покупатели начали клевать на нее, как форель — на искусственную муху. Табличка «Шоколадка — 50 рублей. Три шоколадки — всего 150 рублей» может оказаться такой же мотивирующей, хотя абсолютно никакой скидки она не предлагает.

Подробнее об этом приеме и тонкостях его применения читайте в главе [«Ложные скидки»](#) 4-й части этой книги.

## Как заставить клиентов покупать чаще

### Ускорьте потребление

Как уже говорилось в начале этой части книги, секрет повышения «урожайности с клиента» заключается не только в том, какую сумму клиент оставит в вашей кассе за один визит, но и в том, *как часто* он будет делать у вас покупки.

Очевидно, что покупатель, который тратит 1000 рублей за визит и приходит к вам раз в неделю, при прочих равных гораздо выгоднее покупателя, который тратит 3000 рублей за визит, но посещает вас лишь раз в месяц: 52 000 рублей в год с первого клиента против 36 000 рублей в год со второго.

Проблема, однако, кроется в том, что многие товары и услуги имеют более или менее постоянную скорость потребления. И этим ограничена частота новых покупок. Например, если человек съедает в год два килограмма соли, сможете ли вы заставить его покупать десять пачек в год?

Тем не менее существует ряд способов увеличить скорость потребления (или сократить срок жизни) некоторых товаров и, как следствие, побудить клиента к более частым покупкам.

### Увеличьте порции

Самое простое средство, которое заставит покупателя расходовать некий продукт быстрее, — увеличение «порции», которую человек потребляет за один раз. Сделать это можно несколькими способами.

Первый способ — *физическое деление на порции*. Годится для тех продуктов, которые приобретают уже нарезанными, уже расфасованными и т. п. Например, если хлебозавод или булочная продает нарезанный хлеб, можно разрезать буханку не на 20 кусков, а на 18, и тогда хлеб будет быстрее заканчиваться. Точно так же можно нарезать более толстыми кусками сыр и колбасу при продаже на развес. Плитку шоколада можно разделить на более крупные квадратики, чтобы за один раз человек отламывал больше. Сосиски и сардельки можно изготавливать более крупными, мясо и рыбу можно нарезать кусками большего размера и т. д.

Второй способ — *сделать так, чтобы покупатель за один раз сам отмерял больше продукта*. Самый известный пример — история о том, как удалось резко поднять продажи зубной пасты, увеличив диаметр отверстия, через которое паста выдавливается из тюбика. Человек обычно выдавливает пасту согласно размеру своей зубной щетки, так что расход пасты увеличился. Другой пример — мерный совочек, который кладут в упаковки со стиральным порошком. Увеличьте его, и увеличится расход порошка. Хотите, чтобы соль расходовалась быстрее, — сделайте в солонке больше дырок.

Третий способ — научить клиента *тратить больше продукта за один раз*. Например, дезодорант Ахе всегда рекламируется как «дезодорант для всего тела» — весьма разумно с точки зрения производителя, поскольку на опрыскивание всего тела уходит куда больше дезодоранта, нежели только на подмышки, и баллончик расходуется гораздо быстрее. На шампунях из тех же соображений пишут: «Намылить голову. Смыть. Повторить процедуру». В рекламе но-шпы и алка-зельтцера всегда принимают по две

таблетки, в рекламе жевательной резинки — кладут в рот по две подушечки.

Подумайте, можно ли использовать какой-то из этих трех способов, чтобы поднять продажи в вашем бизнесе?

Еще один сверхмощный способ ускорить потребление товара вы изучите на семинаре «Секреты увеличения прибыли 2.0» ([www.levitas.ru/secret20/](http://www.levitas.ru/secret20/)). Приходите!

### «Недопорции»

Еще один способ, позволяющий либо продать больше единиц товара или услуги сразу, либо ускорить повторную покупку, — «недопорции»: *товар намеренно фасуется или услуга дозируется таким образом, чтобы типичному клиенту было мало одной порции.*

Например, многие люди кладут в рот сразу две подушечки жевательной резинки не только потому, что так показывают в рекламе, а еще и потому, что одной оказывается мало. Как вы понимаете, размер подушечки вовсе не случаен.

Точно так же йогурты порой фасуют таким образом, что взрослый человек не может насытиться одним. Равно как вы не напьетесь чашкой-чая или не наедитесь порцией суши, которую подают в иных ресторанах, и вам придется брать добавку.

Еще более иезуитскую форму прием «недопорции» принимает при продаже лекарств. Например, если некий противопростудный препарат обычно надо принимать 5 дней или 10 дней, то с высокой вероятностью мы обнаружим в аптеке упаковки не по 5, а по 7 таблеток. Это вынуждает больного приобрести больше таблеток, чем ему нужно.

А кроме того, когда человек простудится снова, у него будет дома небольшой запас именно этих таблеток, он начнет их пить, и их снова не хватит. Так что опять придется идти в аптеку и докупать еще упаковку или две. После чего опять останется небольшой запас...

Порой тот же прием доводится встретить и в сфере услуг. Например, в парках аттракционов время катания на машинках или на карусели либо количество выстрелов в тире порой специально подобраны так, чтобы человек не «наигрался», а только-только успел войти в азарт — и оплатил бы еще один билет.

А возможно ли использовать этот прием в вашем бизнесе, уважаемый читатель?

## Новые способы применения

Еще один способ увеличить потребление товара — научить клиента *дополнительным способам применения* продукта. Например, если речь идет о пищевом продукте, вы можете научить людей новым рецептам, в которых бы он использовался.

►► *Хоть в это и трудно поверить, но в итальянской кухне еще недавно вообще не было рецептов с помидорами, в венгерской — с паприкой, а в румынской — с кукурузой.*

А Fairy можно мыть не только посуду, но и окна, и машины, причем, как вы понимаете, на автомобиль уходит куда больше моющего средства, чем на пару тарелок.

## Нестандартные применения

Можно также научить покупателей *нестандартным способам применения* вашего товара. Таким способам, о которых они даже не задумывались. Во всяком случае, не задумывались на трезвую голову. Например, канцелярским скотчем многие чистят одежду от налипшей грязи или собирают мелкий мусор с ковра. Женские прокладки порой используют и в качестве стелек в резиновые сапоги, и как полотенца. А перед войной в Ираке американская армия приобрела 2 миллиона презервативов: их надевают на стволы винтовок и пулеметов, чтобы туда не попадал песок.

Классический пример эффективного использования этого приема — продвижение компанией Pillsbury обычной соды. Фирма начала продавать ее как соду для выпечки. В какой-то момент охват рынка достиг возможного максимума, и стало понятно, что больше не стоит рассчитывать на рост продаж за счет привлечения новых покупателей. Перед маркетологами встал вопрос, как можно поднять продажи, если новых клиентов не предвидится. И какая-то умная голова нашла выход.

Компания стала давать советы домохозяйкам, как еще можно использовать соду. Ее предлагалось использовать для изготовления шипучих напитков, для мытья посуды и плиты, для устранения запахов в холодильнике, для полоскания горла, для ингаляций, для... В общей сложности больше сотни дополнительных применений для обычной соды.

Надо ли объяснять, как это повлияло на продажи?

## «Пей до дна!»

В традиционном грузинском застолье вино пьют не из бокала и не из стакана, а из рога. Поэтому гостю приходится пить не столько, сколько он сам предпочел бы выпить, а столько, сколько нальют. Рог нельзя положить на стол, не опустошив его до дна, а вылить вино — обидеть хозяина.

Тот же принцип иногда работает и в бизнесе: товар делают таким, чтобы покупатель вынужден был употребить его *быстро и полностью*. Человек не может «оставить половину на следующий раз», а значит, когда этот «следующий раз» наступит, придется сделать новую покупку.

Классический пример — изобретенная в СССР крышечка-«бескозырка» для водочных бутылок. Распечатанную бутылку уже нельзя было закупорить, и приходилось быстро выпивать ее, пока водка не выдохлась.

Тот же принцип годен и для многих других пищевых товаров — от консервов до молока, — которые продаются в одноразовой упаковке и могут долго храниться запечатанными, но быстро портятся после того, как их открыли.

Впрочем, это работает не только с продуктами. Например, тюбики с моментальным «суперклеем» или с силиконовым герметиком часто устроены так, что вскоре после того, как тюбик вскрыли, либо весь клей застывает, либо колпачок приклеивается намертво и в следующий раз опять приходится покупать новый тюбик. А карточки «на час доступа в Интернет» в некоторых гостиницах не позволяют сделать паузу: вы не можете использовать 15 минут утром, остановиться и потом продолжить днем — у вас есть ровно час с момента активации карточки.

Можно ли использовать нечто подобное в вашем бизнесе?

## «Моральное старение» против «износа»

В какой ситуации мы обычно покупаем, скажем, новый холодильник? Как правило, после того, как сломается старый. И купить новый оказывается выгоднее, чем ремонтировать старье. Экономист или технарь в такой ситуации воспользовались бы профессиональной формулировкой «полный износ».

Однако есть у технарей и экономистов еще один профессиональный термин — *моральное старение*, или, иначе, *моральный износ*. Если перевести этот термин на человеческий язык, он означает, что какое-то оборудование еще вполне работоспособно, но устарело до такой степени, что выгоднее или удобнее купить новое, нежели продолжать пользоваться старым.

Например, у моей бабушки в кладовке пылится керосиновая лампа — вполне исправная и работоспособная, но морально устаревшая.

Соответственно, если у какого-то товара наступает полный моральный износ, это такая же веская причина для замены его на новый (читай «для покупки нового»), как и полный физический износ.

Фокус, однако, в том, что если физический износ объективен и измерим, то моральное старение определяется вовсе не состоянием самого предмета. Оно зачастую определяется лишь отношением владельца. Стоит ему решить, что принадлежащий ему предмет устарел, и наступает моральный износ.

► *Говоря словами Булгакова, «разруха не в клозетах, а в головах».*

Поэтому срок жизни товара можно сильно укоротить, убедив владельца в том, что его вещь устарела и пора заменить ее на новую. Правда, работает этот прием не с любым клиентом.

Бизнесмены, которые дружат с цифрами, умеют измерять моральный износ по всем правилам экономической науки, пересчитывая его на рубли и доллары. А вот частные лица обычно оперируют не процентами и коэффициентами, а категориями вроде «блеск» и «жуть». И поэтому достаточно легко поддаются убеждению.

Взгляните, например, на ситуацию со вторичным рынком мобильных телефонов. Продается огромное количество телефонов б/у (на них приходится более 25% продаж), причем не только «старья», но и сравнительно новых моделей. Владельцы продают работающие, в отличном состоянии телефоны не потому, что в одночасье решили отказаться от сотовой связи, а потому, что рекламисты убедили их приобрести новую, «более продвинутую» или «более стильную» модель вместо «морально устаревшей».

А теперь назовите самый известный пример того, как продавцы заставляют огромное количество покупателей приобретать все новые и новые товары, даже если старые еще находятся в прекрасном состоянии и отнюдь не требуют замены. Догадались? Да, вы правы: это мода. Искусственно созданная портными и сапожниками ситуация, когда практически новые одежда, обувь, бижутерия и многие другие товары «устаревают» буквально за считанные месяцы.

А существует ли моральный износ для тех товаров, которыми вы торгуете? Можете ли вы убедить своих клиентов, что приобретенные ими



вещи требуют замены не тогда, когда выходят из строя, а когда «устаревают» или «выходят из моды»?

### Намеренная недолговечность

Следующий способ ускорить повторную покупку — *намеренная недолговечность* товаров. Этот способ используют многие производители, и в первую очередь производители таких товаров, которые не подвержены или слабо подвержены «моральному износу».

Классические примеры намеренной недолговечности — одноразовые бритвы, ручки и зажигалки, которые были изобретены специально для того, чтобы заставить клиентов покупать снова и снова. Обычная бритва или зажигалка могут служить своему владельцу годами и даже десятилетиями, а значит, все это время повторной покупки не будет. Одноразовый же товар имеет срок жизни от нескольких дней до нескольких месяцев, и за те годы, пока один человек будет бриться опасной бритвой, другой истратит небольшое состояние на одноразовые.

И даже товары, рассчитанные на длительное использование, многие производители стараются сделать не слишком долговечными. Сами понимаете, продавцу вовсе не нужно, чтобы консервный нож прослужил вам двадцать лет, а стиральная машина проработала десятилетие. Гораздо выгоднее, если нож сломается через полгода, а машина выйдет из строя вскоре после окончания гарантийного срока.

»» *Чтобы дополнительно ускорить покупку новых товаров, производители стараются убедить потребителей в том, что «чем старое чинить — лучше новое купить».*

Поймите меня правильно: я вовсе не хочу сказать, что эти товары некачественные или бракованные. Речь идет о товарах вполне добротных, но изначально не рассчитанных на длительную эксплуатацию.

Этим принципом может воспользоваться как производитель, выпускающий «намеренно недолговечные» товары, так и продавец, подбирающий свой ассортимент в первую очередь именно из таких товаров.

И тот же принцип используют иногда в сфере услуг. Например, многие тренинговые фирмы намеренно делают своей основной специализацией обучение таким вещам, которые через год-два заведомо устареют, так что клиенту потребуются переобучение. Так, если вы пройдете семинар «Последние изменения в налоговом законодательстве», спустя короткое



время полученные вами знания окажутся устаревшими и вам придется переучиваться — и, значит, снова платить за учебу.

►► *Для сравнения: большинство советов из этой книги будут актуальны и через 50 лет.*

Можете ли вы адаптировать стратегию «намеренной недолговечности» для своего бизнеса?

## Помогите клиентам-бизнесменам

Если вашими клиентами являются не частные лица, а бизнесы, частота приобретения вашего товара или услуги, а также объем закупок обычно зависят от того, насколько успешно идут дела покупателя.

Для компаний-производителей или оптовых торговцев, клиентами которых являются торговцы розничные, эта связь очевидна: чем больше товаров розничный торговец будет продавать, тем больше он будет покупать у поставщика. Но зачастую тот же принцип работает и для других «бизнесов, обслуживающих бизнесы». Например, если компания-клиент расширяется, это приносит прибыль и кадровому агентству, и клиринговой компании, и компании, поставляющей обеды в офис.

►► *И уж точно этот принцип работает в обратную сторону: если компания-клиент прогорает и закрывается, новых заказов от нее не дождешься.*

Поэтому если вы хотите, чтобы клиент-бизнесмен покупал больше, есть способ стимулировать продажи. Способ очень простой и лежащий на поверхности, однако мало кто им пользуется.

Суть его в том, чтобы *помочь компаниям-клиентам продавать их товар или услугу более эффективно*. Ведь если у них лучше пойдут продажи, шансы на то, что эти клиенты станут больше покупать у вас, существенно вырастут. Ну а если вы производитель или оптовик, а ваши покупатели — розничные торговцы, перепродающие ваш товар, они буквально вынуждены будут покупать у вас снова и снова.

Как можно помочь вашему клиенту сделать больше продаж? Многие компании-производители снабжают розничных торговцев рекламными материалами: плакатами, стендами, брошюрами, вывесками. Многие осуществляют рекламную поддержку в СМИ. Но если вам не по карману

такие способы стимулирования, вы по меньшей мере можете помочь им советом.

Научите своих клиентов более эффективно вести дело. Научите их известным вам способам поднять продажи — хотя бы тем, которые вы узнали из этой книги. Проводите для них короткие обучающие семинары — разумеется, бесплатные. Дарите брошюры с советами о том, как продавать больше. Рассылайте им «совет недели» или «статью недели». И так далее.

Разумеется, далеко не у каждого люди готовы учиться. Многие готовы принять совет от бухгалтера или адвоката, но не от уборщика или повара. Поэтому если вы сами недостаточно авторитетны для ваших клиентов, можете использовать чужой авторитет. Например, сообщите клиентам, что вы собираете для себя коллекцию статей и советов экспертов, которые помогли вам в бизнесе, и предложите бесплатно высылать им копии. Уверен, мало кто откажется.

►► *Кстати, вы можете подарить своим клиентам эту книгу или посоветовать купить ее.*

Мы еще поговорим об обучении подробнее, когда речь пойдет о «фирменной газете». А пока что помните: помогая своим клиентам продавать больше, вы помогаете сами себе.

Еще десяток способов помочь своим клиентам-бизнесменам увеличить продажи и тем самым поднять объем их закупок, вы изучите на семинаре «Партизанский маркетинг чужими руками» ([www.levitas.ru/partners/](http://www.levitas.ru/partners/)) — записывайтесь и приходите!

## Где узнать больше об увеличении оборота

Хотя некоторые читатели называют эту книгу «энциклопедией увеличения доходов с клиента», я вовсе не претендую на то, что рассказал обо всех возможностях, какие только есть. Поэтому если вы захотите изучить дополнительные способы поднять прибыль с покупателя — с одной покупки или за год, — вот несколько рекомендаций.

### Дополнительные материалы к книге

Ряд материалов, не вошедших в книгу, я опубликовал для вас в секретном разделе своего сайта по адресу [www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/) — там вы найдете:

- учебный материал «Почему клиенты не покупают часть ассортимента и как сделать, чтобы они покупали?»;
- учебный материал «Три простые стратегии для немедленного увеличения суммы чека».

Также вы сможете подписаться на бесплатную рассылку новых дополнений к книге.

## Книги других авторов

На этот раз список будет очень коротким: тема увеличения «урожайности с клиента» почему-то редко затрагивается в деловой литературе.

Прочитайте книгу Рика Кренделла «1001 способ успешного маркетинга, даже если вы ненавидите продавать». Его книга отчасти напоминает эту: обе затрагивают сразу несколько областей бизнеса, обе составлены из коротких самостоятельных глав. Однако Кренделл приводит не приемы, а только примеры — рассказы о том, что сделала та или иная компания, — не объясняя принципов. Думаю, среди этих историй вы сумеете подобрать несколько идей и для себя.

Кроме того, ряд советов насчет продажи сопутствующих товаров, переключения клиента на более дорогой товар, а также примеры речевки вы найдете в изданиях, которые я рекомендовал во второй части этой книги.

## Мои семинары

О том, как увеличить годовой доход с покупателя, вы можете узнать из нескольких моих семинаров, затрагивающих разные аспекты увеличения прибыльности с клиента и со сделки.

Семинар «Секреты увеличения прибыли 2.0» даст вам множество инструментов, дополняющих те, что описаны в книге. Вы узнаете, как продать чайную ложку воды за тысячу рублей, а также что такое второй тип сопутствующих товаров и почему он прибыльнее первого, научитесь тому, как обосновать клиенту необходимость покупки сопутствующих товаров и услуг, как вовлечь клиента в покупку дорогостоящих товаров и услуг через дешевые, каким образом правильно подобранные цены помогают увеличить оборот и как поднять чистую прибыль на десятки процентов, даже если сумму чека поднять не удастся.

На семинаре «Партизанский маркетинг чужими руками» вы узнаете, чего нет в вашем ассортименте, хотя ваши клиенты готовы за это платить,

как составлять совместный ассортимент с вашими стратегическими партнерами, а также особый способ, позволяющий многим бизнесам поднять чистую прибыль с клиента на 50–100% вообще без всяких затрат.

Наконец, семинар «Партизанский маркетинг внутри магазина, ресторана, офиса» поможет вам поднять прибыль с клиента с использованием нескольких дополнительных видов «картонных продавцов», особых приемов выкладки товара, внутренней навигации и речевок для продавцов и кассиров.

Заходите на [www.levitas.ru/seminary/](http://www.levitas.ru/seminary/) прямо сейчас!

## Часть 4

# Как продавать дорого: игры с ценой

### **Чтобы бизнес приносил больше денег:**

- привлекайте больше новых клиентов;
- заключайте с ними больше сделок;
- продавайте больше товаров каждому;
- берите за каждый товар больше денег;
- делайте больше повторных продаж;
- используйте больше способов сэкономить.

# Самый простой способ поднять доходы

А теперь я хочу поговорить о самом простом и одновременно самом сложном способе поднять доходы. Вы уже догадались, о чем идет речь? Правильно, об *увеличении цены*.

Действительно, что может быть проще увеличения цены на свой товар или услугу? Пришел утром в магазин, снял старый ценник, повесил новый (или пришел в офис и напечатал новый прайс-лист), и все, на этом все изменения закончились. Вложение денег равно стоимости листка бумаги, затраты времени не превышают пяти минут. И тут же начинаешь получать больше денег с каждого клиента.

Причем даже незначительный подъем цены может дать взрывной рост прибыли. Почему? Да потому, что у товара есть себестоимость и есть наценка. И, когда вы поднимаете цену, надо смотреть не на то, как выросла продажная цена, а на то, как выросла наценка. Взгляните на таблицу.

Цифры по вертикали слева показывают, какую часть цены товара или услуги составляет ваша наценка. Цифры по горизонтали в первой строке — на сколько процентов поднялась цена. А цифры в остальных ячейках показывают, на сколько процентов при этом выросла ваша прибыль.

Наценка, %	Рост цены, %					
	1	3	5	10	15	20
5	20	60	100	200	300	400
10	10	30	50	100	150	200
15	6,6	20	33,3	66,6	100	133
20	5	15	25	50	75	100
30	3,3	10	16,6	33,3	50	66
40	2,5	7,5	12,5	25	37,5	50
50	2	6	10	20	30	40
60	1,6	5	8,3	16,5	25	33

Как видите, иной раз даже повышение цены на 1–2% — обычно совершенно нечувствительное для покупателя — позволяет поднять вашу

прибыль на десятки процентов.

Почему же этот способ одновременно и самый сложный? Не так уж просто понять, какую цену рынок будет готов принять, а какую — нет и как проверить, до какого уровня можно повышать цены, чтобы не обрушились продажи, как оправдать высокую цену на товар в глазах покупателя, а также как реагировать на колебания спроса и жалобы клиентов при изменении цены. Обо всем этом мы и поговорим.

## Не пора ли поднять цены?

### Пространство для маневра

Чем ограничено то пространство, в котором вы можете играть с ценой на товар? Ниже какого уровня вы не можете ее опустить? Выше какого уровня вы не можете ее поднять?

Снизу вас жестко ограничивает себестоимость. Вы не можете продавать товар себе в убыток, дешевле, чем он вам обошелся. Одно из немногих исключений из этого правила — ситуация, когда несколько товаров продаются вместе и убыток от продажи одного из них дешевле себестоимости будет с лихвой покрыт прибылью от продажи другого.

Среди анекдотов о Ходже Насреддине есть история о том, как он однажды потерял верблюда и поклялся Аллаху, что продаст верблюда за медную монету, если тот найдется. Но когда верблюд вернулся, Ходже стало жаль продавать его за медяк, потому что настоящая цена была десять золотых. Тогда Насреддин поймал помойную кошку и выставил на базаре верблюда вместе с кошкой, объявляя: «Продается верблюд за медную монету!» А когда сбежались покупатели, Ходжа добавил: «Вместе с верблюдом продается эта кошка за десять золотых, и по отдельности они не продаются!»

О других ситуациях, когда продажа товара или услуги ниже себестоимости является разумным шагом, повышающим вашу прибыль, читайте в особом отчете «8 ситуаций, когда выгодно продать товар дешевле себестоимости» — скачайте его бесплатно со страницы дополнительных материалов к книге ([www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/)) прямо сейчас!

А вот с верхней границей цены ситуация гораздо интереснее. Тут есть три ограничителя: во-первых, выбранный вами ценовой сегмент, во-

вторых, ваши конкуренты и, в-третьих, выгода клиента. Однако насколько они ограничивают вас на самом деле?

Самое большое ограничение накладывает ценовой сегмент. Он задает порядок цен — грубо говоря, количество нулей в цене. Если вы открыли на улице палатку, торгующую блинами, от вас будут ожидать примерно того уровня цен, который соответствует другим заведениям фастфуда, а не ресторанам, то есть 50 рублей за порцию, но не 200.

Однако даже в рамках одного ценового сегмента цены могут гулять на десятки процентов. И никто не заставляет вас жаться к нижней границе — вы можете попробовать приблизиться к верхней, а если повезет, то даже сдвинуть ее. Пусть клиент не заплатит 200 рублей за порцию, но, может быть, удастся продавать те же блины не по 50, а по 60, 70 или даже 80 рублей за штуку?

Мой американский коллега Стефен Оливер, специализирующийся на создании высокодоходных школ карате и кун-фу, рекомендует при открытии новой школы устанавливать цену следующим образом: обойти все расположенные поблизости спортивные залы конкурентов, узнать расценки, а потом назначить свою цену так, чтобы она была на 10–15% выше, чем у самого дорогого из конкурентов. И, поскольку сам Стефен зарабатывает на принадлежащих ему школах карате более миллиона долларов в год, думаю, он знает, что говорит.

Далее, вас вроде бы ограничивают конкуренты. Они общими силами задают пресловутую «рыночную цену» — эталон того, сколько должен стоить тот или иной товар/услуга. И, если все продают товар по пять рублей, никто не станет покупать его у вас за шесть, верно?

Неверно!

Все товары и услуги можно условно поделить на стандартные, которые одинаковы у любого продавца, и нестандартные, качество которых у двух разных продавцов может сильно отличаться. Пример стандартного товара — бутылка минеральной воды, нестандартного — яблоки на рынке.

Так вот, даже стандартные товары в разных местах зачастую стоят по-разному. Сравните цены на бутылку минералки в супермаркете, в ларьке на улице, в кафе и в вокзальном буфете. Не удивлюсь, если самый дорогой вариант будет отличаться от самого дешевого вдвое, а то и втрое.

Чем дешевле стандартный товар и чем сложнее потенциальному покупателю обратиться к конкуренту, тем выше может поднимать цену продавец. Именно поэтому банка колы в ларьке может стоить куда дороже,



чем в супермаркете: покупателю проще доплатить лишние несколько рублей, чем искать более дешевый вариант. И по той же причине во многих крупных магазинах цены на часть ассортимента ощутимо выше, чем у конкурентов: не пойдет же клиент именно за этим товаром в другой магазин, если все остальное покупает тут.

Ну а когда речь заходит о нестандартных товарах и услугах, цены конкурентов оказывают на вас еще меньшее влияние. Отборные яблоки на рынке могут продаваться вдвое дороже обычных. Хороший зубной врач может брать за свою работу втрое больше среднерыночной цены — и не испытывать недостатка в клиентах. Важно только, чтобы продавец был способен «защитить» свою цену, убедить покупателя, что она оправдана. Но об этом мы еще поговорим подробно.

Наконец, третий ограничитель — выгода клиента. Покупатель хочет — и хочет справедливо, — чтобы ценность того, что он получит за свои деньги, превышала уплаченную сумму. И если цена товара превышает выгоду клиента, как он ее видит, сделка не состоится.

Однако всегда ли покупатель оценивает свою выгоду здраво и полно? Там, где речь идет об измеримой выгоде, толковый продавец довольно часто может снять возражения клиента против завышенной цены, указав ему на то, что оценка была неполной. Например, клиент прикидывал лишь сиюминутную выгоду и не принял во внимание долгосрочную. Или же сравнивал цену товара, но не принял во внимание стоимость перевозки.

►► *Вспомните приемы «жонглирования цифрами», описанные во второй части этой книги.*

Если же речь идет о товарах и услугах, ценность которых субъективна, — как, например, оценить выгоду от посещения кинотеатра или от занятий шахматами? — то умение или неумение продавца найти оправдание своей цене зачастую играет куда большую роль, чем все остальные факторы.

### А почему другие не поднимают цены?

Наверняка вы уже подумали: «Если бы все было так просто, почему все так не делают? Я же растеряю половину клиентов!» Отвечаю. Почему все так не делают? Чаще всего это происходит потому, что ваши коллеги и конкуренты думают точно так же — и не рискуют поднимать цены, боясь отпугнуть покупателей. Вот только зачастую такая политика совершенно неоправдана.

Какие могут быть возражения против того, чтобы поднять цену? Я знаю только одно: «Это может отпугнуть покупателей, так что они уйдут к конкурентам». Когда бизнесмен, которого я консультирую, заявляет такое, я всегда отвечаю: «А вы пробовали?!» И как вы думаете, что я слышу в ответ 99 раз из 100?

Моя американская коллега Марсия Юдкин в своей статье Charge More and Get It перечисляет целых пять аргументов — а вернее, пять оправданий, — на которые обычно ссылаются предприниматели, боящиеся поднять цены. И тут же разносит эти аргументы в пух и прах. Перечислю вкратце эти аргументы и контраргументы.

*«Мои клиенты не могут платить больше».*

А ты уверен? Ты проверял?

*«Я сам не стал бы платить больше».*

Но ведь твой клиент — не ты.

*«То, что я делаю, — несложно».*

Несложно для тебя, сложно для клиента.

*«Никто в этом бизнесе не разбогател».*

Проверь, и ты удивишься.

*«Я только начинаю».*

Кто сказал, что надо начинать с самого низа?

На самом деле высокая цена может не отпугивать, а привлекать клиентов. В качестве примера приведу историю из книги Р. Чалдини «Психология влияния».

Одна дама, владелица ювелирного магазина, закупила где-то партию дешевых серебряных украшений с бирюзой. Поставила на них цену, которая должна была дать ей разумную прибыль, и выставила их на витрине. Спустя несколько месяцев обнаружилось, что спроса на эти украшения нет. Хозяйка решила, что лучше сбить их быстро и по дешевке, чтобы вернуть хотя бы часть денег. Оставила продавщице записку: «Цену на бирюзу — вдвое», — и уехала. Когда дама в следующий раз посетила свой магазин, вся бирюза была распродана. Но, к безмерному удивлению хозяйки, выяснилось, что продавщица неправильно поняла записку и не снизила, а подняла цену в два раза. Клиенты смотрели на цену украшений, предполагали, что перед ними некий эксклюзивный товар, — и покупали, покупали...

Мне тоже не раз и не два приходилось видеть, как люди выбирают из двух сходных товаров более дорогой. Например, буквально пару дней назад моя приятельница покупала гарнитуру для мобильного телефона — и после некоторых раздумий взяла с полки самую дорогую. А на вопрос «Почему именно эту?» ответила, что раз этот товар дороже прочих, он, должно быть, и лучше их.

Дело в том, что цена зачастую служит для покупателя одним из индикаторов качества товара. Не зря слово «дешевка» в большинстве языков имеет пренебрежительный оттенок и обозначает низкосортную, некачественную вещь. Ну а когда человек покупает незнакомый товар и не знает, как выбирать, высокая цена играет роль «знака качества».

### Психологически оптимальная цена

У каждого товара есть своя *психологически оптимальная цена*. Причем эта цена не имеет ни малейшего отношения ни к себестоимости товара, ни к выгоде клиента от приобретения товара, ни к ценам у конкурентов. Это такая цена, которую большинство ваших клиентов считают «правильной» или «справедливой» и по которой готовы будут купить ваш товар или услугу, не считая цену ни подозрительно низкой, ни грабительски высокой.

Низкие цены не обязательно привлекательны, высокие цены не обязательно отпугивают покупателей. Вот несколько историй, иллюстрирующих этот принцип.

Мой знакомый торговец и бизнес-тренер Игорь Сидоров как-то выиграл пари у заезжего американского тренера по продажам, который хвастался, что продаст кому угодно и что угодно. «А продай-ка ты бутылку водки за рубль!» — сказал Игорь. Обычная на тот момент цена на самую дешевую водку была 10–15 рублей. Незадачливый американец целый час предлагал свою бутылку мужикам у ларьков, а те шарахались от него как от прокаженного.

Американский бизнесмен Говард Рафф в свое время много экспериментировал с ценами на газеты для биржевых игроков, торговцев и т. п. Он обнаружил, что на одну из его газет лучше подписываются, когда она стоит 39 долларов за год, нежели когда она стоит 19 долларов. А когда цена поднялась до 79 долларов, количество подписчиков выросло еще больше.

Хотя подход Раффа позволил ему заработать миллионы долларов, я долгое время не мог поверить в правдивость этой истории. Но когда я раскручивал для учебного центра [KURSY.RU](http://KURSY.RU) один из их курсов, я

обнаружил, что этот курс гораздо лучше продается за 150 долларов, чем за 35. А за 250 долларов — лучше, чем за 150.

Слишком низкая цена казалась подозрительной — как та бутылка водки за рубль — и вызывала опасения: «Чему может научить такая дешевка? Это несерьезно!» А вот цена в 250 долларов уже наводила на мысль о серьезности курса.

Рассказывает Константин Д., владелец компьютерной компании:  
Одним из первых наших действий после семинара Левитаса было поднятие цен на услуги. Повысили цены почти на все услуги от 50 до 100% — подействовало просто отлично. Как ни странно, клиенты меньше стали торговаться и говорить, что дорого.

А какова психологически оптимальная цена на ваши товары или услуги? Существует ли она в вашем бизнесе? Как вы думаете, от чего это зависит? Каким образом вы назначили цену на ваш товар/услугу? Как проверяли, что эта цена является оптимальной?

Если вам показалось, что я излишне упрощаю подход к ценообразованию, не спешите ворчать. Мы продолжаем разговор о цене, и я еще упомяну парочку подводных камней. Игры с ценой — богатая тема для разговора, тут много нюансов и приемов.

### Занимательная математика цен

В принципе подъем цены может отпугнуть часть покупателей. Но плохо ли это? На мой взгляд, далеко не всегда. Все дело в математике. Вот вам пара задачек на коммерческое мышление.

**Задача № 1.** Вы покупали товар по 70 рублей, продавали его по 100 рублей (без учета НДС) и делали 1000 продаж в неделю. Вы прочитали мою книгу, подняли цену до 110 рублей, и продажи упали: теперь вы продаете всего 850 единиц товара в неделю. Оборот, соответственно, упал на 6500 рублей в неделю. Какой экономический ущерб принесли вам мои советы?

Давайте посчитаем. Если вы покупали товар за 70 и продавали за 100 рублей, каждая проданная единица товара приносила 30 рублей прибыли. 1000 продаж в неделю  $\times$  30 рублей с продажи = 30 000 рублей прибыли.

Когда же вы стали продавать товар по новой цене, проданная единица товара теперь приносит 40 рублей прибыли. 850 продаж в неделю  $\times$  40 рублей с продажи = 34 000 рублей прибыли. Это на 13,3% больше, чем до повышения цены.

Выходит, мой совет оказался удачным: хотя количество продаж упало и оборот снизился, итоговая прибыль выросла.

**Задача № 2.** Вы покупали некий товар по 3000 рублей и продавали по 4000. Дела шли неплохо, и вы делали 20 продаж в день. Прочитав мою книгу, вы подняли цену до 5000 рублей. Половина покупателей от вас ушла, и продажи упали до 10 в день. Выиграли вы по деньгам или проиграли?

Те, кто решил, что продавец остался при своих — не выиграл и не проиграл, — сосчитали только то, что явно указывалось в условии задачи:

$$(4000 - 3000 = 1000 \text{ рублей прибыли}) \times 20 \text{ продаж} = 20\,000 \text{ рублей.}$$

$$(5000 - 3000 = 2000 \text{ рублей прибыли}) \times 10 \text{ продаж} = 20\,000 \text{ рублей.}$$

Верно? С точки зрения математики за пятый класс — несомненно. С точки зрения коммерческой — однозначно нет. Потому что нельзя забывать о расходах, связанных с продажей каждой единицы товара.

Если раньше вы делали 20 продаж, получая по 1000 рублей прибыли с каждой единицы товара, а теперь делаете 10 продаж и получаете по 2000 рублей, суммарная прибыль с продаж не изменилась. Но ведь теперь вам приходится складировать вдвое меньше товара, паковать вдвое меньше товара, грузить вдвое меньше товара, перевозить вдвое меньше товара, предоставлять техническую поддержку вдвое меньшему числу клиентов, обслуживать по гарантии вдвое меньшее количество объектов... А значит, расходы на все это сокращаются. Пусть не вдвое, но сокращаются. Вы теперь можете арендовать меньший склад или офис, закупать меньше единиц товара, держать на зарплате меньше сотрудников. Поэтому, хотя выручка ваша осталась на прежнем уровне, по деньгам и по времени вы оказались в изрядном выигрыше.

Думаю, ничего нового для опытного бизнесмена я сейчас не сказал, но вот владельцы первого в своей жизни бизнеса порой бывают изрядно удивлены, проделав эти расчеты. Вроде бы и выручка не выросла, и клиентов меньше стало, а прибыль в конце месяца выросла. Такая вот занимательная математика.

## Остерегайтесь ценовой ловушки

### Между двух стульев

Практически в любой категории товаров и услуг — от футболок до бриллиантов, от подключения к Интернету до грузовиков — существуют дешевые и дорогие продукты. Как правило, при этом есть еще и промежуток, отделяющий высокие цены от низких, в котором почти нет или вообще нет предложений.

Например, сейчас у меня перед глазами таблица цен на 96 моделей мобильных телефонов, датируемая весной 2011 года. Из этих моделей 79 стоят до 14 000 рублей, еще 11 продаются от 21 500 рублей и дороже. Очевидно, промежуток 14 000–21 500 рублей отделяет дешевые телефоны от дорогих — и в этом промежутке представлены лишь 6 моделей.

Тот же принцип работает и с другими товарами. Так, цены на банку пива 0,5 литра в одном из онлайн-магазинов равномерно растут от 30,5 до 63 рублей, затем идет разрыв — цена прыгает сразу до 83,6 рубля — и дальше снова равномерно растет до 130,7. Порой же разрыв бывает очень большим: разработчик компьютерных программ Джоэл Спольски писал о том, что программные инструменты на его рынке стоят либо до 1000 долларов, либо больше 75 000.

Для некоторых категорий товаров таких промежутков бывает не один, а два или даже три: может существовать еще ценовой промежуток, отделяющий откровенную дешевку от просто недорогих товаров, а также промежуток между товарами дорогими и luxury — например, между самым дорогим iPhone и самым дешевым Vertu.

Обычно эти промежутки представляют собой *ценовую ловушку*. Если вы стремитесь назначить цену не слишком низкую, но и не слишком высокую, в результате чего она попадает между двух стульев, вы теряете до 90% продаж. Для бедных или экономных покупателей ваша цена оказывается слишком высокой, а для покупателей обеспеченных — подозрительно низкой. В результате не покупают ни те ни другие.

Так, в десятке лидеров продаж среди мобильных телефонов есть дорогие модели и есть дешевые, но нет ни одного из шести телефонов, попавших в промежуток между дорогими и дешевыми моделями.

Сам я в начале 2000-х тоже побывал в ценовой ловушке. Я проводил через Интернет мини-курс по партизанскому маркетингу, начал тестировать цену в 3000 рублей — и оказался между двух стульев. Для

начинающих предпринимателей, чья прибыль составляла 10 000–15 000 рублей в месяц, даже 3000 за курс было слишком дорого: они были готовы платить до 1500 максимум. А для бизнесов, зарабатывающих хотя бы десятки тысяч долларов в месяц, цена в 100 долларов за авторский курс уже казалась подозрительно низкой. Когда цена поднялась до 9000 рублей, количество продаж выросло в разы.

Поэтому, если вы назначили на свой товар или услугу вполне умеренную цену, а продажи не идут, стоит задуматься, не произошло ли с вашей ценой то же, что с героиней басни Крылова про ворону в павлиньих перьях, которая «от ворон отстала, а к павам не пристала». Не провалились ли вы в ценовую ловушку, когда цена на ваш товар или услугу уже выбилась из экономкласса, но еще не попала в премиальный?

### История третья: магазин светильников

Владимир, владелец магазина светильников, обратился ко мне с вопросом:

«В розницу торгую светильниками производства Польши. Честно говоря, эти светильники достойного качества представляют собой зачастую точные копии бельгийских светильников, но по цене раза в три-четыре ниже. Рядом стоит конкурент и торгует китайскими светильниками (правда, другого типа, но из той же оперы), по качеству выполненными хуже польских, но цену ломит от души.

Так вот, объем моих продаж настолько низок, что постоянно приходится терпеть убытки. А сосед имеет постоянно достаточную выручку. Прочитал вашу статью о ценах и понял, что, возможно, нахожусь в той же ценовой ловушке.

Вот у меня и стоит вопрос: а может, и правда поднять цену? Не лишусь ли я покупателя вообще? Проблема... Уж больно специфичен этот рынок!»

Судя по тому, что пишет Владимир, он действительно в классической «ценовой ловушке», когда товар стоит слишком дорого для покупателей дешевого хлама, но при этом слишком дешево для тех, кто ищет хорошую вещь. И в результате не покупают ни те ни другие.

«Не слишком ли смело Левитас ставит диагноз?» — может поинтересоваться вдумчивый читатель. И правда, в ситуацию с магазином Владимира я толком не вникал, живу в другом городе, сам светильниками никогда не торговал, что на этом рынке творится, понятия не имею. Могу ли я ошибаться? Да, конечно.

«А как же ты, Левитас, рискуешь тогда давать советы?!» — спросит читатель. Вопрос справедливый. Отвечу так.

Во-первых, между разными видами бизнеса зачастую больше сходства, чем различия. Одна и та же проблема может возникнуть и у торговцев помидорами, и у торговцев компьютерами, и у торговцев нефтью. И если умеешь распознавать проблему в одной области, с высокой вероятностью сумеешь распознать ее и в другой.

Во-вторых, я обычно стараюсь предлагать такие методы решения проблемы, которые безопасны для бизнеса. То есть если я ошибся в диагнозе и проблема вовсе не в цене, Владимир потеряет некоторую сумму — скажем, выручку за полдня-день, — но ничего фатального для бизнеса не произойдет. А стоит ли

рисковать даже такой небольшой суммой? Мне кажется, что безусловно стоит: в ситуации, когда бизнес приносит убытки вместо прибылей, волей-неволей приходится экспериментировать, иначе банкротство будет лишь вопросом времени.

## Выход из ценовой ловушки

Итак, что же я могу предложить Владимиру? В принципе существуют три основные стратегии выхода из «ценовой ловушки».

«Бегство вниз» — резкое снижение цены в расчете на большой оборот. Предполагается, что падение прибыли с единицы товара будет компенсировано ростом продаж.

«Бегство вверх» — резкое повышение цены в расчете на более взыскательную публику. Вероятно, оборот останется прежним или упадет, но из-за повышения цены прибыль может быть выше даже при меньшем обороте.

«Уход к профессионалам» — сохранение старой цены и обращение к целевой аудитории компетентных людей, которые способны сравнить ваш товар и товар конкурентов не только по цене.

Какой из этих способов может помочь Владимиру?

«Бегство вниз» — стратегия скорее для производителя. Для розничных фирм окупается редко. Снизить цену ниже себестоимости они не могут, а скидка в 5–10% зачастую недостаточно велика для того, чтобы оторваться от конкурентов. Значит, эта стратегия тут не подходит.

«Уход к профессионалам» возможен лишь там, где эти профессионалы есть и их число достаточно для того, чтобы обеспечить компанию клиентурой. Кто является профессионалом в области светильников и способен оценить преимущества бельгийской лампы перед польской, а польской — перед китайской? Где таких профессионалов искать? Честно говоря, ничего в голову не приходит. Может быть, строители-ремонтники? Не знаю. Похоже, и этот способ не особенно перспективен для Владимира.

Значит, остается «бегство вверх». Цену нужно будет поднять резко, сразу на десятки процентов. Ну хотя бы на 10–20%. Или можно ориентироваться на конкурента. Он предлагает продукцию худшего качества по более высокой цене и у него берут? Отлично! Значит, надо поставить цену на 10–15% выше, чем у него. А если будут спрашивать, почему такая разница, можно смело отвечать в том ключе, что у меня-де Европа, а у конкурента — китайские подделки.



Кстати, тут еще важна внутренняя убежденность продавца. Владимиру надо бы провести с самим собой сеанс рациональной психотерапии аккуратно на ту же тему. Если заведомо худший товар уходит по цене в  $X$  рублей, цена в  $X + 10\%$  за более качественный товар — достойная и справедливая.

## Тестируем цены

### Ставим эксперимент, минимизируем риск

Для того чтобы снизить риск для бизнеса и минимизировать возможные убытки, надо подойти к повышению цены *как к эксперименту*. Поднять цены на небольшой срок, посмотреть на результаты и тогда уже решать, что делать дальше.

Например, если говорить про тот же магазин светильников, имеет смысл выбрать какой-нибудь обычный день, накануне вечером сменить ценники и с утра начать торговать уже по новой цене. Если зайдет кто-то из старых покупателей (или кто-то, кто недавно приценивался) и спросит, отчего-де повышение цен, можно будет выдать ему заранее подготовленное объяснение, а потом предложить: «Вам, как верному покупателю, отдам со скидкой», — и назвать сумму где-то посередине между старой и новой ценой.

В конце дня надо будет сравнить выручку с суммой за тот же день на прошлой и позапрошлой неделе, а также со вчерашней. Если по новым ценам натрговали примерно на ту же (или чуть меньшую) сумму, все идет хорошо и эксперимент можно продолжать еще несколько дней. Если в течение недели-двух торговля по новой цене дает стабильный результат не хуже обычного, значит, можно смело остановиться на этой цене, принять ее за базовую. А спустя месяц можно поднять цену еще раз — вполне вероятно, она окажется еще более эффективной.

Если же выручка упала, надо проверить, как обстоит дело с чистой прибылью. Может статься так, что светильников продали меньше, сумма выручки меньше, но чистая прибыль при этом та же или больше.

Например, если раньше магазин продавал 10 светильников по 3000 рублей, а брал их у поставщика по 1500, доход за день составлял  $3000 \times 10 = 30\,000$  рублей, а прибыль за день составляла  $(3000 - 1500) \times 10 = 15\,000$  рублей.

Если окажется, что во время эксперимента продали 6 таких же светильников по 4000 рублей, доход равен  $(4000 \times 6) = 24\ 000$  рублей, то есть на 6000 рублей, или на 20%, меньше. Но при этом прибыль равна  $(4000 - 1500) \times 6 = 15\ 000$  рублей, то есть она не изменилась (я в своих расчетах не учитываю НДС, но это нетрудно сделать самостоятельно).

Так вот, даже если после введения новой цены выручка упала, но при этом прибыль выросла или хотя бы осталась на том же уровне, можно продолжить торговать по новой цене.

Если прибыль упала, но незначительно, можно продлить эксперимент еще на день-два. А можете и не продлевать — выбор за владельцем магазина. Если же и завтра, и послезавтра прибыль будет ниже, имеет смысл опустить цену примерно до средней между старой и новой. И посмотреть, как поведут себя покупатели после этого. Если прибыль снова окажется ниже обычной, делать нечего, придется вернуться к старым ценам.

Это будет означать, что эксперимент дал отрицательный результат и ключевая проблема заключается вовсе не в цене — и за ответ на этот вопрос предприниматель заплатил ту сумму, которой недосчитался в кассе. На этом можно остановиться и начать искать другую, не связанную с ценой проблему, которая мешает бизнесу приносить больше денег. Если же в первый же день резко упали и выручка, и прибыль, ничего страшного. Это значит лишь то, что затягивать эксперимент не стоит и уже назавтра можно опустить цену до средней между старой и новой. А если и завтра торговля резко не заладится, послезавтра уже надо будет вернуться к старой цене.

При таком ведении дел риск предпринимателя сравнительно невелик. Что может произойти при самом плохом раскладе? Клиенты у магазина светильников большей частью одноразовые или эпизодические, постоянных клиентов нет, а значит, нет риска их потерять. В плане денежном бизнес рискует максимум выручкой за один день.

То есть самое плохое, что может произойти, — в течение целого дня никто ничего не купит. Неприятно, конечно, но не фатально. А вот выиграть можно стабильный прирост дохода на десятки процентов. Стоит ли игра свеч? Мне кажется, что да.

И разумеется, независимо от игр с ценой стоит использовать разные приемы, о которых я пишу в других главах книги: предлагать сопутствующие товары, использовать речевки и т. д.

## Выборочное тестирование

Когда я обсуждал эту историю с коллегами, Екатерина Мальчук предложила свой вариант решения:

«По поводу обсуждаемого случая с магазином светильников мне хочется предложить несколько другой вариант. Суть в общем-то та же, в повышении цены на товар. Но если Владимир опасается делать это сразу, тогда можно посоветовать выделить группу светильников и сразу же поднять на них цену по описанной вами схеме. Другую группу оставить в прежней ценовой категории. Покупателям в этом случае можно объяснять, что более дешевые образцы вышли из моды в этом сезоне, поэтому цена на них существенно ниже (или придумать другое объяснение). А стоимость “новой” коллекции соответствует ей в полной мере (дизайн и качество образцов на высшем уровне). Это позволит, как мне кажется, плавно прощупать почву на рынке и оценить отношение покупателей к его действиям».

Действительно, это еще один способ провести тестирование рынка с минимальным риском для бизнеса. Вообще основные способы снижения риска сводятся к тому, что вы тестируете *часть вместо целого*.

Например, продаете товар по новой цене лишь часть времени, как чуть выше предложил я. Или меняете цену лишь на часть ассортимента, как предложила Екатерина. Или, если у вас есть сеть магазинов, поднимаете цену лишь в части торговых точек.

*»» Вот интересно, а сумеете ли вы, уважаемый читатель, назвать хотя бы еще два-три способа тестирования цены на части вместо целого? Я советую вам остановиться, взять бумагу и ручку и придумать несколько своих вариантов. Потом вы сможете сравнить их с моими.*

На самом деле предложить новую цену лишь части клиентов можно разными способами. Например:

- новым покупателям предлагать новую цену, старым — старую;
- говорящим на одном языке предлагать одну цену, на другом — другую;
- богато одетым покупателям предлагать одну цену, бедно одетым — другую;

- мужчинам предлагать одну цену, женщинам — другую;
- молодым предлагать одну цену, старшим — другую;
- в интернет-магазине указывать цену в зависимости от того, из какой страны пришел посетитель;
- в интернет-магазине случайным образом выбирать цену из нескольких вариантов.

И это далеко не полный список. Некоторые способы годятся только для Интернета, некоторые будут работать только там, где нет ценников, но практически для каждого бизнеса можно подобрать какое-то решение или два. Важно только не лениться и пару минут подумать.

### А почему в университете...

Иногда мне задают вполне резонный вопрос: почему в университетах учат сложным математическим моделям ценообразования, а я о них вообще не говорю, зато призываю к экспериментам?

Ответ очень простой. Экспериментировать хорошо, когда у тебя небольшой ассортимент и ты можешь позволить себе задуматься над ценой каждого товара. Идеальный случай — когда у тебя всего два-три товара, с ценами на которые ты можешь играть постоянно. Но в среднем супермаркете на полках стоит от 20 до 40 тысяч наименований товара. Может ли директор супермаркета тратить свое время или время своих работников на игры с ценой каждого товара, чтобы найти оптимальную? Очевидно, нет. Вот и приходится использовать математические модели, которым учат в университетах, чтобы решить, какую наценку на какой товар делать.

А вот владелец малого бизнеса, чей прайс-лист целиком умещается на одной странице А4, может позволить себе эксперименты с ценой, чтобы найти оптимальный вариант.

Подробнее о шести основных подходах к ценообразованию, а также о плюсах и минусах каждого из них читайте в особом отчете «Сколько денег вы недополучаете? Проверьте свои цены» — скачайте его бесплатно со страницы [дополнительных материалов](#) к книге ([www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/)) прямо сейчас!

# Как обосновать цену

## Оправдание цены

Если ваши цены выше «средних по рынку», довольно часто в работе продавца возникает ситуация, когда потенциальный клиент хочет знать, почему товар стоит так дорого.

Покупатель может позволить себе товар или услугу, у него есть деньги, высокая цена сама по себе его не пугает, но он хочет убедиться, что платит справедливую, а не завышенную цену. Разумеется, чем дороже и сложнее товар, тем чаще задают этот вопрос: «Почему цена такая высокая?»

Кроме того, опытные покупатели имеют привычку пробовать цену на прочность. И независимо от того, дорог товар или дешев, они кривят рот, жалуются на дороговизну и пробуют выбить скидку.

«У корпораций есть специальные отделы закупок, где люди получают зарплату за то, что покупают по самым выгодным ценам. Эти люди ходят на конференции, где они учатся требовать себе наилучшие цены. Они целый день перед зеркалом тренируются произносить: “Нет! Дешевле!”» (Джозл Спольски, «Верблюды и песочница»)

Чтобы продавец в такой ситуации не разевал рот, как карп на прилавке (и тем более не бросался давать скидку), а держался спокойно и отвечал уверенно, у него должно быть наготове *оправдание цены*. Какая-то убедительная причина, по которой этот товар должен стоить именно столько, сколько он стоит, — причем убедительная именно для клиента!

Что может служить таким оправданием? Вот несколько возможных вариантов:

- предметное указание на высокое качество (не общими словами, а конкретно);
- перечисление параметров, по которым ваш товар или услуга превосходят более дешевые аналоги конкурентов;
- ссылка на особую редкость, уникальность товара;
- упоминание о каких-то особых компонентах, ингредиентах, секретной формуле;
- хорошая репутация вашей компании на рынке;

- указание на престижность бренда;
- использование совместно с другим дорогостоящим товаром («В дорогие часы дешевые батарейки не ставят»);
- сопоставление с дорогими товарами-аналогами — из той же отрасли или из совсем других («“Роллс-ройс” среди диванов»);
- ссылка на известных людей, использующих подобный товар («Жемчуг носит жена президента»);
- использование товара в кино или на телевидении («Такой телефон был в фильме...»);
- особые условия сделки, доставки, гарантии, обслуживания;
- ссылка на риск, которому подвергается покупатель более дешевых аналогов и т. п.

Собственно, любое оправдание уже само по себе обладает магической силой. Американский психолог Эллен Лангер провела эксперимент: она обращалась к людям, стоящим в очереди к библиотечной копировальной машине, и просила пропустить ее без очереди. Если она говорила: «Простите, могу я воспользоваться ксероксом без очереди?», ее пропускали примерно в 60% случаев. Но стоило ей добавить обоснование, начинающееся словами «потому что», как результативность подскакивала в полтора раза.

Причем не важно, говорила ли Эллен «потому что я очень спешу», или «потому что у меня всего пять страниц», или даже очевидное «потому что мне надо сделать копии», ее все равно пропускали почти в 95% случаев.

Вот, например, диалог в ресторане, подслушанный мной во время поездки в Калининград.

«А почему у вас чай такой дорогой? В других японских ресторанах чайник стоит пятьдесят рублей, а у вас — двести. Почему?» — «Понимаете, в других ресторанах обычный чай, а у нас особый сорт “Старый дракон” с добавкой трав и корня женьшеня».

Поскольку клиент наслышан о дороговизне и о целебных свойствах женьшеня, такой ответ его устраивает. Хотя если прикинуть, сколько в тот чай на самом деле положили женьшеня (а пропорция там наверняка «один рябчик, один конь»), станет очевидно, что цена безбожно завышена. Это

даже если не задумываться, какого сорта был тот женьшень. Но оправдание цены сработало — и клиент делает заказ.

А знают ли ваши продавцы, уважаемый читатель, как оправдать цену ваших товаров? Достаточно ли убедительно для покупателей это обоснование цены?

### Переименование как оправдание цены

Один из приемов, позволяющих продать свой товар или услугу по более высокой цене, — *переименование*. Вы даете своему товару другое название, другое определение, позиционирующее этот товар как нечто более ценное, более привлекательное для клиентов, более «возвышенное», нежели товары конкурентов. И за счет этого нового названия ваш бизнес переходит в более высокую ценовую категорию. Была столовая — стал ресторан. Было ПТУ — стал колледж. Типичный пример использования приема «переименование» — эпопея со спортзалами в Америке. Сначала они назывались просто спортзалами — gym. Потом некоторые заново побелили стены, наняли молодых и крепких тренеров вместо отставных штангистов, открыли буфеты с фруктовыми соками — и переименовались в клубы здоровья — health club. А здоровье, как вы понимаете, стоит уже дороже. Иной раз вдвое-втрое. Когда же и клубов здоровья развелось слишком много, появилась новая разновидность — ателье скульптурной лепки тела — body curving studio. Новое название, новое позиционирование — и новое повышение цен.

Зачастую одновременно с переименованием необходимо что-то изменить и в самом бизнесе, чтобы он соответствовал новому названию, — например, если столовая превращается в ресторан, уместно будет нанять хотя бы одного официанта, чтобы посетителю не приходилось самому нести тарелки к себе на стол. Но изменения эти, как правило, незначительны и обходятся недорого. Иногда же достаточно всего лишь сменить вывеску — как в случае с ПТУ и колледжами. А какие примеры повышения цен за счет переименования продукта знаете вы?

### Сезонность как оправдание цены

Еще одна стратегия оправдания цены используется на длинных дистанциях. Суть ее в том, что продавец длительное время держит цену на товар высокой — выше той, которую реально рассчитывает получить, и ощутимо выше той, которую большинство покупателей сочтет разумной.

►► *Обратите внимание: компания безбожно завышает цену вовсе не для того, чтобы товар покупали, заплатив втридорога! Настоящая цель — приучить рынок к тому, что именно эта цена является нормальной и правильной.*

И затем продавец на некоторый непродолжительный срок снижает цену до той, которую клиент заплатить готов. Тем более что возможность получить за 300 то, что всегда стоит 500 (и об этом клиенту прекрасно известно), является дополнительным стимулятором продаж, а краткосрочность скидки еще больше усиливает желание купить.

Таким образом компания вызывает покупательский бум. А когда он спадает, опять задирает цену, чтобы напомнить рынку о том, что товар этот стоит дорого.

Например, некоторые виноторговцы 11 месяцев в году держат цену на свою линейку дешевых вин относительно высокой, затем на 1 месяц снижают ее сразу на 40% — и за этот месяц делают больше продаж, чем за весь остальной год.

Или некоторые коллекции модной одежды и обуви сперва выпускают в небольшом объеме, назначив очень высокую цену, так что продаж почти нет, а затем, к распродажам конца сезона, выпускают гораздо большие партии, на которых и делают реальный оборот.

### Цена должна быть непрозрачной

И еще один вопрос на маркетинговое мышление. Я никогда не заказываю в ресторане чай из пакетиков. А вот чай, заваренный в чайнике, заказываю довольно часто. Хотя стоит чай в чайнике не дешевле, а то и дороже. Как вы думаете, почему?

Дело в том, что я прекрасно знаю цену пакетика чая. Коробка на сотню пакетиков чая стоит в магазине 160 рублей, то есть один пакетик стоит 1,6 рубля. И когда в ресторане мне за 80 рублей предлагают этот самый пакетик, брошенный в чашку с кипятком, — я понимаю, что с меня просят в 50 раз больше его реальной цены. Чисто по-человечески мне неприятно переплачивать в 50 раз.

А когда чай заваривают в чайнике, я не знаю, сколько чайного листа туда положили и что это был за сорт. Конечно, я догадываюсь, что и тут ресторан себя не обидел. Но реальная наценка мне неизвестна, так что ощущения грабежа среди бела дня нет. Поэтому психологически принять цену куда проще.



Если наценка, которую вы делаете, известна клиенту (или может быть легко просчитана), вам будет гораздо сложнее оправдать свою цену. Клиент-«частник» будет чувствовать себя обманутым, клиент-«бизнесмен» будет сбивать цену, ссылаясь на то, что вы и после скидки неплохо заработаете.

Поэтому, если ваши цены выше рыночных, желательно, чтобы они были *непрозрачны* для клиента.

### Когда выгодна прозрачная цена

Из предыдущего правила есть исключение. Если ваша наценка невысока — и именно это может служить оправданием цены, — вам может быть выгоднее сделать цену *прозрачной* для покупателя. Показать ему, из чего складывается цена: сколько стоит сам товар, в какую сумму обходится его доставка, как мало вы накидываете сверху...

Но идти на подобные меры имеет смысл лишь в крайнем случае — когда покупатель давит на вас, пытаясь выбить скидку, а отступить уже некуда, потому что позади себестоимость. И лучше до такой ситуации просто не доходить.

### «Вы заплатили... вы сэкономили...»

Еще один способ оправдания цены — *подсчет выгоды клиента*. Разумеется, не в каждом виде бизнеса и не с каждым товаром такой подсчет возможен. Но если вы можете сказать сомневающемуся клиенту: «Наш прибор стоит миллион, но в течение первого же года он экономит вам полтора миллиона», — этот аргумент очень эффективно снимает возражения насчет цены.

Некоторые же компании пытаются подсчитать выгоду клиента даже там, где она исчислению не поддается. Например, продавец огнетушителей может сослаться на то, что, купив огнетушитель, вы сохраните стоимость предметов домашней обстановки, которые сгорели бы при пожаре. А один американский цветочный магазин выдает шуточные квитанции примерно такого содержания:

Потрачено:	Букет на день рождения жены	\$30
Экономлено:	На разбитой посуде	\$15
	На услугах адвоката по разводам	\$3000
Итого чистая прибыль:		\$2985

Можете ли вы, уважаемый читатель, использовать этот способ оправдания цены в своем бизнесе?

## Кое-что о скидках

### Самый простой способ потерять прибыль

Если самый простой способ поднять доходы — увеличение цены, то самый простой способ потерять прибыль... Да, разумеется, это *скидки*. Неопытные бизнесмены часто пытаются привлечь клиента скидками, неопытные продавцы часто уступают клиенту, который просит скинуть всего несколько процентов. Но это смертельно опасная для бизнеса ошибка.

Возможно, уважаемый читатель, вы до сих пор не задумывались над этим, но какова реальная цена скидки в 1% для вашего бизнеса? В зависимости от конкретного бизнеса скидка всего в 1% нередко может означать снижение чистой прибыли на 5–10%. А иной раз и больше.

Вот уже знакомая вам табличка, только теперь мы используем ее, чтобы рассчитать реальные потери, к которым ведут даже небольшие скидки.

Наценка, %	Скидка, %					
	1	3	5	10	15	20
5	20	60	100	–	–	–
10	10	30	50	100	–	–
15	6,6	20	33,3	66,6	100	–
20	5	15	25	50	75	100
30	3,3	10	16,6	33	50	66
40	2,5	7,5	12,5	25	37,5	50
50	2	6	10	20	30	40
60	1,6	5	8,3	16,5	25	33

Цифры по вертикали слева показывают, какую часть от цены товара или услуги составляет наценка. Цифры по горизонтали в первой строке — какую скидку получил клиент. А цифры в остальных ячейках показывают, сколько процентов прибыли вы потеряли из-за этой скидки (прочерк означает, что товар продается ниже себестоимости и вы не зарабатываете, а теряете деньги на каждой продаже).

Скидки в несколько процентов слабо мотивируют покупателя, если речь идет о недорогих товарах. Нет большой разницы между 95 и 100 рублями или между 950 и 1000 — клиент зачастую даже не замечает такой скидки. А вот вам эта скидка может обойтись в 20–30% прибыли от сделки.

Поэтому остерегайтесь скидок: непродуманные скидки могут незаметно для вас погубить ваш бизнес.

### История четвертая: огородный инвентарь

Сергей из Симферополя, торговец садово-огородным инвентарем, написал мне:

«Мой напарник Василий почти каждому покупателю пытается заранее сделать скидку, когда клиент даже и не торгуется. Говорит, хочет путем снижения цены привлечь больше покупателей и якобы больше заработать. Это правильно?»

Я попросил у Сергея информацию в числах. Расклад после двух минут расчетов вышел такой:

- закупочная цена единицы товара — 7,2 доллара;
- продажная цена единицы товара — 9 долларов;
- прибыль с единицы товара — 1,8 доллара, или 25% закупочной цены.

Вася предлагает клиентам скидку в 5%, или 0,45 доллара с единицы товара. Поскольку это деньги небольшие, клиента такая скидка не мотивирует. В то же время 0,45 доллара составляют ровно 25% от 1,8 доллара прибыли.

То есть Василий охотно, по собственной инициативе отказывается от 25% прибыли ради сомнительной мотивации клиентов. Причем я не сомневаюсь, что ни Василий, ни Сергей до сих пор не проверили эффективность такой мотивации.

Более того, 1,8 доллара с единицы товара — это только разница между ценой закупки и продажи. А ведь есть еще уйма других расходов, связанных с ведением бизнеса: помещение, телефон, пересылка товара, реклама... И эти расходы оплачиваются из тех же 1,8 доллара с единицы товара.

То есть чистая прибыль с единицы товара фактически не составляет даже 1 доллара. Причем Василий выбрасывает 0,45 доллара из этих денег в виде скидки — 50% чистой прибыли идут псу под хвост!

Когда я выслал Сергею свои расчеты, я получил в ответ такое письмо:

«Я в ужасе! Так и выходит, мы теряем 30–40% и без того малой прибыли, вернее, не прибыли, а просто дохода. Отняв издержки только на связь и транспорт, пока аренда равна нулю, и отдав ту самую пятипроцентную скидку, я вышел на полный ноль. А я-то голову ломаю, почему мы почти в ноль работаем. Вот где собака порылась.

Спасибо огромное, пойду вправлять мозги партнеру про скидки. Вот жена довольна будет: она все время смеется, что мы пашем, а прибыль нулевая».

А вы, уважаемый читатель, предлагаете скидки своим клиентам? На сколько процентов эти скидки уменьшают вашу прибыль? Посчитайте, и, возможно, вы увидите, почему ваш бизнес буксует, как увидел это Сергей.

## Как правильно работать со скидками

Как видите, даже мизерная скидка в 1–2%, зачастую незаметная для покупателя, может лишить вас изрядной доли чистой прибыли. С другой стороны, когда вы предлагаете клиенту какой-то товар, будь то продажа рубашки в магазине или поставка стали вагонами, покупатель часто просит, а то и требует предоставить скидку. А если не дать, сделка может сорваться. Это нормальная часть работы продавца, к которой нужно быть готовым. Да и в рекламе скидки нередко используются, чтобы мотивировать клиента сделать покупку именно у вас. Есть несколько простых приемов, которые позволяют снизить ущерб от скидок, сделать переговоры о цене более комфортными для вас и защитить хотя бы часть своей цены.

### Если скидки невозможны

Иногда вы не хотите или не можете сделать скидку. В этом случае вам нужно *обосновать свою позицию перед покупателем*, чтобы он не воспринял ваш отказ сделать скидку как личный выпад. Желательно переложить ответственность за это решение на кого-то другого.

Так, можно сослаться на корпоративную политику производителя, который прямо запрещает делать скидки на какие-то категории товаров. И хорошо бы тут же пояснить, чем эта политика вызвана. Например, на духи «Шанель № 5» не бывает скидок, распродаж и т. п. Компания не хочет «унижать» свой элитный товар: духи от Шанель предназначены для тех, кто ищет самое высокое качество, а не самую низкую цену.

Другой вариант — ссылка на начальника-самодура. Дескать, я бы вам скидку с удовольствием предоставил, но вот директор строго-настроено запретил продавать ниже прайс-листа, обещал меня уволить, если хоть копейку скину.

И сразу после этого нужно еще раз напомнить покупателю о том, почему даже без скидки, по полной цене, ему стоит приобрести этот товар. Пройтись по клиентским выгодам, польстить покупателю и так далее.

### Подготовка к скидкам

Там, где вы ожидаете торга из-за цены, имеет смысл заранее подготовиться к этому торгу.

Во-первых, можно создать себе возможность отступить и сделать скидку, *заранее заложив ее в цену*. Например, если вы хотите продать свой

товар за тысячу рублей, можно назначить цену в 1200, 1500 или даже 2000 рублей. И затем дать такую скидку, чтобы вы получили как минимум искомую тысячу.

Во-вторых, заранее придумайте *объяснение для своих скидок*. Помните: нельзя делать скидки просто так, в ответ на пожелание клиента. Если вы легко согласились сбросить цену на 10 или 20%, покупатель тут же сообразит, что ваша изначальная цена высосана из пальца, и с высокой вероятностью постарается продавить вас и дальше. Поэтому каждую скидку нужно обосновывать, указывать причину, по которой вы на эту скидку пошли.

Например, можно обыграть ваши отношения с клиентом: «как постоянному заказчику», «как новому заказчику», «как оптовому покупателю» и т. д. Или же обыграть условия сделки: «поскольку заказ не срочный», «поскольку вы платите наличными» и т. п.

Кроме того, можно демонстрировать готовность снизить цену не в виде скидки, а за счет того, что *клиент получит меньше, чем предлагалось в исходном варианте*. В таком случае ваше предложение должно демонстрировать как вашу уступку по цене, так и то, чем придется в ответ поступиться клиенту. Например, можно сказать: «Мы можем уступить вам 15%, если будут использованы материалы китайского, а не немецкого производства». Или, скажем: «Цена может быть снижена на 9000 рублей, если работу будет выполнять не ведущий специалист, а его ученик». Нередко клиент отказывается от такой скидки, чтобы не потерять в качестве.

### Уступка в обмен на уступку

В ответ на просьбу о скидке вы можете также выдвинуть *встречное предложение*, которое сделает продажу даже с учетом скидки более выгодной для вас. Как говорит тренер по продажам Александр Деревецкий, «скидки не надо давать, скидки надо продавать». Например, в ответ на просьбу снизить цену вы можете предложить: «Купите три штуки — получите скидку». Или же согласиться на скидку, если клиент будет платить наличными, подпишет долгосрочный договор, внесет полную предоплату или, скажем, заберет товар самовывозом.

Еще раз хочу обратить ваше внимание на то, что все эти приемы следует спланировать и отработать заранее, чтобы в нужный момент спокойно и уверенно выдать домашнюю заготовку, а не пытаться лихорадочно придумать ответ на ходу.

## Советы мелкой россыпью

Добавлю еще несколько советов о том, как же делать скидки (если вы не можете этого избежать), чтобы они не слишком сильно били по вашему карману.

**Для мелкой розницы.** Определитесь заранее с максимальным размером скидки, которую может предоставить продавец. Убедитесь, что продавец об этом знает. Проинструктируйте продавца ни в коем случае не предлагать скидку по собственной инициативе при покупке всего одной единицы товара — только если клиент спросит сам.

**Для мелкой розницы.** Используйте скидки для стимулирования продаж. Предлагайте клиентам скидки при покупке нескольких единиц товара, при покупке на крупную сумму или при «юбилейной» (пятой или десятой) покупке. Такие скидки продавец может предлагать по собственной инициативе или в ответ на просьбу о скидке («Купите еще одну, будет со скидкой»).

**Для продавцов более дорогих товаров/услуг.** Правом давать скидки должен обладать только один человек в магазине/офисе. Причем этим человеком может быть директор магазина или менеджер смены, но не продавец. У этого человека обязательно должна быть под рукой таблица, по которой он может посмотреть, сколько на самом деле теряет фирма, когда он дает скидку на 1, 5 или 10%.

**Для всех.** Лучше давать не скидку, а подарок. Почему? Для вас это выйдет гораздо дешевле. К примеру, если вы даете постоянному посетителю ресторана в подарок бутылку вина, клиент знает, что такую бутылку он может заказать в вашем или в другом ресторане за 1000 рублей, — и он чувствует, что получил подарок на 1000 рублей. Реально же это вино обошлось вам рублей в 350–500 (а 1000 рублей — это цена с учетом НДС, прибыли и налогов). То есть вы сделали подарок на 350 рублей, а клиент считает, что получил всю 1000, — и оба довольны.

**Для всех.** Скидки можно использовать для стимуляции немедленной покупки. Сомневающийся клиент получает скидку, но эта скидка действительна лишь в течение короткого срока: от «только сегодня» до нескольких недель. Однако сначала убедитесь, что эта скидка не слишком велика: подсчитайте, какой процент вашей прибыли она съест.

**Для всех.** Скидки можно использовать для стимуляции покупки в «мертвые часы» или «мертвые дни». Например, в будние дни рестораны получают большую часть клиентов в вечерние часы. Чтобы ресторан днем

не простаивал, его можно открывать только, допустим, после 17 часов, а можно поступить иначе: предложить бизнес-ланчи, комплексные обеды со скидкой, которые подаются, скажем, между 12:00 и 17:00. Парикмахерские, куда большинство клиентов приходят в выходные, могут предлагать скидки для тех, кто стрижется в будние дни.

И самое главное, в любом случае помните: скидки даются для того, чтобы вы заработали больше денег. Если из-за того, что вы даете скидки, денег у вас становится меньше, а не больше, — откажитесь от скидок.

## Как создать иллюзию дешевизны

Цена: 9,99

Ценовой трюк, который активно используют крупные торговые сети, но почему-то редко используют малые бизнесы, — прием «\$9,99». Большинство покупателей психологически воспринимают такую цену как ощутимо более низкую и выгодную, нежели \$10. И точно так же воспринимаются цены в сотнях и тысячах: цена в 299 рублей кажется гораздо ниже, чем 300, а покупка за 16 999 рублей представляется намного более выгодной, чем за 17 000.

Кроме того, согласно исследованиям американских маркетологов, цена с одной или несколькими девятками на конце воспринимается розничными покупателями как «цена после скидки» или «цена с распродажи», оставляет ощущение выгодной покупки и снижает желание торговаться. В России, похоже, дело обстоит так же.

И еще один важный момент. При розничной покупке многих товаров и услуг большинство людей вообще не ощущают разницы между ценой, заканчивающейся на 9, и ценой, заканчивающейся на любую другую цифру. Цены «150» и «159» или даже «23» и «29» для огромного количества клиентов все равно что одинаковы. А экономический эффект здесь может быть весьма внушительным. Если вы торговали по 23, а стали продавать по 29, ваш оборот вырастет почти на 26%, а чистая прибыль — еще больше.

Константин Д., владелец компьютерной компании:

Провели работу с ценами на аксессуары: везде поставили в конце цифру 9, как рассказывал Левитас на семинаре. Скажем, была цена 30 евро, стала 39. Ни один клиент не пожаловался, количество продаж осталось прежним, а прибыль резко выросла.

Иногда клиенты точно так же не видят разницы между ценой, заканчивающейся на две девятки или на любые другие две цифры — «120 рублей» и «199 рублей» будут в этом случае восприниматься одинаково.

Если вы решите использовать этот прием и «округлить до девятки» цены на свои товары и услуги, как и при любом другом повышении цены, важно быть осторожным и не пренебрегать тестированием. Используйте выборочное повышение цен, отследите результаты, и только если они вас устроят, сделайте цены «на девятку» своим постоянным инструментом повышения прибыли.

### Замаскированное повышение цены

Иногда повышение цены можно *замаскировать*: вроде бы цена остается той же, что и месяц назад, но на самом деле она поднялась — и в вашу кассу попадает больше денег. Как это делается? Зачастую у товара есть какие-то бесплатные бонусы: упаковка, доставка, сборка, запчасти, батарейки, техническая поддержка, гарантийный срок, оплата в рассрочку, что-то еще в этом роде. Те самые связанные с продажей каждой единицы товара расходы, о которых уже шла речь выше.

Вы можете убрать что-то из этих бесплатных бонусов. В результате цена на товар останется прежней, а вам он будет обходиться дешевле. Это будет эквивалентно повышению цены товара на ту же сумму, что и стоимость бонуса для вас.

Предположим, что до сих пор вы доставляли товар бесплатно. И стоила вам каждая такая доставка 80 рублей. Вы можете прекратить доставлять товар бесплатно. Дескать, дорогой клиент, пожалуйста, получите ваш товар — и, кстати, всего за 80 рублей (плюс НДС) мы вам его доставим домой.

Так вы сэкономите 80 рублей (а если просить 100, то еще и заработаете). А сэкономленный рубль, как известно, — то же самое, что и заработанный рубль. То есть финансовый результат для вас тот же, как если бы вы подняли цену товара на те же 80 рублей.

Еще один сходный прием для замаскированного повышения цены заключается в «продаже целого по частям». Если некий набор воспринимается покупателем как единое целое и всегда продавался вместе, то после повышения цены за те же деньги можно будет получить лишь его часть, а за остальное придется платить отдельно.

Например, если раньше офисный стол с тумбочкой продавался за 3000 рублей, то после скрытого подъема цены за те же 3000 рублей будет



продаваться только стол, а за тумбочку придется доплатить еще 700 рублей.

Или, скажем, во многих ресторанах используют этот прием и исключают гарнир из стоимости основного блюда. Когда посетитель заказывает основную порцию, официант объясняет ему, что это будет одинокий ломоть мяса или несколько креветок на тарелке, и советует: «Закажите еще рис (чипсы, салат). Это стоит всего 100 рублей».

Продолжая тему ресторанов, можно вспомнить заодно и прием «переименование». Вместе с ценой меняют и название товара, так что выходит, будто не цена поднялась, а сменился ассортимент — и клиенту предлагают не то же самое блюдо по более высокой цене, а какое-то совсем другое, новое. Разумеется, этот способ подходит только тем компаниям, которые продают товары или услуги «собственного изготовления», а не известных марок.

Еще один, чисто российский способ, постепенно уходящий в прошлое. Цену товара нередко указывают не в рублях и не в долларах, а в неких у. е. — *условных единицах*. В таком случае можно замаскировать рост цены, оставив цену в у. е. прежней, но подняв стоимость одной «условной единицы» в рублях.

►► *Стоит учесть, что покупатели могут сильно разозлиться, если они решат, что стоимость у. е. взята с потолка. Если курс доллара составляет 26 рублей и вы в какой-то момент поднимаете стоимость своего у. е. с 26 до 27 рублей, что равноценно подорожанию примерно на 3,8%, — скорее всего, клиенты достаточно спокойно отнесутся к этому. Но если при том же курсе доллара вы заявите, что условная единица равна 35 рублям, вы рискуете довести изрядную часть клиентов до белого каления.*

И еще один прием, который годится для товаров, продаваемых не единицами, а упаковками — в пачках, как сигареты, или на вес, как стиральный порошок. Цену оставляют прежней, но в упаковку кладут меньшее количество товара.

Например, цена на литровый пакет молока может остаться той же, что и была, — но внутри пакета будет не литр, а всего 900 миллилитров молока (такой вариант я видел сам). Или если в стандартной упаковке было 60 единиц товара, то в новом варианте упаковки их будет лишь 54.

На упаковке честно указывается количество товара, но мало кто читает надписи на упаковках, а тем более надписи мелким шрифтом. В результате

большая часть покупателей не заметит повышения цены.

Рассказывает Руслан К., владелец компании, поставляющей чай в рестораны:

Зимой 2008–2009 года мы обнаружили, что не можем продолжать поставки чая по прежним расценкам. В то же время покупатели были чувствительны к цене и едва ли лояльно восприняли бы ее повышение. Мы использовали прием из книги Александра Левитаса и просто уменьшили количество чая в пакете с 250 до 200 граммов, оставив цену прежней, что было равноценно повышению цены на 25%. Ни один клиент до сих пор не выразил какого-либо недовольствия по этому поводу. Думаю, никто так и не заметил, что цена выросла.

## Дорогой дешевый магазин

Для фирм с большим ассортиментом товаров или услуг существует способ произвести на покупателей *впечатление дешевого* магазина или ресторана, даже если он на самом деле дорогой.

Люди обычно не проверяют весь прайс-лист. Они делают вывод о дешевизне или дороговизне, взглянув на цены лишь нескольких товаров или нескольких категорий товаров — как правило, наиболее ходовых, цены на которые покупателям хорошо известны.

Если вы выясните, какие именно товары (или услуги) из вашего ассортимента служат таким вот пробным камнем, вы можете начать игру с ценами, которая позволит вам создать впечатление дешевизны.

Как это делается? Товары, которыми торгует бизнес, можно условно поделить на три категории:

- «завлекалочки», то есть товары, которые продаются дешево, иной раз и вовсе по себестоимости, чтобы привлечь покупателя, дать ему повод выбрать именно этот бизнес, а не конкурента;
- основные, то есть товары, которые являются основой ассортимента; товары, за которыми, собственно, и приходят клиенты;
- «наваристые», то есть ходовые товары, на которые накручена максимальная наценка и которые приносят наибольшую прибыль; единица такого товара даст больше прибыли, чем 2–4 единицы «основного» товара, продаваемого за ту же цену.

Например, если мы возьмем «Макдоналдс», дешевое мороженое — типичная «завлекалочка», гамбургеры — основной товар, а кола и «Спрайт» — «наваристые» товары с накруткой в сотни процентов. Ради вкусного и очень дешевого мороженого человек заходит именно в «Мак», а не, скажем, в «Бургер Кинг». Но заходит он именно за гамбургером, на

который «Мак» делает разумную наценку. А съев гамбургер, клиент может запить его колой — и тогда «Мак» получит сверхприбыль.

Другой пример — продуктовые магазины, которые гордо пишут на плакате 3 × 6 метров: «У нас самые дешевые творог, чай и соль. Найдете дешевле — отдадим даром!» Как правило, они не врут и у них действительно самый дешевый творог («завлекалочка» для окрестных домохозяек). Это создает им репутацию дешевого магазина. Но кто покупает только творог? И кто станет проверять, насколько цены на прочие товары выше, чем в других магазинах?

Используя этот прием, вы можете сделать «завлекалочкой» те товары, цены на которые посетитель проверяет в первую очередь. Если эти товары будут сравнительно дешевыми (и особенно если вы не забудете подчеркнуть этот факт), люди сочтут ваши цены низкими, а магазин — дешевым. И, приходя к вам за дешевыми «завлекалочками», станут заодно покупать у вас и дорогие «основные», и «наваристые» товары.

### Ложные скидки

Иногда вы можете создать *впечатление скидки* там, где ее на самом деле нет. Оговорюсь сразу, что эти приемы не вполне этически безупречны, поэтому я привожу их скорее для общего ознакомления, нежели в качестве рекомендации.

Видели ли вы когда-нибудь в магазинах ценники с надписями вроде «~~300 рублей~~ Всего 250 рублей»? Конечно, видели: старую цену указывают наряду с новой едва ли не при любой распродаже.

Но ведь такой ценник можно вывесить, даже если реального удешевления не было. Вместо того чтобы на самом деле дать скидку, можно всего лишь показать, что раньше цена была на 20, 30 или 50% выше. Если основные клиенты магазина — «одноразовые» или эпизодические покупатели, они не могут знать, какой была цена раньше. И хотя они могут не принять на веру то, что раньше товар стоил 300 рублей, некий червь сомнения их все-таки глотать будет: хочется, знаете ли, купить за 250 то, что обычно стоит 300.

►► *Иногда с помощью ложной скидки можно даже замаскировать повышение цен. Если раньше товар у вас стоил 200 рублей, вы можете поднять цену до 250, а на ценнике написать «~~400 рублей~~ Новогодняя распродажа! Всего 250 рублей!» — как будто недавно было снижение, а не повышение цены.*

Вторая разновидность «ложной скидки» — имитация скидки при покупке нескольких единиц товара. Вам наверняка много раз приходилось видеть скидки вроде «Шоколадка — 50 рублей. Три шоколадки — всего 135 рублей».

Иные же продавцы пользуются тем, что народ в уме считает плохо и нехотя. И выставляют ценники вроде «Шоколадка — 50 рублей. Три шоколадки — всего 150 рублей». Большинство покупателей привыкли, что при покупке нескольких единиц товара можно получить скидку, и берут три шоколадки вместо одной, искренне веря, что выгадали какую-то скидку. Хотя из ценника явно видно, что никакой выгоды в этом нет.

Другой вариант того же приема — плакаты вроде «Чашка кофе + булочка — всего за 100 рублей». Даже если кофе в отдельности стоит 50 рублей и булочка — тоже 50 рублей, многие покупатели будут исходить из предположения, что, покупая кофе вместе с булочкой, они заключают более выгодную сделку.

Этот прием широко используют интернет-магазины. Рядом с описанием многих товаров можно увидеть предложение вроде: «Эта книга стоит 11,80 доллара. Вы можете купить ее вместе с вот этой книгой за 19,10 доллара». Покупатели зачастую считают, что речь идет о скидке за приобретение двух книг, и, исходя из этого, принимают решение о покупке. Однако если взглянуть на цену, по которой вторая книга продается отдельно, очень часто выясняется, что, покупая две книги вместе, клиент не экономит ни копейки.

Прием будет более эффективным, если цены товаров не круглые: в таком случае покупателю сложнее заметить подвох. Сравните сами: «Шоколадка — 50 рублей. Три шоколадки — всего 150 рублей» и «Шоколадка — 49,5 рубля. Три шоколадки — всего 148,5 рубля».

Наконец, еще один вариант «ложной скидки», находящийся уже на грани обмана, но все еще эту грань не переходящий, — скидка, которую можно получить лишь при соблюдении некоего условия. Причем условие на проверку оказывается почти невыполнимым. Например, мелкооптовый торговец может предлагать скидку в 25%, но только при заказе не менее чем трех вагонов. Продавец бытовой техники может предлагать бесплатную доставку, но лишь первым пяти покупателям в год. Или, если совсем уж утрировать, в магазине молодежной одежды могут предлагать скидку в 30% на весь ассортимент, но только инвалидам Великой Отечественной войны.

При этом в рекламных материалах (будь то объявление в газете, билборд или плакат в точке продаж) информация о величине скидки обычно прописывается очень крупно и броско, а вот условие, при соблюдении которого предоставляется скидка, пишется мелким шрифтом где-нибудь сбоку.

Так, в аэропорту одного прибалтийского города в обменниках висят огромные, заметные издали плакаты, на которых полуметровыми буквами написано «Комиссия 0%», но с туриста, который решит воспользоваться услугами обменника, возьмут несколько долларов: на тех же плакатах в углу написано шрифтом чуть крупнее газетного, что нулевая комиссия распространяется лишь на суммы от 10 000 долларов и больше.

Прием лучше работает там, где покупатель может просто не заметить отсутствия обещанной скидки: в магазине или ресторане, когда сумма счета складывается из стоимости множества позиций, а также при обмене валют, когда сложно подсчитать в уме, сколько же рублей клиент должен получить за свои юани или шекели.

Но даже если в момент оплаты покупатель ясно видит, что скидки нет, зачастую ему будет жаль времени и сил, потраченных на дорогу, выбор товара и общение с продавцом, и он заплатит полную цену. Правда, едва ли он захочет вернуться, так что эта уловка скорее уместна там, где клиенты в основном «одноразовые».

## Где узнать больше о ценах и скидках

Ценообразование и оправдание цены — весьма обширная тема. Если вы хотите узнать больше о том, как назначать цену и как подавать ее клиентам, я предлагаю вам еще несколько источников информации.

### Дополнительные материалы к книге

Часть материалов, не вошедших в эту книгу, я опубликовал для вас в секретном разделе своего сайта по адресу [www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/) — там вы найдете:

- руководство «Сколько денег вы недополучаете? Проверьте свои цены»;
- руководство «Как нащупать оптимальную цену при живых продажах? Метод “артиллерийской вилки”»;

- руководство «Что делать, когда покупателя интересует только цена?»;
- учебный материал «Восемь ситуаций, когда выгодно продать товар дешевле себестоимости».

Также вы сможете подписаться на бесплатную рассылку новых дополнений к книге.

## Книги других авторов

Книг, посвященных ценам и ценообразованию, почти не издают. Из вышедших на русском могу порекомендовать весьма толковую книгу Джеффри Фокса и Ричарда Грегори «Конкурентные преимущества в денежном выражении». Авторы рассказывают о том, как назначать цену на основе полученной клиентом выгоды, как оправдывать эту цену перед клиентом и т. п.

Кроме того, я рекомендую вам найти в Интернете статью Джоэла Спольски «Верблюды и песочница», посвященную разным подходам к ценообразованию. Джоэл — очень интересный человек, владелец небольшой, но преуспевающей программистской компании. Статью, безусловно, стоит прочитать, даже если вы не торгуете программами.

## Мои семинары

Ряд тем, касающихся управления ценами и скидками, я раскрываю на своих семинарах, каждый из них освещает свои аспекты ценообразования или оправдания цены.

Семинар «Секреты увеличения прибыли 2.0» продолжает и дополняет материалы этой книги. Вы узнаете, что такое «ценовое сообщение», как выстроить ценовую линейку и как управлять поведением покупателя с помощью цен, изучите ряд дополнительных способов подачи цены и ее оправдания, а также ознакомитесь с некоторыми запрещенными приемами.

На семинаре «Партизанский маркетинг услуг» вы изучите ряд способов поднять ценность вашей услуги в глазах клиента.

А семинар «Партизанский маркетинг чужими руками» даст вам инструменты для эффективного поиска «горячих» клиентов, которые заинтересованы в вашем товаре или услуге и поэтому будут готовы заплатить вашу цену.

Заходите на [www.levitas.ru/seminary/](http://www.levitas.ru/seminary/) прямо сейчас!

## Часть 5

# Как заставить клиента возвращаться снова и снова

### **Чтобы бизнес приносил больше денег:**

- привлекайте больше новых клиентов;
- заключайте с ними больше сделок;
- продавайте больше товаров каждому;
- берите за каждый товар больше денег;
- делайте больше повторных продаж;
- используйте больше способов сэкономить.

## Дело сделано? Нет, дело только начинается!

Вы воспользовались советами из предыдущих глав этой книги: дали рекламу, которая привела клиента к вам в магазин или в офис, успешно закрыли сделку. Человек сделал покупку, причем купил много и заплатил дорого. Поздравляю!

А вот теперь ваш бизнес должен сдать экзамен на аттестат зрелости. Вернется ли к вам клиент во второй и в третий раз? Станет ли он вашим постоянным клиентом? Если да — будущее вашей компании ясно и безоблачно. Если нет — уж извините, но ваша компания рискует не дожить до своего следующего дня рождения.

Почему? Есть несколько причин.

Для начала вам необходимо понять идею пожизненной ценности клиента. Что это такое? Та сумма, которую покупатель оставит в вашей кассе за всю свою жизнь, если станет вашим постоянным клиентом. Например, если ваша семья за неделю покупает продуктов на 2000 рублей в ближайшем супермаркете, то за год вы потратите там больше 100 тысяч рублей, за 10 лет — больше миллиона. За всю жизнь — несколько миллионов рублей. Подумайте о том, какова пожизненная стоимость клиента в вашем бизнесе, — и о том, что вы теряете эту сумму всякий раз, когда клиент к вам не возвращается.

Во-вторых, помните о затратах на одну продажу. Это те деньги, которые вам надо вложить в рекламу, в презентационные материалы, в обучение сотрудников и т. п., чтобы заключить одну сделку. Фокус в том, что средние затраты на повторную продажу в несколько раз ниже затрат на привлечение нового клиента. Иными словами, сделка с постоянным клиентом приносит вам гораздо большую прибыль, чем такая же сделка с новым покупателем.

Наконец, от лояльности покупателей к вам зависят темпы роста компании. Представьте себе две компании, у каждой из которых по 1000 клиентов, но у первой отток клиентов составляет 30% в год, а у второй — 60%. Чтобы обеспечить рост на 10% в год, первой компании нужно привлечь 400 новых клиентов, а второй — 700, что потребует почти вдвое больших затрат. Или можно взглянуть на ситуацию иначе. Если рекламный



бюджет обеих компаний одинаков и они получили по 500 новых клиентов, для первой это означает рост на 20%, а для второй — спад на 10%.

Из-за этих трех причин бизнесы, которым не удастся превратить покупателя в постоянного клиента, обычно не выживают, а те, которые выживают, работают тяжело, а зарабатывают мало.

Правда, есть один нюанс. Некоторые виды бизнесов по природе своей не могут привлечь клиента во второй раз.

## Всякого ли клиента можно вернуть?

### Три типа клиентов

О том, как заставить покупателя снова и снова возвращаться к вам, много говорят и пишут. Для этого используют накопительные скидки, CRM-системы, дисконтные карточки, клубы постоянных клиентов и еще тысячу и один прием.

И едва ли не любой консультант — особенно если он учился по американским книгам — посоветует вам вкладывать деньги в удержание постоянных клиентов, поскольку это-де непременно окупится сторицей.

На первый взгляд, так оно и есть. «Жениться» на покупателе гораздо выгоднее для компании, чем «переспать» с ним. Удержание постоянного клиента в среднем обходится в несколько раз дешевле, чем привлечение нового. А супермаркеты, биржевые брокеры, фитнес-центры и страховые агентства, использующие приемы удержания клиентов, и впрямь сообщают о росте прибыли. Но...

Помните, куда ведет дорога, вымощенная благими намерениями? Примерно туда же может завести ваш бизнес слепое следование этому совету. В некоторых случаях вложения в «постоянство» столь же бессмысленны, как попытка толочь воду в ступе, и неизбежно обернутся убытками.

Причина тому проста. Подобно посуде или космическим кораблям, клиенты бывают одноразовыми и многоразовыми. Или, если уж быть совсем точным, — одноразовыми, эпизодическими и регулярными. Давайте посмотрим на каждый из этих типов поближе.

**Одноразовый клиент.** Когда к вам приходит такой покупатель, вы можете с уверенностью спрогнозировать, что, даже если он будет в высшей степени доволен, первая сделка с ним почти наверняка окажется и последней.

*Одноразовый клиент* — это покупатель, который может приобрести вашу услугу считаное число раз, а то и вовсе лишь единожды.

Как опознать одноразового клиента? Существуют две разновидности.

Первая из них — люди, которые попадают к вам случайно, проездом, а вообще они живут и работают совсем в другом месте. Например, туристы или командированные. Быть может, они и рады были бы воспользоваться вашими услугами повторно, но не ехать же ради этого из Новосибирска в Москву.

К примеру, мой любимый ресторан находится в курортном городе на берегу Красного моря. Так что при всей моей любви к кухне этого заведения обедаю я там лишь несколько раз в году.

Вторая разновидность одноразовых клиентов — это те, у кого редко возникает потребность в вашем товаре или услуге. А после того как эта потребность будет удовлетворена, она очень нескоро возникнет снова. Как часто мелкий торговец заказывает вывеску для своего киоска? Как часто женщине нужно свадебное платье?

Одноразовый клиент — вовсе не обязательно плохой клиент. Некоторые бизнесы работают только с этой категорией. Например, вокзальный буфет или ресторан в аэропорту: редкий человек обедает в нем дважды. Или возьмите риелтора, свадебный салон либо, наоборот, адвоката по бракоразводным делам — как вы думаете, сколько раз средний клиент пользуется их услугами? Важно только понимать, что этот клиент — именно одноразовый, и не пытаться сделать его постоянным.

**Эпизодический клиент.** Поведение такого клиента не поддается прогнозу. Даже если он остался доволен сегодняшней покупкой, следующая сделка может состояться как завтра, так и через месяц, через год, через пять лет или вообще никогда.

Можно с уверенностью сказать, что рано или поздно ему снова понадобится какой-то товар из вашего ассортимента. Но нельзя сказать, как скоро это произойдет.

*Эпизодический клиент* — это покупатель, который может приобретать ваш товар или услугу многократно, но нерегулярно, через непредсказуемые промежутки времени.

Тут тоже можно выделить несколько разновидностей.

Первая — клиенты, для которых ваш товар или услуга не являются предметом регулярного потребления. Наиболее типичный пример этой

категории — частные лица, приобретающие билеты на самолет. Как скоро такому человеку снова понадобится куда-то лететь? Бог весть.

Вторая разновидность — это клиенты, которые приобретают товары с неопределенно долгим сроком эксплуатации: электроприборы, одежда, мебель или автомобили. Например, нетрудно предположить, что рано или поздно владелец автомобиля захочет сменить машину. Но когда это произойдет? Один человек уже через два-три года продаст свой автомобиль и купит новую модель, а другой будет эксплуатировать машину до тех пор, пока она не развалится.

Наконец, третья разновидность эпизодических клиентов — это люди, которые пользуются товаром, подобным вашему, достаточно регулярно, но при этом предпочитают разнообразие. Если конкуренция в отрасли высока, такой человек иногда делает покупки у вас, но чаще — у ваших конкурентов. В качестве примера можно привести любителя ресторанов, который на прошлой неделе был в китайском ресторане, сегодня ест пиццу, а в следующие выходные захочет посетить ирландский паб или суши-бар.

**Регулярный клиент.** И снова мы имеем дело с предсказуемым поведением клиента. Если человек остался доволен сделкой с вами, можно достаточно точно предсказать и то, что он совершит повторную покупку (причем не одну), и даже то, как скоро это произойдет.

*Регулярный клиент* — это покупатель, который может приобретать ваш товар или услугу многократно и регулярно в течение долгого времени. Для такого клиента то, что вы продаете, будь то молоко и хлеб, канцелярские товары или коксующийся уголь, является товаром регулярного потребления. По мере того как продукт расходуется, клиент приобретает новый. Причем делает это настолько регулярно, что вы можете прогнозировать, когда он обратится к вам в следующий раз и сколько денег у вас оставит. Разумеется, то же относится и к услугам.

В идеале такой клиент оплачивает ваш товар (услугу) оптом, на месяцы или годы вперед, либо связан с вами долгосрочным договором. Так, например, работают спортивные клубы, телефонные компании, интернет-провайдеры. В другом случае покупатель просто приходит к вам снова и снова — так обстоит дело с клиентами супермаркетов, покупателями косметики, сигарет, бензина и т. п.

Важно понимать, что принадлежность покупателя к категории эпизодических или регулярных клиентов сама по себе не гарантирует

повторной покупки. Она лишь позволяет спрогнозировать, чего ожидать от этого покупателя, каков его потенциал для вашего бизнеса.

**Вот тебе первая выгода...**

Какую пользу вы можете извлечь из знания об этих категориях клиентов?

Во-первых, при планировании рекламной кампании зачастую приходится выбирать, на какую целевую группу направить рекламу. В такой ситуации важно оценить каждую группу стратегически: спрогнозировать не только какова будет немедленная отдача, но и сколько денег эта группа может принести в долгосрочной перспективе. И в этом вам поможет оценка целевой группы по шкале «одноразовый — эпизодический — регулярный».

Во-вторых, понимание природы клиентов поможет вам планировать рекламный бюджет. А именно определиться с предельной стоимостью привлечения покупателя.

Если ваши клиенты по сути своей одноразовые, то очевидно, что вы можете позволить себе потратить на привлечение такого клиента лишь небольшую часть той прибыли, которую получите с одной продажи.

Когда речь идет об эпизодических клиентах, уже можно позволить себе небольшой риск — потратить на привлечение клиента большую часть прибыли в расчете на повторные продажи. Иногда можно даже заложить в бюджет такую стоимость привлечения, чтобы с первой продажи лишь «выйти в ноль» — но только в случае, когда повторный визит ожидается в скором времени: такое может себе позволить ресторан, но не автосалон.

А вот когда речь идет о регулярных клиентах и есть основания надеяться на долгосрочное сотрудничество, вы вполне можете потратить на привлечение клиента всю предполагаемую прибыль от первой сделки или даже такую сумму, чтобы первая покупка, сделанная клиентом, стала для вас убыточной. Вы наверстаете свое, когда этот клиент будет возвращаться снова и снова.

В-третьих, зная, к какой категории относятся клиенты вашего бизнеса, вы не будете выбрасывать деньги на попытки превратить одноразовых покупателей в постоянных клиентов или заставить эпизодических клиентов делать регулярные покупки. Вместо этого вы сможете подобрать адекватные маркетинговые инструменты.

## Кесарю — кесарево, слесарю — слесарево

Как работать с каждой из трех категорий, чтобы извлечь максимум прибыли? Существует свой набор приемов для каждого случая. Ряд таких приемов я опишу в книге — часть кратко, часть подробно. Дополнительные приемы можно изучить на моих семинарах по маркетингу.

**Если вы сталкиваетесь с одноразовым клиентом,** ваша задача — немедленно получить максимум денег и иных выгод, поскольку второй встречи не предвидится. Для этого используются, например, такие приемы.

*Активная продажа сопутствующих товаров и услуг.* Мы уже говорили об этом в предыдущих главах. Когда человек покупает кофе, предложите ему сэндвич, шоколадку и жевательную резинку. Когда покупает фотоаппарат — предложите заодно карту памяти, вспышку, батарейки, штатив и т. п.

*Передача совершившего покупку клиента другому бизнесу за комиссионные.* После того как клиент купил у вас что-то, вы можете рекомендовать ему воспользоваться услугами другого бизнеса. Например, буфетчик на вокзале может посоветовать пассажиру скоротать время до отъезда в местном интернет-салоне — и вручить скидочный купон. За каждого пришедшего от вас покупателя партнер платит вам фиксированную сумму либо проценты от суммы чека.

*Превращение покупателя в рекламного агента.* Сделайте так, чтобы, уйдя от вас, покупатель вольно или невольно прорекламиривал вашу фирму своим друзьям и коллегам. Для этого существует ряд несложных приемов — начиная с раздачи скидочных купонов «для друзей» и/или пакетов с названием вашей компании и заканчивая использованием «фирменных баек» и наград-рекламоносителей.

*Запрос у покупателя рекомендаций.* Если форма бизнеса это позволяет, вы можете попросить у клиента письменный отзыв о качестве вашего товара (услуги) и/или имена и адреса его знакомых, к которым вы могли бы обратиться, сославшись на него.

В принципе, все эти приемы актуальны для любого бизнеса, но при работе с одноразовыми клиентами — особенно.

**Если вы работаете с эпизодическим клиентом,** ваша основная задача заключается в том, чтобы в следующий раз он купил товар именно у вас. Для этого используются приемы, стоимость которых минимальна (ведь

если человек не вернется к вам, плакали ваши рекламные денежки), а суть сводится к убеждению клиента в том, что сделать повторную покупку у вас для него выгоднее, чем в любом другом месте. Вот несколько типичных приемов.

- Накопительные скидки. Чем больше или чем дольше человек покупает у вас, тем большую скидку он получает на следующую покупку. Мы еще поговорим об этом приеме более подробно — тут есть свои тонкости.
- «Составные» подарки и скидки. После каждой покупки клиент получает подарочный или скидочный купон, который сам по себе бесполезен. Но, набрав оговоренное количество таких купонов, клиент может обменять их на подарок или на разовую крупную скидку.
- Клубы «верных клиентов». Члены клуба получают скидки и иные бонусы после того, как потратят у вас значительную сумму либо в обмен на обязательство потратить в течение года (квартала, месяца) не меньше оговоренной суммы. Типичный пример — организованные авиакомпаниями «клубы стотысячемильников»: клиент, налетающий самолетами этой фирмы 100 тысяч миль и более, получает скидки, льготное бронирование билетов, первоочередное обслуживание и т. п.
- Регулярное напоминание о себе. Время от времени желательно напоминать клиенту о себе: писать ему, звонить, отправлять факс или e-mail. Однако это не должно выглядеть как «Мы хотим твои деньги». Наоборот, напоминание должно выглядеть как забота о клиенте, как «У нас есть нечто интересное для тебя». Эту тему мы тоже обсудим в подробностях.
- Фирменная газета. Вы можете выпускать собственную газету и распространять ее среди клиентов. Вернее, не газету, а некий ее суррогат — например, e-mail-рассылку или факс-рассылку. Впрочем, некоторые бизнесы могут позволить себе и настоящую газету или журнал. Об этом мы тоже еще поговорим.

Эти же приемы можно использовать и при работе с регулярными клиентами, но тогда они будут играть вспомогательную роль. Наконец, **если ваши типичные клиенты относятся к числу регулярных покупателей**, ваша самая насущная задача будет заключаться в том, чтобы

не дать им прекратить пользоваться товаром/услугой или перевернуться к конкуренту. Для этого используются, например, такие приемы.

- Долгосрочный договор или оплата вперед. Компания заключает с клиентом договор на полгода, год или несколько лет, причем в случае досрочного расторжения договора клиент выплачивает штраф или неустойку. Еще более выгодный для компании вариант — оплата вперед: клиент оплачивает заранее год сервиса или, к примеру, N единиц товара. Так работают фитнес-клубы, гарантийные мастерские и т. д.
- Льготы за «непрерывный стаж». Клиент получает бонусы, льготы либо статус за «выслугу лет». Если стаж прерывается, все льготы «сгорают». Типичный пример — медицинское страхование: некоторые виды лечения покрываются полисом лишь после нескольких лет стажа, так что, если клиент перейдет к конкуренту, ему снова придется ждать несколько лет, молясь, чтобы за это время не возникло необходимости в таком лечении.
- «Неизвлекаемые» приобретения. Некие бонусы, льготы или статус, которые привлекательны для клиента, но не имеют смысла вне сотрудничества с вашим бизнесом. Типичный пример — номера сотовых телефонов и адреса e-mail. После того как человек сообщил свой мобильный номер всем коллегам и друзьям, ему не так легко будет от него отказаться. А поскольку в России нельзя уйти в другую сеть, оставив за собой тот же номер, клиент с высокой вероятностью не станет менять провайдера.
- Плата за выход. В некоторых случаях используется форма договора, при которой клиент обязуется выплатить ощутимую сумму, если он разрывает контракт. Например, некоторые ПИФы (паевые инвестиционные фонды) помимо обычной платы за управление берут еще и плату за выход в размере нескольких процентов от суммы вклада.

Таковы в общих чертах маркетинговые подходы к разным категориям клиентов. А теперь сделайте шаг от теории к практике. Определите, относятся ли ваши типичные клиенты к категории одноразовых, эпизодических или регулярных покупателей.

Если вы придете к выводу, что клиенты вашего бизнеса — или хотя бы значительная их часть — являются регулярными либо эпизодическими,

советы из следующей главы помогут вам сделать так, чтобы клиенты возвращались к вам снова и снова.

## Приходите еще — получите пряник

### Подарочные купоны на фиксированную сумму

Если клиент сделал покупку и ушел, получив скорее положительные, чем неприятные впечатления от вашей компании, есть шанс, что он вернется, когда ему снова понадобится этот продукт. А чтобы у клиента была причина обратиться именно к вам, а не к конкурентам, надо пообещать ему какой-то «пряник», который он получит при следующем визите.

Первый инструмент, позволяющий снова привлечь клиента в магазин, — *подарочный купон на фиксированную сумму*, который можно отдать кассиру вместо денег при следующей покупке. В сущности, это значит, что вы дарите своему покупателю деньги — но такие, которые он может потратить только в вашем магазине.

Как использовать такие купоны? Дарить их новым клиентам, чтобы поощрить их следующий визит. Дарить тем, кто покупает на крупную сумму, — таких клиентов надо стремиться привлечь снова. Высылать в подарок постоянным клиентам, которые долгое время не совершали покупок. Номинал такого купона должен быть достаточно малым, чтобы этой суммы не хватило на оплату всей покупки (или чтобы ее хватило лишь на покупку какой-нибудь мелочи вроде куска мыла, записной книжки или пары носков), — но при этом достаточно большим, чтобы клиенту было жаль потерять эту сумму.

Например, каждый новый покупатель, приобретающий детскую одежду у американской компании Hanna Andersson, получает подарочный купон на 10 долларов. Цены на большинство товаров этой фирмы начинаются от 25–30 долларов, да и редко кто покупает ребенку только один предмет одежды. Так что применительно к стоимости средней покупки сумма подарка невелика. Но 10 долларов — даже для американца такая сумма, которую жаль просто выбросить. Поэтому подарочные купоны обеспечивают Hanna Andersson множество повторных покупок.

Если вы собираетесь использовать подарочные купоны, позаботьтесь о нескольких вещах.

- Купоны должны быть защищены от подделки. Крупные компании могут использовать те же инструменты, которые используются для



защиты денег, — водяные знаки, голограммы и т. п. Малым бизнесам может быть достаточно печати магазина на купоне.

- Вы должны вести строгий учет, когда и за что был выдан каждый купон. В противном случае есть риск, что недобросовестный продавец попросту отдаст пачку купонов своим сообщникам и те расплатятся ими вместо денег за крупную покупку. Подумайте, как предотвратить подобное злоупотребление в условиях вашего бизнеса.
- Важно, чтобы ваши продавцы не забывали выдавать купоны клиентам, которые их заслужили, — в противном случае вся маркетинговая акция пойдет насмарку. Кроме того, если подарочные купоны не попадают к клиентам, возможно, они уходят на сторону.
- Наконец, необходимо убедиться, что ваши кассиры осведомлены о существовании подарочных купонов, знают, что должны принимать и учитывать их, и имеют представление о том, как определить подлинность купона.

Еще один вопрос, который часто возникает при использовании подарочных купонов, — позволять ли клиенту собирать несколько купонов, чтобы он смог оплатить очередную покупку только ими. Некоторые фирмы решают этот вопрос отрицательно — и запрещают использовать больше одного купона за один раз или оплачивать подарочными купонами больше 30 или 50% общей стоимости покупки (разумеется, в этом случае информация об ограничениях должна быть записана на самом купоне).

Я же разделяю точку зрения тех компаний, которые позволяют покупателю накопить несколько купонов, а затем использовать их одним махом. Но для этого необходимо наладить эффективный учет купонов, чтобы избежать злоупотреблений.

### Накопительные подарки

Следующий способ привязать клиента к себе — это *накопительные подарки* в виде товаров или услуг, которые клиент может получить от вас бесплатно, совершив оговоренное количество покупок.

Если клиент выполняет условия вашей акции и совершает оговоренное количество покупок, ему полагается — без всяких дополнительных

условий и без всякой доплаты — какой-то подарок. Например:

- десятый билет в кино — в подарок;
- ко второй чашке кофе — шоколадка бесплатно;
- третья кружка пива — даром;
- налетавшему 100 тысяч километров пассажиру — билет в подарок.

Сам по себе этот прием чрезвычайно прост. Человек чувствует, что чем больше он покупает, тем ближе приз, и начинает делать дополнительные покупки или покупать больше товаров за раз. А после того как он втягивается, ему уже жаль покупать товар у конкурента — ведь тогда он не получит очередные очки, штампик или марку, так что покупка не приблизит его к заветному призу. Прием банальный, но работает хорошо.

Однако, как говорят европейцы, дьявол таится в деталях — есть несколько нюансов, которые стоит оговорить особо.

Если вы хотите предложить клиентам накопительный подарок, чтобы стимулировать продажи, первым делом воспользуйтесь калькулятором. Надо просчитать стоимость подарка и убедиться, что схема « $N$  покупок по полной цене + товар  $Z$  даром» для вас выгодна.

*»» Кроме прочего, необходимо убедиться, что вашим типичным клиентам подарок интересен. Опросить с десяток клиентов. Потом десятку-другому предложить такой подарок за большую покупку и посмотреть, заставит ли их это расстегнуть кошелек. И только затем можно официально объявлять о «раздаче слонов». В противном случае вы рискуете потратить время и деньги на рекламу, печатные материалы, обучение продавцов — и все это только для того, чтобы обнаружить, что ваш подарок безразличен клиентам.*

Выбирать подарок лучше всего из собственного ассортимента — тогда он обойдется гораздо дешевле, чем товар из чужого магазина. Да и клиенту такой подарок почти наверняка окажется интересен, раз он покупает именно у вас.

О том, что за несколько покупок положен подарок, и о том, как его получить, клиента следует предупредить при первой же покупке. Даже если об этом говорилось в рекламе, продавец все равно должен напомнить покупателю, что тот сделал первый шаг к получению подарка. Это необходимо, чтобы человек вообще узнал о подарке как о еще одной

причине вернуться к вам. Не поверите, но многие продавцы забывают это сделать, чем сводят на нет эффект от маркетинговой акции.

Например, недавно я с удивлением обнаружил, что в ресторане, куда я время от времени заглядываю уже несколько лет, все эти годы существует программа накопительных подарков. Информация о ней напечатана мелким шрифтом на обороте меню. Официанты не сообщают посетителям об этой программе, так что едва ли хотя бы один из сотни клиентов ресторана знает о ее существовании.

Кроме того, нужно, чтобы человек с первой же покупки получил ощущение того, что часть пути к подарку уже пройдена, так что если он откажется от следующей покупки, то потеряет уже «заработанную» часть подарка.

И разумеется, нужна какая-то учетная карточка, которая позволит и вам и клиенту отследить, сколько покупок уже сделано. Конечно, если вы работаете с крупными фирмами и дорогими заказами, все сделки отслеживаются и так — и необходимости в дополнительных документах нет. А вот если ваши основные клиенты — частные лица, учетная карточка просто необходима.

Форма карточки может быть произвольной — визитка с таблицей на обороте, мини-альбом для марок или наклеек, которые выдаются при покупке, магнитная карта и т. п. Но должны соблюдаться несколько правил.

- Карточка должна быть аккуратно и красиво оформлена. Это не только бумажка для записи покупок, это еще и ваша реклама.
- Формат должен позволять носить учетную карточку с собой, не складывая и не сминая ее. Оптимальный формат — размером с визитную или кредитную карточку, тогда ее можно будет носить в кошельке.
- Способ записи уже сделанных покупок должен быть защищен от подделки. Галочки в соответствующей графе недостаточно — а вот печать или наклейка уже могут быть достаточно надежны.
- Клиенту должно быть понятно, каковы условия получения подарка, какую часть этих условий он уже выполнил, что еще осталось сделать — и что он получит в результате.

Клиент получает учетную карточку при совершении первой же покупки. Продавец должен по собственной инициативе выдать карточку,

отметить в ней сделанную покупку и сообщить покупателю, что первый шаг к подарку уже сделан.

Впрочем, многие фирмы-производители с успехом используют вместо учетных карточек части упаковки своего товара. «Собери пять крышечек от йогуртов...», «Пришли нам этикетки с десяти бутылок...» и т. п.

Когда учетная карточка будет заполнена целиком, клиент обменяет ее на подарок — и оставит вам информацию о себе для базы данных по клиентам. О том, зачем вам эта информация и что с ней делать, мы еще поговорим отдельно.

Имейте в виду: чем короче путь к получению подарка, тем привлекательнее для клиента ваше предложение. Подумайте сами — стали бы вы участвовать в накопительной программе «Сотая чашка кофе бесплатно»? Держу пари, что нет. Поэтому выбирайте реалистичную длину пути.

►► *Если вы работаете в основном с эпизодическими клиентами, можно использовать «накопительный подарок для сверхкороткой дистанции» — купон на мелкий подарок, который клиент получит уже при следующем визите. «К следующей чашке кофе — шоколадка бесплатно». Шоколадка-то может быть и ма-а-а-аленькой — дареному коню, как известно, в зубы не смотрят.*

Иногда бизнесы, запускающие программу накопительных подарков, начисляют баллы лишь за некоторые категории товаров или услуг. В этом случае очень важно не «прострелить себе ногу» — не простимулировать покупку дешевых товаров в ущерб более дорогим и прибыльным.

Например, сеть кафе «Мандарин» ввела накопительную программу «Десятая чашка кофе бесплатно», распространявшуюся только на кофе, что привело к падению суммы среднего чека — многие клиенты стали брать эспрессо за 60 рублей вместо чайника чая за 120 рублей или глинтвейна за 210 рублей, чтобы получить еще один штампик на пути к подарку.

И еще один нюанс. Если в качестве подарка выступает какой-то предмет длительного, а не разового пользования, подумайте: можете ли вы сделать его своим рекламоносителем? Имеет ли смысл поместить на нем

свое рекламное предложение, логотип, контактные координаты? Не снизит ли это привлекательность подарка для клиента?

## Накопительные скидки

Следующий способ побудить клиента вернуться — это *накопительные скидки*. После того как клиент сделает у вас оговоренное количество покупок, на следующие покупки он получит скидку. Причем величина этой скидки может быть привязана к сумме предыдущих покупок.

Идея, как и с накопительными подарками, очень простая: чем больше денег оставляет покупатель в вашей кассе, тем выгоднее для него последующие покупки. Но и тут есть свои нюансы.

Практически все, что уже было сказано о накопительных подарках — необходимость предварительных расчетов, своевременное уведомление клиента, учетная карточка, длина пути и т. д., — все это относится и к накопительным скидкам.

►► *Если не продумать детали и не провести предварительное тестирование, скидочная программа может стать скорее объектом насмешек, нежели эффективным маркетинговым инструментом. Например, недавно я наблюдал в Интернете, как потенциальные покупатели издеваются над скидочной программой сети «Декатлон»: за каждые потраченные там 10 000 рублей и за каждые 40 покупок клиент получит... скидку аж в 200 рублей на следующую покупку — и все это с дополнительными оговорками и условиями («кроме товаров со скидкой», «баллы действительны в течение 12 месяцев», «срок действия купона 3 месяца» и т. п.), зато под девизом «Ваша верность вознаграждается».*

Кроме того, схема накопления скидки может быть «конечной» или «бесконечной».

«Конечная» схема предполагает следующее: когда покупатель наберет необходимое количество покупок (или потратит на покупки нужную сумму), он получит крупную скидку на следующую покупку, после чего его накопления обнуляются и он должен начать все сначала.

Например, в книжном магазине «Колизей» клиент при первой покупке получает карточку, разграфленную на десять строк. После каждой покупки в очередную строчку карточки вписывается сумма, уплаченная покупателем. Когда заполняются все десять строчек, карточка превращается в подарочный купон на сумму, равную 10% совокупной

стоимости записанных в ней покупок. А клиенту выдается новая, пустая карточка.

Скажите, это обычная скидка на 10%? А вот и нет! Это скидка на 10% только для тех, кто делает не менее десяти покупок. То есть для постоянных клиентов — чего и требовалось добиться.

Частным случаем «конечной» накопительной скидки являются подарочные купоны на мелкую сумму. Сам по себе один купон на полдоллара-доллар особой ценности не представляет — но когда их набирается несколько штук, сумма становится достаточно велика, чтобы ее уже было жалко потерять. А единственный способ не потерять ее — сделать у вас повторную покупку.

И еще одна форма «конечной» накопительной скидки — скидка на конкретный товар. В этой ситуации вы выбираете какой-то дорогой и привлекательный для большинства клиентов товар и предлагаете покупателям приобрести его с огромной скидкой, причем скидку эту можно постепенно накопить, покупая у вас любые товары.

Например, супермаркет объявляет, что набор замечательных кастрюль, мечту любой домохозяйки, можно приобрести со скидкой 75% (всего за четверть цены), но для этого надо собрать 30 марок. А марку дают за любую покупку на сумму не менее 300 рублей (вернее, по одной марке за каждые полные 300 рублей в стоимости покупки). Соответственно, чтобы заполучить вожделенные кастрюли со скидкой, покупатель должен будет купить в супермаркете любых товаров как минимум на 9000 рублей.

«Бесконечная» же схема предполагает один из двух вариантов. Либо клиент при каждой покупке получает новую скидку, которая вычисляется по формуле, основанной на суммарной стоимости всех предыдущих покупок. Либо, единожды достигнув требуемой суммы или количества покупок, он навсегда (или на заранее оговоренный срок) переходит на следующий уровень и получает фиксированную скидку на любую покупку.

Например, авиакомпании в США в свое время создали «клубы сотысячемильников» — эти клубы объединяли пассажиров, налетавших самолетами этой фирмы 100 000 миль (что примерно равно пяти кругосветным путешествиям) и более. Владелец клубной карточки получал как скидки на билеты, так и VIP-обслуживание в аэропорту. Когда налет поднимался до 200 000 миль — клиент получал карточку более высокого уровня (например, «золотую»), обеспечивающую еще более существенные скидки и еще более существенные льготы. У некоторых

авиакомпаний существовали и «платиновые» либо «бриллиантовые» карточки для налетавших миллион миль (50 витков вокруг Земли!) и более.

Только учтите, пожалуйста: если пообещать клиенту накопленную скидку на веки вечные, то «бесконечная» накопительная программа может стать ловушкой. Если по какой-либо причине рентабельность бизнеса упадет и вы не сможете позволить себе большие скидки, постоянные-клиенты своими накопленными скидками могут пустить ко дну вашу фирму. Поэтому лучше, если накопленная скидка действует либо в течение оговоренного срока, либо на определенное число покупок.

Еще один нюанс — величина скидки. Чем она меньше (и чем меньше общая сумма покупки), тем менее привлекательна эта скидка для клиента. Поэтому в случае с дешевыми товарами разумнее использовать подарок.

Так, если мы продаем кофе и булочки, скидка на 5% со стоимости чашки кофе будет воспринята как издевательство. Лучше использовать накопительный подарок в виде бесплатной чашки кофе или бесплатного рогалика.

Как и в случае с подарком, схема получения скидки и ее величина должны быть прозрачны и понятны для клиента. Но поскольку речь идет не об одном предмете-подарке, а о деньгах, которые легко делить на сколь угодно малые или большие порции, то пользоваться скидками вы можете куда гибче. Важно только соблюдать основной принцип: чем больше клиент покупает, тем выгоднее для него каждая следующая покупка.

Например, вы можете выдавать скидки «лесенкой»: на каждую следующую покупку или несколько покупок дается все более и более высокая скидка. Скажем, на первые пять покупок скидки нет, на следующие пять покупок — 5%, затем 10%, затем 12% и так далее до 20% включительно.

Или можно комбинировать накопительные скидки с накопительными подарками — к примеру, ресторан может выдавать посетителям карточки с «лесенкой» скидок и подарков: при повторном посещении — скидка 10%, при следующем заказе — напиток бесплатно, при следующем — десерт бесплатно и т. д.

►► *Не забудьте убедиться, что клиент осведомлен обо всех тонкостях программы накопительных скидок — и понимает, как она работает.*

Используете ли вы в своем бизнесе накопительные подарки и скидки, чтобы побуждать клиентов возвращаться к вам снова и снова? Если да —



насколько хорошо они работают для вас? Если нет — может быть, стоит начать их использовать?

## История пятая: магазин компакт-дисков

Владелец магазина компакт-дисков (назовем его Дмитрием) обратился ко мне за консультацией:

«В моем магазине действует определенная система скидок. Посмотрите, не нужно ли, на ваш взгляд, ее каким-то образом изменить?»

Ключевой вопрос в такой ситуации — а какова была цель введения этих скидок? И в какой мере она достигнута с помощью существующей системы?

«Система следующая: один диск стоит 95 рублей. Если человек покупает сразу от двух до четырех штук, то цена становится 90 рублей, а если пять штук и более, то 85 рублей».

Как показывает опыт, в таких ситуациях лучше срабатывает предложение «Пятый диск за полцены» или «Десятый диск в подарок». Обычно люди предпочитают получать подарки или большие скидки, нежели скидки «грошовые», поэтому такой подход может быть куда более эффективен.

Далее, можно было бы выдавать учетные карточки на 10 покупок, вписывать в карточку все покупки, и только после того, как все строки карточки будут заполнены, сработает накопительная скидка на те же 10%. Но поскольку это будут 10% с десяти покупок, а не с одной, клиент получит скидку на ощутимую для него сумму — что психологически гораздо привлекательнее десятка «грошовых» скидок.

Не факт, что этот подход будет работать лучше, чем существующая сегодня система скидок, но поэкспериментировать можно: даже в случае неудачи Дмитрий не потеряет ничего, кроме платы за печать сотни-другой карточек.

Далее Дмитрий писал:

«Плюс к этому с каждым купленным диском покупатель получает купон «Дополнительная скидка пять рублей». Этот купон действует в течение трех месяцев. То есть, покупая диски в моем магазине, покупатель набирает купоны на какую-то сумму. При очередной покупке он может отдать накопившиеся у него купоны продавцу и получить скидку на сумму, указанную в купонах. Но в этом случае новые купоны с купленными дисками ему не выдаются. То есть его накопленная скидка обнуляется и он должен начинать сначала».

Согласитесь, собирать купоны по пять рублей — занятие крайне скучное. Посчитайте сами — чтобы получить даром всего один диск (ценой в 95 рублей), придется собрать целых 19 таких вот купонов. Не знаю, как вас, уважаемый читатель, а меня слабо мотивирует предложение купить 19 дисков, чтобы получить двадцатый бесплатно.

Собирать скидки — особенно небольшие, «грошовые» — покупателям довольно скучно. И эта скука снижает мотивирующий эффект накопительных скидок.



## Чтобы клиент не скучал

Чтобы сделать процесс «накопления» более увлекательным, я бы посоветовал ввести в него элемент азартной игры. Превратить магазин в казино. Как это сделать? Простейший вариант — использовать ту же идею с пятирублевыми купонами, но чуть модифицировать ее: сделать купоны фрагментами пазла. То есть на листке бумаги фоном печатается какая-то картинка (к примеру, эмблема магазина), а поверх нее печатаются купоны (скажем, 9 или 12 штук на листе), после чего лист разрезается на отдельные купоны.

Каждый из таких купонов можно использовать сам по себе, и тогда он дает скидку в 5 рублей. Но если собрать из них полный пазл, цена каждого купона увеличивается, скажем, в 10 и даже в 20 раз — и становится равна цене диска. То есть в обмен на пазл из купонов можно получить целую стопку дисков на выбор.

Вуаля! Вместо тупого накопления возникает элемент азартной игры между клиентом и магазином. Разумеется, каждый следующий купон-фрагмент выбирается кассиром случайно, так что собрать пазл из первых попавших в руки купонов не удастся — придется либо собирать новые и новые купоны, либо меняться с друзьями и знакомыми.

►► *Обмен купонами — это, кстати, дополнительная реклама для магазина. «Ты где диски покупаешь? У Дмитрия? Нет? Жаль... Почему жаль? Да, понимаешь, у него такие скидки...»*

Ну а чтобы не было собрано слишком много таких пазлов (и чтобы не пришлось выдавать стопку дисков в подарок слишком часто), один-два элемента пазла можно выпустить ограниченным тиражом. И еще в таком случае имеет смысл ставить на обороте купона печать магазина, чтобы избавить клиентов от искушения подделать недостающий элемент.

А чтобы люди не думали, что магазин их обманывает, первый же собранный пазл надо будет наклеить на лист картона вместе с фотографией счастливого покупателя, получающего из рук директора магазина стопку дисков, — и повесить этот коллаж на стену возле кассы.

## Другие азартные игры

Можно использовать и другие варианты азартных игр — не накопительные, а «сиюминутные». Например, вместо того чтобы давать клиенту «грошовую» скидку, можно сыграть с ним в рулетку. Построить барабан вроде того, что был в игре «Поле чудес», только маленький, настольный. Или, наоборот, большой настенный. Разделить его, скажем, на 30–40 секторов. Один сектор из этих 30 дает выигрыш в пять бесплатных дисков, два или три — выигрыш одного бесплатного диска, несколько секторов дают скидку 10–20% на следующую покупку (та же накопительная скидка, но для «сверхкороткой» длины пути), а остальные — обычный скидочный купон на пять рублей. И пусть каждый покупатель (или каждый, кто покупает не менее трех дисков), оплатив свою покупку, получает возможность крутануть барабан и выиграть приз.

И еще один вариант азартной игры. За каждые купленные три диска покупатель получает в подарок лотерейный билет с таблицей  $4 \times 4$  ячейки, покрытой фольгой. Но стереть из этих шестнадцати ячеек можно только четыре подряд (строчку, столбец или диагональ), иначе билет становится недействительным. Если открылись буквы, образующие в правильном порядке слово «ДИСК», — покупатель выиграл бесплатный диск. Причем на каждом билете непременно есть выигрышная комбинация — в этом проигравший может убедиться, стерев фольгу с остальных клеток, так что никто не сможет сказать, будто лотерея нечестная.

Нетрудно посчитать, что в среднем будет выигрывать один билет из десяти — то есть на каждые 30 проданных дисков придется выдавать один диск в подарок, что равноценно скидке 3%. Единственная проблема — стоимость печати самих билетов. Они должны быть разнообразными (чтобы было невозможно просчитать выигрышную комбинацию), должны быть напечатаны на достаточно плотном картоне и вдобавок покрыты стирающейся фольгой. Так что Дмитрию стоит проверить, за какую сумму типографии берутся сделать такие билеты, и тогда уже решать, стоит ли овчинка выделки.

А еще можно дать клиенту игральные кости и предложить ему «выкинуть себе скидку». Кому-то повезет, и он выкинет две шестерки. Кому-то не повезет, и он выкинет две единицы. Но в среднем скидка будет составлять 7%. Или можно дать клиенту колоду карт и предложить «вытянуть скидку» — средняя скидка тут будет около 7,5% (но ее можно

снизить до более приемлемой, положив в колоду меньше тузов с «картинками» и больше «троек» с «двойками»).

►► *Можно использовать любые популярные азартные игры — важно только просчитать, какой будет средняя величина скидки и выгодно ли это для магазина. Но учтите, что нельзя играть с покупателем на деньги — только на скидки или подарки!*

Обратите внимание на один нюанс. Если разыгрывается подарок, покупатель, разумеется, получит его тут же, не отходя от кассы. Но если ставкой в игре является величина скидки, разыгрывайте скидку не на эту, а на следующую покупку! Во-первых, это даст покупателю повод вернуться — мы ведь говорим о средстве мотивировать повторную покупку. А во-вторых, если вы будете разыгрывать скидку на текущую покупку, хитрые покупатели станут отказываться от покупки, если выпадет слишком маленькая скидка, а потом пытаться счастья еще раз. Поэтому розыгрыш подарка или скидки должен производиться только после того, как покупка оплачена.

►► *Дополнительные примеры игр с покупателем вы можете найти в книге Евгения Мачнева «Развлекунки».*

Такого рода азартные игры с покупателями могут сделать ваш магазин в их глазах гораздо более привлекательным по сравнению с конкурирующими магазинами, которые предлагают обычные скидки.

## Накопительные льготы и бонусы

Наконец, чтобы закрыть тему «накоплений», упомяну еще *накопительные льготы и бонусы*. Что это такое? Дополнительные услуги, которые не входят в прейскурант (либо предоставляются только в пакетах VIP-обслуживания) и которые постоянный покупатель может получить лишь благодаря своему статусу «верного клиента» и достаточному количеству сделанных покупок.

Что это могут быть за услуги? Так, я уже упоминал клубы «100 000 миль», организованные авиакомпаниями. Члены таких клубов не только получают скидки на билеты — во многих компаниях они к тому же обслуживаются вне очереди, для них есть особые льготы при бронировании или обмене билетов, зачастую они могут пользоваться комнатами отдыха для пассажиров бизнес-класса, даже если летят

экономклассом, а в случаях, когда желающих попасть на самолет больше, чем посадочных мест, сначала билеты получают «стотысячемильники», а потом уже все остальные.

«Сожалею, сэр, но свободных мест нет. И как видите, у нас большая очередь на разбронирование...» Тут кассир поднял на клиента глаза и умолк. На стойке перед ним лежал портфель, и бизнесмен — неназойливо, но весьма недвусмысленно — постукивал по краю портфеля пластиковой карточкой. Такие карточки выдаются членам «стотысячемильного клуба», созданного компанией «Юнайтед Эйрлайнз» для своих постоянных пассажиров — элиты, которую стремятся иметь все компании. Выражение лица у кассира тотчас изменилось, и он сказал: «Сейчас что-нибудь устроим, сэр». Карандаш кассира приподнялся и вычеркнул одну из фамилий в списке пассажиров — человека, приехавшего много раньше и имевшего все основания получить билет, — а вместо него вписал имя бизнесмена» (Артур Хейли. «Аэропорт»).

Другой пример, классом повыше, — кредитная карта Centurion Card, выпущенная American Express для своих наиболее ценных клиентов. Эту карту нельзя заказать — ее можно получить исключительно по приглашению от American Express, к тому же придется заплатить 5000 долларов только за оформление. Зато ею можно оплатить что угодно, вплоть до частного реактивного самолета, — величина платежа не ограничена. Владелец такой карточки может пользоваться VIP-залами в аэропортах, приобретать билеты на мероприятия, где все места раскупаются за год вперед, и т. п.

Кроме того, льготы могут носить не практический, а сугубо престижный, представительский характер. Например, в одном американском ресторане есть такое правило: при появлении в дверях зала кого-то из хорошо знакомых клиентов ресторанный оркестр прерывается, встает и с полминуты наигрывает любимую мелодию клиента. И тот неизбежно оказывается в фокусе внимания всего зала. Спрашивается, куда «заслуженный посетитель» скорее пригласит даму или делового партнера — в этот ресторан или к конкурентам?

Разумеется, обычные покупатели тоже должны знать об этих льготах для «верных клиентов» — чтобы завидовать им и стремиться получить эти льготы для себя.

А есть ли в вашем бизнесе, уважаемый читатель, возможность предоставлять постоянному клиенту какие-то особые льготы, доступные не всем покупателям? Льготы, которые он не получит у ваших конкурентов?

### Пара слов о других «пряниках»

Какие еще «пряники» вы можете дать своему клиенту за то, что он снова обратился к вам?

Если ваш бизнес предполагает индивидуальный подход, выполнение особой работы для каждого клиента — будь то дизайн сайта, лечение зубов или бизнес-консультирование, — уже в процессе работы над первым заказом вы соберете уйму информации о клиенте, его делах, проблемах, особенностях и т. п. И это даст вам возможность указать клиенту на целый ряд выгод-«пряников», которые он получит в следующий раз, продолжая работать с вами.

Одним из таких «пряников» может быть *экономия времени* — вас не нужно будет вводить в курс дела, объяснять какие-то тонкости, которые вы уже знаете с прошлого раза. А если речь идет о работе с почасовой оплатой, клиент экономит еще и деньги. Например, если компания обращается к своему постоянному консультанту по рекламе, он может сразу приступить к делу, — новому же сначала придется долго уточнять множество нюансов, перелопачивать уйму старых рекламных материалов заказчика и т. п.

Для некоторых видов бизнеса существует еще и такой «пряник», как *экономия на предварительных этапах работы*, без которых нельзя взяться за основную работу. Так, хороший зубной врач, прежде чем ставить пломбы и коронки, отправит клиента сделать снимок всех зубов.

Если для своих старых клиентов вы уже сделали всю подготовительную работу в первый раз, то при следующем заказе можно пользоваться готовыми результатами. Но если клиент обратится к конкурентам, там должны будут выполнить всю эту работу заново, а клиенту придется оплатить ее во второй раз.

«Пряник» психологического плана, который можно предложить клиенту, — *комфорт*. Согласитесь, если официантка в кафе задает вопрос: «Вам как обычно — двойной эспрессо с одной ложкой сахара?» — это куда приятнее дежурного: «Что будете пить?» Если вы работаете с клиентом не в первый раз, вы уже знаете его запросы, пожелания, особые требования, так что ему не понадобится следить за каждым вашим шагом,

предупреждать, инструктировать — достаточно кивнуть и сказать: «Как обычно».

Далее, если предыдущая работа выполнена пусть не с блеском, то хотя бы удовлетворительно, вы можете предложить покупателю «пряник» *уверенности в качестве работы*. Как вы работаете, клиенту уже известно. А как сработает конкурент — поди узнай.

Очень убедительными в такой ситуации бывают формулировки вроде: «Вы, конечно, можете рискнуть обратиться к незнакомому исполнителю...»

Иногда для того, чтобы воспользоваться вашим товаром или услугой, клиент должен научиться ими пользоваться — будь то полчаса, потраченные на знакомство с кнопками станка, или же двухнедельный интенсивный курс по работе с чертежной программой. В этом случае клиента можно заманивать «пряником» *привычности*: дескать, наш продукт хорошо знаете, а на продукт конкурента еще придется переучиваться, напрягаться, тратить время и силы.

►► *Собственно говоря, последние два «пряника» — это не столько «пряники», которые привлекают к вам, сколько «пугала», делающие страшной саму мысль о переходе к конкуренту.*

Для того чтобы ваш клиент осознавал наличие «пряников» у вас и отсутствие их у конкурентов (а иначе «пряники» не сработают), стоит ненавязчиво донести эти факты до него в процессе работы над заказом или во время сдачи заказа. Чтобы запомнил.

Например, если на первом этапе идет сбор информации, выяснение тонкостей и нюансов, какая-то иная подготовительная деятельность — непременно стоит объяснить клиенту, что это обязательная часть работы, без которой ни один добросовестный специалист за такой заказ не возьмется. И что при обращении к любому другому исполнителю придется начинать с того же самого. Но что это нужно сделать только один раз, самый первый — а потом вы будете пользоваться готовыми результатами.

И хорошо бы упомянуть об этом не один раз, а два: в самом начале, когда вы только приступаете к процедуре, и в конце, когда вы с процедурой заканчиваете.

Или, сдавая работу, стоит отметить: дескать, мы понимаем, как это должно быть страшно, как рискованно давать заказ незнакомому исполнителю, который еще неизвестно как выполнит работу. Но теперь

уважаемый заказчик знает качество нашей работы, знает, что мы выполняем работу в срок, и впредь будет избавлен от риска.

Такие аргументы оседают в голове у заказчика — и всплывают, когда клиент задумается, сделать ли следующий заказ у вас или у конкурента.

## Используйте «инстинкт завершения»

### Врожденные особенности мышления

Один из «вечных двигателей», способных побудить человека к действию, — *стремление к завершенности*. Мозг человека имеет свойство «цепляться» за незавершенные действия, запоминать их (психологи называют это «эффектом Зейгарник» по фамилии исследовательницы этого феномена) и возвращаться к ним снова и снова. Причем свойство это врожденное и присуще каждому человеку с детства.

Более того, стремление к завершенности свойственно не только человеку. Например, если обезьяна рисует какие-то каракули и у нее отбирают рисунок прежде, чем она сочтет его законченным, она будет злиться, кричать, постарается отнять рисунок у исследователя. Отвлечь ее даже любимыми фруктами или игрушками не удастся. Если же ей вернут отобранный рисунок — обезьяна бросит все прочие занятия и примется дорисовывать его с того места, на котором ее работу прервали.

Это врожденное поведение можно использовать для того, чтобы заставить клиента покупать снова и снова. Собственно говоря, накопительные подарки, льготы и бонусы тоже эксплуатируют эту психологическую особенность. Но есть и другие способы.

### Страсть к коллекционированию

Эксплуатация «инстинкта завершения» лежит в основе популярной маркетинговой стратегии — поощрения страсти клиентов к *коллекционированию*. Причем коллекционировать можно не только товары, но и упаковку (сигаретные пачки, конфетные фантики, пробки от бутылок) или бесплатные приложения к товару.

Эту стратегию использует, например, «Киндер-сюрприз». В шоколадном яйце находится игрушка — но это не просто игрушка, а часть какой-то коллекции. Заполучив первую игрушку, едва ли не каждый ребенок захочет собрать коллекцию полностью — и для этого станет покупать новые «Киндер-сюрпризы». А поскольку заранее неизвестно, что окажется в яйце, да и не в каждом яйце находится именно коллекционная

игрушка, — для того чтобы составить полную коллекцию из 7–9 предметов, может потребоваться купить до сотни яиц или даже больше.

Более того, есть основания предполагать, что, начиная продавать новую коллекцию, «Киндер-сюрприз» поначалу либо вообще не выпускает на рынок одну из игрушек этой серии, либо выпускает очень мало экземпляров. В результате большинству детей долгое время не удастся собрать полную коллекцию — и, побуждаемые «инстинктом завершения», они покупают все новые и новые шоколадные яйца.

Подобную стратегию используют и многие другие компании. Например, «Макдоналдс», где кладут игрушки в пакетики с детской порцией Harry Meal. Или фирмы, выпускающие наклейки с портретами героев мультфильмов или фотографиями знаменитых футболистов.

Впрочем, если вы думаете, что этот прием можно использовать только с игрушками, вспомните о коллекциях музыкальных дисков и собраниях книг. Вспомните о том, как женщины с невысоким доходом покупают приглянувшийся ювелирный гарнитур постепенно, один предмет за другим. Вспомните о людях, собирающих дипломы всех курсов PADI для дайверов... Можно привести еще много примеров.

►► *Тягу к коллекционированию можно использовать для продаж не только товаров, но и услуг, предназначенных «для удовольствия». Все ли сорта пива попробовал постоянный посетитель паба? На всех ли аттракционах парка развлечений прокатился за каникулы ребенок?*

Есть два жизненно важных условия для успеха маркетинговой программы, основанной на коллекционировании. Во-первых, покупатель должен знать, что приобретенные им предметы — не просто однотипные товары, а именно часть коллекции. Во-вторых, покупатель должен знать, что его коллекция неполна, и более того, он должен знать, чего в коллекции не хватает. Без этого не сработает «инстинкт завершения».

Каждая фирма выполняет эти условия по-своему.

Так, на коробках с «Киндер-сюрпризом» и на вкладышах в само шоколадное яйцо печатают изображения всей коллекции. Продавцы ювелирных изделий вручают вместе с покупкой буклет, в котором демонстрируется весь гарнитур. В ресторанах «Макдоналдс» на видном месте ставят витрину с полным набором игрушек. Производители наклеек выпускают специальные альбомы, где для каждой наклейки есть свое



место, так что обладатель альбома сразу видит, чего еще не хватает в его коллекции.

А издательство «Манн, Иванов и Фербер» добивается подобного эффекта, нумеруя выпущенные им книги, — на переплетах его основной «белой» серии стоят номера 001, 002 и т. д. Никакой необходимости в такой нумерации нет, это не тома одного издания, а совершенно самостоятельные книги. Однако многие читатели почувствуют дискомфорт, если на их полке будут стоять книги с номерами 001, 002 и 004 — и при этом не будет книги с номером 003.

Российский журнал *Cosmopolitan* использует подобный трюк, печатая на корешках журналов фрагменты какого-либо изображения таким образом, что необходимо сложить стопкой все журналы за год, чтобы составить полную картинку. Отсутствие любого из двенадцати номеров журнала будет бросаться в глаза.

Раз уж мы заговорили о книгах, приведу и другой пример. Благодаря человеческой страсти к коллекционированию издателям иногда удается заставить читателя приобрести книгу, а то и несколько книг, которые у него уже есть. Как? Начав издавать какую-то серию книг в одном оформлении, а затем продолжив в другом и повторно издав первые книги серии в новых обложках. Некоторые читатели ощущают себя неуютно, когда на полке стоят две оформленные по-разному части одной серии, так как эти части воспринимаются не как «полная коллекция», а как две «неполные». И покупают первую часть еще раз — исключительно ради того, чтобы на полке стояла «коллекция», а не разрозненные тома.

Подумайте, можно ли составить коллекцию из ваших товаров? Или из каких-то предметов, которые будут продаваться вместе с вашими товарами (как игрушки в детских порциях «Макдоналдс») в качестве бесплатного приложения? Можно ли подбросить вашим клиентам идею постепенного приобретения всех ваших товаров какой-то серии или модели? Если да — каким образом вы можете сообщить им, что эти товары представляют собой именно коллекцию, и как вы дадите покупателю знать, что его коллекция неполна?

## Шаг за шагом к цели

Другая стратегия, которая позволяет удерживать клиента, эксплуатируя его «инстинкт завершения», — *пошаговое движение к известной цели*. Мы уже затрагивали этот способ в главе «Приходите еще — получите пряник», когда говорили о накопительных подарках. Перед клиентом ставят заманчивую цель и демонстрируют четкий план ее достижения. Более того, каждый пройденный на пути к цели шаг отмечается, документируется и символически вознаграждается. Так что человек четко знает, какой путь он уже прошел — и сколько еще осталось до цели.

Например, во многих школах боевых искусств ученики начинают тренироваться с белым поясом, потом сдают экзамен на желтый пояс, потом на зеленый — и так далее до «мастерского» черного пояса. В некоторых школах система выглядит еще сложнее — ученики сначала получают нашивки на свои пояса и, лишь набрав необходимое число нашивок, могут получить пояс следующего цвета.

Обычно происхождение этой системы цветных поясов относят к японской воинской традиции, но это ошибка. На самом деле корни ее описаны вот в этой цитате из книги Марка Твена «Приключения Тома Сойера»:

«Каждый получил награду — маленький синий билетик с текстом из Священного Писания; каждый синий билетик был платой за два выученных стиха из Библии. Десять синих билетиков равнялись одному красному, их можно было обменять на красный билетик; десять красных билетиков равнялись одному желтому; а за десять желтых директор школы давал ученику Библию в дешевом переплете (стоившую в то доброе старое время сорок центов)».

Никакой системы разноцветных поясов в традиционных боевых искусствах сроду не было. Ее изобрели в XX веке бизнесмены от боевых искусств, чтобы побудить учеников как можно дольше посещать (и оплачивать) тренировки. А за основу взяли описанную выше мотивационную схему, применявшуюся в христианских школах в Америке.

Собственно говоря, и российская система спортивных разрядов построена по тому же принципу и с той же целью — заставить спортсменов тренироваться долго и усердно.

Этот способ удержания клиентов можно применять практически везде (от тюнинга автомобилей до бизнес-консультирования), где у клиента есть

четкая цель и такой же четкий путь к ней, на котором можно выделить самостоятельные этапы.

Например, если женщина отправляется в спортзал с неопределенной целью «похудеть», обычно ее энтузиазма хватает на срок от пары недель до пары месяцев, после чего она бросает тренировки. Но если сообразительный менеджер спортзала убедит клиентку поставить перед собой конкретную цель — например, сбросить восемь килограммов или пятнадцать сантиметров с талии, — ощутимо вырастет вероятность того, что женщина будет посещать этот спортзал долгое время. Особенно если менеджер в соответствии с принципом «шаг за шагом» поможет клиентке составить поэтапную программу тренировок, назначить промежуточные цели и т. п.

Если спустя какое-то время эта клиентка захочет прервать тренировки, ее собственный «инстинкт завершения» напомнит ей, что поставленная цель еще не достигнута. А если женщина все же прекратит посещать спортзал, менеджер сможет позвонить ей и сказать: «Марья Ивановна, у вас ведь была цель сбросить восемь килограммов. Вы уже сделали половину намеченного — не бросать же дело на полдороге, верно?» И скорее всего, ему удастся таким образом вернуть клиента.

Тот же прием можно в принципе использовать в любом бизнесе, где есть возможность «купить результат по частям». Например, апгрейд компьютера или тюнинг автомобиля могут проходить поэтапно — сегодня клиент заменит одну железку, через месяц другую и т. д. Или обучение: сначала можно пройти вводный курс, потом курс для начинающих, затем для практиков, затем продвинутый курс, после него — мастерский, потом — тренерский. Пластический хирург может на первой операции подтянуть пациентке кожу на лице, на второй — увеличить грудь...

В любом таком бизнесе мудрый продавец может соблазнить клиента заманчивой целью — и если не удастся продать полный набор товаров или услуг одним махом, то цель, подобно морковке, висящей перед носом ослика, заставит клиента снова и снова приходить к вам за очередной частью или для очередного этапа.

Удачное название «полной программы», указывающее на результат, а также наличие четкого и детального поэтапного плана для достижения намеченной цели делают стратегию «продвижения к цели шаг за шагом» еще более эффективной, поднимая мотивацию клиента вернуться к вам за новой покупкой.

## Простой способ удвоить доходы

### База клиентских данных

Приемы, о которых мы говорили до сих пор, помогают привести клиента к вам и во второй, и в третий раз. Однако все они рассчитаны на пассивную роль продавца, когда вы просто сидите и ждете повторного визита. Разумеется, это не единственная возможность — существуют и способы активной работы с клиентами. Однако эти способы предполагают, что у компании есть *база данных по клиентам*.

Если вы еще не ведете такую базу — начните вести ее немедленно, с сегодняшнего дня, прямо сейчас. Старайтесь получить от каждого покупателя его имя, номер телефона и какой-нибудь адрес (обычный почтовый или электронный) для связи — а получив, заносите эти данные в компьютер вместе с информацией о том, что приобрел клиент, сколько он заплатил и какого числа состоялась сделка.

Зачем это нужно? Список клиентов является одной из «золотых россыпей» для продавца. Разумное использование этой базы данных нередко позволяет удвоить доход от вашего бизнеса практически без затрат и усилий.

Существует много приемов работы со списком клиентов, но сегодня я хочу поговорить о самых простых, не требующих специальных навыков. Дополнительные, более мощные приемы я даю на семинаре «Взрывной рост прибыли» ([www.levitas.ru/vzryv/](http://www.levitas.ru/vzryv/)) — приходите!

### Разбудите «спящего» клиента

Есть компании (например, телефонные), услугами которых клиент регулярно пользуется и регулярно их оплачивает. Но у большинства компаний клиенты приобретают товар или услугу лишь иногда, от случая к случаю, а большую часть времени «спят». Что, в общем, вполне логично: мало кто покупает электротовары или ювелирные изделия каждый день. Однако проблема в том, что многие клиенты «засыпают» очень надолго, а когда «просыпаются», могут обратиться за следующей покупкой уже не к вам, а к конкурентам. Как же бороться с этой проблемой?

Чтобы клиент сделал следующую покупку у вас, а не у конкурента, и чтобы он сделал ее как можно раньше, вам нужно разбудить «спящего» клиента, *обратившись к нему по своей инициативе*. Возьмите свою базу данных по клиентам, выберите тех, кто не делал у вас покупок достаточно

давно, чтобы созреть для очередного визита в ваш магазин или офис, — и обзвоните их.

Ваш разговор с клиентом должен состоять из трех частей.

Во-первых, узнайте, все ли в порядке и нет ли какой-то причины, из-за которой клиент не заходил к вам в последнее время.

Во-вторых, оправдайте причину своего звонка.

Наконец, в-третьих, пригласите клиента снова зайти к вам и объясните, почему это стоит сделать в ближайшее время.

**Шаг первый: «Давненько вас не было видно».** Как показывает практика, простой вопрос клиенту, почему он давно не приходит к вам, обычно приводит к одному из двух результатов. Либо клиент называет какую-то причину, по которой он прекратил покупки у вас, — и тогда вы знаете, с какой проблемой нужно работать, чтобы, во-первых, попытаться вернуть этого клиента и, во-вторых, не терять по этой причине клиентов впредь. Либо человек отвечает, что у него все в порядке, он продолжает считать себя вашим клиентом, — и тогда вы можете рассчитывать на то, что вскоре он вернется за новой покупкой. Более того, вы можете поспособствовать тому, чтобы он обратился к вам как можно быстрее.

**Шаг второй: оправдание звонка.** Если клиент будет знать, что ваше обращение к нему вызвано исключительно беспокойством о прибыли магазина, едва ли он будет рад услышать ваш голос. Поэтому для каждого звонка вам нужно придумать какое-то оправдание — причину, которая объясняла бы ваш звонок как заботу о клиенте, а не о себе.

Что это может быть за причина? Вариантов много, все зависит от рода бизнеса и от вашей фантазии. Например, зубной врач или массажист может поинтересоваться самочувствием клиента и пригласить на плановую проверку. Магазин электротоваров может напомнить, что через две недели заканчивается гарантия на телевизор. Учебное заведение может поинтересоваться успехами выпускника. Для большинства же бизнесов типичным поводом для звонка могут быть такие вещи, как:

- поступление новых моделей или коллекций;
- появление принципиально новых товаров или услуг;
- переезд, смена расписания, иные важные изменения;
- введение новых льгот для клиентов;
- особые скидки на популярные товары, распродажа;
- разовая бесплатная демонстрация, лекция, дегустация и т. д.

Общий принцип такой: у вас появилось нечто новое, о чем клиент еще не знает, и вы уверены, что он хотел бы об этом узнать. И поэтому взяли на себя смелость позвонить ему. Если же вы не придумали оправдания для своего звонка — пожалуй, лучше от звонка воздержаться.

**Шаг третий: «Только сегодня, проездом из Парижа...»** Чтобы следующий визит клиента в ваш магазин или офис состоялся уже в ближайшее время, вы можете дать покупателю повод посетить вас именно сейчас. Простейший вариант — предложить скидку, которая действительна в течение короткого времени, например только неделю.

Но мне этот вариант не по душе по крайней мере по двум причинам. Во-первых, жалко денег, которые вы недополучите из-за скидки, — мы уже говорили об этом. Во-вторых, скидки кто только не предлагает, так что их мотивирующая сила уже не та, что когда-то. Но есть другой способ.

Вы можете придумать какую-то причину, по которой клиенту стоит заглянуть к вам сейчас, чтобы застать то, чего позже может и не быть. Например, для магазина одежды или ювелирного магазина это может быть поступление какой-то новой коллекции с ограниченным количеством товара — и вы-де заботитесь о том, чтобы клиент взглянул на эту коллекцию одним из первых, пока она не разошлась. Для ресторана это может быть какое-то особое мероприятие вроде «недели дегустации австралийских вин» или «уик-энда швейцарской кухни». Тут само название мероприятия намекает на то, что его срок ограничен.

Как показывает опыт многих продавцов, подобное предложение «с ограниченным сроком действия» зачастую оказывается более эффективным мотиватором, нежели скидки. Но есть важный нюанс. Ограничения должны выглядеть не надуманными, не введенными искусственно, а естественными. Например, если магазин одежды всего на один день меняет свой обычный образ жизни и проводит демонстрацию мод — понятно, что он не мог бы делать это каждый день. Если в ресторане проводится неделя экзотической кухни — естественно, что это временное мероприятие. Но если продавец говорит по телефону: «Только в течение трех дней вы можете купить этот товар с двадцатипроцентной скидкой», никак не объясняя это ограничение, покупатель может и разозлиться.

**Шаг четвертый: собираем кубики вместе.** Как может звучать выступление по телефону, включающее в себя все три элемента? Например, вот так:

«Добрый день, Марья Ивановна! Как вы поживаете? Это Вася Пупкин из магазина “Всякие товары”. Вы давно уже у нас не были, с тех пор как купили шторы... Кстати, вы ими довольны? *(Держит паузу.)* Все было в порядке? Это замечательно. *[Это была часть первая, проверка ситуации с клиентом.]*

Собственно, Марья Ивановна, почему я вам звоню... Мы начали завозить текстиль из Индии, только сегодня получили первую коллекцию — это нечто особенное. *[Вторая часть, оправдание своего звонка.]*

Нет сомнений, что всю партию разберут за день-два, поэтому мы решили сначала позвонить нашим лучшим, постоянным покупателям и пригласить их взглянуть на эту коллекцию до того, как мы выложим ее на полки в понедельник. *[Третья часть, причина для визита в ближайшее время.]*

Да, вы можете приехать в любое время с девяти утра до семи вечера, улица Верещагина, дом три. Будем рады вас видеть! Всего доброго, до свидания! *[Закрытие разговора.]*»

Разговор начинается с обращения по имени и с представления. Вы даете клиенту понять, что вы с ним знакомы. Так что если звонок будет сделан не слишком рано утром и не слишком поздно вечером, он едва ли разозлит клиента. Затем вы кидаете пробный шар и даете клиенту возможность пожаловаться на какие-то проблемы, из-за которых он больше не ходит к вам. Таких причин не оказалось? Прекрасно. Затем идет «оправдание звонка» и начинается заманивание в магазин.

►► *Попутно вы делаете покупателю комплимент, причисляя его к лучшим своим клиентам.*

И после того как клиент проявил интерес к вашему предложению, идут уже сугубо технические детали: напоминание о том, где находится магазин, в какое время он открыт, как до него добраться и т. п. — и наконец вежливое прощание.

Как вы думаете, уважаемый читатель, если хотя бы каждый третий «спящий» клиент сделает покупку, на сколько процентов увеличится ваш доход в этом месяце? А как давно вы в последний раз звонили своим

«спящим» клиентам? Давно? Тогда, может быть, сейчас самое время позвонить им, напомнить о себе и пригласить их сделать новые покупки?

Рассказывает Алексей Бритов из Ростова-на-Дону, коммерческий директор ООО «ЭкоПласт»:

Всего один из приемов из книги Левитаса («разбудите спящего клиента») позволил моей компании сделать среднемесячную норму продаж всего за три (!) дня. Комментарии, думаю, излишни. Спасибо Вам, Александр!

## Поздравления с напоминанием

Еще один повод обратиться к бывшему покупателю с напоминанием о себе — какой-то *праздник*, касающийся этого покупателя:

- день рождения самого покупателя;
- день рождения члена его семьи;
- годовщина свадьбы;
- профессиональные праздники (День химика, День милиции);
- религиозные праздники (только не перепутайте);
- для женщин — 8 Марта;
- для мужчин — 23 Февраля;
- для ветеранов — 9 Мая.

Лучше, конечно, выбрать неизбитый праздник — потому что с 8 Марта или с Новым годом клиента поздравляют едва ли не все и ваше поздравление окажется лишь одним из многих. И еще: хорошо бы подобрать не одну дату, а хотя бы четыре-пять, чтобы клиент вспоминал о вас не раз в год, а чаще.

►► *Если подходящего праздника нет, вы можете изобрести его сами. Что-нибудь вроде: «В российском календаре нет Дня веб-мастера. Мы считаем, что это несправедливо, и поэтому решили сделать 4 апреля Днем веб-мастера. Поздравляем вас...» Заодно будет повод привлечь к своей компании внимание журналистов — но это уже отдельная тема.*

Итак, вы выбрали какой-то значимый для своего клиента день. К этой дате вы можете послать покупателю открытку или письмо. От имени компании поздравить его с праздником, пожелать ему всего наилучшего и т. д. Желательно сделать поздравление не скучным и не банальным.



Если вы торгуете товарами либо услугами, которые покупают нечасто — вроде автомобилей или протезирования зубов, — достаточно и простого напоминания о себе. Только не забудьте, что клиент должен заметить — его поздравляет именно ваша фирма.

Если же ваш ассортимент включает товары, которые покупают часто, можно воспользоваться случаем и попытаться побудить клиента сделать дополнительную покупку. Для этого нужно дать ему повод заглянуть в магазин в связи с праздником, о котором вы напомнили.

Наиболее уместно и естественно предложить клиенту подарок, получить который можно в вашем магазине или офисе. Или скидку, действительную только в этом месяце, — и вместе с поздравительной открыткой прислать скидочный купон. Но для дней рождения и «мужских»/«женских дней» подарок подходит больше.

*►► Как компромиссный вариант можно использовать уже знакомый вам подарочный купон на фиксированную сумму — дескать, дарим вам что угодно из нашего магазина на 100, 200 или 1000 рублей.*

Если вы предлагаете подарок — выберите что-нибудь такое, что будет экономически необременительно для вас, но ради чего человек не поленился нанести вам визит. Некоторые специалисты советуют сыграть на любопытстве клиента — написать ему, что его ждет подарок, однако не указывать, какой именно. Только нужно выбирать такой подарок, чтобы человек потом не плевался и не говорил: «И стоило ради этого ноги бить?!»

Итак, с какими праздниками вы можете поздравлять своих клиентов? Станете ли вы заманивать их в свой офис или магазин? Если да, то чем?

И еще один нюанс. Если вы не уверены в эффективности поздравлений и подарков как средства рекламы конкретно для вашего бизнеса, проведите эксперимент. Выберите из своей базы данных 200 случайных клиентов. И отправьте поздравления с напоминанием только 100 из них. А через месяц проверьте, кто из этих 200 человек сделал повторные покупки — и было ли среди них больше тех, кто получил поздравления.

## «Повторить?»

Если в прошлом году клиент делал у вас какой-то заказ, очевидно приуроченный к конкретной дате или конкретному событию — например, посылал букет цветов и поздравительную открытку на день рождения, — в преддверии этой даты вы можете связаться с клиентом и предложить ему *повторить прошлогодний заказ*.

Дескать, год назад вы у нас заказывали доставку букета (зал для торжества, тысячу календарей, техосмотр производственной линии...) — не хотите ли повторить этот заказ? Желаете повторить в точности или будут особые распоряжения?

Очень часто такое предложение оказывается более чем уместным и принимается с благодарностью. Единственный нюанс — делать его надо заблаговременно. Не впритык к дате выполнения заказа, а с запасом, хотя бы за пару недель (а для некоторых бизнесов так и за пару месяцев). Иначе может выясниться, что заказ уже достался конкуренту — просто потому, что клиент спешил и обратился к первому попавшемуся исполнителю.

## Назначьте дату заранее

Если в вашем бизнесе можно хотя бы примерно спрогнозировать, когда клиенту в следующий раз понадобится ваш продукт, вы можете *заранее назначить дату следующей покупки*. Сделал продажу — и сразу же, «не отходя от кассы», согласовал с клиентом следующую и назначил дату.

►► Конечно, в разговоре с клиентом не стоит упоминать о «следующей продаже» — вместо этого говорите о «следующем осмотре», «следующей плановой замене», «следующем визите» и т. п.

Например, зубной врач при каждом визите пациента может назначать ему дату следующей встречи — для профилактического осмотра, для снятия зубного камня и т. п. И неважно, что эта встреча произойдет еще только через полгода, что ее дату почти наверняка придется корректировать, — важно то, что можно будет позвонить и сказать: «Помните, мы с вами договорились о встрече и назначили ее на такое-то число...»

Зачем это нужно? Клиенты гораздо реже отказываются от покупки, если она была согласована и оговорена заранее. Так что, если вы каждый раз будете назначать дату следующей покупки, это поднимет ваши шансы удержать клиента.

## «Фирменная газета»

Мы уже говорили о подарках для клиентов. Сейчас мы поговорим подробнее о подарке, который может быть ценным для получателя и при этом не будет ничего (или почти ничего) стоить дарителю. Более того, сделать этот подарок одному человеку или тысяче — по деньгам практически одно и то же.

Вы уже догадались, что это за подарок? Да, верно, — это информация.

Если вы хотите разбудить «спящего» клиента, вы можете позвонить ему или послать письмо. Но можно попросту не дать покупателю «уснуть», время от времени напоминая о себе. И один из способов сделать это, не раздражая клиента, — выпуск «фирменной газеты» для своих клиентов.

Такая газета может как выходить на бумаге (самый дорогой вариант), так и распространяться по факсу или по электронной почте (так дешевле всего) — в зависимости от того, какие каналы связи доступны вашим клиентам и сколько денег вы готовы вложить в распространение своей информации.

*►► Обратите внимание! Если вы собираетесь выпускать свою газету в Интернете, сайт для этого не годится. Это должна быть именно почтовая рассылка. Почему? На сайт человек заходит лишь по собственной инициативе — а вам нужно рекламное средство, которое передаст инициативу в ваши руки.*

Первым делом стоит задуматься об интернет-газете, поскольку этот вариант по карману даже малому бизнесу. А кроме того, обладатели электронной почты более платежеспособны. И только если у большинства ваших клиентов заведомо нет электронной почты — или, наоборот, если вы работаете в сегменте премиум и не можете позволить себе выглядеть дешево, — только в этом случае стоит рассмотреть выпуск бумажной газеты или факс-газеты.

*►► Впрочем, для магазинов, обслуживающих главным образом жителей окрестных кварталов, есть еще один приемлемый вариант — стенгазета, вывешенная в самом магазине.*

Основу газеты должны составлять материалы, интересные клиенту. Тематически связанные с вашим товаром или услугой, но при этом ни в коем случае не рекламные. Именно в этом заключается секрет популярности вашей газеты, именно это определяет, будут ли вашу газету

внимательно читать или же отправят в мусорное ведро, даже не заглядывая внутрь.

Например, газета сети супермаркетов может быть построена на основе кулинарных рецептов, полезных советов по дому и статей о здоровье. Газета зоомагазина могла бы включать в себя советы для владельцев домашних животных и рассказы о животных в дикой природе. Турагентство могло бы выпускать нечто вроде сильно облегченного журнала «Вокруг света» или National Geographic — рассказы о странах и городах, которые можно посетить, об их достопримечательностях, о местной истории, обычаях и т. п.

►► *Вообще, если вы не знаете, о чем писать, посмотрите, какие тематические журналы и газеты выписывают ваши клиенты.*

Можно еще добавить раздел «Ответы на вопросы» — он прибавит вашей газете популярности.

Вы можете спросить: откуда же брать столько качественных, интересных материалов? Большая компания, если она сочтет «фирменную газету» полезным рекламным инструментом, может позволить себе либо нанять человека, который будет готовить материалы, либо заказать тексты журналистам-фрилансерам. Ну а малую может выручить Интернет, где ежедневно публикуются сотни текстов на любую тему.

Только не надо, ради бога, публиковать чужие материалы без спроса: это противозаконно, и неленивый автор может отсудить у обидчика серьезную компенсацию. Можно поступить гораздо проще и благоразумнее: многие авторы приглянувшихся вам материалов готовы будут позволить вам перепечатку своих текстов бесплатно или за символическую плату, если вы попросите у них разрешения и дадите ссылку на их сайт в начале или конце статьи.

А уж между материалами можно вставлять и свою рекламу, и рекламу дружественных бизнесов, и рассказы о новых товарах и услугах, и особые предложения, и приглашения посетить ваши мероприятия, и скидочные купоны... В общем, все что вашей душе угодно. Но желательно, чтобы реклама составляла не больше половины объема газеты (а еще лучше не более трети).

И разумеется, старайтесь тематически привязывать рекламу к информационным материалам. Даете рекламу майонеза — поставьте рядом рецепт салата с этим майонезом. Пишете о европейской моде на

запахи — и рядом объявление о новой коллекции духов. Тогда эффективность рекламы будет выше.

Еще один важный нюанс — дизайн «фирменной газеты». Сделать его надо единожды, в виде шаблона, который вы затем будете всякий раз заполнять новыми материалами. Лучше дать заказ толковому специалисту, чтобы получился стильный, не аляповатый, удобный для чтения дизайн. Но если вы предпочитаете сделать все самостоятельно, постарайтесь найти и прочитать книгу Роджера Паркера «Как сделать красиво на бумаге».

Выпускать газету можно раз в день (но это слишком утомительно), в неделю, в месяц или даже в квартал. При этом чем чаще она выходит, тем меньше по объему может быть каждый выпуск. Для ежедневной газеты достаточно пары-тройки полезных советов, а то и вовсе одного (и примерно столько же рекламы). От еженедельника я бы уже ждал не только советов, но и хотя бы одной статьи. В ежемесячной газете можно дать и несколько статей.

Всякий раз, когда кто-нибудь сделает у вас покупку, вы сможете предложить ему — в качестве дополнительного подарка — подписаться бесплатно на «фирменную газету». Поясните в двух словах, чем эта газета может быть ему полезна и интересна. Желательно, чтобы под рукой был свежий экземпляр (для интернет-газеты — распечатка) на случай, если покупатель станет спрашивать, что за газета такая. Если клиент заинтересовался — возьмите у него адрес электронной почты и добавьте к своему списку рассылки.

*►► Внимание! Очень важно! У клиента должна быть возможность отказаться от получения вашей «фирменной газеты», если она ему не понравилась, — и после такого отказа вы действительно должны прекратить ее отправку этому человеку.*

Подумайте, можете ли вы использовать «фирменную газету» в своем бизнесе? Если да — о чем бы вы могли в ней писать? Обдумайте эту идею, потом обсудите ее с несколькими своими клиентами — понравилась ли она им? Хотят ли они получать такую газету? Если да — возможно, и впрямь стоит ее выпускать.

Только учтите, пожалуйста: вы не можете сегодня начать выпускать «фирменную газету», а через две недели бросить. Почему? Ваши клиенты не поймут такой непоследовательности. Поэтому беритесь за выпуск

газеты лишь в том случае, если вы готовы продолжать это дело хотя бы полгода-год.

Сам я еще с 2004 года выпускаю электронные газеты, на которые сегодня подписаны более 250 000 (четверти миллиона) человек — это больше совокупного тиража «Коммерсанта» и «Ведомостей» вместе взятых. О том, как я этого достиг и как вы можете добиться подобного результата, вы узнаете на семинаре «Партизанский маркетинг в Интернете» ([www.levitas.ru/internet/](http://www.levitas.ru/internet/)) — буду рад встретиться с вами на семинаре.

### «Клуб верных клиентов»

Если вы готовы систематически вкладывать время и силы в работу с постоянными покупателями, чтобы заставить их возвращаться чаще, вы можете создать «клуб верных клиентов». Собственно говоря, создание такого клуба означает, что вы будете использовать все перечисленные приемы и подходы:

- накопительные скидки и подарки;
- нематериальные льготы для верных клиентов;
- ведение базы данных о клиентах и покупках;
- поздравления с напоминаниями и подарками;
- «фирменную газету» и т. д.

И будете использовать этот арсенал не от случая к случаю, а постоянно, планомерно и регулярно. Ключевое слово тут — планомерно. Вам придется составить план действий. Что будет предлагать ваша фирма каждому члену клуба? Как часто вы станете проводить то или иное мероприятие? Какие из этих вещей пообещаете клиентам заранее, а какие станут для них сюрпризом? Как будете приглашать клиентов в клуб, какие «пряники» будете им обещать? Как будет выглядеть документ о членстве в клубе? Каким образом вы будете собирать информацию о покупках, сделанных членами клуба? Каким образом будете поддерживать связь с членами клуба?

А после того как план будет составлен, вам придется воплощать его в жизнь. Причем делать это надо последовательно, регулярно и в течение длительного времени. Как уже было сказано, клиенты не поймут, если вы объявите о создании клуба, а потом сами же от него откажетесь. Поэтому стоит два раза подумать, прежде чем браться за это дело. Поскольку



поддержка «клуба верных клиентов» — отдельная работа, создают подобные клубы в основном крупные фирмы вроде авиакомпаний или супермаркетов.

Владельцу малого бизнеса создавать клуб стоит лишь в том случае, если есть возможность нанять (хотя бы на четверть ставки) человека, который будет заниматься только этой работой. Ну а если такой возможности пока нет — лучше ограничьтесь отдельными приемами.

## Чтобы вас запомнили

### Конкурсы комплиментов

Еще один метод, который нередко используют крупные компании, чтобы поднять лояльность к своему товару, — «конкурсы комплиментов». Суть приема очень проста: объявляется конкурс сочинений на тему вроде «Почему я люблю этот продукт», конкурс на лучший список из десяти причин покупать именно этот товар, на лучшее стихотворение, посвященное товару, и т. п. Победителям обещают ценные призы. Иногда для участия в конкурсе нужно прислать какую-то часть упаковки товара или чек, подтверждающий приобретение товара, но зачастую не нужно и этого.

Конечно, одна из задач такого конкурса заключается в том, чтобы побудить людей, которые уже пользовались товаром, приобрести его еще раз, а тех, кто ни разу не покупал этот товар, — попробовать его. Но это отнюдь не главная задача.

»» *На самом деле подобные конкурсы — это дьявольски изощренное коварство, «черная магия белого человека». Дело в том, что большинство людей сами начинают верить в то, что говорят, — если говорят достаточно убедительно. Исключение составляют лишь «профессиональные лжецы», которых обучают специально, — например, актеры и политики.*

В попытках написать убедительный текст о том, как хорош товар, человек незаметно для себя начинает писать все более искренне, самостоятельно отыскивать в нем привлекательные черты... и постепенно сам себя убеждает в том, что любит этот товар. В результате, даже если человек не стал призером конкурса, он все равно зачастую становится верным покупателем — что и требовалось компании.

## На 101%

В голове клиента работает очень простой психологический механизм. Если вы дали ему за его деньги ровно то, что он ожидал получить, — клиент оценит вас как неплохую компанию, с которой вполне можно иметь дело. Если вы дали меньше того, что он ожидал, — клиент будет зол на вас, перестанет доверять вам и три раза подумает, прежде чем иметь с вами дело впредь. Если же вы дали клиенту больше ожидаемого — он запомнит вас как отличную фирму и будет рад обратиться к вам снова.

Вы можете использовать этот механизм, чтобы оставить у клиента благоприятное впечатление от сделки с вами. Чтобы добиться этого результата, *обслужите клиента «на 101%»*. Дайте ему то, что было обещано, — и добавьте бесплатно что-то, чего клиент не ожидал. Пусть ваш подарок, сделанный уже после покупки, станет для покупателя приятным сюрпризом.

Не стоит ждать немедленной отдачи от этого приема — как и от большинства других приемов повышения покупательской лояльности. Но когда для клиента наступит время делать следующую покупку, он вспомнит о вас прежде, чем о конкурентах.

Какой подарок сделать клиенту? Я рекомендую воспринять формулу «на 101%» буквально. Потратьте на подарок клиенту примерно 1% суммы, на которую он делает заказ.

►► *Разумеется, затраты на подарок стоит заранее заложить в цену продукта.*

Что именно дарить? Хорошо, если ваш подарок будет сопутствующим товаром для товара, который приобрел клиент. Например, покупателю ноутбука может прийти ко двору набор переходников или, скажем, флешка. А человеку, купившему принтер, можно подарить пачку бумаги — лишней она точно не окажется.

Если же вы затрудняетесь подобрать товар, сопутствующий купленному, можете подарить любую вещь, которая, во-первых, укладывается в отведенную вами сумму и, во-вторых, соответствует стилю жизни вашего типичного клиента.

Например, практически любая компания, обслуживающая женщин, может дарить им цветы — редкая женщина не обрадуется, получив в подарок красивый цветок. Еще одним удачным выбором могут стать небольшие подарки не самим покупателям, а их детям. Только избегайте



сладостей, игрушек с мелкими деталями и прочих вещей, которые могут быть для ребенка вредны или опасны.

Конечно, прием «на 101%» имеет смысл лишь при покупках на существенную сумму: если клиент заплатил 300 рублей, едва ли вам удастся подобрать подарок стоимостью три рубля, который обрадовал бы покупателя. Но начиная с покупок на 1000–1500 рублей уже появляется возможность подарить клиенту какую-нибудь приятную мелочь.

Как вы полагаете, уместен ли этот прием в вашем бизнесе? Если да — отчего бы вам не попробовать его? Только помните: подарок действительно должен быть неожиданным для клиента, поэтому не заявляйте о нем заранее, не упоминайте его в своей рекламе, не разрешайте продавцу говорить посетителям: «Кстати, если вы купите ..., вы получите в подарок ...» Пусть подарок станет сюрпризом — тогда он запомнится надолго.

### Легко ли к вам вернуться?

Там, где предсказать дату следующей покупки затруднительно и при этом клиент не привязан к вам, так что новая покупка может быть сделана у кого угодно, можно постараться хотя бы облегчить клиенту повторное обращение к вам, когда настанет время. Один из способов этого добиться — *поместить вашу контактную информацию на товар либо на то, что идет вместе с ним: на упаковку, сопутствующие товары, документы и т. п.*

Простая иллюстрация: один из ресторанов, в котором я порой заказываю еду на дом, ставит свой логотип на все, что привозит курьер, вплоть до салфеток. Однако когда мне захотелось сделать новый заказ, я с удивлением обнаружил, что логотип там есть — а вот номера телефона нет. Конечно, я мог включить компьютер и найти ресторан в Сети, но проще и быстрее было сделать заказ в другом месте.

Зато поставщик, у которого я покупаю китайский чай, поступил мудрее: все его контакты есть и на коробочке, в которую упакован пакет с чайным листом, и на листовке-инструкции, описывающей этот сорт чая и рассказывающей, как его заваривать. Когда чай заканчивается, не возникает вопроса, где взять новый.

Тот же принцип могут использовать и другие бизнесы. Например, обувной магазин может наклеивать свои рекламные стикеры на коробки и на губку для обуви, фотограф может врезать адрес своего сайта в обрамление фотографии, служба доставки суши может печатать свой

телефон на пакете, на контейнере с суши, на салфетках и на бумажном пакетице с палочками, а также дарить клиенту рекламный магнитик на холодильник, сантехники могут оставлять гарантийную квитанцию, а также лепить свою наклейку на бачок унитаза и т. д.

►► *И не ленитесь вручать каждому клиенту визитную карточку — вне зависимости от того, каким бизнесом вы занимаетесь.*

А как обстоит дело у вас, уважаемый читатель? Легко ли клиенту, который сделал покупку достаточно давно, найти вас снова?

### Хвалите своих клиентов

Еще один несложный способ сделать так, чтобы вас запомнили, способ очаровать клиентов, который не стоит ни копейки и при этом позволяет выделиться на фоне конкурентов, — *говорить покупателям комплименты.*

Например, в большинстве магазинов одежды в Европе каждой посетительнице непременно сделают десяток-другой комплиментов: восхитятся ее фигурой, стройной талией, длинными ногами, породистым лицом, белизной кожи (или, наоборот, загаром), линией плеч, посадкой головы или грациозностью движений. Одна из моих читательниц рассказывала, как продавщица бутика во Франции несколько раз якобы от избытка чувств даже выскакивала на улицу и кричала прохожим: «Посмотрите, какие богини покупают у меня одежду!» А другую мою знакомую в израильском магазине даже сфотографировали в новом платье, объяснив, что хотят использовать фотографию для рекламы торговой марки, настолько она в этом платье прекрасно выглядит.

Делать комплименты покупателям можно и в таких прозаичных бизнесах, как овощной или хозяйственный магазин.

«Работник-укладчик, складывая в пакет покупки, разговаривал с каждой из них. “О, мистер Полуфабрикат, вы станете рождественским десертом на столе замечательного человека. Здравствуйте, миссис Крупа, вы поможете этим милым мальчикам и девочкам вырасти здоровыми и красивыми” и т. д. Запаковав продукты, он поворачивался к покупателю и говорил: “Я знаю, ваши родные любят вас, ведь вы так о них заботитесь! Счастливого Рождества!” Как тут было не открыть рот от удивления и не дожидаться своей очереди» (Пити Паркер. «Чак»).

Поверьте, даже если клиент прекрасно понимает, что это игра, обычно она ему более чем приятна. Важно только, чтобы комплименты были более-менее искренними — чтобы покупатель мог в них поверить. Если женщина весит 90 килограммов при росте метр шестьдесят, едва ли она сможет оценить восхищение ее фигурой как похвалу, а не как издевательство, — зато, возможно, будет рада комплименту своим глазам или волосам.

Разумеется, можно хвалить не только внешность человека. В магазине одежды, аксессуаров или мебели может быть уместным комплимент вкусу и стилю клиента. В любом профессиональном магазине, от автосалона до строймаркета, или в винном бутике продавец может восхититься тем, как хорошо покупатель разбирается в предмете. В магазине детских товаров или в цветочном магазине клиента могут похвалить за заботу о близких.

То же самое работает и в сфере B2B: можно сделать комплимент профессиональным или финансовым достижениям покупателя либо его компании (стоит потратить пять–десять минут перед встречей на поиск в Интернете информации о потенциальном покупателе), можно восхититься сложностью и важностью работы, которую выполняет человек, похвалить «продвинутость» клиента, выбравшего именно ваш товар или услугу и т. п.

А какие комплименты могли бы сделать своим покупателям вы, уважаемый читатель?

### Очаровательные необычные мелочи

Другой малозатратный способ сделать так, чтобы клиент вас запомнил, — это *удивить его какой-нибудь мелочью*, которая делает взаимодействие клиента с вами более комфортным или более ярким.

Например, одна моя приятельница, чаще ужинающая в ресторанах, чем дома, рассказала мне о том, какое впечатление на нее произвел один из ресторанов в Хабаровске, где ей принесли отдельную маленькую табуретку для дамской сумочки, а также восхитилась кафе в Праге, где на столах лежат специальные маленькие листочки для заворачивания жевательной резинки. В Германии мне довелось видеть магазин одежды, где на стене в каждой примерочной по три крючка для одежды — с надписями «Да», «Нет» и «Может быть». В магазине туристической обуви в Нью-Йорке сделана каменная горка с прудиком, чтобы покупатель мог сразу проверить, как ботинки ведут себя и на ровной поверхности, и на горе, а также и на сухом, и на мокром покрытии.

Знакомые девушки несколько раз восхищались тем, что в туалете московского ресторана «Покровские ворота» стояла корзинка едва ли не со всем, что может неожиданно понадобиться женщине: от швейного набора до лейкопластыря, от пилочки для ногтей до предметов гигиены.

И таких примеров можно вспомнить еще уйму. Отражатели на кондиционерах в хайфском стейк-хаузе — чтобы дуло на потолок, а не на посетителей. Клейкие листочки с мнениями других покупателей на книгах в иерусалимском магазине. Колокольчик для вызова официанта на каждом столике в питерском кафе. Дипломы «самого смелого мальчика», которые вручают детям в московской сети клиник после анализа крови. Приспособление для растягивания туфель в московском обувном салоне. Пледы, которые выдают сидящим на веранде посетителям в некоторых кафе. И т. д.

►► *Если вы не знаете, какую очаровательную мелочь придумать для своего бизнеса, спросите себя, чего бы вам не хватало, будь вы собственным покупателем. Если ответа не появится — опросите десяток-другой покупателей, что бы им хотелось добавить в интерьер или в процесс покупки, чтобы те стали идеальными. Задавайте этот вопрос только после совершения покупки и оплаты.*

С точки зрения себестоимости эти табуреточки, крючки и дипломы, делающие жизнь покупателя комфортнее и отличающие вас от конкурентов, обходятся фирме в смешные копейки. При этом такие вот мелочи запоминаются гораздо лучше, чем реклама. И многие клиенты захотят не только вернуться, но и рассказать о вашей «фишке» друзьям, знакомым и читателям своих блогов. Максимум эффекта за минимум денег.

## Почему они не возвращаются?

### Куда пропадают клиенты?

Приемы, которые мы до сих пор изучали, весьма эффективны, но они могут и не сработать. Даже если вы воспользуетесь всеми этими приемами вместе и каждый будет выполнен виртуозно — есть нечто сильнее их. И это «нечто» — *впечатление от первого контакта с фирмой*. От первой покупки, первого выполненного (или невыполненного) заказа.

Очаровательная девушка-маркетолог Ирина, с которой я познакомился в Калининграде, жаловалась на провинциальные компании, с которыми совершенно невозможно работать. Например, когда ее агентство обратилось в десяток местных фирм с просьбой сообщить, сколько будет стоить выполнение некоего конкретного заказа, всего две из десяти сообразовали ответить. О чем думали сотрудники остальных восьми — одному богу известно. К сожалению, дело тут вовсе не в провинциальности — точно так же обстоит дело и в других городах России, включая столицу.

Во многих бизнесах — если не в большей их части — работники прежде всего заботятся о том, чтобы не перетрудиться. Если должностные обязанности для такого сотрудника утомительны, а начальство не стоит над душой и не контролирует каждый чих — скорее всего, работа просто не будет сделана или же будет сделана с опозданием, небрежно, «для галочки», лишь бы отвязались. В результате уровень обслуживания оказывается просто ужасным и напрочь отбивает у клиента желание иметь дело с этой фирмой.

Агентство по изучению клиентской удовлетворенности TARP (Арлингтон, США) провело в 1979 году исследование причин, из-за которых фирмы теряют покупателей. Распределение «пропавших» клиентов оказалось следующим:

- 1% — умерли;
- 3% — переехали в другой город;
- 5% — стали покупать у друзей и знакомых;
- 9% — сочли предложение конкурента более привлекательным;
- 14% — не были удовлетворены качеством товаров или услуг;
- 68% — были недовольны сервисом или отношением персонала.

Обратите внимание — двух из каждых трех «пропавших» клиентов компании потеряли не из-за конкурентов, а по вине собственного персонала.

Расскажу вам историю из личной практики, и когда вы будете ее читать — задумайтесь, пожалуйста, не страдает ли от тех же проблем ваш бизнес.

## История шестая: анализ «закулисы» сайта

Владелец некоего сайта, который я не буду называть, заказал мне всесторонний анализ своего проекта. И мне удалось получить от одного из последних клиентов фирмы, назовем его Сергеем, всю его переписку с менеджерами сайта. Это была просто бомба: стало понятно, почему фирма зарабатывает гораздо меньше денег, чем могла бы.

Проблемы в работе фирмы оказались более чем серьезны. Выполнение заказа, которое — как написано на сайте — должно было занять пять дней, реально заняло 32 (!) дня. Более того, в процессе возникали разные неприятные ситуации, и, как написал мне Сергей, он не стал бы доводить дело до конца, если бы сайт не был рекомендован ему хорошим знакомым.

Я попросил Сергея выслать мне тексты всех его писем и писем этих менеджеров — поскольку моим заказчиком был владелец фирмы, предоставление мне с его согласия сугубо деловой переписки между его сотрудником и клиентом не было нарушением этических норм. И вот что выяснилось.

В первых числах сентября Сергею понадобилось выполнить некую работу, и знакомый порекомендовал ему один сайт. Как выяснилось позже, сам знакомый с этим сайтом дел не имел, а просто слышал от кого-то его адрес.

Пятого сентября Сергей оставил на сайте запрос с просьбой взглянуть на выложенный в Интернете файл и сообщить, могут ли выполнить работу по этому эскизу и сколько такая работа будет стоить. В ответ он немедленно получил автоматически сгенерированное письмо, подтверждающее, что его запрос получен. В письме также была ссылка, по которой предлагалось пройти в случае, если в течение дня не будет ответа.

Шестого сентября, так и не получив ответа от живого человека, Сергей попытался воспользоваться этой ссылкой. Ответа не последовало.

Седьмого сентября, по-прежнему не получив ответа, Сергей отправил запрос по адресу электронной почты, найденному на сайте. Результат остался тем же — гробовое молчание.

Собственно говоря, уже на этом этапе сайт наверняка теряет значительную часть возможных заказов, потому что такое поведение большинством клиентов воспринимается как демонстративное нежелание браться за работу.

(Представьте себе, что вы сидите в ресторане за пустым столиком, мимо вас ходят официанты, но даже после вашего обращения к ним никак на вас не реагируют. Ваши действия?)

Обычно потенциальный клиент, который в течение нескольких дней не получает от компании никакого ответа, пожимает плечами и обращается в другое место. Но Сергей, как уже говорилось, имел рекомендацию от знакомого и предпочел подождать.

Девятого сентября Сергей написал на все адреса электронной почты, которые сумел найти на сайте, а также на адрес владельца доменного имени.

Четырнадцатого сентября — то есть на десятый день — откликнулся, наконец, менеджер с сайта. Обратите внимание: на сайте было указано, что пять дней должна занять вся работа, но реально десять дней ушло только на то, чтобы получить ответ на свой запрос.

Итак, что же написал менеджер? Он сообщил, что не сумел открыть файл, о котором шла речь в запросе. Еще один вопрос, заданный Сергеем в его первый визит на сайт, остался без ответа.

(Добавлю, что, если бы на месте менеджера был толковый работник, он бы не с первой, так со второй попытки открыл бы файл — и тем самым сэкономил бы время и силы клиента. Но я делаю скидку на то, что толковые люди редко работают «мальчиками на телефоне».)

Сергей в тот же день, утром, сообщил менеджеру, как можно открыть файл. От себя замечу, что я проверил его инструкции — они были правильными.

Следующий ответ от менеджера пришел не в тот же день, как следовало бы ожидать, поскольку письмо было отправлено утром, а лишь спустя четыре дня. Посередине были выходные, бог с ними, но что помешало ответить в тот же день, непонятно.

Прошло четыре дня, и что же сообщил менеджер? Что ему не удалось открыть файл и этим способом. Я подозреваю, что не удалось ему это сделать потому, что он и не пытался, — во всяком случае, другого объяснения у меня просто нет, так как я без труда открыл файл, следуя инструкциям из письма Сергея.

Итак, менеджер по-прежнему не смог открыть файл, выложенный на сайте Сергея, и Сергей выслал файл напрямую на адрес менеджера — но письмо вернулось. Похоже, что спам-фильтр на сайте компании надежно защищает ее не только от спама, но и от клиентов, которые и хотели бы сделать заказ, но не могут с ней связаться.

Сергей сообщил менеджеру о проблеме с письмами, тот дал Сергею другой адрес и наконец-то получил файл. Затем в течение рабочего дня 18 и 19 сентября у них шла нормальная рабочая переписка. Далее Сергей попросил своего дизайнера переслать менеджеру дополнительные файлы.

После этого менеджер без всякого предупреждения опять пропал на пять дней.

Примерно в середине этого срока Сергей поинтересовался, все ли в порядке, но ответа не получил. И только на пятый день менеджер написал Сергею и выслал ему для согласования макет, в котором было допущено несколько довольно грубых дизайнерских ошибок.

(Скажу осторожно, что если уж кто-то из работников фирмы делает дизайн, то с ним стоило бы провести какой-то минимальный дизайнерский ликбез. Ну хотя бы рассказать ему о том, что не всегда стоит использовать в короткой надписи два разных вида шрифтов.)

Сергей проконсультировался со своим дизайнером и выслал менеджеру указания по поводу того, что надо исправить в макете. Причем речь шла об исправлениях, которые можно было внести очень быстро, буквально в течение нескольких минут. Подтверждения о получении письма не было. На следующий день Сергей снова написал менеджеру, просил его подтвердить получение письма — ответа не было по-прежнему. Так что Сергей два полных дня был в неведении, идет ли вообще работа над его заказом.

Только на третий день, 27 сентября, от менеджера пришло письмо с новым макетом. Сергей одобрил этот вариант и попросил пустить заказ в производство.

Далее менеджер сайта списался с Оксаной, сотрудницей Сергея, чтобы согласовать с ней вопрос оплаты. И при этом назвал ей цену процентов на десять больше оговоренной с Сергеем. Оксана попросила Сергея подтвердить сумму, тот списался с менеджером, указал ему на несоответствие в цене, менеджер извинился — дескать, обсчитались.

(Возможно, и вправду обсчитались. Но согласитесь, что на клиента это производит то еще впечатление. А может, и не обсчитались — «десять баксов-то не лишние».)



Попутно между ними шло обсуждение возможного дополнительного заказа, причем Сергею приходилось повторять иные вопросы по нескольку раз, так как с первого раза менеджер на них не отвечал.

По ходу переписки выяснилось, что некоторые цены, указанные на сайте, неверны и менеджер запрашивал ощутимо большие суммы. Сергей указал на это, но менеджер ответил, что-де неважно, что там написано на сайте, а у него цены правильные.

(Возвращаясь к сравнению с рестораном: если в меню стоят одни цены, а в выставленном счете другие и при этом официант говорит, что в меню цены неправильные, — понравится ли это вам и вызовет ли желание прийти в этот ресторан повторно? Кстати, интересно — сообщил ли этот менеджер своему непосредственному руководству о том, что цены на сайте некорректны? Если не сообщил — возможно, что на сайте указаны цены, которые считает действующими руководитель компании, а менеджер называет клиентам завышенные и кладет разницу в свой карман.)

Итак, Сергей обсуждал с менеджером цену на дополнительный заказ, и менеджер сообщил, что цена будет выше, чем написано на сайте. А когда Сергей попросил уточнить сумму, менеджер сообщил, что сделать этого не может, потому что сам преysкуранта не знает. А человек, который работает с этими заказами и мог бы назвать цену, сейчас болен, так что заказ все равно не может быть выполнен.

(В общем-то, клиента совершенно не должно волновать, кто из работников фирмы болен, а кто здоров. Очень странно и очень плохо, что у фирмы нет единого преysкуранта, который доступен всем менеджерам. Более того, на случай болезни или внезапного увольнения единственного исполнителя фирме имело бы смысл организовать подстраховку — например, так, как я учу на семинаре «Человеческие машины» ([www.levitas.ru/chelmash/](http://www.levitas.ru/chelmash/)). Тогда компании не придется давать клиенту от ворот поворот, ссылаясь на свои проблемы.)

Оговоренные пять дней прошли, но сообщения о том, что заказ готов, не поступило. Вообще-то, если по уму, пять дней стоило бы отсчитывать от начала работы над эскизом.

Но даже если брать пять дней только после утверждения эскиза, то и это время было просрочено. Попутно выяснилось, что и после того, как отсутствовавший по болезни исполнитель вернулся, новый заказ все равно не мог быть выполнен в заявленный на сайте срок. Так что от дополнительного заказа Сергей отказался.

Наконец на девятый день (седьмой рабочий день) после одобрения макета — вместо обещанных пяти — Оксане, сотруднице Сергея, был доставлен готовый заказ.

В качестве мелкого штриха: Сергей пишет, что курьер долго допытывался у Оксаны, действительно ли ее имя «Оксануй», потому что у него в бумагах написано именно так, а отдавать посылку абы кому нельзя.

(Само по себе мелочь, конечно, но в качестве финального аккорда вполне соответствует общему стилю.)

Если бы речь шла о пиратском корабле, такую команду определенно стоило бы повесить на рее или высадить на необитаемый остров. Потому что от действий «людей за сайтом» продажи зависят в гораздо большей степени, чем от дизайна и прочих свойств самого сайта. А эти люди сделали почти все, что могли, чтобы не оставить от репутации работодателя камня на камне и чтобы отпугнуть клиента. Даже Сергей, который произвел на меня впечатление очень покладистого и



незлобиво человека, едва ли когда-нибудь еще захочет иметь дело с этой компанией.

## Работать плохо — невыгодно

К сожалению, есть все основания считать, что убогий сервис по нынешним временам скорее правило, чем исключение. Очень многие российские компании действуют так, словно они заранее настроены на одноразовые отношения с клиентом, исходя из того, что второй раз заказчик к ним все равно не обратится, — а значит, можно действовать по принципу «после нас хоть потоп», срывая сроки, не заботясь о качестве, не отвечая на письма и звонки, обманывая, обсчитывая... Но есть несколько причин, по которым этот подход перестает работать.

Во-первых, благодаря Интернету круг общения у людей стал куда шире, чем в «телефонную» эпоху. Если раньше заказчик мог пожаловаться на недобросовестного исполнителя буквально паре-тройке, от силы десятку своих знакомых, то сегодня сообщение на тематическом форуме или в рассылке могут прочитать тысячи человек. Так что *информация о недобросовестной работе компании распространяется гораздо быстрее, чем кажется ее владельцам.*

Во-вторых, постепенно «новых людей», незнакомых с тем, как плохо работает эта компания, становится все меньше. В маленьком городе этот процесс идет быстрее, в большом — медленнее, но он идет. И в итоге фирме наступает конец.

Ну и в-третьих, многие бизнесы дают большие заказы только тем, кто качественно выполнил для них заказ поменьше. Поэтому, когда компания работает с клиентами так, чтобы отбить у них всякое желание вернуться, большие заказы достанутся не ей. А на одной мелочи — вроде визитных карточек или чая с сухариками — нельзя продержаться долго и уж тем более вырасти.

Вас все еще удивляет, почему 96% всех бизнесов прогорают? Меня — ничуть.

## К кому возвращаются клиенты

Полагаю, вы уже и сами догадались, уважаемый читатель, как вы можете сегодня получить конкурентное преимущество на российском рынке. Даже если вы предлагаете ровно то же, что и конкуренты, даже если вы просите ту же цену, что и конкуренты, и даже если ваши цены выше. Достаточно делать свою работу:

- качественно;
- в срок;
- вежливо;
- не создавая проблем.

И вы сразу получите очень серьезное преимущество перед теми из своих конкурентов, которые работают «как все».

Потому что клиенты будут к вам возвращаться — что и нужно.

Например, московская компания, у которой я брал в аренду ноутбук с проектором для одного из своих семинаров, сработала именно так. На письма отвечала своевременно, оборудование привезла и забрала в срок, и техника работала нормально. А какие-то мелкие недоразумения, возникшие в процессе, были решены буквально за минуту.

Соответственно, когда я в следующий раз соберусь проводить семинар в Москве, как вы думаете, я снова обращусь в эту компанию или же стану искать среди ее конкурентов, у кого цена на 10 долларов ниже? Минута на размышление... Браво, вы дали правильный ответ — конечно же, я предпочту обратиться к проверенным людям, даже если конкуренты предложат более выгодные условия. Выигрыш в несколько долларов не стоит риска потерять все.

Кстати, тут мы уже перешли к разговору о следующем конкурентном преимуществе хорошо работающей компании: ее перестают сравнивать с конкурентами по цене.

То есть не то чтобы совсем не сравнивают — если заломить цену вдвое против рыночной, клиенты сбегут, конечно. Но цена перестает быть первым и главным критерием для сравнения. И если ЗАО «Вася» просит на 5% меньше, чем ООО «Петя», но этого «Васю» я вижу в первый раз, а с «Петей» уже работал, то я готов пренебречь 5% разницы, пусть это будет платой за мое душевное спокойствие и уверенность в результате.

И третье конкурентное преимущество добросовестной фирмы — она получает возможность пользоваться самой эффективной рекламой:

«сарафанным радио». Клиенты рекомендуют ее знакомым.

►► *Если российский предприниматель собирается разместить где-то заказ на большую сумму, он обычно спрашивает знакомых, есть ли у них на примете толковая компания-исполнитель. И те отвечают: «Вот эти делают хорошо, но дорого. Вот эти — чуть хуже, но дешевле на треть. А к этим не ходи, даже если предложат даром!»*

Так что к тем, кто работает на совесть, «не зарастет народная тропа». Правда, эффективности сарафанного радио, скорее всего, не хватит, чтобы процветать и развиваться только за счет клиентов, пришедших по рекомендации (ну разве что речь идет об очень маленькой компании). Но и не стоит сбрасывать со счетов это дополнительное конкурентное преимущество.

Как же добиться стабильной и ровной работы фирмы? Давайте разберем несколько способов, которые помогут вам.

### Бег к кассе с препятствиями

Для того чтобы деньги клиента попали в вашу кассу, клиент должен сначала до кассы добраться. Подняться с дивана, выйти из дому, доехать до вашего магазина или офиса, сделать покупку и оплатить ее.

►► *Как покупатель попадает именно в вашу фирму, выбрав ее среди многих конкурентов, — это вопрос отдельный, на своих семинарах я уделяю ему несколько часов. Сейчас мы говорим о ситуации, когда человек уже определился с выбором и намерен сделать покупку именно у вас.*

Так вот, этот самый путь от дивана до кассы разные компании обставляют по-разному. Одни, фигурально выражаясь, стараются расстелить перед клиентом ковровую дорожку, так что идти к их кассе (как в прямом, так и в переносном смысле) — одно удовольствие. Другие на кочки и ухабы на этом пути внимания не обращают — дескать, как доберется клиент до нашей кассы, так и доберется. Некоторые же превращают путь к своей кассе в настоящую полосу препятствий, через которую клиенту приходится продираться, падая и набивая шишки, а то и прорываться с боем. Дозваниваться по восемь раз, ехать к черту на кулички, искать товар на складе, спорить с продавцами или ругаться с

секретаршами, заполнять бессмысленные бумаги, стоять в длинной очереди... Знакомая картина, правда?

А самое смешное заключается в том, что обычно эти компании вовсе не считают клиента своим врагом, которого надо основательно потрепать, прежде чем он сумеет что-нибудь купить. Наоборот, они были бы рады, если бы клиенты приходили чаще и покупали больше. *Владельцы просто не догадываются о том, какие неудобства испытывают их покупатели.* А поскольку большинство покупателей не рассказывают о том, что им было неудобно, а просто плюют и уходят, бизнесмен может очень, очень долго пребывать в блаженном неведении.

### Цена обиды клиента

Небольшая зарисовочка из жизни. В ресторане клиент остался чем-то недоволен, обратился к официанту, тот позвал менеджера зала, но, по всей видимости, тот тоже клиенту не помог — постепенно разговор перешел на повышенные тона, так что стало слышно издали (что, кстати, является грубой ошибкой менеджера: скандального клиента следовало увести из общего зала к себе в кабинет).

В конце разговора, так и не сумев добиться удовлетворения своих претензий, клиент в сердцах бросил:

— Да, я понимаю, что вам неважно, вернусь ли я сюда еще раз. Но, быть может, вас заинтересуют мои планы на вечер.

Первым делом я открою почтовую программу и напишу всем своим друзьям и родственникам, имеющим обыкновение отмечать дни рождения и другие события в ресторанах: если они хотят видеть меня на празднике, отмечать его они должны где угодно, только не у вас.

Кстати, то же самое утром на работе я собираюсь написать коллегам насчет бизнес-ланчей.

Затем напишу о впечатлениях от вашего заведения в своем блоге.

Сразу после этого я пройду по всем сайтам города, где публикуются обзоры ресторанов, и везде оставлю свой отзыв.

Потом, пожалуй, загляну на городской портал и поделюсь своим восторгом с участниками форума.

Ну а потом я сяду, заварю чашечку чаю, закурю — и подумаю, где еще я могу сказать вам спасибо за ваш сервис...

Прошли те времена, когда обиженный клиент мог пожаловаться разве что семье и паре-тройке друзей, так что компания могла пренебречь недовольным покупателем. Добро пожаловать в XXI век!

В наши дни разозлившийся как следует клиент может с легкостью донести свою обиду до десятков тысяч человек буквально за несколько минут — пока эмоции еще кипят и он жаждет поквитаться с магазином, рестораном или офисом, вызвавшим у него неприятные переживания.

►► *Более того, неленивый человек может изыскать способ пожаловаться на своих обидчиков сотням тысяч или даже миллионам пользователей Интернета.*

Причем эта жалоба не будет разовой — информация останется в Интернете и будет доступна и через год, и через два, и через десять. На нее сможет наткнуться любой потенциальный покупатель, который захочет узнать больше о вашем бизнесе, прежде чем иметь с вами дело.

Поверьте, уважаемый читатель, уж лучше научиться работе с жалобами клиентов. Дешевле выйдет.

## Довольны ли вами клиенты?

### О пользе жалоб и предложений

Одно из самых эффективных средств, позволяющих сделать ваш бизнес более продуктивным, повысить продажи и улучшить отношение клиентов к вам, — *работа с жалобами клиентов.*

Что по сути представляют собой жалобы клиентов или потенциальных клиентов? Это информация об упущениях в вашей рекламе. О неэффективной работе ваших сотрудников. О реальных потребностях ваших клиентов, о том, что для них наиболее важно. Ведь если что-то мешает одному из них, это может мешать и многим другим.

►► *Крупные фирмы платят маркетинговым агентствам большие деньги за информацию о том, чем недовольны клиенты. Поэтому, когда вам предоставляют ее бесплатно, вы должны радоваться и быть благодарны.*

Кроме того, исследования лояльности клиентов показывают интересную вещь. Клиент, который жалуется, скорее покинет вас, чем обычный, — но если его жалоба была удовлетворена, он становится в

несколько раз лояльнее обычного клиента. Конкурентам будет труднее переманить его у вас.

Поэтому на своих семинарах я уделяю внимание правильной работе с жалобами клиентов. Изложу вкратце главные принципы.

Когда вы получаете жалобу (или когда вам просто говорят, что в вашем бизнесе что-то не так, что-то плохо, что-то делается неправильно), первым делом надо поблагодарить человека. Сказать ему: «Спасибо! Это очень хорошо, что вы сообщили нам об этом!»

Потом разберитесь с сутью жалобы. Если проблема реальная — исправьте то, что можно исправить, и постарайтесь устранить саму причину проблемы. И непременно сообщите человеку о решении, принятом по результатам его жалобы. О том, что было сделано после его обращения к вам, чтобы подобная проблема не повторилась.

Если клиент пострадал из-за неправильных действий ваших сотрудников, по возможности компенсируйте ему ущерб. В качестве компенсации можно предложить как деньги, так и бесплатный товар или услугу из вашего ассортимента или иной подарок.

*»» Если вам жаль денег — вспомните о пожизненной ценности клиента и сравните сумму компенсации ущерба с той суммой, которую вы потеряете, лишившись этого клиента.*

Если речь идет об ущербе незначительном, не будьте мелочны, не высчитывайте сумму до копейки. Лучше немного переплатить, чтобы запомнилась не ваша ошибка, а ваша щедрость, — тогда клиент впредь будет лояльнее к вам.

Если же материального ущерба не было, вы можете предложить клиенту небольшую компенсацию «за моральный ущерб» или «за беспокойство».

*»» Нередко фирме удается сохранить клиента, приносящего тысячи долларов, предложив ему компенсацию стоимостью в пару десятков долларов, или клиента, приносящего миллионы долларов, предложив компенсацию в пару тысяч.*

Четкий алгоритм из семи шагов по работе с жалобами, позволяющий превратить клиента разъяренного, брызжущего слюной и стучащего кулаком по столу, в клиента довольного и готового покупать у вас и дальше, вы можете узнать на семинаре «Секреты увеличения прибыли 2.0» ([www.levitas.ru/secret20/](http://www.levitas.ru/secret20/)) — приходите!

И разумеется, если у клиента возникнет повод для жалобы, у него должен быть простой путь донести ее до вас. В магазине это может быть традиционная книга отзывов и предложений, в офисе — «почтовый ящик директора», на сайте — адрес электронной почты для обратной связи и т. п. Но главным каналом для жалоб в последние годы становится телефон — он сегодня в кармане практически у каждого. Предложив клиентам связываться с вами напрямую по любым вопросам и дав им номер для этого, вы сможете мгновенно реагировать на претензии и решать многие проблемы прямо на месте.

### Друг познается в беде

Важно понимать, что, столкнувшись с некачественным товаром или услугой, клиент может воспринять это как досадную случайность в работе хорошей в целом и по-прежнему заслуживающей доверия компании — или же как доказательство того, что фирма ненадежна, не умеет работать и впредь с ней нельзя иметь дело. И в первую очередь это зависит от того, насколько быстро и качественно будет решена проблема клиента.

Обычно компания может сохранить лояльность недовольного покупателя в более чем 95% случаев, если оперативно отреагирует на жалобу. Если же она затягивает решение проблемы или избегает его, такое поведение убеждает клиента, что этот бизнес более не заслуживает доверия. Например, в 2010 году я купил чемодан Samsonite, поверив рекламе о якобы качественных и надежных товарах этой фирмы. Мелкие детали начали отваливаться от чемодана едва ли не после первого перелета, а меньше чем через год возникли серьезные проблемы с замком, понадобилось сдать чемодан в ремонт — но мне не удалось связаться с компанией через ее официальный сайт, чтобы задать вопрос о ремонте. Даже адрес электронной почты обнаружить на сайте я не сумел. Компания, хвастающаяся на словах заботой о покупателях, на деле не особо обращает на них внимание.

В результате я остался в убеждении, что у Samsonite не только некачественные товары, но и отвратительный сервис. Для сравнения: на сайте Roncato, другой чемоданной фирмы, в разделе «Помощь» вам на девяти языках, включая русский, предложат адрес информационной линии для ваших вопросов.

Американский мультимиллионер Марк Стоддарт на своих семинарах любит задавать один вопрос. Если вам надо купить апельсин и вы не хотите, чтобы этот апельсин оказался с гнильцой, — на что вам следует

смотреть? И после того как из зала поступит несколько предложений насчет цвета, размера, плотности, гладкости кожуры и т. п., он отмечает все эти предложения и отвечает сам. Смотреть надо на продавца. Потому что если вы выбрали продавца правильно, его достаточно попросить, и он сам подберет вам подходящий апельсин. А если тот окажется гнилым — не беда, потому что честный продавец извинится и заменит его. К чему я это рассказываю? Продавцу, который зарекомендовал себя расторопным, внимательным и честным, клиенты готовы простить очень многое. И правильная работа с жалобами клиентов как раз и является одним из главных способов показать, что вы тот самый человек, которому можно доверить выбирать апельсины.

Впрочем, если вы хотите сделать свой бизнес таким, чтобы клиентам хотелось возвращаться снова и снова, не обязательно сидеть на пятой точке и пассивно дожидаться жалоб от неудовлетворенных покупателей. Есть и другие способы выявить недостатки своего бизнеса.

### Проверка после покупки

Многие бизнесы забывают о покупателе уже через секунду после того, как он оплатит купленный товар или услугу. Они считают, что если клиент не жалуется — значит, он всем доволен. А если у него возникнут какие-то претензии — он сам позвонит или напишет, это ведь ему нужно.

*►► В реальности едва ли один из десяти недовольных клиентов сообщает компании о своих проблемах. Остальные же девять не обращаются к продавцу с жалобами, зато рассказывают о возникших проблемах множеству своих знакомых, а сами нередко перестают покупать у этой фирмы.*

Однако вы вовсе не обязаны вести бизнес «как все». Вместо этого я рекомендую вам использовать одну очень простую процедуру, которая одновременно и поднимет лояльность клиентов к вашему бизнесу, и поможет вам быстро выявить проблемы со своими товарами или обслуживанием.

Что это за процедура? *Проверка после покупки.*

После того как покупатель заплатил вам и получил свой товар или услугу, выждите разумное время и затем позвоните или напишите ему. Не для того, чтобы что-то ему продать, а исключительно для того, чтобы спросить, все ли у него в порядке, всем ли он доволен и не нужна ли ему какая-то помощь с вашей стороны.



►► *Какое время считать разумным для проверки? То, которого клиенту вашего бизнеса обычно достаточно, чтобы освоиться с покупкой. Или, если речь идет об услуге, то время, за которое человек успевает понять, доволен ли он и нет ли у него претензий.*

Итак, вы обращаетесь к клиенту, спрашиваете, все ли в порядке, и демонстрируете готовность исправить недочеты, если таковые найдутся. Клиент видит, что вы не пытаетесь извлечь никакой выгоды для себя из этого звонка или письма, — то есть действительно проявляете искреннюю заботу о нем. Да и то, что вы позвонили сами, тоже прибавляет вам очков в глазах покупателя. Все это повышает лояльность клиентов к вам: иметь дело с фирмой, которая проявляет заботу о покупателе, куда приятнее.

С другой стороны, если какие-то проблемы с вашим товаром все же возникли, клиент сообщит вам об этом, даже если бы не стал обращаться к вам по собственной инициативе. Ну а как только вы узнали о проблеме — вы действуете так же, как и в случае с жалобой. И получаете те же выгоды для своего бизнеса.

### **Исследование удовлетворенности клиентов**

Еще один способ своевременно получить информацию о недостатках своего бизнеса — *исследование удовлетворенности клиентов*.

Этот способ проверки похож на предыдущий, но является куда более формальным. Вы не привязываете дату исследования к конкретной покупке конкретного человека, а опрашиваете одновременно многих клиентов. И просите их ответить на ряд вопросов, касающихся того, насколько они довольны работой с вами, — как правило, список включает в себя вопросы о качестве самого товара или услуги, о соответствии товара ожиданиям клиента, об уровне сервиса, об оперативности вашей работы, о вежливости и компетентности вашего персонала и т. п.

Такое исследование позволит вам своевременно узнать о проблемах, не дожидаясь жалоб со стороны клиентов, а также поможет выяснить, в чем именно заключаются проблемы.

## Контрольная закупка

Чтобы узнать о недостатках своего бизнеса, способных отбить у клиента всякое желание обращаться к вам впредь, имеет смысл время от времени проводить *контрольную закупку*. Если работники не знают вас в лицо, вы можете сделать это сами. Если знают — попросите кого-нибудь из знакомых или наймите человека.

Пусть этот человек пройдет шаг за шагом весь путь вашего клиента. Найдет телефон вашего магазина или офиса. Позвонит, расспросит об ассортименте, о ценах, о гарантиях. Выяснит, как добираться, и приедет. Найдет интересующий его товар. Купит его. Если надо — договорится о доставке, установке, подключении, о последующем обслуживании... И пусть все время обращает внимание на те вещи, которые ему мешали, были неудобны, осложняли жизнь.

►► *Ряд полезных советов о том, как проводить контрольную закупку, вы можете найти в книге Константина Харского «Работа, приключения и деньги».*

Некоторые бизнесы, конечно, не позволяют пройти весь путь до конца: например, владелец автосалона едва ли станет покупать на подставное лицо автомобиль, чтобы проверить работу своих продавцов. В таких случаях можно дойти до самой сделки — и прервать процесс покупки, когда настанет время лезть за кошельком.

Есть фирмы, которые профессионально занимаются такого рода тестированием, но если вы владелец малого бизнеса, вам будет достаточно и помощи непрофессионала. Важно только, чтобы человек, который делает контрольную покупку, запомнил (а еще лучше — записал) все, что ему не понравилось, было некомфортно, неприятно. И потом отчитался перед вами.

►► *Мой вам дружеский совет: отложите эту книгу и прямо сейчас займитесь организацией контрольной закупки. Не откладывайте на потом, не ждите понедельника, конца квартала, нового года — сделайте контрольную закупку прямо сегодня. Максимум — в ближайшине день-два. Держу пари, у вас появится много пицци для размышлений.*

Что дает вам контрольная закупка? Бизнесмены и менеджеры часто не замечают в своем бизнесе проблем, которые бросаются в глаза человеку со

стороны. Почему? Привыкли, что «вот так у нас заведено», и не задумываются, хорошо ли это и можно ли сделать лучше. А иногда вообще не смотрят на свой бизнес снаружи, с позиции клиента или постороннего человека. И поэтому годами ходят, образно говоря, с расстегнутой ширинкой — пока на это не укажет человек со стороны.

Контрольная закупка наряду с несколькими другими приемами, которым я учу на своих семинарах, позволяет руководителю фирмы узнать, «какие пуговицы на ширинке у него расстегнуты» — что в его бизнесе отпугивает клиентов и что мешает им сделать покупку.

Рассказывает Андрей Л., владелец магазина компьютеров из Новосибирска:

Вернувшись с семинара Левитаса, первым делом зашли казачка в свой офис — тетку с кучей денег и желанием купить навороченный компьютер. Работнички облажались по полной. Присесть не предложили. Кофе не налили, хотя есть кофемашина. Компьютер не продали. Визитку не дали. Ее телефон не взяли. Это вкратце. Ах, да — еще секретарша все это время играла в пасьянс. Засланный казачок обошелся мне в бизнес-ланч в китайском ресторане на сумму 500 рублей. Смешная цена за правду о себе. Плакал и смеялся одновременно. Сперва думал, уволю весь офис. Но остыл и теперь пишу четкие инструкции «как надо делать» для всего персонала.

А вы, леди и джентльмены, уверены, что ваши менеджеры и продавцы работают лучше? Вы точно в этом уверены? Даже если так — сделайте контрольную закупку, направив в офис или магазин подставного клиента. Скорее всего, результаты вас удивят.

Во-первых, контрольная закупка помогает вам проверить уйму вещей — начиная с того, как быстро отвечают на телефонный звонок, и заканчивая манерами продавца и чистотой прилавка. Несколько контрольных закупок, выполненных разными людьми, позволят обнаружить — и исправить — львиную долю тех проблем, что мешают вашим покупателям.

Лучше всего работать так. Сделать одну контрольную закупку. Затем проанализировать выявленные проблемы и исправить все, что возможно. Выждать недели две и сделать еще одну контрольную закупку. Причем лучше, если ее сделает какой-то другой человек: он сможет заметить то, что ускользнуло от глаза первого. И так несколько раз подряд. Позже можно будет проводить контрольную закупку раз в месяц-два, но полностью отказываться от этого инструмента не стоит.

Во-вторых, контрольные закупки помогают держать в тонусе ваших работников. И тех, кто имеет дело с клиентом напрямую — продавцов,

официантов, кассиров. И тех, с кем клиент не общается лично, но сталкивается с результатами их работы, — уборщиц, мерчендайзеров и т. п.

Природа человеческая такова, что под бдительным оком начальника работники трудятся более-менее прилежно, но стоит им остаться без присмотра, и они начинают расслабляться. Работают вполсилы и пытаются облегчить себе жизнь разными другими способами.

В фильме «Небесные врата» служащий багажного отделения аэропорта учит новичка перекладывать багаж. «Когда камера смотрит на тебя, перекладывай чемоданы аккуратно, — говорит он, — а как только она отвернется — можешь их даже кидать...»

Если вы регулярно проводите контрольные закупки, работники знают, что время от времени их работа проверяется. Знают, что каждый клиент, которого они сейчас обслуживают, может оказаться тем самым «тайным покупателем», чей отчет потом ляжет на стол директору. Это заставляет персонал более тщательно выполнять свою работу. А чтобы мотивирующий эффект был сильнее, имеет смысл не только проводить контрольные закупки, но и устраивать по их результатам «разбор полетов» с персоналом.

### Проверка на лояльность

Если вы работаете с постоянными клиентами, а не с эпизодическими, помимо тестирования своего бизнеса с помощью «засланных казачков» вы можете иногда похожим способом *проверять своих клиентов на лояльность* к вам.

Для этого нужно придумать несуществующую фирму, конкурирующую с вами, сочинить ответы на вопросы, которые наверняка задаст клиент, при необходимости — напечатать визитные карточки этой самой несуществующей фирмы...

После этого можно поручить вашему сотруднику, лицо и голос которого клиентам незнакомы (если такого человека не имеется — нанять кого-то со стороны) звонить вашим клиентам или посещать их с предложением воспользоваться услугами выдуманной фирмы, называя при этом цену чуть ниже вашей, — и смотреть на их реакцию, а также на то, какие вопросы ему будут задавать.

Если клиент будет твердо стоять на том, что у него уже есть поставщик (то бишь вы), которым клиент полностью доволен и менять его не

собирается, — можете гордиться собой. Ну а если клиент заинтересовался предложением «подсадной утки», начал задавать вопросы, сравнивать возможного поставщика с вами — это может быть показателем того, что клиент вами недоволен.

►► *Разумеется, не всегда интерес клиента к чужим предложениям свидетельствует о его нелояльности по отношению к вам — в конце концов, плох тот бизнесмен, которого не интересуют новые возможности. Однако вашему агенту стоит запомнить (а лучше — записать) те вопросы, которые ему зададут, — по этим вопросам вы сможете понять, чем именно недоволен ваш клиент, что именно важно для него в работе с поставщиком.*

Таким образом вы сможете обнаружить своих нелояльных, готовых расстаться с вами клиентов прежде, чем это сделают ваши конкуренты.

Спустя некоторое время — достаточное для того, чтобы визит «засланного казачка» не связали с вами, — можно будет обратиться к тому же клиенту от собственного имени. И выяснить (например, с помощью исследования удовлетворенности, которое было описано чуть выше в этой главе), чем именно в сотрудничестве с вами недоволен покупатель. А после этого попробовать исправить дело — и восстановить лояльность клиента.

## Где узнать больше об удержании клиентов

Тему клиентской лояльности можно развивать и дальше, но объем книги ограничен. Вот несколько дополнительных источников, из которых вы можете узнать больше о том, как удержать клиентов и заставить их возвращаться снова и снова.

### Дополнительные материалы к книге

Часть материалов, не вошедших в книгу, я опубликовал для вас в секретном разделе своего сайта по адресу [www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/) — там вы найдете:

- учебный материал «Всегда ли прав клиент? Когда не стоит идти навстречу пожеланиям покупателей»;
- руководство «Метод Стейница в бизнесе. Как идеи великого шахматиста помогут сделать довольными ваших клиентов».

Также вы сможете подписаться на бесплатную рассылку новых дополнений к книге.

## Книги других авторов

Как обычно, я хочу порекомендовать вам еще несколько книг для дополнительного чтения.

Во-первых, найдите и прочитайте книгу Мюррея Рафела и Нейла Рафела «Как завоевать клиента». Авторы рассказывают о том, как можно привлечь покупателя и превратить его в постоянного клиента, и приводят множество примеров как из собственного опыта, так и из практики известных американских фирм. Многие их советы можно с легкостью адаптировать для своего бизнеса.

Во-вторых, стоит прочитать книгу Харви Томпсона «Кто увел моего клиента». Книга посвящена тому, как фирма может удержать собственных клиентов и перехватить клиентов конкурента. Правда, автор писал книгу, ориентируясь скорее на крупные компании (сам он работал, например, с IBM), — но даже если ваша фирма невелика, в этой книге вы найдете много ценных идей.

Следующей в списке стоит великолепная книга Карла Сьюэлла [«Клиенты на всю жизнь»](#). Владелец бизнеса, поднявший оборот своей фирмы до 250 миллионов долларов в год, рассказывает о том, как наладить работу бизнеса, чтобы удовлетворенность клиентов была максимальной.

Далее, множество полезных советов и замечаний по поводу качественного обслуживания клиентов вы найдете в книгах Гарри Беквита «Продавая незримое» и «Четыре ключа к маркетингу услуг». Даже если вы ведете бизнес не в сфере услуг, я все равно рекомендую вам прочитать эти книги.

Кроме того, советую вам найти книгу Пола Хокена «Я начинаю свое дело». Человек, создавший с нуля несколько успешных фирм, делится своим опытом и своими мыслями, в том числе и насчет того, как надо обслуживать клиентов.

И еще одна книга, которую стоит приобрести, — «Малый бизнес. От иллюзий к успеху» Майкла Гербера. Хотя книга посвящена другой теме, вы сможете найти в ней ряд дельных советов о том, как организовать стабильно качественную работу бизнеса, чтобы клиентам было приятно к вам возвращаться.

## Мои семинары

Дополнительные способы поднять лояльность клиентов — как с помощью маркетинга, так и за счет хорошо отлаженных бизнес-процессов — вы узнаете из моих семинаров.

В семинар «Секреты увеличения прибыли 2.0» вошли материалы, дополняющие и продолжающие эту книгу. Вы узнаете о нематериальных бонусах для постоянных клиентов, о методе «паутины», о способах «запирания» клиентов, об укреплении лояльности с помощью «грошовых» подарков, а также изучите надежный способ исследования клиентской удовлетворенности и мощный алгоритм работы с жалобами.

На семинаре «Партизанский маркетинг услуг» вы изучите ряд стратегий, повышающих удовлетворенность клиента от сотрудничества с вами, чтобы он с восторгом рассказывал друзьям о вашей компании.

Наконец, семинар «Человеческие машины» поможет вам отладить бизнес-процессы, снизить в несколько раз количество сбоев и ошибок, сделать бизнес независимым от человеческого фактора, а работу подчиненных — стабильно качественной, чтобы компания или отдел работали как швейцарские часы.

Заходите на [www.levitas.ru/seminary/](http://www.levitas.ru/seminary/) прямо сейчас!

## Часть 6

# Как сокращать расходы: способы СЭКОНОМИТЬ

### **Чтобы бизнес приносил больше денег:**

- привлекайте больше новых клиентов;
- заключайте с ними больше сделок;
- продавайте больше товаров каждому;
- берите за каждый товар больше денег;
- делайте больше повторных продаж;
- используйте больше способов сэкономить.



## «Сберечь пенни — то же, что получить два»

Бенджамин Франклин — тот самый, чей портрет украшает стодолларовую купюру, — был не только политическим деятелем и ученым, но также предпринимателем и журналистом. Он издавал ежегодник под названием «Альманах бедного Ричарда» и публиковал в нем уйму советов на каждый день. Многие из этих советов стали крылатыми фразами.

► Знаменитая фраза «Время — деньги» взята из статьи Франклина «Советы молодому предпринимателю».

Одним из наиболее частых был совет экономить. Франклин повторял его на все лады в разных своих статьях, потому что считал экономию одним из двух главных секретов богатства. «Сберечь пенни — то же, что получить два», — писал он.

Похожая поговорка есть и у русских: сэкономленный рубль — заработанный рубль. Экономия, сокращение расходов — такой же способ поднять чистую прибыль вашего бизнеса, как и увеличение доходов за счет привлечения новых клиентов или роста продаж. Поэтому в заключительной части книги я хочу рассказать вам о нескольких несложных способах сократить расходы.

Кроме того, 124 способа сократить расходы в быту, многие из которых применимы и для бизнеса, вы найдете в особом отчете «Как сберечь от 50 до 500 долларов в месяц» — скачайте его бесплатно со страницы дополнительных материалов к книге ([www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/)) прямо сейчас!

## Скупость против экономии

Однако, прежде чем мы заговорим о способах сэкономить, я хочу напомнить, что в бизнесе помогает *экономию* — но не *скупость*.

Чем отличается одно от другого? Экономный бизнесмен не тратит деньги на ненужные вещи. Нужные же приобретает непременно и, хотя старается купить их как можно дешевле, не опускается ниже минимально-приемлемого для его бизнеса уровня качества. Он знает, что пригодность вещи важнее ее цены, и если вещь негодная, нет смысла ее покупать, как

бы дешево она ни продавалась. И разумеется, он умеет отличать нужное от ненужного, а пригодное — от непригодного.

Скупой же таким навыком не обладает — и поэтому пытается сберечь деньги, отказываясь даже от нужного, а также покупая вещи слишком низкого качества.

Например, если экономный человек страхует свой дом, он проверит все пункты договора и не станет страховать дом от наводнения, если он стоит высоко на холме. Скупой же, чтобы сберечь деньги, вовсе не станет страховать дом — и в случае пожара останется и без жилья, и без денег.

В результате бизнес экономного предпринимателя развивается быстрее, чем бизнес расточительных конкурентов, а возможные неурядицы менее страшны для него, поскольку он способен выжить при меньшем бюджете. Скупец же нередко оказывается в ситуации «не было гвоздя — подкова пропала», и поэтому его бизнес либо развивается гораздо медленнее, чем мог бы, либо и вовсе постепенно гибнет.

Поэтому хоть я и призываю к экономии, но предостерегаю вас от скупости.

## Не переплачивайте

### Наклейка дороже джинсов

Зачастую товары, которые продаются под эмблемами разных фирм, производятся на одном и том же заводе где-нибудь в Иордании или на Тайване, из одного материала и по одному чертежу. Потом на них ставят разные логотипы и, что гораздо интереснее, продают по разной цене. Иной раз, когда человек покупает «брендовые» джинсы, наклейка на заднем кармане обходится ему дороже самих джинсов.

Когда вы собираетесь покупать что-то дорогостоящее для своего бизнеса, *не спешите выкладывать деньги за товар или услугу известной фирмы*. Зачастую на рынке можно найти гораздо более дешевый товар не столь известного производителя и при этом либо не уступающий по качеству «фирменному», либо имеющий более низкое, но все еще приемлемое для вас качество.

Только не забудьте проверить, что качество «безымянного» товара действительно вас устраивает, чтобы не оказаться в положении скупца, который платит дважды.

## Банка дороже напитка

Когда вы покупаете в магазине банку шипучего напитка, вы делаете это ради ее содержимого. Однако фактически за саму банку — которую вы вскоре выкинете — вы платите больше, чем за напиток внутри. Если не верите, сравните, сколько стоят в одном и том же магазине шесть трехсотграммовых банок — и сколько стоит двухлитровая бутылка.

В бизнесе часто складывается подобная ситуация, когда какие-то *дополнительные вещи* — упаковка, доставка, страховка и т. п. — *могут обойтись дороже самого товара*, который вы хотите приобрести. Обычно для хитроумного продавца все это — еще один способ заработать на вас.

Например, если карта памяти в интернет-магазине стоит 1500 рублей, а за курьерскую доставку просят 500 рублей сверху, доставка почти наверняка приносит продавцу большую прибыль, чем собственно проданный товар.

И нередко можно сэкономить десятки процентов, если покупать «напиток, а не банку». Оптовая покупка «россыпью» или «в розлив» поможет не платить дополнительно за упаковку. Доставка своими силами может обойтись в разы дешевле, чем заказанная у продавца. Так же нередко обстоит дело и со страховкой, и со сборкой.

Поэтому всякий раз, когда планируете крупные траты, проверьте, какая часть цены приходится на «напиток», а какая — на «банку». И подумайте, можно ли сэкономить на «банке».

## Доверяй, но проверяй

Даже если вы максимально тщательно выбирали поставщика, даже если вы на переговорах выбили из него самую низкую цену на рынке, *время от времени стоит проверять, выгодна ли по-прежнему эта цена*. Условия рынка постоянно меняются — но если они изменились в вашу пользу, продавец или провайдер услуг едва ли сообщит вам об этом по собственной инициативе. Он не заинтересован в том, чтобы вы платили меньше.

► *Мне доводилось видеть людей, которые продолжали платить за те или иные услуги по тарифам многолетней давности, хотя с тех пор рыночные цены упали в несколько раз.*

Поэтому вам придется побеспокоиться о своей выгоде самостоятельно. Возьмите за правило раз в несколько месяцев (или по меньшей мере раз в

полгода-год) проверять текущие расценки на все товары и услуги, которые ваша компания покупает регулярно. Наймите студента или старшеклассника на несколько дней, дайте ему список всех своих регулярных трат, посадите его на телефон проверять рыночные цены и искать более дешевые варианты — и вы удивитесь тому, сколько возможностей сократить издержки он обнаружит.

Только не гонитесь за грошовой экономией. Не меняйте проверенного и надежного поставщика на незнакомого ради незначительной разницы в ценах — вы рискуете потерять больше, чем выгадаете, если новый поставщик вас подведет. Идите на такой шаг лишь тогда, когда он сулит существенную выгоду. Но даже в этом случае попробуйте получить сходные условия от старого поставщика, прежде чем окончательно переходить к новому.

### Торгуйтесь, торгуйтесь, торгуйтесь!

Многие менеджеры и даже некоторые бизнесмены по какой-то странной причине воспринимают цену, которую им назвал поставщик или провайдер, как окончательную. Возможно, дело тут в привычке делать покупки в супермаркетах и торговых центрах, где все цены фиксированные, так что вырабатывается рефлекс «платить сколько сказали».

Как рассказывал один из моих читателей, поставщик канцелярских товаров и расходных материалов к оргтехнике, он готов давать скидки даже за мелкий опт, не говоря уже о крупном, но 90% клиентов даже не пытаются получить скидку.

«Они рынок промониторили, поставщиков прозвонили, самую низкую цену нашли — и довольны. А о том, что и эту цену можно за две минуты торга сбить еще на 5–10%, а то и больше, даже не думают...» (Михаил Б., Москва)

Если вы можете пройти школу торга у кого-то из более опытных бизнесменов или закупщиков, сделайте это. Но если таланта к торгу вы в себе не обнаружите, *заведите хотя бы привычку при любой значимой покупке спрашивать, какую скидку вам предоставят.* Только не спрашивайте, есть ли скидка, — используйте уже знакомое вам по второй части книги «предположение в свою пользу» и сразу интересуйтесь величиной скидки.

Хорошо помогают вопросы-речевки наподобие:

- «Какая у вас скидка для постоянных клиентов?»
- «А если контракт сразу на год подписать, какая тогда будет цена?»
- «Сколько стоит? А за три единицы какая цена?»
- «Если я оплачу наличными, сколько скинете?»
- «Сколько стоит? А за [цена минус 15%] отдадите? А за [цена минус 10%]?»

Более того, подобные вопросы можно объединять в цепочки, последовательно сбивая цену: «Сколько стоит? А для постоянных клиентов какая скидка? А если наличными оплачу, сколько еще скинете? Ага, понятно, а если возьму сразу пять штук за наличные, какая тогда будет цена?»

►► *Заплатить полную цену вы всегда успеете. Сначала хотя бы попытайтесь получить скидку.*

Для тренировки заведите привычку торговаться или хотя бы задавать один-два из перечисленных выше вопросов при любой покупке на сумму, скажем, свыше 1000 рублей — как на рабочие нужды, так и на личные. Вы удивитесь, как часто и как легко удается получать скидки в большинстве случаев. Даже небольшие скидки, складываясь и накапливаясь, суммарно дадут неплохую экономию за месяц, а тем более за год. Порой же удастся сэкономить крупную сумму и с единичной покупки.

А главное, у вас выработается навык сбивания цены, который позволит вам существенно сократить расходы вашего бизнеса.

## Оплата конфетными фантиками

Один из важных принципов партизанского маркетинга может быть кратко сформулирован так: «Не расплачивайтесь деньгами, если можно расплатиться конфетами. И не расплачивайтесь конфетами, если можно расплатиться фантиками».

Иными словами, *всегда ищите способ предложить в качестве оплаты не деньги, которые вам так тяжело достаются, а что-то другое.* Например, товар по бартеру. Или скидку. Или свои услуги. Или что-то еще.

Обратите внимание, я отнюдь не предлагаю обманывать партнера. Но если вы можете дать продавцу вместо денег что-то, что он готов счесть равноценным соответствующей денежной сумме, а вам это обойдется

ощутимо дешевле (или, в идеале, вообще бесплатно), такая сделка выгодна для обеих сторон. А для вас — особенно.

Например, если вы владелец ресторана и комплексный обед у вас стоит 500 рублей при себестоимости в 200, то, расплатившись при любой покупке не деньгами, а талонами на обед в вашем заведении, вы сэкономите по 300 рублей на каждый талон, или 60%. И даже если партнер согласится принять в качестве средства оплаты ваши талоны не по 500, а всего по 350 рублей, для вас это все равно выгодно — вы все еще сэкономите по 150 рублей на каждый талон, то есть 30%.

Иногда вы можете предложить в качестве платы то, что вам и вовсе не стоит ни копейки. Например, услуги вашего сотрудника, который на данный момент работает с неполной нагрузкой. Аренду помещения, которое все равно простаивает. Излишки товара, которые в противном случае пришлось бы выбросить. И т. д. и т. п.

Конечно, далеко не каждый согласится принять плату «конфетными фантиками» или «борзыми щенками». Но даже если этот прием будет срабатывать лишь иногда, это все равно может дать вам существенную экономию.

Гораздо больше о том, как вы можете экономить, оплачивая нужные вам товары и услуги не деньгами, и какие 7–10 типов платежных средств, включая абсолютно бесплатные для вас, можно использовать вместо денег, вы узнаете на семинаре «Партизанский маркетинг чужими руками» ([www.levitas.ru/partners/](http://www.levitas.ru/partners/)) — приходите!

### «Завтрашний» йогурт

Множество разнообразных вещей экономный бизнесмен может приобрести по ценам гораздо ниже рыночных, если правильно выберет момент. Дело в том, что *многие товары со временем портятся (в прямом или переносном смысле) и выгоднее продать их с большой скидкой, нежели держать на полках*, — если речь идет об оптовой или хотя бы о мелкооптовой покупке.

Наглядный пример такого товара — «завтрашний» йогурт. То есть такой, для которого срок годности, напечатанный на упаковке, истекает завтра. С этим товаром продавец оказывается в положении Золушки на балу — с двенадцатым ударом часов стоящие на полке молочного отдела йогурты превратятся в мусор. По закону их уже нельзя будет продать, останется только выбросить. Поэтому если в последний день найдется покупатель, который готов будет забрать «завтрашний» йогурт за полцены,

за треть цены или даже за десятую часть цены, — для продавца это все равно окажется стоящей сделкой. Потому что мусорный бак не заплатит ни копейки.

Таким покупателем может быть, например, детский сад, заводская столовая или больница — весь купленный «завтрашний» йогурт будет съеден еще сегодня, до истечения срока годности.

Конечно, фиксированный срок годности есть лишь у немногих товаров. Но это не единственная ситуация, когда ценность товара со временем резко падает и продавец стремится избавиться от него, пусть и с большой скидкой. Вот несколько других возможных причин:

- для сезонных товаров — конец сезона;
- для «модных» товаров — перемена моды;
- для высокотехнологичных товаров — выход новой модели и т. п.

Обратите внимание — все эти события предсказуемы. Вы можете заранее спрогнозировать их наступление и заранее же попробовать договориться с продавцом о том, что в подобной ситуации он продаст вам часть товара, от которого захочет избавиться, с большой скидкой.

Взгляните на список товаров, которые ваша компания покупает регулярно. Есть ли среди них товары, подверженные устареванию, выходу из моды, истечению срока годности и т. п.? Если да — можете ли вы заранее так спланировать покупку этих товаров, чтобы не упустить момент, когда продавец будет готов отдать их дешево? Можете ли отложить покупку до тех пор, пока не наступит время максимального снижения цен?

### Секрет американских миллионеров

В конце прошлого века ученые Стенли и Данко провели исследование образа жизни американских миллионеров — исследование привычек, благодаря которым обычные люди и становятся миллионерами. Помимо прочего, это исследование показало, что многие обладатели миллионного состояния покупают себе подержанные автомобили. Потому что прекрасно понимают: нет смысла переплачивать за новый автомобиль, который перестанет быть новым через пять минут после покупки. Однако они приобретают подержанные автомобили недавних лет выпуска и более чем тщательно проверяют их состояние.

Тот же принцип могут взять на вооружение и предприниматели. Скажем, *подержанные инструменты и оборудование иной раз могут*

*быть практически столь же надежны, как новые, а стоят будут на десятки процентов дешевле.*

Например, на распродаже имущества разорившейся компании порой можно приобрести оборудование, купленное месяц-два назад, по цене вдвое ниже магазинной. Телевизор или компьютерный монитор с демонстрационного стенда обойдется примерно на треть дешевле, чем такой же товар со склада. Компьютеры, которые распродает как устаревшие фирма, работающая в области высоких технологий, еще много лет могут прослужить обычному бухгалтеру или секретарю. То же касается и гораздо более дорогостоящего оборудования.

«На тот момент, в 1997 году, крупным пивным игроком в России была только “Балтика”... Мы бы привезли и установили современный завод “секонд-хенд” и просто всех убили. На севере Англии мне показали разорившийся завод компании Greene King. При стоимости оборудования в 50 миллионов долларов его продавали всего за 10! Но даже такую маленькую сумму я никак не смог насобирать — не было возможности» (Олег Тиньков, «Я такой, как все»)

Важно только, чтобы покупатель подержанного товара был достаточно компетентным и мог оценить состояние предполагаемой покупки. В противном случае риск купить непригодный товар будет неоправданно велик.

## Используйте чужие ресурсы

### Не покупайте корову ради ведра молока

Американцы шутят, что не стоит покупать корову, если на самом деле вам нужно лишь одно ведро молока. Применительно к бизнесу эта мысль более чем здравая. Если какое-то оборудование или инструменты нужны вам не для постоянной, а лишь для эпизодической работы — возможно, куда выгоднее для вас окажется не приобретение, а краткосрочная аренда этого оборудования.

Помимо разницы в цене такой подход может избавить вас от головной боли с хранением, обслуживанием, страхованием и ремонтом этого оборудования в те периоды, когда оно вам не нужно.



## Используйте аутсорсинг

Впрочем, из ситуации, когда некая работа требует дорогостоящего специального оборудования, есть и другой выход, позволяющий вам сэкономить значительные средства, — *аутсорсинг*.

Вы можете заказать эту работу другой компании, и тогда сможете обойтись вообще без этого оборудования. Равно как и без квалифицированных работников, умеющих этим оборудованием пользоваться. А также, в некоторых ситуациях, и без специального помещения, и без лицензии на этот вид деятельности...

►► *С помощью аутсорсинга можно экономить и на оборудовании, и на квалифицированном персонале, и на помещении, и на лицензиях.*

Классический пример компании, широко пользующейся аутсорсингом, — так называемое рекламное агентство полного цикла. В таком агентстве у вас примут заказ и на разработку фирменного стиля, и на печать буклетов, и на создание рекламного ролика... Но на самом деле, как правило, у него нет ни собственной киностудии, ни своей типографии, порой нет даже дизайнерского отдела — все ваши заказы агентство просто распределит между подрядчиками, а на себя возьмет лишь функции посредника и координатора.

Подумайте: какую часть работы, какие функции своего бизнеса вы можете передать на аутсорсинг? Для каждого варианта прикиньте хотя бы приблизительно, какую экономию вам это даст.

### История седьмая: бизнес-план мини-типографии

Клиент обратился ко мне с просьбой посодействовать открытию бизнеса — мини-типографии.

Его бизнес-план предусматривал затраты в размере десятков тысяч долларов, а потенциальные инвесторы, к которым обращался предприниматель, не готовы были вложить такую сумму без всяких гарантий с его стороны.

Проблема заключалась в том, что около 90% суммы инвестиций должны были пойти на приобретение печатного оборудования. Однако в случае, если бы бизнес не заладилась и фирму пришлось бы закрыть, за это оборудование удалось бы выручить немногим больше половины, от силы две трети от его начальной цены. Поэтому оборудование не могло выступить в качестве гарантии инвестиций.

Первым делом клиенту было предложено обдумать покупку не нового, как планировалось, а поддержанного оборудования. В этом случае затраты на приобретение машин снизились бы на 30–45%. Кроме того, если бы пришлось закрыть бизнес и распродать оборудование, поддержанные машины — в отличие от новых — упали бы в цене весьма незначительно.

Однако по ходу дальнейшего разговора выяснилось, что в качестве своей основной компетенции и своего главного отличия от конкурентов предприниматель видит не столько печать, сколько дизайн, верстку и прочую допечатную подготовку.

После этого ему было предложено вообще не приобретать полиграфическое оборудование, а лишь готовить файлы для печати. Собственно же печать осуществлять в какой-нибудь другой типографии — либо заключив с ней договор на самостоятельное использование ее оборудования в нерабочее время (по сути та же аренда), либо выторговав для себя льготную цену в обмен на обязательство печатать в этой типографии все свои заказы.

Конечно, стоимость страницы, отпечатанной в чужой типографии, окажется выше себестоимости страницы, отпечатанной на собственном оборудовании. Соответственно, прибыль от выполненного заказа будет ниже. Однако если учесть, что из этой прибыли не придется покрывать стоимость оборудования, чистая прибыль в том и другом случае окажется сопоставимой.

Помимо экономии на оборудовании такой подход позволит существенно снизить и другие расходы: на аренду помещения (не нужна площадь для машин), на зарплату персоналу (не нужен печатник) и т. д.

Если же спустя некоторое время предприниматель все же решит, что выгоднее иметь собственное оборудование, то найти инвестора будет гораздо проще, причем на более выгодных для себя условиях. Ведь вложение денег в успешно работающий бизнес с уже наработанной базой клиентов куда более привлекательно, чем инвестиции в листок бумаги.

В результате был продуман новый бизнес-план — по этому плану расходы на создание фирмы должны были составить всего 12% суммы, которой требовал исходный бизнес-план. И даже эти деньги можно было вкладывать в дело не одним махом, а постепенно. Кроме того, резко сократился срок окупаемости бизнеса.

## Используйте метод IKEA

Еще один способ сократить издержки заключается в том, чтобы *переложить часть расходов на плечи клиента*.

Так, например, поступает сеть магазинов IKEA. Когда вы покупаете шкаф в обычном мебельном магазине, сборка и иногда доставка входят в цену товара. Если же вы покупаете тот же шкаф в IKEA, то получаете на руки набор досок и крепежа, который сами отвозите домой или в офис и сами же собираете. Таким образом магазин экономит на доставке и сборке мебели, полностью переложив эти расходы на вас.

Конечно, люди соглашаются взять на себя эту работу потому, что стоимость шкафа в варианте «сделай сам» гораздо ниже, чем цена в обычном магазине. Однако IKEA выигрывает на том, что снижает отпускную цену лишь на *часть* той суммы, которую сэкономила на отсутствии доставки и сборки.

►► *Условно говоря, сократив свои расходы на 1000 рублей, компания предоставляет клиенту скидку в 600 рублей и выигрывает 400 рублей для себя.*

Другой пример того, как применяется этот подход, — рестораны формата «монгольское барбекю», где вообще нет ни повара, ни официантов. Их работу берут на себя посетители ресторана, которые сами набирают на стойке самообслуживания нарезанные куски мяса и овощей и сами жарят эти продукты на большой плите. За счет этого обед в подобном ресторане обходится посетителю дешевле, но еще больше выигрывает ресторан, сократив расходы на зарплату.

А какие из своих расходов могли бы переложить на своих клиентов вы?

## Сокращайте затраты на персонал

### Работники модные и немодные

Некоторые свитера, пиджаки или юбки пользуются гораздо большим спросом, чем другие. Причем дело вовсе не в качестве и даже не в известности фирмы-производителя. Популярность этих моделей обусловлена лишь тем, что они в моде. И поэтому за них просят — и получают! — гораздо больше денег. Иной раз за цену модной куртки можно купить две, а то и три немодные. Более того, нередко люди покупают и носят вещи, которые им совершенно не идут, — лишь потому, что эти вещи модные.

Если вы откроете газету с объявлениями о вакансиях, то обнаружите, что своя мода существует и тут. *Многие фирмы предъявляют к будущему сотруднику требования, совершенно ненужные для той работы, ради которой его нанимают.* Требуют лишь потому, что это модно. Потому, что так делают другие.

Что сейчас модно на рынке труда? Судя по объявлениям на сайтах — возраст от 25 до 35 лет и высшее образование. Эти требования многие работодатели предъявляют и к инженерам, и к директорам по сбыту, и к программистам, и к фитнес-менеджерам, и к переводчикам, и к агентам по продаже недвижимости, и к дизайнерам...

►► *Если вдуматься, молодость для инженера — не обязательно достоинство. Оценить мастерство дизайнера проще по его коллекции работ, чем по диплому, — к примеру, самый знаменитый российский*

*дизайнер Артемий Лебедев университетов не оканчивал. Ну а высшего образования по профессии «фитнес-менеджер» или «агент по продажам», насколько мне известно, не дает ни один вуз — какой же диплом хочет увидеть работодатель?*

А поскольку такие работники модны — спрос на них велик. И цена в результате оказывается завышена. Наняв «модного» работника, вы не только платите за работу, которую он выполняет, но еще и дважды переплачиваете ему. Один раз — за образование, возможно, совершенно ненужное для этой работы. И другой раз — за молодость, которая может иметь обратную сторону в виде недостатка опыта. Кроме того, «модный» работник зачастую менее трудолюбив и менее лоялен к нанимателю — он знает, что, если придется расстаться с этим местом работы, без труда удастся найти другое.

Однако вы можете избежать этих проблем и ощутимо сэкономить на зарплате, если не станете гнаться за модой и при найме новых работников будете предъявлять лишь те требования, которые действительно важны для выполнения работы.

Причем, составляя список, старайтесь формулировать требования не в общих словах, а предельно конкретно. Например, если вы ищете человека в отдел работы с жалобами, не надо писать «психологическая устойчивость» — лучше напишите «умение неизменно вежливо и конструктивно вести разговор даже с хамящим, агрессивным и/или намеренно провоцирующим скандал клиентом». И сразу думайте над тем, как проверить человека на соответствие каждому из этих требований.

Прежде чем добавить в список каждый новый параметр, будь то возраст, образование, владение иностранным языком, предыдущий опыт или что-либо еще, задумайтесь: действительно ли эти качества необходимы для работы? Есть ли реальная потребность в них? Если да — то какая?

*» Вам и вправду важно, чтобы возраст водителя был не более 40 лет? Вы уверены, что, если повар не будет владеть английским, котлеты станут хуже? Так ли необходимо риелтору высшее образование?*

Если вы составите список требований по принципу «ничего, кроме нужного», у вас появится возможность выбирать из большего числа кандидатов. В том числе и из кандидатов «немодных». Таких, которые менее популярны на рынке труда — и поэтому готовы удовлетвориться

меньшей зарплатой. Что это за люди? Таких категорий довольно много. Например, это:

- работники старше 40–45 лет;
- люди без высшего образования;
- женщины с маленькими детьми;
- студенты и старшие школьники;
- пенсионеры;
- инвалиды и т. п.

Низкая востребованность этих людей зачастую объясняется не столько недостатками работника, сколько предрассудками нанимателя. Ведь если вдуматься, на многих сегодняшних работах физическая сила не важна. Для того чтобы сидеть за компьютером, не обязательно быть молодым и здоровым. Отсутствие диплома нередко может быть компенсировано практическим опытом. Главное — чтобы человек мог качественно выполнять работу, для которой вы его нанимаете.

Кроме того, поскольку «немодному» работнику обычно сложнее найти пристойно оплачиваемую ставку, такой человек будет крепче держаться за свое место, будет более лоялен, более управляем, менее склонен конфликтовать с работодателем или втягиваться в «карьерные войны». А разве не этого ищет в работниках толковый руководитель?

Поэтому, если вы точно знаете, каким минимальным набором знаний, навыков и психологических особенностей должен обладать кандидат на открывшуюся вакансию, и знаете, как проверить человека на наличие всех этих качеств, вы можете намеренно искать подходящих людей в первую очередь среди «немодных» кандидатов. Возможно, таким образом вам удастся и найти лучших работников, и сэкономить на зарплатах.

Технологию, позволяющую четко описать требования к работнику, а затем проверить, что кандидат действительно соответствует этим требованиям, вы узнаете на семинаре «Человеческие машины» ([www.levitas.ru/chelmash/](http://www.levitas.ru/chelmash/)) — приходите!

## Официант на зарплате шеф-повара

Еще одна дыра, в которую нередко утекают деньги компании, связана с типичной ошибкой, которую допускают многие предприниматели.

Что это за ошибка? *Избыток квалифицированных специалистов.*

Если разделить по степени сложности все задачи, с которыми сталкивается компания или какая-то из ее служб, картина обычно оказывается примерно такой:

- 75–80% приходится на задачи простые, стандартные, с которыми может справиться даже неопытный сотрудник;
- 15–20% приходится на более сложные задачи, для решения которых уже необходим профессиональный опыт;
- 3–5% приходится на задачи повышенной сложности, требующие вмешательства мастера, специалиста высокой квалификации;
- и лишь менее 1% приходится на задачи предельной степени сложности, с которыми может справиться лишь выдающийся специалист, мастер экстра-класса.

Так, если взять в качестве примера медицину — прооперировать аппендицит может любой хирург, даже вчерашний студент. А вот пересадка сердца по силам лишь уникальным специалистам, каких во всей России единицы.

Зачастую, нанимая работников, предприниматель старается отбирать как можно более квалифицированных и опытных профессионалов. На первом этапе бизнеса это оправданно, поскольку компания невелика и каждое направление нередко держится всего на одном человеке, — поэтому важно, чтобы он умел решать любые задачи. Но потом бизнес растет, а руководитель по старой привычке продолжает набирать лишь «мастеров на все руки».

В результате нередко возникает ситуация, которая сложилась бы в ресторане, нанявшем два десятка шеф-поваров и ни одного официанта. Даже неквалифицированной работой в такой компании занимаются квалифицированные специалисты.

Такая ситуация нежелательна по двум причинам. Во-первых, работники откровенно скучают, стараются спихнуть неинтересную работу коллегам, а при случае готовы сменить место работы. Во-вторых, фирма тратит уйму денег зря, оплачивая неквалифицированную работу по тарифам квалифицированной.

Чтобы избежать подобной ситуации и существенно сэкономить на заработной плате, стоит нанимать людей разной квалификации для работы разной сложности. При этом соотношение между количеством работников



высокой и низкой квалификации должно примерно соответствовать тому, сколько рабочих часов уходит на сложную, а сколько — на простую работу.

Так, если три четверти рабочего времени ваша компания решает простые задачи, не требующие от исполнителя особого мастерства, и лишь в одном случае из четырех нужен опытный профессионал, то имеет смысл держать в штате примерно три четверти (или чуть меньше) работников невысокой квалификации. И платить им соответствующую их квалификации зарплату. Да и замену такому работнику в случае чего найти куда легче. Простую, рутинную работу эти люди будут брать на себя, сложные же задачи станут передавать более опытным — и более высокооплачиваемым — коллегам.

Если же компания или какой-то ее отдел работает с задачами трех уровней сложности, штат комплектуется по тому же принципу из работников трех уровней квалификации. Что касается суперспециалистов, решающих менее 1% задач, которые не по плечу прочим, — таких гуру не стоит нанимать вообще. Вместо этого их можно приглашать со стороны в качестве консультантов, если ситуация того требует и если овчинка стоит выделки.

►► *Держать в штате «звезду первой величины» может позволить себе лишь крупная и богатая компания.*

Такой подход позволит изрядно сэкономить на заработной плате. Дополнительная же выгода заключается в том, что наиболее ценные работники не будут «застаиваться» и скучать, выполняя рутинную работу.

### Работник, который платит вам

Хотели бы вы найти таких людей, которые будут работать на вас — и при этом не потребуют зарплаты, а то и заплатят вам сами?

Представьте себе, это возможно, хоть и не в каждом бизнесе. Такие люди называются *учениками*. Человек не нанимается к вам на работу, а приходит учиться на практике той или иной профессии — и частью этой учебы становится выполнение работы.

►► *Конечно, обучать можно лишь тем профессиям, для которых закон не требует лицензирования. Вы можете учить на дизайнера, продавца или массажиста, но не на адвоката или хирурга.*

Разумеется, стоит принять во внимание, что поначалу ученик будет больше путаться под ногами, чем работать. Но зачастую то же самое происходит и с любым начинающим работником (чей труд, заметьте, оплачивается), который еще не вошел в курс дела. Кроме того, учеников можно набирать из числа людей, уже имеющих минимальный опыт работы и желающих повысить свою квалификацию.

Какую работу может выполнять ученик? Поначалу ему можно поручать лишь самую простую, стандартную, не требующую особого умения работу. Возможно, даже не имеющую прямого отношения к выбранной специальности. Но по мере того как вы будете его учить, он будет способен качественно справиться со все более и более сложными задачами.

►► *Живописцы эпохи Возрождения примерно так и получали свою профессию. Поначалу ученику доверяли лишь убирать мастерскую, затем поручали смешивать краски, потом ставили его готовить для мастера холсты... На последних этапах обучения подмастерьям доверяли выписывать второстепенные элементы на картинах мастера. Например, на картине «Крещение Христа» итальянского мастера Андреа дель Верроккьо одна из фигур написана его учеником — молодым Леонардо да Винчи.*

Условия обучения могут сильно меняться в зависимости от отрасли и от спроса на профессию. В некоторых случаях ученик будет и работать на вас, и платить за обучение. В других — его работа и будет платой. Возможно, по мере роста мастерства ученика вам придется начать что-то платить ему. Но даже в этом случае использование труда учеников оказывается для многих устоявшихся бизнесов выгоднее, чем использование труда наемных рабочих.

Еще один важный нюанс — вам стоит заранее спланировать ротацию, чтобы к тому моменту, когда один ученик прекратит заниматься какой-то простой работой и перейдет к более сложной, его место тут же занял другой, приступивший к обучению позже.

А что будет, когда ученик полностью завершит обучение? Если вы учили его на совесть, на выходе вы получите человека с опытом работы, к тому же знающего все тонкости работы именно вашей компании, — возможно, вы даже не захотите его отпускать.

Подумайте: можете ли вы заменить учениками какую-то часть наемных работников, чтобы эта замена оказалась выгодной для вашего бизнеса?



Можете ли использовать учеников там, где давно хотели нанять дополнительных сотрудников, но не могли себе этого позволить?

**Сколько подарков вы делаете работникам?**

Нет, я не имею в виду подарки на Новый год или на 8 Марта (хотя и от них порой можно избавиться). Задумывались ли вы когда-нибудь, *сколько всего получают за счет фирмы ваши работники?*

Например, если человеку нужно позвонить в другой город или даже за границу по личным делам — сделает ли он это со своего мобильного телефона или же воспользуется офисным, чтобы вы заплатили за его звонок?

Не выписывают ли ваши работники за ваш счет интересующие их газеты и журналы? Не покупают ли книги для домашней библиотеки, говоря, что это нужно для дела? Не летают ли бизнес-классом там, где вполне сошел бы и эконом? Не ездят ли на дачу на рабочих автомобилях? Не обзавелись ли привычкой заказывать на бизнес-ланч форель в вине или стейки из мраморного мяса, списывая эти расходы на ваш счет? Не стоит ли недавно купленная супердорогая видеокарта на домашнем компьютере вашего сисадмина?

Проверьте, где и как сотрудники вашей фирмы запускают руку в ваш карман, используя деньги из бюджета на личные нужды. Эта статья расходов может оказаться гораздо более существенной, чем вы думаете.

С другой стороны, слишком уж увлекаться «охотой на ведьм» не стоит. Если сотрудник порой уносит с работы шариковую ручку или изредка звонит домой, чтобы проверить, как дела у ребенка — на это проще закрыть глаза: разовую трату в полдоллара ваш бюджет легко выдержит. Однако если счет идет уже на тысячи или десятки тысяч рублей — это следует пресечь, и как можно быстрее.

Российские менеджеры почему-то нередко предпочитают бороться с подобным использованием бюджета фирмы с помощью карательных мер — угроз, увольнений, штрафов и т. п. Однако гораздо эффективнее просто «отключить» возможность злоупотреблений. Например, чем бороться со звонками не по делу, проще заблокировать выход на межгород для телефонов тех сотрудников, которым это не нужно по работе. И т. д. и т. п.

Так сколько же подарков вы делаете сегодня своим работникам? И от каких из этих расходов можно было бы избавиться безболезненно?

## Где узнать больше об экономии

Конечно, полтора десятка приемов, которые мы рассмотрели в этой главе, способны помочь вам сэкономить сотни тысяч, а то и миллионы рублей — но тема сокращения издержек вовсе не исчерпана. Если вы хотите узнать больше о том, как бизнес может экономить деньги — порекомендую вам несколько дополнительных источников информации.

### Дополнительные материалы к книге

Большой материал на двадцать с лишним страниц, не вошедший в книгу, я опубликовал для вас в секретном разделе своего сайта по адресу [www.levitas.ru/bonusy\\_k\\_knige/](http://www.levitas.ru/bonusy_k_knige/) — там вы найдете руководство «Как сберечь от 50 до 500 долларов в месяц: 124 способа сэкономить, не ущемляя себя», а также сможете подписаться на бесплатную рассылку новых дополнений к книге.

### Книги других авторов

Книг, посвященных не зарабатыванию денег, а их экономии, до обидного мало. Почему-то эта тема не пользуется популярностью у авторов. Тем не менее несколько книг для самостоятельного чтения все же порекомендую.

Обязательно купите книгу Боба Файфера [«Издержки вниз — продажи вверх»](#), в которой он дает несколько десятков рекомендаций по сокращению издержек. Не все его идеи одинаково хороши для российских условий, однако книга, безусловно, заслуживает внимательного прочтения с карандашом.

Представителям среднего и крупного бизнеса может быть также интересна книга бывшего главы Gillette Джеймса Килтса [«Ничего лишнего»](#), в которой он помимо прочего рассказывает о своем опыте сокращения расходов.

«Глобальная корпорация вынуждена конкурировать с каждым местным производителем, у которого издержки ниже. Поэтому исключение лишних трат должно стать образом жизни. Нужно, чтобы оно было обязательным как часть корпоративной стратегии, и его нельзя рассматривать как временную меру». (Джеймс Килтс, «Ничего лишнего»)

Также найдите и прочитайте книгу Томаса Стенли и Уильяма Данко «Мой сосед-миллионер», в оригинале — *The Millionaire Next Door*. Авторы

книги — два американских ученых — исследовали образ жизни и привычки тех людей, которые сами сделали себя миллионерами. Как выяснилось, одной из важнейших стратегий на пути к миллиону долларов является экономия. Так что изрядная часть книги посвящена этой теме.

►► *Кстати, один из результатов исследования Стенли и Данко показывает, что чаще всего миллионерами в Америке становятся выходцы из России, причем большинство из них — благодаря собственному бизнесу. Авторы считают, что дух предпринимательства присущ россиянам больше, чем кому-либо еще. А уж они-то знают, о чем говорят.*

Наконец, рекомендую вам книгу Дж. Пола Гетти «Как стать богатым». Американский бизнесмен, носивший титул «самого богатого человека в мире», рассказывает о своем пути в бизнесе и делится советами о том, как разбогатеть, — причем одним из ключей к успеху он объявляет экономию и дает ряд советов по сокращению издержек.

## Мои семинары

Если вы хотите сократить издержки, не жертвуя качеством, вам помогут мои семинары, затрагивающие разные аспекты экономии и повышения продуктивности.

Семинар «Секреты увеличения прибыли 2.0» даст вам множество дополнительных способов сокращения издержек — как на закупки, так и на зарплату, и на офис.

Серия семинаров по партизанскому маркетингу научит вас привлекать клиентов и поднимать продажи малозатратными и бесплатными способами. Использование методов партизанского маркетинга помогает существенно сократить расходы на рекламу.

Рассказывает Ольга Кальченко из Тулы, генеральный директор компании «Рада» и сети магазинов «Скрепка»:

Благодаря советам Левитаса я сократила рекламный бюджет в 10 раз, причем продажи выросли. В феврале 2008-го у меня было на два миллиона кредитов, но к осени они были закрыты полностью, и когда случился кризис, я не должна была банку ни копейки.

Наконец, на семинаре «Человеческие машины» вы изучите ряд способов поднять продуктивность персонала, выполнять ту же работу силами меньшего числа работников либо за меньшее время, снизить

чувствительность к квалификации персонала, сократить количество сбоев и брака.

Заходите на [www.levitas.ru/seminary/](http://www.levitas.ru/seminary/) прямо сейчас!

# Заключение. Самый главный секрет

Вот вы и добрались до конца книги, уважаемый читатель. Узнали о шести ключевых способах увеличить прибыль своего бизнеса — и изучили более 230 приемов, ходов, секретов и уловок, которые позволят вам успешно использовать все шесть «ключей к прибыли» в вашем бизнесе.

Но на этом ваша работа не завершена. Вы еще не раз вернетесь к этой книге — и обещаю, что всякий раз будете обнаруживать в ней что-то важное, чего не замечали, пока не начали применять мои советы на практике.

Ну а сейчас я открою вам *самый главный секрет успеха* в бизнесе. На самом деле вы уже знаете его. Секрет этот прост и описывается всего двумя словами:

## Придумал — сделай!

Само по себе чтение книги не поднимет вашу прибыль. Начните применять приемы, которые вы из нее узнали, — и тогда вы получите результат. Только не пытайтесь внедрить все одновременно. Выберите какой-нибудь один прием, который сочтете наиболее подходящим для вашего бизнеса и наиболее простым, — и используйте его.

►► *Если не можете решить, за что взяться в первую очередь, — положитесь на судьбу. Откройте книгу на любой странице и сделайте то, о чем там идет речь.*

Затем внедрите еще один прием. Потом еще один, и еще... Даже если внедрять всего по одному приему в неделю, это даст более пятидесяти внедрений за год. По два приема в неделю — больше ста внедрений за год. Как вы полагаете, какой экономический эффект вы получите?

Все описанные здесь способы увеличения прибыли проверены сотнями лет предпринимательской практики. Для их применения не требуется ни специальных знаний, ни существенных затрат. Они доступны даже небольшой компании или индивидуальному предпринимателю. Большинство из них приносит первые плоды спустя короткое время, иногда уже на следующий день. Поэтому меня не удивит, если уже через неделю после внедрения приемов из книги вы получите первые

результаты, а через месяц поднимете прибыль своего бизнеса на 25–30% или больше — такое уже не раз бывало с моими читателями. Лучшим результатом, который до сих пор удалось показать кому-либо из моих учеников, стал рост оборота примерно в восемь раз, а чистой прибыли в десять раз — менее чем за год. Давайте проверим, удастся ли вам превзойти этот результат.

А еще подарите эту книгу своим сотрудникам (или своему боссу, если вы наемный работник), а также своим партнерам и — если вы работаете с клиентами-бизнесами — своим клиентам. Если они тоже станут использовать идеи из книги, прибыль вашего бизнеса вырастет еще больше.

►► *Если у вас есть знакомые бизнесмены, руководители малых бизнесов или рекламщики либо маркетологи из компаний более крупных — купите им тоже эту книгу, они будут вам благодарны.*

На прощание я приглашаю вас на страницу моей книги в «Фейсбуке» ([facebook.com/levitas.more.money](https://facebook.com/levitas.more.money)) и в свой блог ([alex-levitas.livejournal.com](http://alex-levitas.livejournal.com)) — там вы сможете:

- поделиться со мной впечатлениями от книги;
- рассказать о том, каких успехов вы добились;
- обменяться опытом с другими читателями;
- ознакомиться с материалами, не вошедшими в эту книгу;
- предложить свою историю успеха для следующего издания;
- подписаться на мои бесплатные электронные газеты;
- пообщаться со мной на темы, затронутые в книге.

Ну а теперь закройте книгу — и принимайтесь за дело. Ваш бизнес может приносить больше денег!



Блог: [alex-levitas.livejournal.com](http://alex-levitas.livejournal.com)

Сайт: [www.levitas.ru](http://www.levitas.ru)

Фейсбук: [facebook.com/levitas.more.money](https://facebook.com/levitas.more.money)

## Об авторе

Александр Левитас — эксперт по маркетингу, бизнес-тренер и консультант из Израиля. С середины 1990-х годов он является одним из ведущих на российском рынке специалистов по партизанскому маркетингу — малобюджетным и бесплатным способам привлечь клиентов, поднять продажи и увеличить прибыль.

Выпускник тель-авивской Академии рекламы и копирайтинга под руководством Тирцы Гранот, легенды израильского рекламного бизнеса, Александр Левитас использует в работе как российский, так и американский, и израильский маркетинговый подход. Его главный принцип можно выразить одной строчкой: «Ваш бизнес может приносить вам больше денег!»

Автор многочисленных публикаций в российских и зарубежных периодических изданиях на темы рекламы, маркетинга и организации бизнеса. Эксперт по маркетингу телеканалов «НТВ» и «Успех». Ведет блог, в котором опубликовано уже более 1000 статей и заметок и регулярно появляются новые — в 2011 году блог завоевал титул «Лучший блог Рунета о бизнесе». Его бесплатные электронные газеты деловой тематики, на которые подписаны более 250 000 читателей со всего мира, трижды выигрывали номинации «Лучшее электронное издание о бизнесе» и «Лучшее электронное издание о рекламе и маркетинге» на фестивалях электронных газет.

Александр Левитас проводит семинары, мастер-классы и индивидуальные консультации по партизанскому маркетингу, увеличению прибыльности бизнеса и отладке бизнес-процессов и работы персонала, востребованные тысячами клиентов в России и за рубежом. Среди его клиентов как малые бизнесы, включая индивидуальных предпринимателей, так и крупные компании, среди которых Сбербанк России и «МДМ Банк», «Эссен Продакшен» (торговая марка «Махеев»), страховая компания Qarant Sigorta, мебельная компания «Феликс», телеканал «ТНТ» и другие.

Первая редакция книги «Больше денег от вашего бизнеса», раскрывающая около 200 приемов партизанского маркетинга, увидела свет в 2008 году. Она выдержала пять бумажных изданий, дважды вышла в аудиоформате, в 2008–2009 годах возглавляла рейтинги деловых бестселлеров книжного интернет-магазина «Озон», книжного магазина



«Москва», журнала «Секрет фирмы», сети книжных магазинов «Венал» и выставок Exproretail-2009 и BuyBrand-2009. Во вторую редакцию, переработанную и дополненную, вошли 25 новых глав.

# Список рекомендованной литературы

- Ариели Дэн.* [Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- Барнс Роско.* Как повысить отклик от рекламы. 95 работающих приемов. — М. : Издательский дом Гребенникова, 2008.
- Гетти Дж. Пол.* Как стать богатым. — Минск : Попурри, 2005.
- Беквит Гарри.* Продавая незримое. Руководство по современному маркетингу услуг. — М. : Альпина Паблишер, 2011.
- Беквит Гарри.* Четыре ключа к маркетингу услуг. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Витале Джо.* Малый бизнес. Реклама. — М. : Довгань, 1998.
- Гербер Майкл.* Малый бизнес. От иллюзий к успеху. — М. : Олимп-Бизнес, 2005.
- Деревицкий Александр.* [Школа продаж.](#) — СПб. : Питер, 2008.
- Деревицкий Александр.* [Охота на покупателя. Самоучитель менеджера по продажам.](#) — СПб. : Питер, 2005.
- Джирард Джо, Шук Роберт.* Как заключить любую сделку. — Минск : Попурри, 2010.
- Зиглар Зиг.* Секреты заключения сделок. — Минск : Попурри, 2003.
- Иванова Светлана.* Продажи на 100%. Эффективные техники продвижения товаров и услуг. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Каретина Саша.* [Искусство делового письма. Законы, хитрости, инструменты.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- Килтс Джеймс.* [Ничего лишнего. Философия ведения бизнеса от CEO Gillette.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008.
- Кренделл Рик.* 1001 способ успешного маркетинга, даже если вы ненавидите продавать. — М. : Фаир-Пресс, 2001.
- Левинсон Джей Конрад.* [Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах.](#) — М. : Эксмо, 2008.

*Манн Игорь.* [Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011

*Мачнев Евгений.* Развлекушки. Креатив в розничной торговле. — СПб. : Питер, 2005.

*Мур Ян.* Как сделать ваш маркетинг эффективным. — Минск : Попурри, 2003

*Мэтсон Дэвид.* 49 законов продаж. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010.

*Паркер Роджер.* Как сделать красиво на бумаге. — СПб. : Символ-Плюс, 2008.

*Пиз Аллан, Данн Пол.* Язык письма. Действительно эффективные приемы составления писем и ведения деловой переписки. — М. : Эксмо-Пресс, 2006.

*Рафел Мюррей, Рафел Нейл.* Как завоевать клиента. СПб.: Питер, 1996.

*Спольски Джоэл.* Верблюды и песочница // <http://russian.joelonsoftware.com>

*Стенли Томас, Данко Уильям.* Мой сосед-миллионер. — Минск : Попурри, 2005.

*Сысоева Светлана.* Тренинг продажи и обслуживания покупателей в розничном магазине. — СПб. : Питер, 2008.

*Сьюэлл Карл.* [Клиенты на всю жизнь.](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005.

*Томпсон Харви.* Кто увел моего клиента? Выигрышные стратегии формирования и поддержания лояльности клиентов. — М. : Вильямс, 2005.

*Файфер Боб.* [Издержки вниз — продажи вверх. 78 проверенных способов увеличить вашу прибыль.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

*Фокс Джефффри.* Как стать суперзвездой маркетинга. Необычные правила, благодаря которым победно зазвонит ваш кассовый аппарат. — М. : Альпина Паблишер, 2006.

*Фокс Джефффри, Грегори Ричард.* Конкурентные преимущества в денежном выражении. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.

*Харский Константин.* Работа, приключения и деньги. — СПб. : Политехника-Сервис, 2010.

*Хокен Пол.* Я начинаю свое дело. — М. : Текст, 1999.

*Чалдини Роберт.* Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М. : Эксмо, 2010.

*Чармессон Генри.* Торговая марка. Как создать имя которое принесет миллионы. — СПб. : Питер, 1999.

## **Маркетинг без бюджета**

### 50 работающих инструментов

*Игорь Манн*

Руководство по безбюджетным маркетинговым инструментам, написанное по модели «взять и сделать».

#### **Тематика**

Эффективный маркетинг, увеличение прибыли.

#### **О книге**

Для великих маркетинговых свершений в наше время совершенно не обязателен огромный бюджет. В этом руководстве вы найдете 50 эффективных маркетинговых инструментов, которые можно использовать в условиях ограниченного маркетингового бюджета (или его полного отсутствия).

По каждому инструменту приводится подробное описание: кому делать, что делать, как делать, какие фишки использовать...

#### **Для кого эта книга**

Для владельцев и руководителей компаний. Для коммерческих директоров. Для маркетеров.

#### **Фишка книги**

Невероятно высокий КПД!

#### **Об авторе**

Игорь Манн в 1995 году начал работать в российской компании «Фавор» (официальном импортере японской компании Konica Corporation) в должности директора по маркетингу. С 1998 года — директор по маркетингу в московском офисе телекоммуникационной компании Lucent Technologies.

В 2000 году — директор по маркетингу в регионе Центральной Восточной Европы, СНГ, Ближнего Востока и Африки компании Avaya.

С 2003 по 2004 год — директор по маркетингу компании телекоммуникационной Alcatel в России, с 2004 по 2005 год — директор по маркетингу в странах СНГ.

С 2005 по 2007 год — директор по маркетингу компании «Арктел».

С 2007 по 2008 год — директор по маркетингу компании «МИАН-агентство недвижимости» и группы Korernik.

В настоящее время занимается собственным бизнесом.



## **Маркетинг на 100%.**

### **Ремикс**

*Игорь Манн*

Это единственная в России книга, рассказывающая о карьере менеджера по маркетингу.

#### **Тематика**

Маркетинг, продажи, личная эффективность.

#### **О книге**

Это переработанная версия бестселлера «Маркетинг на 100%». Автор рассказывает о маркетинге и его основных инструментах, делится интересными примерами из своей многолетней практики. Книга написана ярким, зажигательным языком, насыщена полезными практическими советами и побуждает к немедленному воплощению всех идей!

Для многих маркетологов эта книга уже стала настольной.

#### **Для кого эта книга**

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы маркетер, то есть менеджер или директор по маркетингу. Книга очень полезна и для новичков в маркетинге, с нее начинали многие ваши коллеги.

Эту книгу должен прочитать каждый студент перед тем, как пойти учиться по специальности «маркетинг».

#### **Фишка книги**

Книга входит в пятерку самых успешных российских бизнес-бестселлеров.

#### **Награды**

1. Входит в топ-10 самых полезных деловых книг по мнению сообщества менеджеров Executive (2005 год).
2. В 2005 году в третий раз подряд названа лучшей по книге по маркетингу по итогам ежегодного опроса Гильдии маркетологов.

#### **Об авторе**

Игорь Манн — кандидат экономических наук, работал директором по маркетингу в компаниях МИАН, «Арктел», Alcatel. Автор книги «Маркетинг. А теперь вопросы», соавтор книг «PR на 100%» и «Маркетинговая машина», лектор, консультант, издатель максимально полезной деловой литературы.



## **Издержки — вниз, продажи — вверх**

78 проверенных способов увеличить вашу прибыль

*Боб Файфер*

Double Your Profits

78 Ways to Cut Costs, Increase Sales and Dramatically  
Improve Your Bottom Line in 6 Months or Less

*Bob Fifer*



Книга о том, каким образом руководитель может быстро и с гарантией оптимизировать работу компании, то есть увеличить ее прибыль.

### **Тематика**

Антикризисный менеджмент, снижение издержек.

### **О книге**

Советы Боба Файфера не требуют от читателя ни бизнес-образования, ни многолетнего опыта руководящей работы. Потребуется только некоторая решимость и даже жесткость: кое-какие из предлагаемых мер принято деликатно называть непопулярными. Но в эффективности им не откажешь.

Автор обещает видимый стойкий эффект уже через полгода; на его взгляд, удвоение прибылей — это минимум, на который вы можете рассчитывать.

### **Для кого эта книга**

Для начинающих и опытных бизнесменов.

Для тех, чья компания переживает тяжелые времена.

Для тех, кто уверен, что его фирма работает на пределе возможностей.

Для руководителей, которые хотят тратить меньше, а зарабатывать больше.

### **Об авторе**

Боб Файфер — глава консалтинговой фирмы Fifer Associates LLC, основанной им в 2000 году. До этого в течение пятнадцати лет он возглавлял компанию Kaiser Associates, Inc., выросшую под его руководством из скромного стартапа в компанию мирового масштаба с офисами по всему миру от США до ЮАР. Целью Fifer Associates LLC также является в первую очередь повышение прибыли компаний-клиентов, вне зависимости от масштаба и отрасли.

За двадцать восемь лет Боб Файфер помог своими рекомендациями более чем ста компаниям из списка Fortune 500, а также множеству более мелких компаний и фирм.

## **Настольная книга копирайтера**

### Правила и приемы написания профессиональных продающих текстов

*Элина Слободянюк*

Лаконичная и легкая в применении методика взрывного повышения личной эффективности от мирового гуру.

#### **Тематика**

Реклама, копирайтинг.

#### **О книге**

Значение хорошего копирайтинга для бизнеса трудно переоценить.

Эта книга — практически обо всем, что входит в понятие «копирайтинг».

О нейминге, его правилах и алгоритмах создания нейма.

О слоганах, их сути и типологии, а также о том, что такое хороший слоган.

О форматах, видах и правилах написания текстов.

О методах изучения аудитории.

О текстах в рекламе, PR и журналистике.

О литературных приемах и выразительных средствах языка.

И о типичных ошибках копирайтеров.

#### **Для кого эта книга**

Для людей, работающих по специальности «копирайтер» и стремящихся стать русскоязычными Дэвидами Огилви и Лео Бернеттами.

Для PR-специалистов, чья профессия предполагает умение писать убедительные тексты самых различных форматов (а не только пресс-релизы).

Для директоров по маркетингу, а также руководителей и собственников бизнеса. Именно они оценивают работу рекламных и PR-служб. Эта книга даст им четкие критерии качества работы копирайтеров.

#### **Фишка книги**

Книга написана практиком на основе нескольких лет тренингов для копирайтеров. В основном она базируется на российском опыте и снабжена большим количеством русскоязычных примеров.

#### **Об авторе**

Элина Слободянюк — специалист по копирайтингу, гармонично совмещающий теорию и практику. С одной стороны, крепкая академическая база (кандидат исторических наук), с другой — ежедневная практика в области написания текстов и массовых коммуникациях. Начав работать копирайтером еще во времена, когда на Украине не знали такого слова, сегодня она является признанным специалистом на всем постсоветском пространстве. Результатом ее практической работы стали «Настольная книга копирайтера» и курс «Школа копирайтера», существующий уже более пяти лет.





# Оглавление

[Больше денег от вашего экземпляра книги](#)

[Вместо предисловия](#)

[Вступление. Шесть ключей к увеличению прибыли](#)

## **[Часть 1. Как привлекать клиентов: секреты рекламы](#)**

[Больше клиентов за те же деньги](#)

[Главный секрет успешной рекламы](#)

[Портрет клиента](#)

[Зачем мне ваш товар?](#)

[Как одна фраза может поднять продажи втрое](#)

[Правило пяти секунд](#)

[Как выделиться среди конкурентов](#)

[УТП: чем вы лучше других?](#)

[Как создать видимость УТП](#)

[ОТК для УТП](#)

[«Троянское обучение»](#)

[Если есть чем гордиться, хвастайтесь](#)

[Улучшаем рекламный текст](#)

[Макияж для рекламного текста](#)

[Не пренебрегайте деталями](#)

[Рисование словами](#)

[Секрет знаменитых писателей](#)

[История первая: ресторан «Море креветок»](#)

[Как работать с отзывами](#)

[Пусть клиент убедит себя сам](#)

[Работа над ошибками](#)

[Папа, ты с кем говорил?](#)

[«Должное количество надлежащего материала»](#)

[Избегайте круглых чисел](#)

[Подстелите соломку](#)

[Проверка на ГКЧП](#)

[Размещение рекламы](#)

[Не режьте курицу, несущую золотые яйца](#)

[Чтобы реклама работала на вас долго](#)

[Смертный грех рекламодателя](#)

[Стоит ли рекламироваться в «...»?](#)

[Реклама у соседей](#)

[Попутная реклама](#)

[Совместная реклама](#)

[Название как рекламоноситель](#)

[Проверка перед запуском](#)

[Где узнать больше об эффективной рекламе](#)

[Дополнительные материалы к книге](#)

[Книги других авторов](#)

[Мои семинары](#)

## **[Часть 2. Как закрывать сделки: делаем больше продаж](#)**

[Нужны не посетители, а покупатели](#)

[Простые приемы живых продаж](#)

[Предположение в свою пользу](#)

[Ловушка ложного выбора](#)

[Пусть покупатель продает себе сам](#)

[«Это еще не всё!»](#)

[Продавец-экскурсовод](#)

[Тест лорда Кельвина](#)

[Снимаем страх перед ценой](#)

[Жонглирование цифрами](#)

[«По цене чашки кофе»](#)

[«Мерседес» за 100 рублей в день](#)

[Цена против стоимости](#)

[Два будущих](#)

[Организация процесса продаж](#)

[Скажи: «Кто там? Кто там?»](#)

[«Картонный продавец»](#)

[Такого ли продавца ожидает клиент?](#)

[Проводите акции для работников](#)

[Пригвоздите клиента!](#)

[Продажи чужими руками](#)

[Чужие сети продаж](#)

[История вторая: продажа сувениров-голограмм](#)

[Овеществление услуг](#)

[Где узнать больше о закрытии сделок](#)

[Дополнительные материалы к книге](#)

[Книги других авторов](#)

## [Мои семинары](#)

### [Часть 3. Как продавать больше: увеличиваем объем покупки](#)

[«Урожайность с клиента»](#)

[Как помочь клиенту купить больше](#)

[Сопутствующие товары и услуги](#)

[Продавайте, а не впаривайте](#)

[Что предлагать будем?](#)

[Используйте речевки](#)

[«Только руку протяни»](#)

[Навигация повышает продажи](#)

[Охотимся за сдачей](#)

[«Грузите апельсины бочками»](#)

[«Малый джентльменский набор»](#)

[Как продать человеку десять чашек кофе](#)

[«Фирменные деньги»](#)

[Приемы для продавца](#)

[«Целься выше! Хотя бы не попадешь себе в ногу»](#)

[«Мал мала меньше»](#)

[Расширение горизонтов](#)

[«105 граммов»](#)

[Фигура высшего пилотажа «удвоение покупки»](#)

[Создайте условия для больших покупок](#)

[Ловушка ассортимента](#)

[Линейный ассортимент против объемного](#)

[Ставка на жадность](#)

[Ограничение «снизу»](#)

[Поощрение «сверху»](#)

[Избавьте клиента от лишнего дискомфорта](#)

[Нейтрализуйте «нежелательных» спутников](#)

[Привлекайте «желательных» спутников](#)

[Используйте время ожидания](#)

[Корзинка, тележка, доставка...](#)

[Имитация скидок](#)

[Как заставить клиентов покупать чаще](#)

[Ускорьте потребление](#)

[Увеличьте порции](#)

[«Недопорции»](#)

[Новые способы применения](#)

[Нестандартные применения](#)

[«Пей до дна!»](#)

[«Моральное старение» против «износа»](#)

[Намеренная недолговечность](#)

[Помогите клиентам-бизнесменам](#)

[Где узнать больше об увеличении оборота](#)

[Дополнительные материалы к книге](#)

[Книги других авторов](#)

[Мои семинары](#)

#### **[Часть 4. Как продавать дорого: игры с ценой](#)**

[Самый простой способ поднять доходы](#)

[Не пора ли поднять цены?](#)

[Пространство для маневра](#)

[А почему другие не поднимают цены?](#)

[Психологически оптимальная цена](#)

[Занимательная математика цен](#)

[Остерегайтесь ценовой ловушки](#)

[Между двух стульев](#)

[История третья: магазин светильников](#)

[Выход из ценовой ловушки](#)

[Тестируем цены](#)

[Ставим эксперимент, минимизируем риск](#)

[Выборочное тестирование](#)

[А почему в университете...](#)

[Как обосновать цену](#)

[Оправдание цены](#)

[Переименование как оправдание цены](#)

[Сезонность как оправдание цены](#)

[Цена должна быть непрозрачной](#)

[Когда выгодна прозрачная цена](#)

[«Вы заплатили... вы сэкономили...»](#)

[Кое-что о скидках](#)

[Самый простой способ потерять прибыль](#)

[История четвертая: огородный инвентарь](#)

[Как правильно работать со скидками](#)

[Если скидки невозможны](#)

[Подготовка к скидкам](#)

[Уступка в обмен на уступку](#)

[Советы мелкой россыпью](#)

[Как создать иллюзию дешевизны](#)

[Цена: 9,99](#)

[Замаскированное повышение цены](#)

[Дорогой дешевый магазин](#)

[Ложные скидки](#)

[Где узнать больше о ценах и скидках](#)

[Дополнительные материалы к книге](#)

[Книги других авторов](#)

[Мои семинары](#)

## **[Часть 5. Как заставить клиента возвращаться снова и снова](#)**

[Дело сделано? Нет, дело только начинается!](#)

[Всякого ли клиента можно вернуть?](#)

[Три типа клиентов](#)

[Вот тебе первая выгода...](#)

[Кесарю — кесарево, слесарю — слесарево](#)

[Приходите еще — получите пряник](#)

[Подарочные купоны на фиксированную сумму](#)

[Накопительные подарки](#)

[Накопительные скидки](#)

[История пятая: магазин компакт-дисков](#)

[Чтобы клиент не скучал](#)

[Другие азартные игры](#)

[Накопительные льготы и бонусы](#)

[Пара слов о других «пряниках»](#)

[Используйте «инстинкт завершения»](#)

[Врожденные особенности мышления](#)

[Страсть к коллекционированию](#)

[Шаг за шагом к цели](#)

[Простой способ удвоить доходы](#)

[База клиентских данных](#)

[Разбудите «спящего» клиента](#)

[Поздравления с напоминанием](#)

[«Повторить?»](#)

[Назначьте дату заранее](#)

[«Фирменная газета»](#)

[«Клуб верных клиентов»](#)

[Чтобы вас запомнили](#)

[Конкурсы комплиментов](#)

[На 101%](#)

[Легко ли к вам вернуться?](#)

[Хвалите своих клиентов](#)

[Очаровательные необычные мелочи](#)

[Почему они не возвращаются?](#)

[Куда пропадают клиенты?](#)

[История шестая: анализ «закулисы» сайта](#)

[Работать плохо — невыгодно](#)

[К кому возвращаются клиенты](#)

[Бег к кассе с препятствиями](#)

[Довольны ли вами клиенты?](#)

[О пользе жалоб и предложений](#)

[Друг познается в беде](#)

[Проверка после покупки](#)

[Исследование удовлетворенности клиентов](#)

[Контрольная закупка](#)

[Проверка на лояльность](#)

[Где узнать больше об удержании клиентов](#)

[Дополнительные материалы к книге](#)

[Книги других авторов](#)

[Мои семинары](#)

## **Часть 6. Как сокращать расходы: способы сэкономить**

[«Сберечь пенни — то же, что получить два»](#)

[Скупость против экономии](#)

[Не переплачивайте](#)

[Наклейка дороже джинсов](#)

[Банка дороже напитка](#)

[Доверяй, но проверяй](#)

[Торгуйтесь, торгуйтесь, торгуйтесь!](#)

[Оплата конфетными фантиками](#)

[«Завтрашний» йогурт](#)

[Секрет американских миллионеров](#)

[Используйте чужие ресурсы](#)

[Не покупайте корову ради ведра молока](#)

[Используйте аутсорсинг](#)

[История седьмая: бизнес-план мини-типографии](#)

[Используйте метод IKEA](#)

[Сокращайте затраты на персонал](#)

[Работники модные и немодные](#)

[Официант на зарплате шеф-повара](#)

[Работник, который платит вам](#)

[Сколько подарков вы делаете работникам?](#)

[Где узнать больше об экономии](#)

[Дополнительные материалы к книге](#)

[Книги других авторов](#)

[Мои семинары](#)

[Заключение. Самый главный секрет](#)

[Об авторе](#)

[Список рекомендованной литературы](#)

## Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

### **Наши электронные книги:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

### **Заходите в гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

### **Для корпоративных клиентов:**

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)



# Над книгой работали

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*  
Редактор *Людмила Давыдова*  
Дизайнер *Сергей Николаев*  
Верстка *Екатерина Матусовская*  
Корректоры *Лев Зелексон, Римма Болдинова*

*Издано при поддержке компании Teradata*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**  
[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги  
подготовлена компанией Webkniga, 2014  
[webkniga.ru](http://webkniga.ru)

**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).