

КЕНДРА ЛИ

СОЗДАНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ:

ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО
ПО ПРЕВРАЩЕНИЮ КОНТАКТОВ
В ДЕНЬГИ

Перевод с английского



ВЕРШИНА

Москва
Санкт-Петербург
2006

Оглавление

Введение.....	9
Об авторе.....	12
Часть 1. Настроить себя на успех.....	15
Глава 1. Шесть ключей к успеху.....	17
Глава 2. Формирование базы перспективных клиентов начинается с определения ваших целей.....	25
Глава 3. Ведите свою статистику.....	32
Глава 4. Сколько перспективных клиентов вам достаточно.....	39
Глава 5. Сконцентрируйтесь на своей «воронке продаж».....	50
Часть 2. Деление вашей территории.....	73
Глава 6. Сегментирование вашей территории на целевые рынки, работающие на вас.....	75
Глава 7. Формирование базы перспективных клиентов среди ключевых клиентов.....	98
Глава 8. Партнеры, которые могут вам помочь.....	106
Глава 9. Составление квот для партнеров.....	121
Глава 10. Развитие вашего партнерства.....	136
Часть 3. Ваши действия по формированию базы перспективных клиентов.....	147
Глава И. Что такое действия?.....	149
ai Глава 12. Мероприятия по прямой рассылке (Direct Mail).....	166
gf Глава 13. Использование электронной почты в вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов.....	181

Создание клиентской базы : пошаговое руководство по пре-
вращению контактов в деньги / Кендра Ли ; пер. с англ. [Бол-
дышева А. В.]. — Москва : Вершина, 2006. — 360 с. : ил., табл. —
ISBN 5-9626-0016-9.

ISBN 1-4195-0825-3 (англ.)

Агентство СІР РГБ

В уникальном руководстве Кендры Ли шаг за шагом описывается процесс формирования базы перспективных клиентов — именно в том количестве, которое требуется для достижения личных целей специалиста по продажам и повышения прибыли его компании. Книга составлена так, что ее можно читать и полностью, и по частям, в зависимости от того, с какой проблемой вы столкнулись. Часть 1 поможет выбрать правильное направление деятельности на своей территории, часть 2 — определить, с кем и как надо работать, часть 3 научит совмещать разные виды деятельности для увеличения продаж и т. д. Прочитав книгу, вы будете прекрасно «ориентироваться по местности». И не только найдете своих клиентов — они будут искать вас.

Глава 14. Телемаркетинг и «холодные» звонки.....	194
Глава 15. Мероприятия и налаживание связей.....	204
Глава 16. PR-деятельность специалистов по продажам.....	226
Глава 17. Рекомендации.....	236
Глава 18. Разработка вашей собственной кампании.....	246
Глава 19. Работа с множественными контактами.....	259
Часть 4. Рекламные письма и списки.....	267
Глава 20. Где найти качественную информацию для ваших рекламных посланий.....	269
Глава 21. Определение конкурентов и конкурентных преимуществ.....	282
Глава 22. Где найти хорошие списки для кампаний.....	288
Часть 5. Разработка территориального плана по формированию базы перспективных клиентов.....	297
Глава 23. Разработка вашего годового территориального плана.....	299
Глава 24. Эффективное применение вашего территориального плана по формированию базы перспективных клиентов.....	311
Приложение А. Пример действий по формированию базы перспективных клиентов.....	317
Приложение Б. Пример кампании по формированию базы перспективных клиентов.....	330
Приложение В. Составление плана действий.....	338
Приложение Г, Списки предметных тем для действий по формированию базы перспективных клиентов.....	339
Приложение Д. Пример стратегического территориального плана.....	345
Предметный указатель.....	354

*Посвящается
Биллу, Биллу, Майклу и Джеффри.
Особая благодарность Полу Сатеру*

Введение

⁴ **Должность:** специалист по продажам.

Должностные обязанности: формирование базы перспективных клиентов*, создание бизнес-возможностей, заключение сделок.

* В оригинале — Generate Leads. В книге этот термин употребляется в следующих значениях.

1. Формирование базы перспективных клиентов — первичный поиск потенциальных клиентов (Prospecting); проведение с потенциальными клиентами работы, направленной на выделение из их числа перспективных клиентов (Qualifying); определение потребностей клиентов (Needs Analysis), выявление решений, подходящих для этих перспективных клиентов (Solutions); презентация данных решений (Presentation); этап предъявления доказательств (Proof Stage). То есть рассматриваются все этапы продажи, предшествующие превращению перспективных клиентов в действительных и последующему заключению сделки.

2. Создание бизнес-возможностей. Под бизнес-возможностью следует понимать одну конечную ближайшую цель продажи в рамках организации — перспективного или действительного клиента. Обычно специалисты по продажам называют это заказом, сделкой или операцией. Например, стратегическая цель в отношении компании АБВ. Ответственные лица компании АБВ считают вашу компанию надежным партнером, удовлетворены сложившимися отношениями и вашими решениями, готовы к дальнейшей работе с вами. В дополнение к этому у вас могут существовать следующие бизнес-возможности в отношении организации АБВ: 1) заключение сделки на поставку соответствующего спецификации заказчика вашего оборудования на объект 65Б организации АБВ на сумму 150 тыс. долларов США в срок до 15 августа 2006 года; 2) организовать поставку вашего оборудования по объекту 45А организации АБВ на сумму ориентировочно 400 тыс. долларов США до конца 2007 года.

Таким образом, при работе с одним перспективным клиентом у вас может быть более одной бизнес-возможности, которые следует рассматривать в отдельности. — *Здесь далее примеч. науч. ред.*

Как выполнять эти обязанности: на ваше усмотрение, мой друг...

Довольно точное описание того, с какими установками большинство специалистов по продажам впервые вступает на рынок. Они понимают суть должности и свои обязанности, но никто никогда по-настоящему не объясняет им, как именно и каким образом надо их выполнять. В этой книге вы найдете ценные советы и подсказки, которые станут вашими ключами к успеху. Конечно, первый шаг для любого специалиста по продажам — формирование базы перспективных клиентов, то есть тех потенциальных* клиентов, которые благодаря вашим усилиям со временем станут реальными покупателями. Но до того как перспективные клиенты начнут приносить доход, их надо найти и «вырастить». Вы должны знать, сколько таких клиентов вам нужно, где их найти, кто поможет на них выйти, какие действия сработают на вашем участке рынка, с кем необходимо связаться для получения ответа, как добиться ответа от тех, кто его не дает, что делать дальше с теми, кто отозвался, как «подстегнуть» себя в работе, что докладывать вашему руководителю, как обеспечивать постоянный приток перспективных клиентов.

В этой книге я шаг за шагом описываю процесс формирования базы перспективных клиентов именно в том количестве, которое требуется для достижения вашей личной цели. Рассказывается и о видах деятельности, которые вам, возможно, придется освоить,

* Необходимо определить разницу между потенциальными и перспективными клиентами. Потенциальный клиент — это тот, кто *в принципе мог бы стать* вашим покупателем. Скорее всего, он просто соответствует каким-то заданным вами критериям. Например, если вы торгуете автомобилями, то любой человек, у которого достаточно денег, — ваш потенциальный клиент. Перспективный клиент отличается от него тем, что он *действительно может* стать вашим покупателем. То есть в нашем примере с автомобилями это человек, у которого есть не только деньги, но и желание в скором времени сменить свой автомобиль на новый.

приводятся примеры, **которые вы сможете** применить на практике.

Книга составлена так, что можно читать ее с любого места, в зависимости от того, с какими трудностями в своей работе вы столкнулись в данный момент. Если вам нужно составить план для представления его менеджеру, начинайте с начала. Идеи, как лучше построить свою кампанию по формированию базы перспективных клиентов, вы найдете во второй части. Если просто ищете примеры и алгоритмы действий, сразу обращайтесь к приложениям. Каждая часть самостоятельна, хоть и базируется на предыдущей. К концу книги вы будете прекрасно «ориентироваться на местности». Так почему вы читаете эту книгу? Потому что ваше желание — превзойти своих коллег и получать тот доход, которого вы заслуживаете. Для достижения успеха нужно знать, что в торговле все начинается с поиска тех, кому можно продать свой товар. Вы не хотите развалиться в кресле и ждать, когда отдел маркетинга предоставит вам ваших перспективных клиентов или пока не зазвонит телефон. Не собираетесь сидеть и гадать, будет ли у вас достаточно покупателей или вы потеряете свою работу. Эта книга поможет вам не только найти своих будущих клиентов, но и побудит *их самих* искать *вас*.

Вы хотите контролировать свою территорию, свои возможности и, конечно же, свои доходы. Точно такие же задачи стояли передо мной, когда я разрабатывала и совершенствовала эти приемы. Ваша цель — быть лучшим специалистом по продажам, то есть управлять собственным успехом. Я предлагаю вам использовать эту книгу как инструмент планирования, формирования базы перспективных клиентов и, как следствие, достижения успеха на своей территории. Это и есть ваш путь к успеху. За это отвечаете вы сами.

Об авторе

Начиная свою карьеру в торговле, Кендра Ли была настроена на неудачу. Она получила назначение в район Денвера, штат Колорадо, который, по описанию Ли, был, как обглоданная кость: ни стоящих перспективных клиентов, ни возможности их найти, только квота* продаж в 1 млн долларов, установленная для Кендры на десять месяцев. В общем, это было самое подходящее время, чтобы бросить работу.

Но Кендра все же взялась за это дело, потому что хотела стать успешным специалистом по продажам. До этого у нее была хорошая работа с прекрасными перспективами в финансовом отделе IBM. Но «жонглирование» цифрами перестало ее интересовать, и она решила бросить вызов самой себе. В то время компания IBM проводила реорганизацию и предлагала торговые должности своим работникам с одним важным предостережением: если вы не справитесь с работой специалиста по продажам, то не сможете снова занять вашу предыдущую должность. Кендру очень привлекала возможность стать торговым представителем компании IBM, и она пошла на риск.

После всего лишь четырехмесячных курсов по продажам она уже летела в Денвер. Слабое представление о рынке и вопрос, правильное ли решение она приняла, — не самые лучшие условия, чтобы стать успешным специалистом по продажам.

По прибытии в Денвер ей довольно скоро стало ясно, что принятое решение было глупым. В список потенциальных клиентов

* Квотой в большинстве торговых компаний называется план продаж, установленный руководством для специалиста по продажам. Как правило, квота устанавливается в конкретных единицах: товара или денег.

входили кегельбаны, кинотеатры, страховые и другие небольшие компании, каждая из которых — маловероятный покупатель компьютерного оборудования в конце 1980-х. Но вместо того чтобы опустить руки, Кендра энергично принялась за работу. Она разработала свою собственную систему формирования базы перспективных клиентов и заключения сделок.

В начале своей торговой деятельности в Денвере Кендра перепробовала множество разных методов, описанных в этой книге. Такие шаги, как анализ своей территории, определение наилучших возможностей и привлечение значительного количества перспективных клиентов, помогли ей совершить продажи на миллион долларов и за следующие три года превысить эту цифру в десять раз. Она получила наивысшую награду за продажи от компании IBM — «Золотой Обруч». Менеджеры IBM со всей страны просили Кендру обучить своих специалистов по продажам ее методам. Неудивительно (по крайней мере, для Ли), что им было отказано. Кендра стремилась к новым победам и решила попробовать себя и свою технику в новой компании. Она хотела применить свои идеи и доказать, что может продавать программное обеспечение. Вскоре Кендра уже продавала продукцию второй по величине компании — Sybase*, поставив перед собой цель стать специалистом по продажам номер один и провести продаж на миллион долларов в течение года. В действительности это заняло у нее всего четыре месяца, в основном благодаря разработанной ею системе формирования базы перспективных клиентов.

Поскольку клиенты шли к ней сами, Кендра решилась на очередной рискованный шаг, создав в 1995 году свою компанию KLA Group, за время существования которой Кендра и ее команда профессиональных инструкторов проконсультировали более

* Американская компания, основанная в 1984 году в городе Беркли, Калифорния. Мировой лидер в области разработки и внедрения инновационных технологий управления данными и их интеграции. Подробнее см. www.sybase.ru.

100 компаний по вопросу, как можно улучшить результаты продаж. Значительная часть работы ее компании основана на методах, о которых вы прочтете в следующих главах книги.

Если вы работаете специалистом по продажам и чувствуете, что вам не выполнить поставленных перед вами задач, эта книга для вас. Информация, которой делится КендраЛи, гарантирует специалистам по продажам и фирмам помощь в достижении их целей.

Хороших вам продаж!

Часть 1

НАСТРОИТЬ СЕБЯ НА УСПЕХ

Эта часть поможет вам выбрать правильное направление деятельности для достижения ваших целей, представит измерительные «инструменты», которые можно использовать на пути к успеху, и поможет определить, сколько перспективных клиентов вам необходимо для достижения намеченного результата.

Шесть ключей к успеху

Ф

до была специалистом по продажам на территории TJ Parker Ideas. Она проработала два года и выполнила свою двухлетнюю квоту только в последний месяц второго года. Хотела достичь большего, но не знала, что для этого сделать. Пугал тот факт, что коллеги и конкуренты, казалось, сильно ее опережали, но что именно они делали для достижения успеха, она не знала. Казалось, что на такой же, как у нее, территории, у них было больше возможностей. И вместо того, чтобы сидеть и обзванивать всех подряд по телефонной книге, Фло сделала шаг назад. Реалистично оценив свои проблемы, она начала разрабатывать план, который помог бы ей прийти к цели. Фло понимала, что план, возможно, несовершенен, и ей не удастся найти ответы на все вопросы. Но, по крайней мере, она определила начальное направление движения. Фундамент для строительства был заложен.

За время работы я встречалась с сотнями специалистов по продажам вроде Фло — людей, желающих продавать, но не знавших, с чего начать. Они понимали, что делают меньше, чем могут, но не знали, что надо делать для изменения ситуации. Возможно, это смелое утверждение, но я считаю: независимо от наличия или

отсутствия опыта, особенностей территории, характера компании, на которую работает специалист, продукции, которую надо продавать, и норму продаж, существует шесть ключей, владение которыми сделает вас успешным специалистом по продажам. Даже при отсутствии врожденного таланта, которым, как вам кажется, обладают некоторые из ваших коллег. Дальше я расскажу о каждом из этих шести ключей к успеху. И начинается все с *плана* и *формирования базы перспективных клиентов*.

1. Концепция

Вам нужна концепция работы на вашей территории, которая захватила бы вас, в которую вы бы поверили. Несмотря на важность понимания концепции вашего менеджера и компании в целом, у вас должно быть свое видение.

Для создания своей концепции работы задайте себе такие вопросы: «Чего я хочу достичь, во что хочу превратить эту территорию?» Поделитесь своими взглядами с теми, кого они могут заинтересовать. Убедитесь, что ваша команда понимает и разделяет их, а ваша концепция работы воодушевляет других так же, как и вас. (Если у вас пока нет единомышленников, прочитайте главы 8, 9 и 10, где говорится о партнерах. И создайте себе команду сами.)

При разработке своей концепции не слушайте тех, кто всегда говорит «нет». Но принимайте в расчет возможные неудачи. Надо не мучиться сомнениями, а просто понимать: неудачи — составная часть процесса. Как продавец вы должны предполагать: кто-нибудь обязательно скажет вам «нет», какая-нибудь кампания по привлечению потенциальных клиентов провалится. Когда такое случится, что вы сделаете? Внесете их в список тех, кому надо перезвонить через шесть месяцев и посмотреть, не появились ли там новые возможности? Или просто забудете о них и никогда больше им не позвоните? Вы станете вни-

мательно изучать, что именно послужило провалом кампании по формированию базы перспективных клиентов, и что можно сделать по-другому в следующий раз, или полностью махнете рукой на проведение подобных кампаний? Как вы будете работать над неудачей?

Создайте свою концепцию. Примите ее на вооружение. Верьте в себя и в свой успех.

с

2. План

f Как только концепция работы на вашей территории готова, Принимайтесь за составление победного плана. Знаю, как это трудно для такого занятого специалиста по продажам, как вы, но необходимо выделить время из своего напряженного графика и разработать стратегический план. Руководящие работники знают, что стратегическое планирование важно как для долгосрочных, так и для каждодневных состязаний с конкурентами. Не менее важно это и для вас.

Для специалиста по продажам это означает планирование выгоды, возможностей и территориальное планирование. Обычно специалисты по продажам терпеть этого не могут, но план — необходимое зло. Не то, что вы можете сделать раз в год, а потом забыть. Планирование должно стать стилем жизни. Для достижения успеха вы должны быть очень дисциплинированным и строго следовать своему плану. Без хорошего плана и строгого его выполнения у вас есть лишь слабая надежда достичь своих конечных целей. Вам *нужен* план получения перспективных клиентов. Задайте себе вопрос: какие шаги мне надо сделать для осуществления моей стратегии? Продумайте каждый мелкий шаг. Запишите их все и расположите в правильном порядке в соответствии с логикой вашей стратегии. Как только напишете, начинайте совершать эти шаги. И может получиться, что вы достигнете своей цели задолго до того, как сделаете все запланированные шаги.

Без плана вы не сможете проводить в жизнь свою стратегию так легко и быстро, как с ним. Подумайте об этом так, как если бы вы ехали на встречу, назначенную на 9 часов утра, с возможным новым покупателем в новом городе, в другом штате. Как вы попадете туда без плана? Ваш план — дорожная карта, ведущая к успеху.

У меня была стратегия получения награды IBM за лучшие продажи «Золотой Обруч» на территории, от которой никто не ожидал хороших доходов. Для получения «Золотого Обруча» нужно было выполнить 140 % своей квоты на этой территории. Я составила план, включающий 178 шагов. Через пять месяцев и 34 шага я сделала 100 % годовой нормы. А через десять месяцев, после совершения 64 шагов из 178, мне вручили «Золотой Обруч». Планирование приносит плоды.

Готовьтесь к победе. Планируйте победу. И тогда вы *победите*. Не жалейте сил на планирование.

3. Борьба до конца

Чтобы выдержать конкуренцию на сегодняшнем рынке, вам придется изменить правила или хотя бы найти способ заставить эти правила работать на вас. Борьба до конца, непрерывно работать над своими задачами — ваш ключ к изменениям на игровом поле. Многие специалисты по продажам считают детали, связанные с успешным привлечением перспективных клиентов, скучными и необязательными. Как только появляются перспективные клиенты, специалисты полностью погружаются в работу с ними и перестают обращать внимание на детали, способные вывести на новых перспективных клиентов.

Работайте согласно плану, созданному на основании вашей стратегии. Перспективные клиенты появятся в большом количестве, если вы будете следовать этому плану, что включает использование необходимых ресурсов и соблюдение временных

рамок. Как бы сильно заняты вы ни были, соблюдайте точность и пунктуальность в выполнении плана.

Каждый год я на два дня оставляю работу на своей территории для составления плана на следующий год: тогда я знаю, чем мне предстоит заниматься. Да, трудно отнять это время от работы с покупателями, и я *ненавижу* это делать. И все-таки это план, по которому я работаю целый год, карта пути, ведущего меня к намеченной цели, и нельзя с него сворачивать. Когда план готов, я помечаю на нем километровые столбики, то есть составляю график ежедневной работы. Это обеспечивает соответствие моей деятельности плану формирования базы перспективных клиентов.

В середине года отнимаю еще один день от работы на территории, чтобы провести уточнение планов и графиков работ на остаток года. Смотрю, что и как работало в прошедшие шесть месяцев, а что не работало. Провожу корректировку и двигаюсь вперед с большей уверенностью.

В течение всего года план постоянно у меня под руками, и каждую неделю я заглядываю в него, чтобы уточнить, что надо сделать. План говорит мне, что надо предпринять в моей еженедельной работе для достижения конечной цели. Без такого планирования и следования ему я бы никогда не достигла того уровня продаж, который был у меня за последние 16 лет.

4. Постоянное и последовательное формирование базы перспективных клиентов

ЕСЛИ ВЫ не проводите постоянной работы по формированию базы перспективных клиентов, новые возможности не будут непрерывно вливаться в вашу «воронку продаж» (см. главу 5). Ваше имя не будет перед глазами уже существующих покупателей и потенциальных клиентов, а когда у них появятся возможности для покупки, вы не будете первым, о ком они подумают.

Многие специалисты по продажам работают так: сначала завершат серию сделок, а потом опять берутся за формирование базы перспективных клиентов. Это делает поток комиссионных прерывистым, а у вашего менеджера возникают вопросы о вашей профессиональной пригодности. Непрерывное формирование базы перспективных клиентов для постоянного притока новых возможностей — вот ваша цель. Чем больше новых возможностей, тем меньше зависимость от каждой сделки. Можно пожертвовать одной сделкой, если у вас на подходе пять. Осуществляйте постоянное формирование базы перспективных клиентов.

5. «Доработка» клиентов

БОЛЬШИНСТВО потенциальных клиентов превращаются в фактических покупателей в течение одного года. Для кого-то. Почему не для вас? Не так просто начать заниматься формированием базы перспективных клиентов, надо упорно их преследовать, «дорабатывать». Не оставляйте потенциального клиента, пока он не превратится в реального покупателя. Никого не сбрасывайте со счетов. Вы даже не можете себе представить, сколькими перспективными клиентами пренебрегают специалисты по продажам! Если вы как следует поработали над привлечением перспективного клиента, не оставляйте его в покое. Я установила, что на сегодняшнем рынке надо сделать девять звонков одному и тому же потенциальному клиенту, чтобы он перезвонил вам. Если вы оставите его в покое после третьего звонка, вам трудно будет набрать необходимое количество перспективных клиентов.

«Дорабатывать» клиента означает не нарушать данных ему обещаний. Если вы пообещали своему или потенциальному покупателю какой-то товар к определенной дате, то должны соблюсти этот срок. Не звоните с извинениями, если у вас нет на то очень

серьезных причин. Когда вы знаете, что не сможете выполнить своего обещания, оповестите об этом как можно раньше.

Звоните тогда, когда обещали позвонить. Встречайтесь тогда, когда обещали встретиться.

«Дорабатывать» клиента также означает все время поддерживать связь. Потенциальный клиент, сказавший, что в ближайшие двенадцать месяцев не собирается делать никаких покупок, рано или поздно их сделает. Поддерживайте с ним связь и тогда вы окажетесь «в нужном месте в нужное время», когда у него появится возможность для покупки.

Поражает число людей, не сдерживающих своих обещаний. Будучи человеком слова, вы создаете образ организованного, заинтересованного делового партнера, а не просто «еще одного торговца». Выполнять обещанное надо все время, начиная с самого начала работы с перспективным клиентом. Сделайте это стандартом своей работы.

Мои клиенты постоянно говорят, что на меня можно рассчитывать, потому что я всегда держу слово. Они смело могут рекомендовать меня своим коллегам, поскольку уверены, что могут доверять моему профессионализму. Просто потому, что я довожу дело до конца.

6. Понимание и забота о клиентах, в том числе потенциальных

- Это означает, что вы должны проявлять настоящий интерес к своим клиентам, в том числе потенциальным. «Не делайте ничего, что может показаться неэтичным, — предостерегает Фил Харрис, вице-президент компании Akibia* по продажам. —

* Akibia — компания, поставщик услуг консалтинга и технической поддержки в области информационных технологий. Подробнее см. www.Akibia.com.

Будьте честны. Сначала выслушайте. Затем обдумайте свой ответ. Потом говорите. Слушайте 80 % времени, говорите — 20 %».

Обращайтесь к возможным клиентам и покупателям с идеями и рекомендациями по-настоящему им интересными, даже если они находятся еще только на стадии потенциальных клиентов. Постарайтесь понять, что им может понадобиться в их бизнесе, не только с точки зрения вашей пользы. С какими трудностями сталкиваются они в своей деятельности? Как вы можете им помочь? Покажите свои знания в общих вопросах, а не только знание своего продукта. Это поднимет вашу ценность как партнера.

Ваша деятельность по формированию базы перспективных клиентов должна отражать накопленные вами знания. Планируйте свои действия так, чтобы они отвечали потребностям и интересам вашей целевой аудитории, покажите, как важно это для вас. Тогда не только увеличится количество откликов, но и станет ясно, насколько полезным для клиентов может быть приобретение ваших товаров или услуг.

Резюме

Много людей уговаривают Фло не волноваться, заверяя, что она выполнит свою квоту. Но Фло знает: ей надо изменить стиль ведения дел на своей территории. После двух лет работы здесь она полюбила своих клиентов, хорошо узнала их нужды. Теперь она должна выработать концепцию и составить план работы. Как только план будет готов, ей следует взять за правило строго придерживаться его в течение года, даже если потенциальные клиенты пойдут косяком и успех будет бешеным. Фло дала себе обещание доводить дело до конца во всех случаях, как бы занята ни была. Она приняла решение, что это будет ее год, и все будет так, как она хочет! Фло воспользуется следующими главами, чтобы составить хороший план, отвечающий ее взглядам, который поможет ей достичь такого успеха, какого, по ее мнению, она в состоянии достичь.

Формирование базы перспективных клиентов начинается с определения ваших целей

ценив скромные результаты своей деятельности за последние два года, Фло поняла: пора подойти к проблемам на своей территории так же, как она подходила к поиску работы: проанализировать свои цели и составить план для их достижения. Для начала подумала: чего же именно она хочет достичь на своей территории, как без необходимости урезать свои расходы заработать достаточно денег на новую машину, которую недавно присмотрела. Это был первый решительный шаг на пути к успеху.

Знай, чего ты хочешь

Любой успех в карьере начинается с понимания, чего вы хотите от этой работы и почему выбрали именно ее. Это справедливо и в отношении продаж, и в формировании базы перспективных клиентов. Вы занялись продажами для достижения своих личных

целей. Цели определяют количество продаж, которые вы должны провести на своей территории, затем число перспективных клиентов, которых нужно привлечь, исходя из своего соотношения перспективных клиентов и заключенных сделок. От этого зависят частота и количество планов по формированию базы перспективных клиентов, которые необходимо выполнить. Это проиллюстрировано на рис. 2.1.

У вас должна быть концепция того, что вы хотите от своего плана формирования базы перспективных клиентов и как этот план должен привести вас к успеху. Эта концепция и мотивация начинается с ваших собственных целей. Ваш менеджер не может дать вам ни концепции, ни мотивации. Он будет просто подходить к вам с той же меркой, с какой подходит к каждому работнику компании. У вас должна быть своя собственная мотивация.

Поставьте цели, ведущие к планам формирования базы перспективных клиентов

Каковы ваши личные цели? Вы хотите купить дом или машину, помочь семье? Какой доход вам нужен для достижения этих целей?

Каковы ваши профессиональные цели? Вы хотите продвижения по службе или получения награды? Получить долю рынка на своей территории? Какой доход вам нужен для достижения этих целей?

Подумайте, как можно достичь ваших личных и профессиональных целей, совершая продажи на вашей территории. Нужно ли вам увеличить свой постоянный доход? Или перевыполнить норму на определенный процент, чтобы получить премию, которая и принесет вам желанную машину или путешествие?

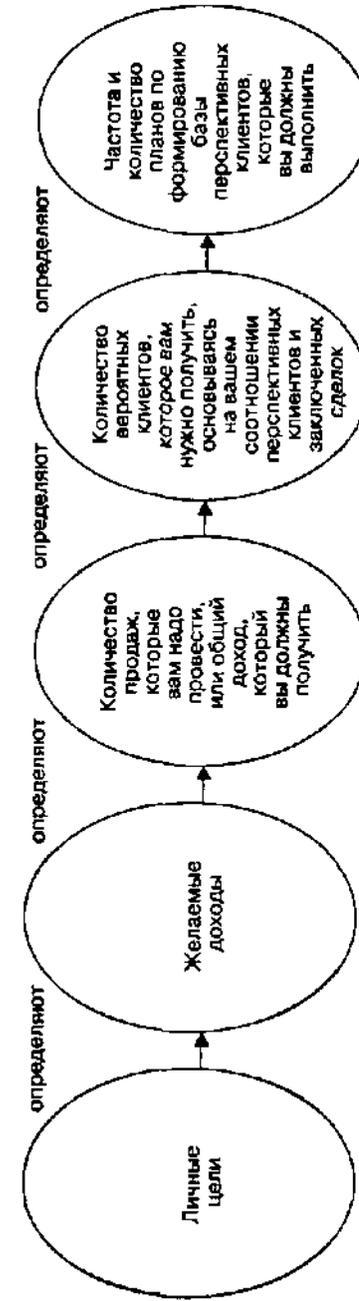


Рис. 2.1. Личные цели определяют ваши планы по формированию базы перспективных клиентов

Все эти вопросы очень важны. И они могут быть сведены к нескольким специфическим вопросам, которые помогут вам поставить профессиональные цели.

- Какой годовой доход вам нужен для обеспечения вашей жизни?
- Какие комиссионные вы должны получать, чтобы обеспечить себе этот годовой доход?
- Хотите ли вы получить какую-то специальную премию?
- Хотите ли вы получить особое повышение по службе?
- Хотите ли вы помочь своей команде стать более успешной?

Запишите свои цели

Определили свои цели — запишите их. Они будут служить мотивацией для составления планов по привлечению перспективных клиентов; заставлять продолжать рассылать по ночам электронные сообщения и планировать рабочие мероприятия на выходные дни. В таблице 2/1 показано, как можно задокументировать свои цели на небольшом формате.

Таблица 2.1
Цели, на которых надо сфокусироваться

Цели, на которых надо сфокусироваться		
На _____ (дата)		
цель	приоритет	срок выполнения
Желаемый доход:		

Для собственной мотивации установите дедлайн (предельные сроки) выполнения поставленных целей. Прикиньте, к какому числу вы сможете добиться того или иного результата. Пусть ваши сроки будут реальными, но и немного подстегивающими.

Например, вы установили срок 10 месяцев. Это не будет так сильно подталкивать вас скорее приступить к работе, как если бы вы установили дедлайн 10 недель.

У меня в настоящее время записано 15 целей, для которых установлены предельные сроки от 6 до 18 месяцев. Я пыталась сократить список, но все эти цели — то, что я страстно хочу иметь. У меня есть еще 7 целей, я называю их бесконечными, то есть такие, на которых хочу сконцентрировать свои усилия.

У каждой из моих целей есть количественное выражение, поэтому я точно знаю, когда цель достигнута. Каждая из моих целей имеет конкретный срок ее достижения с указанием дня, месяца и года.

Определите желаемый уровень дохода

Первая цель, которую вы должны поставить перед собой, — желаемый доход. Это даст вам финансовую свободу, необходимую для достижения всех остальных целей. Ваш желаемый доход будет включать:

- основной заработок, если он у вас есть;
- комиссионные;
- ожидаемые премии;
- другие источники доходов.

Цели вашего менеджера не будут мотивировать вас так, как ваши собственные. Используйте его цели в качестве отправной точки для вычисления желаемого уровня личного дохода. Затем подумайте, сколько вам в действительности надо получать, чтобы вести тот образ жизни, какой вы хотите. Возможно, для этого вам нужно будет получать больше комиссионных или понадобится продвижение по службе. Похоже, мои личные финансовые цели всегда выше, чем любой менеджер может их определить для меня. И мотивация моих целей всегда сильнее, чем просто желание

сохранить работу, потому что эти цели — мои личные. Не останавливайтесь на квоте, установленной для вас вашим менеджером. Это недостаточная мотивация для вас. Возьмите управление на себя, имея собственную мотивацию.

Определитесь со своей настоящей квотой

Ваш менеджер может установить для вас квоту, то есть норму продаж. Это будет цель, определенная для вас вашим менеджером или компанией. Но вашей настоящей целью должно быть зарабатывание нужного вам количества денег, ваш желаемый доход.

Учитывая это количество, вы можете определить, сколько вам надо продать при ваших нынешних комиссионных. Теперь это будет вашей квотой — нормой выработки на вашей территории, назначенной вами.

Советы

- Составляйте список только из такого количества целей, которое вы в состоянии осилить. Если у вас есть цель, срок достижения которой больше года, установите промежуточную цель сроком меньше года. Это поможет ровнее двигаться к конечной цели, сохраняя концентрацию и мотивацию.
- Чтобы повысить свои шансы в достижении своих целей, нужно и относиться к ним соответственно. Вы должны быть уверены, что сможете их достичь. Если не видите для себя возможностей достичь поставленной цели, поменяйте ее. Ясно, что недостижимая цель — плохая мотивация, и вы не будете слишком стараться. Выберите такую цель, к которой вы страстно стремитесь и готовы на все для ее достижения.

ВЫЧИСЛЯЯ СВОЮ квоту исходя из определенного вами желаемого уровня доходов, сами определите меру своих усилий, необхо-

димых для выработки этой квоты. Теперь она имеет конкретный смысл для вас. Это цифра, побуждающая вас к действиям, потому что вписана в вашу собственную концепцию, а не в концепцию вашего менеджера или компании.

Отведите время на обдумывание ваших личных и профессиональных целей, а также уровня доходов, необходимого для их достижения. Это те самые цели, к которым вы стремитесь, составляя свой план привлечения перспективных клиентов.

Резюме

*Фло знает, что хочет выработать свою квоту задолго до окончания года. Далее ей надо определить, что именно это для нее *— означает. Она определила для себя последний срок — 30 сентября.*
^{1<} *Если вы работаете годовую квоту к назначенной дате, то будет считать, что достигла успеха. Но теперь она поняла, что квота, данная ей менеджером, не подходит для нее. Она хочет купить ту самую новую машину, не урезая своих ежедневных расходов, а может, еще и поехать в отпуск, чтобы отпраздновать успех, достигнутый в этом году. А это значит, что ей надо продавать больше установленного ее квотой. Когда Фло вывела необходимую ей сумму, то запаниковала. На бумаге смотрится хорошо, но как этого достичь? Кончилось тем, что на протяжении двух последних лет Фло трудом дорабатывала к концу года квоту, установленную самой себе. Теперь она повышает свою квоту!*

Ведите свою статистику

Фло наинулась на работу, стремясь повысить квоту, установленную ею самой. Но быстро обнаружила, что, честно трудясь по 12 часов в сутки, находя перспективных клиентов, доводя до конца работу с каждым, с трудом получает минимальные доходы и очень далека от установленной планки. Фло не могла понять, почему, прилагая столько сил, она не получает соответствующих результатов. У нее был план. Почему он не работал? Хотя Фло уж не хотелось проводить время, копясь в цифрах, но она понимала: необходимо провести анализ всех усилий, вложенных в работу, и определить, что нужно изменить. Может быть, продукция, которую она продавала, была не так хороша, как она думала, или ей надо перейти к другому виду деятельности в области продаж.

Поставив перед собой цель, определите число перспективных клиентов, необходимое для ее достижения, и подумайте, какие действия приведут к наивысшей отдаче. Эти цифры помогут вам следить за ходом работы и выяснить, достижима ли ваша цель.

Какова ваша почасовая ставка

Специалисты по продажам в течение дня должны решить больше задач, чем часов в сутках. Выяснить, что и когда лучше делать,

гораздо сложнее, чем вам этого хотелось бы. Один из способов — рассмотреть вашу почасовую ставку, как это делают консультанты. Тогда второстепенные задачи отойдут на второй план.

В таблице 3.1 показаны расчеты почасовой ставки Фло, которая в этом примере зарабатывает 60 000 долларов в год, включая основной заработок и комиссионные. Обычно она работает по девять часов в день, имеет трехнедельный отпуск, не работает в среднем два дня в год по болезни и восемь дней в году, когда в ее компании праздничные дни. Основываясь на этой информации, мы легко вычислим, что Фло зарабатывает 28,37 доллара в час. Теперь понятно, почему она сильно колеблется по поводу смены работы.

Таблица 3.1
Вычисление вашей почасовой ставки

Часы праздников, отпуска, болезни в среднем за год		
1	Количество праздничных дней	8
2	Количество дней отпуска	15
3	Количество нерабочих дней по болезни	2
4	Общее количество нерабочих дней по вышеназванным причинам	25
5	Умножить на среднее количество часов вашего рабочего дня	9
6	Общее количество нерабочих часов по вышеназванным причинам	225
Часы, отработанные за год		
7	Среднее количество ваших рабочих часов в неделю	45
8	Умножить на 52 недели в году	52
9	Общее количество рабочих часов в году	2340
10	Вычесть количество ваших нерабочих часов в году	225
11	Общее количество ваших рабочих часов в году	2115
Почасовая ставка		
12	Ваш доход за прошлый год	60 тыс. долл.
13	Делить на общее количество ваших рабочих часов	2115 часов
14	Ваша почасовая ставка	28,37 долл.

При такой почасовой ставке Фло должна хорошо продумать, какому виду деятельности нужно уделять больше времени, а какому меньше. Она не может себе позволить терять время.

Используйте эту таблицу для быстрого вычисления вашей почасовой ставки.

Каков ваш коэффициент закрытия сделок

Чтобы узнать, сколько перспективных клиентов вам необходимо для достижения целей, сначала надо понять, каков ваш коэффициент заключения сделок, то есть количество благоприятных возможностей продажи, над которыми вы должны работать, чтобы одна из них вылилась в заключенную сделку.

Как определить благоприятную возможность для продажи? Сначала определите для себя, какие качества вы хотите увидеть в вашем вероятном клиенте до того, как решите тратить на него свое драгоценное время. Например, обязательно ли было лично встречаться с перспективным клиентом и обсуждать с ним ваши услуги или достаточно переписки по электронной почте, чтобы понять: он действительно может стать покупателем? Насколько глубокий интерес к вашей продукции должен выказать собеседник, чтобы вы пришли к выводу: на него можно рассчитывать как на будущий источник дохода от продаж? Большинство специалистов по продажам не рассматривает потенциального клиента с точки зрения благоприятной возможности для продажи, пока не получит ответы на ряд специфических вопросов, зависящих от сферы деятельности и особенностей компании, в которой вы работаете, и могут быть такими.

- Совпадает ли профиль работы потенциального клиента или его компании с предложениями специалиста по продажам?

- Есть ли у потенциального клиента потребность, в удовлетворении которой может помочь предложение специалиста по продажам?
- Есть ли у компании — специалиста по продажам предложения, отвечающие потребностям потенциального клиента?
- Есть ли у контактного лица возможности и желание принять решение в разумных временных рамках?
- Позволяет ли должность потенциального клиента принимать решение, влиять на него или рекомендовать его?
- Знает ли специалист по продажам того, кто принимает решение, и каков процесс принятия решения?
- Есть ли у потенциального клиента достаточный для данного предложения бюджет или доступ к нему?

¹ Спросите себя, на какие вопросы вы бы хотели получить ответы. Это и будут характеристики идеальной благоприятной возможности продажи. Составьте список и повесьте его на стену для постоянного напоминания. Потенциальный клиент легко может сказать по телефону, что купит предлагаемое вами. Но если он не соответствует характеристикам из вашего списка, коэффициент заключения сделок будет уменьшаться.

Для определения вашего коэффициента заключения сделок подумайте, сколько благоприятных возможностей вам нужно обработать, чтобы одну из них довести до заключения сделки. Если вы работаете наддесятью возможностями и из них заключаете две сделки, то ваш коэффициент заключения сделок один из пяти или 20 %.

Так каков *ваш* коэффициент заключения сделок?

Каков ваш средний объем продаж?

Следующий шаг в вычислении количества перспективных клиентов, необходимого для достижения ваших целей, — определение денежного выражения средних продаж. У каждого специалиста

по продажам бывают удачные и неудачные дни, когда продажи неожиданно большие или очень маленькие. Но нам надо брать среднюю величину, в которую обычно укладывается большинство ваших сделок.

Для определения среднего уровня продаж возьмите общее количество денег, вырученных от ваших продаж за прошлый год, и поделите его на количество проведенных продаж. Если это ваш первый год работы в качестве специалиста по продажам или вы — новичок в компании, спросите коллег об их среднем уровне продаж и пользуйтесь этим показателем. Проработав некоторое время на данную компанию, вы сможете изменить для себя средний уровень продаж, основываясь уже на собственных результатах.

Если вы заключаете сделки, превышающие средний уровень продаж, то вам нужно меньше благоприятных возможностей, чем вы для себя определили. Если вы заключаете сделки ниже среднего уровня продаж, то у вас больше благоприятных возможностей, чем вы определили.

Каков ваш средний уровень продаж?

Количество денег, которое вы должны выручить от продаж, — то, которое вы установили как необходимое для достижения ваших личных целей. Оно может равняться или превышать вашу квоту, в зависимости от того, какие цели вы себе поставили. См. таблицу 3.2 для запоминания быстрых формул продаж.

Таблица 3.2
Несколько быстрых формул продаж для запоминания

Коэффициент заключения сделок	=	Количество благоприятных возможностей, необходимое для заключения одной сделки
Средняя продажа	=	Общее количество денег, вырученное вами за прошлый год, поделенное на количество продаж Или Средние продажи типичных специалистов вашей компании

Количество денег, которое вам надо выручить от продаж	≈	Количество денег, установленное вами как ваша личная цель
---	---	---

Ваша статистика основывается на компании, в которой вы работаете?

Наверняка вас интересует, от чего зависят показатели продаж. От ваших способностей, от вашей компании и ее предложений, от назначенной вам территории? Я пришла к интересному выводу: на какую бы компанию вы не работали, если у вас есть жизнеспособное предложение, ваши продажи в большей мере зависят от вас, чем от компании и товара.

Это может быть для вас как хорошей, так и плохой новостью. Хорошая новость в том, что вы — хозяин своей торговой судьбы. А плохая — в случае неудачи винить некого. Ваш стиль работы отражается на коэффициенте заключения сделок и средних показателях продаж. Если вы, как правило, продаете на 25 % больше, чем ваши коллеги, то, скорее всего, будете настолько же лучше продавать в любой другой компании. Если ваш коэффициент заключения сделок 1 из 4, то он, вероятнее всего, таким и останется, где бы вы ни работали.

Резюме

Фло пересчитала свою почасовую ставку, она оказалась низкой. Но теперь Фло поняла: почасовая ставка зависит от коэффициента заключения сделок и средних продаж. Она уверена, что любит свою работу, а продукция ее компании хорошая. Поэтому ей совсем не хочется все это бросать. Просто нужно повысить свой коэффициент заключения сделок и увеличить средние показатели продаж. Фло решила, что будет рекомендовать дополнительные услуги к каждому предложению, чтобы увеличить средние продажи. Если даже всего 25 % ее потенциальных клиентов

будут покупать дополнительные услуги, она все равно увеличит свои средние продажи.

А по поводу своего коэффициента заключения сделок Фло решила, что ей нужно больше информации, как его увеличить. Считая себя неплохим продавцом, поняла: ей надо искать лучших перспективных клиентов, с которыми легче заключить сделку. Стала анализировать свои целевые группы клиентов. Может быть, есть лучшие, чем сегодняшние, более заинтересованные в том, что она продает. Но прежде всего Фло хочет знать, сколько перспективных клиентов ей нужно иметь, чтобы выработать свою квоту, а для этого необходимо узнать свой коэффициент заключения сделок и средние продажи.

Сколько перспективных клиентов вам достаточно

А для достижения своей цели специалист по продажам должен уметь сосчитать, сколько перспективных клиентов он должен включить в базу. У Фло была проблема — она гонялась за каждой возможностью, возникающей у нее на пути, в надежде заключить побольше сделок, но все равно не получала тех доходов, которые определила для себя как финансовую цель. Она стремилась не упустить любую возможность и считала их все благоприятными и даже идеальными, потому что боялась, что не появятся другие на смену этим. В результате ее коэффициент заключения сделок был худшим в компании, а работала она больше, чем все ее коллеги.

Вычислите желаемое количество ваших благоприятных возможностей

/ Когда вы узнали свой коэффициент заключения сделок и свои средние показатели продаж, можете посчитать, сколько перспективных клиентов вам необходимо для достижения ваших личных целей. Это нужно, чтобы определить, какое количество

перспективных клиентов должно появиться у вас в течение года (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Процесс вычисления благоприятных возможностей, необходимых для формирования базы перспективных клиентов

№	Вычисление благоприятных возможностей, которые вам необходимо создать	
1	Количество благоприятных возможностей, необходимых для заключения одной сделки (ваш средний коэффициент заключения сделок из предыдущей главы)	5 благоприятных возможностей
2	Количественное выражение ваших средних продаж	25 тыс. долл.
3	Количественное выражение объема ваших годовых продаж, необходимое для достижения ваших личных целей	1,2 млн долл.
4	Разделите на 12 месяцев	12
5	Количественное выражение суммы, на которую вы должны ежемесячно продавать для достижения ваших личных целей	100 тыс. долл.
6	Разделите на средний показатель одной продажи (из второй строки)	25 тыс. долл.
7	Получаете общее количество продаж, которое вы должны провести в месяц, для достижения ваших личных целей	4
8	Умножьте на количество благоприятных возможностей, необходимых для заключения одной сделки (из первой строки)	5
9	Получаете общее количество благоприятных возможностей, необходимое вам в месяц для достижения ваших личных целей	20 перспективных клиентов в месяц
10	Разделите общее количество благоприятных возможностей, необходимое вам в месяц, на 21 рабочий день в месяце	21
11	Получаете количество благоприятных возможностей, которое вам необходимо создавать в день для достижения ваших личных целей	0,95 в день

№	Вычисление благоприятных возможностей, которые вам необходимо создать	
12	Умножьте число из строки 9 на 12 месяцев	12
13	Получаете количество благоприятных возможностей, которые вам нужно создать в течение года	240 перспективных клиентов в год

В этом примере ваш коэффициент заключения сделок 1 из 5, как было вычислено в главе 3, и средние продажи составляют 25 тыс. долларов, как было определено там же. Вам надо продавать на 1,2 млн долларов для достижения ваших личных целей, которые вы установили, используя метод из главы 2.

Работая в среднем 21 день в месяц, вам надо создавать примерно одну благоприятную возможность в день, 20 благоприятных возможностей в месяц или 240 в год. Вам уже становится дурно при мысли о создании 20 благоприятных возможностей в месяц, и вы стараетесь найти способ уменьшить это количество.

Что влияет на количество необходимых вам перспективных клиентов

Количество необходимых вам благоприятных возможностей может казаться недостижимым. Однако вы можете изменить это число при составлении плана.

В вычислениях есть две переменные величины: коэффициент заключения сделок и ваш средний показатель продаж. Если вы повысите свой коэффициент заключения сделок и/или увеличите средние продажи, количество необходимых вам потенциальных клиентов уменьшится. Так что, если вы подавлены числом необходимых вам перспективных клиентов, подумайте о том, как можно повысить коэффициент заключения сделок или средние продажи.

Повышение вашего коэффициента заключения сделок

Чтобы повысить ваш коэффициент заключения сделок, посмотрите сначала, насколько эффективно вы переводите предоставляющиеся возможности в благоприятные. Приняли ли вы на вооружение применение списка характеристик идеальной благоприятной возможности? Пользуетесь ими, чтобы решить, какого перспективного клиента будете разрабатывать дальше, а какого оставите? Для увеличения шансов закрытия сделки вы должны работать только с самыми благоприятными возможностями.

Следующее, на что надо посмотреть, — как можно улучшить ваш процесс продажи. Постарайтесь выяснить, в какой момент этого процесса у вас обычно срывается возможность. Спросите себя, что же происходит в процессе продажи именно в этот момент. Что вы могли бы делать по-другому? Какие новые виды деятельности вам нужно освоить? Что можно было бы предпринять до того момента, когда возникает проблема? Кто мог бы вам помочь исправить ситуацию? Нужно ли вам расширить свою базу контактов? Надо ли изменить стиль работы на том конкретном участке, где возникают трудности?

Если вам удастся повысить ваш коэффициент заключения сделок с 5:1 (см. табл. 4.1) до 4:1, то сможете значительно уменьшить количество благоприятных возможностей, которые необходимо создать, как показано в таблице 4.2. Как вы можете улучшить действия на том участке процесса продажи, где у вас возникают проблемы, чтобы повысить ваш коэффициент заключения сделок?

Повышение ваших средних продаж

Чтобы улучшить показатели ваших средних продаж, в первую очередь посмотрите, на какой размер продажи вы можете рассчитывать при работе над каждой конкретной возможностью. Вероятно, у вас были возможности получения большей прибыли, но вы не

Таблица 4.2

Результат увеличения вашего коэффициента заключения сделок

№	Процесс уменьшения количества благоприятных возможностей, которые необходимо создать	
1	Количество благоприятных возможностей, которые вам надо проработать, чтобы заключить одну сделку (ваш средний коэффициент заключения сделок из предыдущей главы)	4 благоприятные возможности
2	Количественное выражение ваших средних продаж	25 тыс. долл.
3	Количественное выражение объема ваших годовых продаж, необходимое для достижения ваших личных целей	1,2 млн долл.
4	Разделите на 12 месяцев	12
5	Получаете количественное выражение суммы, на которую вы должны ежемесячно продавать для достижения ваших личных целей	100 тыс. долл.
6	Разделите на средний показатель одной продажи (из второй строки)	25 тыс. долл.
7	Получаете общее количество продаж, которые вы должны провести в месяц, для достижения ваших личных целей	4
8	Умножьте на количество благоприятных возможностей, необходимых для заключения одной сделки (из первой строки)	4
9	Получаете общее количество благоприятных возможностей, необходимых вам в месяц для достижения ваших личных целей	16 вероятных клиентов в месяц
10	Разделите общее количество благоприятных возможностей, необходимое вам в месяц, на 21 рабочий день в месяце	21
11	Получаете количество благоприятных возможностей, которое вам необходимо создавать в день для достижения ваших личных целей	0,76 в день
12	Умножьте число из строки 9 на 12 месяцев	12
13	Получаете количество благоприятных возможностей, которые вам нужно создать в течение года для достижения ваших личных целей	192 перспективных клиента в год

стали над ними работать, потому что они требуют больше времени для заключения сделки. Если вас смущает то, что крупные сделки отнимают много времени, тогда одновременно работайте над разномасштабными возможностями: крупными, средними и мелкими. Средние и мелкие будут поддерживать постоянный поток ваших доходов, а крупные уменьшат количество перспективных клиентов, необходимое для формирования базы. Важно поддерживать разнообразие в ваших возможностях продаж. Подумайте, как вы можете сочетать в своей работе возможности разной величины.

Могут быть еще дополнительные услуги, которые вы способны предложить в процессе работы над текущей сделкой, что повысит ваши цифры продаж. С началом работы над каждой новой сделкой подумайте, какие дополнительные услуги может предложить ваша фирма. Вероятно, некоторые из них вы могли бы включить в сделку, что увеличило бы ваш уровень продаж пусть даже минимально, но это в то же время повысило бы ценность вашего предложения для клиента. Примером таких услуг может быть обучение персонала работе на приобретенном оборудовании, регулярное обслуживание оборудования вашей фирмой, дополнительные опции к нему, членство в клубе пользователей.

В нашем бизнесе обучение персонала работе на приобретенном оборудовании составляет совсем небольшую часть оборота, но зато значительно увеличивает полезность приобретения для покупателя. Наши клиенты обычно не спрашивают об этом, потому что это редко предлагаемые услуги, которые клиент скорее всего не получит, если мы ему их не порекомендуем. Каждая проданная мелочь прибавляется к вашим средним продажам и помогает уменьшить число перспективных клиентов, которое вам необходимо привлечь в достижении намеченных вами финансовых целей.

Подумайте, как вы можете увеличить размер сделки, над которой работаете. Увеличение размеров сделки всего на 15 % меняет дело, как видно из табл. 4.3. Если вы увеличите ваш общий объем продаж на 15 % (или 3,75 тыс. долларов), тем самым умень-

шите число благоприятных возможностей, которые вам необходимо создать (см. табл. 4.1).

Таблица 4.3
Результат увеличения ваших средних продаж

№	Процесс увеличения размеров сделки	Расчет
1	Количество благоприятных возможностей, необходимых вам для заключения одной сделки (ваш средний коэффициент заключения сделок из предыдущей главы)	5 благоприятных возможностей
2	Количественное выражение ваших средних продаж	28,75 тыс. долл.
3	Количественное выражение объема ваших годовых продаж, необходимое для достижения вашей личной цели	1,2 млн долл.
4	Разделите на 12 месяцев	12
5	Получаете количественное выражение суммы, на которую вы должны ежемесячно продавать для достижения ваших личных целей	100 тыс. долл.
6	Разделите на средний показатель одной продажи (из второй строки)	28,75 долл.
7	Получаете общее количество продаж, которые вы должны провести в месяц, для достижения ваших личных целей	3,48
8	Умножьте на количество благоприятных возможностей, необходимых для заключения одной сделки (из первой строки)	5
9	Получаете общее количество благоприятных возможностей, необходимое вам в месяц для достижения ваших личных целей	17,39 перспективных клиентов в месяц
10	Разделите общее количество благоприятных возможностей, необходимое вам в месяц, на 21 рабочий день в месяце	21
11	Получаете количество благоприятных возможностей, которое вам необходимо создавать в день для достижения ваших личных целей	0,83 в день
12	Умножьте число из строки 9 на 12 месяцев	12
13	Получаете количество благоприятных возможностей, которые вам нужно создать в течение года для достижения ваших личных целей	208,68 перспективных клиентов в год

Увеличение вашего коэффициента закрытия сделок и ваших средних продаж

ЕСЛИ ВЫ можете увеличить и ваш коэффициент заключения сделок, и ваши средние продажи, то сможете значительно уменьшить количество перспективных клиентов, которое вам требовалось, как показано в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Результат увеличения ваших средних продаж и вашего коэффициента закрытия сделок

№	Процесс увеличения коэффициента и средних продаж	Расчет
1	Количество благоприятных возможностей, необходимых вам для заключения одной сделки (ваш средний коэффициент закрытия сделок из предыдущей главы)	4 благоприятные возможности
2	Количественное выражение ваших средних продаж	28,75 тыс. долл.
3	Количественное выражение объема ваших годовых продаж, необходимых для достижения ваших личных целей	1,2 млн долл.
4	Разделите на 12 месяцев	12
5	Получаете количественное выражение суммы, на которую вы должны ежемесячно продавать для достижения ваших личных целей	100 тыс. долл.
6	Разделите на средний показатель одной продажи (из второй строки)	28,75 тыс. долл.
7	Получаете общее количество продаж, которые вы должны провести в месяц для достижения ваших личных целей	3,48
8	Умножьте на количество благоприятных возможностей, необходимых для заключения одной сделки (из первой строки)	4
9	Получаете общее количество благоприятных возможностей, необходимое вам в месяц для достижения ваших личных целей	13,91 перспективных клиентов в месяц
10	Разделите общее количество благоприятных возможностей, необходимое вам в месяц, на 21 рабочий день в месяце	21

№	Процесс увеличения коэффициента и средних продаж	Расчет
11	Получаете количество благоприятных возможностей, которое вам необходимо создавать в день для достижения ваших личных целей	0,66 в день
12	Умножьте число из строки 9 на 12 месяцев	12
13	Получаете количество благоприятных возможностей, которые вам нужно создать в течение года для достижения ваших личных целей	166,92 перспективных клиентов в год

Малые числа тоже важны

i Поскольку вы имеете дело с большим количеством перспективных клиентов, даже малейшее улучшение показателей будет влиять на уменьшение их количества. В результате любое улучшение в вашем процессе продажи будет улучшать вашу ситуацию с привлечением перспективных клиентов.

Подумайте, как вы можете улучшить процесс продажи и таким образом повысить коэффициент заключения сделок. При каждой новой продаже не забывайте о дополнительных услугах, которые может предложить ваша компания. Некоторые из них вы могли бы включить в свою продажу и повысить средние цифры продаж, пусть даже совсем немного. Работайте над крупными, средними и мелкими сделками одновременно для увеличения среднего размера вашей сделки.

i * Вычисление желаемого денежного объема вашего потока перспективных клиентов

, Вы хотите узнать и количество потенциальных клиентов, необходимое вам постоянно, и их денежный объем. Часто бывает так, что вам предоставляется несколько возможностей, каждая из которых крупнее ваших средних продаж, и наоборот, несколько меньше

ваших средних продаж. Но в результате вам надо получить определенное количество денег, которое наверняка позволит вам достичь ваших целей с учетом вашего коэффициента заключения сделок. По этой причине вам необходимо знать денежный объем потока ваших продаж, который вы должны поддерживать (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Вычисление желаемого денежного объема вашего потока продаж

№	Процесс вычисления желаемого денежного объема	Расчет
1	Количественное выражение объема ваших годовых продаж, необходимого для достижения ваших личных целей	1,2 млн долл.
2	Умножьте на количество благоприятных возможностей, необходимых для заключения одной сделки	5
3	Общее количество денег, которое необходимо получить от реализованных благоприятных возможностей за один год	6 млн долл.
4	Разделите на 12 месяцев в году	12
5	Получаете общий денежный объем потока продаж, который вы должны поддерживать каждый месяц	500 тыс. долл.

Вычисления, которые мы только что произвели, основаны на вашем предположительном уровне средних продаж — 25 тыс. долларов. Но мы знаем, что у вас будут продажи и на большие суммы, и на меньшие. Ваша конечная цель — провести продажи на 1,2 млн долларов. Таблица 4.5 показывает, как вычислить тот уровень продаж в денежном объеме, который вы должны сохранять для достижения цели в 1,2 млн долларов.

Так же, как и количество перспективных клиентов, которое вам необходимо, это количество денег может быть уменьшено путем увеличения вашего коэффициента заключения сделок. И наоборот, если вы не выработали свою месячную квоту на протяжении одного или более месяцев, вам надо пересчитать сумму и поддерживать более высокий уровень денежного объема потока ваших сделок.

Резюме

Фло использовала свой коэффициент закрытия сделок и свой средний уровень продаж для вычисления количества потенциальных клиентов, необходимых ей для выработки годовой квоты. Результаты были не такими, на которые она надеялась. После всестороннего их анализа Фло поняла, что ей надо увеличивать и ее коэффициент закрытия сделок, и ее уровень средних продаж в этом году и добавить это в список личных целей. Даже несмотря на все ее намерения, она понимала, что не сможет выполнить задуманное так быстро, чтобы это повлияло на количество вероятных клиентов, нужное в этом году. Фло решила, что ей лучше сконцентрировать усилия на создании одной благоприятной возможности в день, 20 благоприятных возможностей в месяц, 240 в этом году, чтобы достичь цели, которую она поставила перед собой.

Сконцентрируйтесь на своей «воронке продаж»*

Сэмми так и сделал. Продукция TJ Parker Idea и ее услуги, в общем, неплохо продавались сами по себе на его территории. Поэтому он тратил все свое время на заключение сделок и совершенно пренебрегал привлечением перспективных клиентов, не считая это важным. А еще потому что он ненавидел сидеть на телефоне и составлять планы. Это было для него худшим способом проведения времени. Много общаясь с Фло, он видел, что она тратит много времени на территориальное планирование, но это не окупается. Так зачем же ему делать то же самое? К тому же у него была масса причин верить, что отдел маркетинга будет поддерживать поток перспективных клиентов в том же объеме, как делал это раньше. Фло завидовала Сэмми и тому, какой привлекательной

* «Воронка продаж» — рабочий инструмент специалиста по продажам. При работе одновременно с многими действительными, перспективными и потенциальными клиентами легко запутаться в стратегиях, если не разбить деятельность на более мелкие фрагменты. Именно этой цели и служит «воронка продаж». Кроме того, она помогает более эффективно организовать время, чтобы избежать самых глубоких провалов в ваших собственных циклах продаж.

выглядела его территория. Возможно, Сэмми был прав, говоря, что планирование — просто потеря времени.

Однако когда рынок пошел на спад, их компания была вынуждена урезать финансирование маркетинга, фокусируясь только на трех целевых рынках, ни один из которых не был на территории Сэмми. Неожиданно он остался один на один со своей территорией, без перспективных клиентов и без чьей-либо помощи. И, как в басне про стрекозу и муравья, оказался на несколько недель позади того, где ему надлежало быть, а «зима» быстро надвигалась. Он вынужден был потратить недели и месяцы на формирование базы перспективных клиентов, не получая комиссионных, — только чтобы наверстать упущенное время. Это опустошило его карманы, а заодно и ухудшило его отношения с существующими клиентами. Сэмми получил жестокий урок того, что перспективные клиенты необходимы не только здесь и сейчас, но на недели и месяцы вперед.

Метод «воронка на стене»

Конечно, крайне важно знать, сколько перспективных клиентов требуется «обработать» для заключения одной сделки, но вам так же нужно следить затем, откуда приходят перспективные клиенты и сколько благоприятных возможностей у вас в настоящее время в работе. Вы должны убедиться, что эти возможности достаточны для достижения ваших целей, основываясь на коэффициенте заключения сделок. А еще надо постараться распределить эти возможности на весь год — так, чтобы процесс заключения сделок шел равномерно и поток ваших продаж был по возможности постоянным.

Во избежание ловушки, в которую, как и Сэмми, попадают многие специалисты по продажам, вы должны поддерживать равномерный приток перспективных клиентов в течение года,

несмотря на количество заключаемых сделок. Используйте для этого систему, позволяющую одновременно отслеживать количество благоприятных возможностей, над которыми вы работаете, их денежный объем и стадию процесса продажи, на которой вы находитесь. Это поможет поддерживать постоянный коэффициент заключения сделок и непрерывный поток ваших комиссионных.

Один из методов, который мне особенно нравится, называется «воронка на стене». Мы используем его в своей компании вот уже десять лет и считаем, что он помогает нашим специалистам по продажам держать их потоки под контролем на ежедневной основе, а не раз в месяц, когда они составляют таблицы отчетов для менеджера. И потом — это весело!

Методом «воронка на стене» вы прослеживаете каждую возможность продажи на всем протяжении процесса покупки вашего товара клиентом. В отличие от фокусирования на процессе продажи, здесь вы можете изучить процесс покупки и посмотреть на благоприятную возможность с точки зрения покупателя. Это поможет правильно определять вашу стратегию и поддерживать постоянный поток перспективных клиентов.

Как это выглядит

«Воронка на стене» — доска (вроде доски для объявлений) с перевернутой пирамидой на ней, изображающей «воронку продаж». Это та самая воронка, в которую вливается ваш поток клиентов. Она разделена на стадии покупки товара покупателем, описанные в этой главе. Каждый раз, когда специалист по продажам находит благоприятную возможность, он записывает ее на стикере и приклеивает стикер на воронку. По мере развития процесса покупки товара клиентом специалист по продажам передвигает свой стикер вниз, ближе к горлышку воронки. Когда сделка заключается, стикер оказывается в самом низу и остается там до конца года.

У каждого специалиста есть своя «воронка», висящая там, где до нее легко дотянуться.

Стикер

Каждый стикер (см. пример 5.1) документирует пять пунктов.

1. Название возможности. Здесь вы можете использовать название проекта или возникшую проблему, или возможное решение, или что-то другое, что поможет вам сразу определить, о какой возможности идет речь.

2. Компания и/или лицо, с которым вы работаете. Отметьте ваш ключевой контакт именно для данной сделки. Это может быть человек, принимающий решение, или менеджер, работающий под его руководством. Назовите того, с кем непосредственно и большую часть времени вы работаете над этой возможностью. Таким образом, взглянув на вашу «воронку», вы сразу подумаете о специфической стратегии подхода к вашему ключевому контакту. Для компаний, которые вы только еще думаете задействовать в качестве потенциальных клиентов, у вас не будет имен контактных лиц. Запишите названия этих компаний на стикеры, чтобы не забыть, но наклейте стикеры на самый верх «воронки», пока не «войдете» в компанию и не получите имени контактного лица.

3. Ожидаемый денежный объем вашего предложения для вашей компании. На раннем этапе процесса продажи вы можете еще не знать денежного объема предложения, однако у вас могут быть соображения по поводу того, сколько может стоить решение проблемы или выработка решения по вопросу, беспокоящему клиента. Пометьте эту цифру, даже если она примерная. Это поможет вам в нужное время быстро проанализировать свою «воронку», чтобы понять, достаточно ли возможностей она содержит.

4. Ожидаемое время оказания услуг или установки оборудования (за что, собственно, вы и получаете свои комиссионные). Помечая

дату выполнения, вы напоминаете себе, когда ваша торговая деятельность находится в прямом отношении с датой желаний вашего клиента приступить к работе. Никакая возможность не должна спускаться вниз по «воронке», пока вы не узнаете дату выполнения услуг. Без нее возможность не может считаться достаточно благоприятной для продвижения вниз по «воронке». Мой любимый вопрос, который я задаю своим перспективным клиентам для получения даты выполнения услуг: «К какой дате вы бы хотели, чтобы эта проблема была решена?» Это дает дату выполнения услуг, необходимую для моей «воронки» и для моей торговой стратегии.

5. Вероятность заключения сделки. Она показывает, как много усилий потребуется от вас для заключения сделки. Это ваши предсказуемые шансы заключения сделки. Если вероятность мала по мере продвижения вниз по «воронке», вам, возможно, правильнее будет оставить эту возможность, вежливо поблагодарив вашего перспективного клиента, и сконцентрировать внимание и силы на возможностях, которые можно реализовать. Объясните этому клиенту, почему вы не считаете ваше с ним сотрудничество плодотворным. Скажите, например, что ваше предложение не сможет вполне удовлетворить его требования, что, возможно, он найдет более подходящее для себя предложение. Можете объяснить слишком малым бюджетом, выделенным для вашего предложения, или тем, что вам не удалось привлечь внимание ключевых персон, участвующих в процессе принятия решения. Пользуйтесь процентным выражением вашей оценки вероятности заключения сделки. В начале «воронки» процент вероятности всегда ниже, потому что вы еще мало знаете своего потенциального клиента или представившуюся возможность. В развитии процесса продажи у вас появится более определенное мнение о том, каковы ваши шансы довести дело до конца. Наблюдайте за вашим потенциальным клиентом. Вот ключевые индикаторы: соблюдение дат ваших встреч, обеспечение вам

доступа к нужным людям, выяснение у вас всякого рода деталей, просьбы о дополнительной информации. Если эти индикаторы присутствуют, ваши шансы на победу высоки. Будьте консервативны по отношению к своим шансам и никогда не расслабляйтесь в работе над каждой возможностью. Мне, например, требуются самые серьезные индикаторы, чтобы оценить вероятность заключения сделки в 90 %. Фактически клиент должен сказать мне, что собирается продолжать работу со мной, чтобы я оценила возможность так высоко. Я понимаю, что слишком много факторов находится вне моего контроля, чтобы постоянно давать высокую оценку вероятности заключения сделки.

В самом начале процесса продажи вы можете не владеть какой-то информацией для вашего стикера, а возможность еще не считается благоприятной. Например, вам неизвестен возможный денежный объем вашего предложения. Если невозможно предположительно оценить недостающую информацию, вешайте стикер на «воронку» без нее. Это, по крайней мере, не даст вам забыть об этой возможности или о недостающей информации.

Не смешивайте возможности, для каждой из них должен быть отдельный стикер, поскольку каждая из них будет двигаться своим путем в процессе покупки. Вы должны уметь анализировать каждую возможность по отдельности.

Пример 5.1. Образец стикера

<p style="text-align: center;">Определение стоимости обслуживания клиентов Корпорация Джексон Сомерс Пит Хилл 23,5 тыс. долларов 3/06 55 %</p>
--

Используйте разные цвета

Для поддержания баланса между уже существующими клиентами и возможными новыми используйте стикеры двух разных цветов. Например, желтый — для существующих клиентов, зеленый — для перспективных. Таким образом, вам сразу будет видно, как вы распределяете свое время между существующими и потенциальными клиентами, что поможет вам вовремя подкорректировать свою деятельность.

Если у вас есть несколько крупных клиентов, например больших предприятий, вы можете использовать стикеры разных цветов для возможностей в каждом из этих предприятий. Это позволяет сразу видеть, сколько возможностей открывается в каждой компании.

Вы также можете использовать стикеры разных цветов для разных видов услуг, которые предлагаете. Если за продажу разной продукции вам платят по-разному, вы можете и тут подчеркивать разницу между ними при помощи разных цветов.

Я лично предпочитаю, чтобы моя «воронка» выглядела довольно просто, и использую только три цвета. Для новых перспективных клиентов у меня ярко-синие стикеры, желтые — для уже существующих клиентов, и ярко-розовые — для двух больших предприятий-клиентов. Я пробовала использовать большее количество цветов, но тогда моя «воронка» стала слишком сложной для восприятия. Трудно было запомнить, какой цвет что обозначает, и поэтому невозможно быстро проанализировать «ситуацию на доске». Когда я поняла, что просто теряю время, пытаюсь разобраться в своей «воронке», то решила, что буду использовать только три цвета, чтобы «воронка» помогала мне, а не мешала.

Обновляйте информацию на своих стикерах

Если вы не против работы с карандашом, рекомендую вам делать надписи на стикерах карандашом. При продвижении

вашей торговой сделки вы будете вносить на стикер уточненные данные о цене предложения, дате, вероятности закрытия продажи. Это необходимо делать, чтобы всегда иметь перед глазами точную информацию. Ваша «воронка» — инструмент быстрого анализа в помощь вам при выработке вашей стратегии продаж и работе с перспективными клиентами. Без точности и своевременной информации воронка теряет свою ценность.

После каждой встречи с перспективным клиентом или в конце рабочего дня смотрите на свои стикеры и думайте, что можно обновить, основываясь на проведенной за день работе. Обновления на ежедневной основе помогают ничего не упустить. Кроме этого вы будете испытывать определенное удовлетворение от усовершенствования ваших стикеров.

Создание собственной «воронки продаж»

Для создания собственной «воронки продаж» прежде всего нужна доска вроде доски для объявлений. Мы пробовали пользоваться листами бумаги размера А4 и мини-стикерами, но места для записок было очень мало, не умещались даже все перспективные клиенты. А вам нужно достаточно места для всех ваших возможных клиентов.

Вы будете смотреть на свою «воронку» каждый день, так что выберите приятные цвета и превратите это в развлечение. Я обычно беру зеленую доску, поскольку зеленый — это цвет денег!

Нарисуйте воронку во всю доску, пусть она будет как можно больше. Сначала нанесите линии карандашом при помощи длинной линейки, а потом уже несмываемым фломастером. Отметьте разные стадии процесса продажи внутри своей «воронки». Рисунок 5.1 показывает, как, например, это может выглядеть.

Вы можете украсить свою «воронку», внося в нее свою финансовую цель, показатели средних продаж или желательное количество перспективных клиентов. На моих «воронках» я пишу те из перечисленных показателей, на которых считаю необходимым сфокусировать свои усилия в данное время. Записываю их в верхнем левом углу, первое место, куда будет падать ваш взгляд. Когда начнется поток перспективных клиентов, стикеры не будут умещаться в этом углу. На моей самой первой «воронке» были еще две картинки с изображениями моих желанных целей. Там была нарисована шикарная машина и мой первый сын. Сейчас у меня слишком много перспективных клиентов, чтобы рисовать картинки. Но они — напоминание о мотивации, из-за которой вы и работаете со своей «воронкой».

Как только нарисуете воронку, вешайте ее на стенку и начинайте наклеивать стикеры с благоприятными возможностями на них!

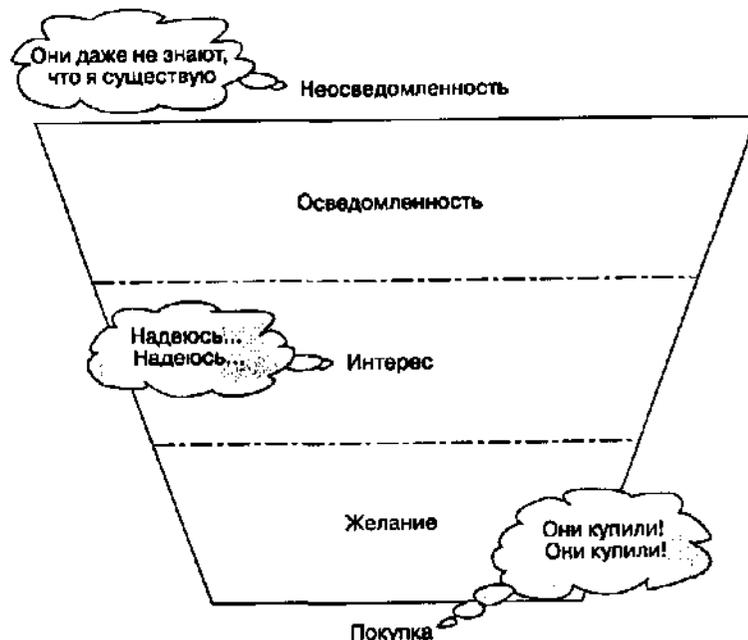


Рис. 5.1. Пример «воронки на стене»

Стадии «воронки продаж»

При размещении возможностей на «воронке» вы должны учитывать ту стадию процесса покупки, на которой данный клиент находится. Ваш клиент и перспективный клиент продвигаются вперед в процессе покупки, когда принимают решение о покупке, в то же время и вы продвигаетесь в своем процессе продажи.

Процесс покупки отражает скорее восприятие благоприятной возможности покупателем, чем ваши оптимистические соображения о продаже. Это помогает вам определить вашу торговую стратегию в каждом конкретном случае и количество перспективных клиентов, которое необходимо вам на вашей территории. На каждой стадии процесса покупки вы можете разворачивать деятельность по привлечению перспективных клиентов. Возможности продаж должны быть всегда равномерно распределены по всем стадиям процесса покупки. Это помогает поддерживать постоянный поток продаж, ожидаемый вашим менеджером, и постоянный поток доходов.

Существует пять стадий процесса покупки.

1. Неосведомленность

Неосведомленность — первая стадия процесса покупки, когда покупатели или возможные покупатели не знают ни о вашей компании, ни об услугах, которые вы хотите именно им продать. Они еще не ваши перспективные клиенты, потому что не знают, что вы нужны им. Может быть, даже еще не осознают, что у них есть проблема, которую надо решить. К этой стадии относятся компании, которые вы выбрали своей целью, до той поры, пока они не выразят какого-либо интереса и желания узнать побольше о вашей компании.

На этом этапе ваша деятельность по привлечению перспективных клиентов должна сосредоточиваться на создании осведомленности о вас, вашей компании и ваших предложениях. На

этом этапе многие специалисты по продажам занимаются обзвоном всех и вся, что мы называем «холодными» звонками. Хотя «разогревающая» деятельность более эффективна. Используйте прямую почтовую рассылку, электронную почту, публичные выступления и такие мероприятия, как деловые завтраки. Все это способствует осведомлению о вас широкого круга ваших целевых потенциальных клиентов, чего вы вряд ли добьетесь «холодными» звонками. После широкого информирования ваши звонки будут приняты уже более благосклонно, ведь ваши потенциальные клиенты уже будут знать, что вы им можете предложить.

На этой стадии приклейте к своей «воронке» всех, кого вы хотите охватить своей деятельностью. Приклейте даже тех, кто еще не знаком с вашими предложениями или кто еще не встречался с вами.

2. Осведомленность

На этой стадии процесса покупки ваши клиенты и потенциальные клиенты уже осознают, что у них есть проблема, которая, *возможно*, требует решения, и что вы можете им в этом помочь, но они еще не уверены. На этой стадии потенциальные клиенты должны быть уверены, хотят ли они всерьез подумать о решении своей проблемы или оставить все, как есть.

Эффективная деятельность по привлечению перспективных клиентов на этой стадии включает такие мероприятия, как интернет-оповещения, статьи, радиосообщения, брифинги, рассылка электронных сообщений и «холодные» звонки. В идеале на *стадии осведомленности* ваша деятельность должна быть сфокусирована на характере проблемы, возникшей у вашего потенциального клиента и на том, чтобы он захотел ее решить. В главе 6 я рассуждаю о том, как разделить вашу территорию на целевые рынки, чтобы вы могли привлекать перспективных клиентов по группам, имеющим сходные проблемы в бизнесе. Если ваш перспективный клиент — крупная фирма, производите все те же

действия, что обычно, но сделайте так, чтобы ваши обращения были специфичными для данной фирмы, адресовались только ей и были бы составлены на языке, понятном ей.

Крупные компании на этой стадии еще нельзя считать благоприятными возможностями: Пока слишком рано, чтобы они стали отвечать идеальным характеристикам благоприятных возможностей. На этой стадии вы проводите начальные телефонные переговоры, после которых решите для себя, стоит ли продолжать работу с той или иной компанией.

Наклейте на «воронку» тех перспективных клиентов, которые так или иначе отозвались на вашу деятельность на этой стадии.

3. Интерес

Потенциальные клиенты на *стадии интереса* считают, что их проблема в бизнесе требует решения, и рассматривают возможности этого. На стадии неосведомленности вы уже задавали пробные вопросы, беседовали раз-другой по телефону и сочли, что в этом случае вы можете потратить свое время. На этой стадии вы думаете, что предложение вашей компании может быть решением проблемы вашего потенциального клиента.

Чтобы найти перспективных клиентов уже на стадии интереса, используйте демонстрационные мероприятия, рассылку электронных сообщений, телемаркетинг и «холодные» звонки. Большинство специалистов по продажам находит перспективных клиентов уже на стадии интереса, потому что на этой стадии потенциальные клиенты сами проявляют интерес. Трудность в том, что вы хотите определить перспективных клиентов в *самом начале* стадии интереса, когда они только начинают вникать в вопрос. Это часть вашего процесса продажи, позволяющая вам направлять и влиять на процесс изучения ими вашего предложения.

Поскольку трудно все время находить перспективных клиентов на стадии интереса, рекомендую направить вашу деятельность по привлечению перспективных клиентов на потенциальных как на

стадии осведомленности, так и на стадии интереса. Вы можете использовать такие приемы, как брифинги, интернет-общения, объявления и статьи, чтобы переместить потенциального клиента со стадии осведомленности на стадию интереса, затратив на это минимум усилий. В сочетании с периодическими напоминаниями о себе телефонными звонками вы таким образом направляете вашего потенциального клиента к фазе интереса, потратив на него совсем немного времени и уже «застолбив» себе место на тот момент, когда он будет готов начать процесс решения своей проблемы.

Не перемещайте свои стикеры с этой стадии слишком рано. Продолжайте встречаться с потенциальными клиентами и задавать им вопросы об их бизнес-потребностях. Подберите лучшее из ваших предложений, которое подошло идеально бы им. Выясните, есть ли у них достаточные бюджет и власть, чтобы принять необходимое решение, какова срочность решения их проблемы и насколько оно твердо, что именно вы станете продавцом необходимого им предложения. Поговорите с большим количеством людей в их организации. Определите, полностью ли соответствует ваше предложение профилю их работы и бизнес-потребностям. Когда вы положительно оцените ответы на все эти вопросы, можете передвинуть стикер на стадию желания.

Я считаю, что дольше всего в вашей «воронке на стене» стикеры находятся на стадии интереса. Это исследовательская стадия. И ваши потенциальные клиенты проводят эти исследования со всем старанием. У вас будет много встреч и бесед, пока ваш потенциальный клиент «созреет» и скажет, что он определенно хочет решить свою проблему. Когда это произойдет, передвигайте его стикер на стадию желания.

4. Желание

На стадии желания ваши возможности можно смело считать вероятными. Потенциальные клиенты сочли, что имеет смысл

решить их проблему, и теперь они заинтересованы найти наилучший способ для этого. Вы прилагаете все усилия, чтобы отразить возражения, демонстрируете свои способности, преимущества перед конкурентами, представляете свое хорошо продуманное предложение и заключаете сделку. Потенциальные клиенты беседуют с вашими конкурентами и рассматривают широкий выбор возможностей решения проблемы.

Вы продолжаете работать с этими клиентами, поскольку они — те самые клиенты, которые совершат покупку, когда вы закончите свою работу. Не оставлять их — самая важная часть работы на этой стадии. Вы должны переговорить как можно с большим числом людей в организации — вашем потенциальном клиенте. Деятельность по формированию базы перспективных клиентов основывается на ваших способностях и на ассортименте ваших предложений — это прекрасные инструменты для данной стадии. Используйте все приемы: письма, статьи, электронные сообщения, личные встречи, разные мероприятия и «холодные» звонки, чтобы вовлечь ключевых лиц, с которыми вы еще не встречались.

Упорная работа на этой стадии повышает ваш коэффициент заключения сделок. Чем лучше вы справляетесь с возражениями, чем выразительнее демонстрируете возможности своей компании, чем точнее ваше предложение отвечает конкретным потребностям вашего потенциального клиента, тем выше ваши шансы на успех. Если вы с легкостью проходите фазу желания, количество заключенных вами сделок будет расти.

Однако не следует передвигать стикер со стадии желания до тех пор, пока окончательное решение не принято и все бумаги не подготовлены для подписания. Ваш клиент, или потенциальный клиент, должен сделать решительный шаг. Оставляйте своего клиента на этой стадии, пока бумаги в состоянии подписания. Все может случиться, и решение может быть отменено. Может произойти спад на рынке, или измениться руководство

компании клиента, или сократят их бюджет. Подождите праздновать победу, пока процесс не дойдет до того момента, когда ваша компания выставит счет и вы не будете считать сделку совершенной.

5. Куплено/продано

Вы это сделали! Ваш клиент принял решение сделать покупку именно у вас. Вы заключили сделку, и установка оборудования уже проведена. Теперь можно отпраздновать заключение сделки и передвинуть стикер со стадии желания вниз.

Данная стадия — самый низ «воронки». На этой стадии вы уже должны получать свои комиссионные. Ваша работа с данным клиентом закончена и начинается новая работа. Поздравляем с продажей!* Отпраздновать надо еще и потому, что здесь у вас имеется новая возможность привлечения перспективных клиентов. Используйте ее, изучите этот случай, разошлите электронные сообщения в другие компании, которые могут иметь подобные проблемы. Попросите у вашего клиента, который только что сделал у вас покупку, рекомендательное письмо или отзыв о вашей услуге и используйте их в своей деятельности по привлечению перспективных клиентов.

* Часто в сложных продажах, о которых у Кендры Ли по большей части и идет речь, существует еще одна стадия, так называемая стадия «внедрения», когда ваш товар или услуга проданы, установлены и ими начинают пользоваться. В связи с этим хотелось бы предупредить специалистов по продажам, что до завершения стадии внедрения опасно праздновать победу. Именно эта стадия наиболее важна при сложных продажах, ибо только с момента начала пользования клиент понимает, насколько ваше предложение соответствует ожиданиям и потребностям клиента. Только после завершения этой стадии и получения удовлетворенных отзывов клиента можно праздновать победу, и именно тогда появляется новая возможность привлечения перспективных клиентов, имеющих потребности, которые вы смогли удовлетворить вашим решением.

Посмотрите также, нельзя ли найти дополнительных перспективных клиентов в этой же организации. Это большая компания, в ней могут найтись и другие возможности для вас. Вы ведь провели анализ заключенной сделки, вот и воспользуйтесь его результатами. Разошлите электронные сообщения о том, какого характера была проблема у вашего клиента и как вы ее разрешили. Упомяните при этом, что возможности вашей компании значительно шире. Предложите встретиться с работниками фирмы, чтобы подробнее рассказать им об этих возможностях. Проведите брифинг с руководящим составом. Обдумайте все возможные формы сотрудничества. Это очень эффективные методы по привлечению перспективных клиентов, помогающих поддерживать постоянный приток в вашу «воронку на стене».

Оставьте все свои стикеры, «дошедшие» до последней стадии в ней, до конца года. Вам будет приятно сознавать, глядя каждый раз на свою «воронку», какую большую и плодотворную работу вы провели!

Передвижение возможностей по вашей «воронке продаж»

, После каждой встречи с потенциальным клиентом или в конце дня обновляйте информацию на своих стикерах. Возможно, вам захочется изменить положение стикера на «воронке», поскольку дело с одним из ваших потенциальных клиентов сдвинулось. Но, несмотря на то что ваш потенциальный клиент продвигается вперед в процессе покупки, как правило, он возвращается к предыдущей позиции.

Теперь все ваши возможности будут продвигаться по пути процесса покупки. Какие-то из возможностей не состоятся, какие-то вы упустите, какие-то зависнут. Некоторые будут перемещаться вверх и вниз по «воронке» в своем процессе покупки.

Ключевой контакт Фло в страховой компании — Деннис. Он сказал ей, что вполне готов к приобретению новой программы обучения персонала. Деннис хотел, чтобы компания Фло помогла разработать программу и использовала при этом нескольких инструкторов из компании Денниса. Фло была в восторге. Это был ее новый потенциальный клиент, они никогда не работали вместе, и проект был очень интересным. У Денниса есть и необходимый бюджет для оплаты проекта, и хорошие отношения с начальством, принимающим решения. Фло ясно понимает, что нужно Деннису в его работе. Она разработала для него предложение, основываясь на его потребностях, по очень разумной цене. Вместе они обсудили ее предложение, и этот стикер «переехал» на стадию желания на «воронке» Фло, поскольку Деннис неоднократно упоминал срочность решения его проблемы.

ФЛО планировала заключить сделку на их очередной встрече через неделю. Однако на этой встрече Деннис сообщил, что его инструкторы слишком заняты в настоящее время, и он принял решение подождать месяц-другой, пока они не освободятся. Тогда и будет продолжена работа над проектом. В действительности эти инструкторы могли вообще никогда не освободиться. А без них Деннис не хотел осваивать проект. Разочарованная Фло вернулась к себе в контору и передвинула стикер Денниса назад на стадию интереса в своей «воронке», поменяв при этом стикере процент вероятности заключения сделки и дату этого события.

Расположение стикера на вашей «воронке» зависит от того, на каком этапе процесса покупки находится ваш клиент. У вас будут клиенты, продельвающие свой путь за 6, а то и за 12 месяцев. С ними вам захочется поступить сурово: отложить работу на 6–12 месяцев, а их стикеры снять с «воронки» и выкинуть. Когда дата возможного заключения сделки отнесена более чем на 6 месяцев, я рекомендую снять стикер с «воронки» и отложить на 4–5 месяцев. Если эта компания — ваш новый потенциальный клиент, по-

местите ее назад на ваш целевой рынок привлечения перспективных клиентов (который я определяю в главе 6), чтобы она была охвачена вашей деятельностью этой сфере. Тогда данный потенциальный клиент вновь получит ваши электронные сообщения и приглашения на мероприятия, что, возможно, пробудит его интерес, и вы сможете поместить его назад в «воронку» значительно раньше. Каждый раз, когда я передвигаю очередной стикер вниз по «воронке», чувствую удовлетворение. Есть для меня какое-то особое удовольствие в отклеивании стикера и приклеивании его на новое, лучшее место. Разговор с потенциальным клиентом вызывает довольную улыбку на моем лице. Постарайтесь получить удовольствие от передвижения ваших стикеров вниз по «воронке». При этом вы приближаетесь к осуществлению своих планов, к успеху!

К У 1 Использование вашей «воронки продаж» для анализа того, как у вас идут дела по формированию базы перспективных клиентов

Процесс покупки концентрируется на восприятии покупателем благоприятной возможности в процессе его выбора среди различных возможностей. И хоть ваша «воронка на стене» и отражает такое восприятие, в то же время это инструмент вашей торговой стратегии.

«Воронка на стене» позволяет вам быстро проанализировать количество возможностей, открывающихся вам в настоящее время. Достаточно ли у вас клиентов на каждой стадии? Есть ли пустоты, которые надо заполнить? Надо ли привлекать перспективных клиентов? Есть ли сделки, готовые к заключению? Есть ли клиенты, которые «забуксовали» и требуют дополнительного внимания? Возможно, вы уделяете почти все свое внимание крупным клиентам, и ваша «воронка» показывает вам, что нужно

увеличить число мелких сделок, которые быстрее и легче заключить, и тем повысить ваш коэффициент заключения сделок.

Анализируя ваши возможности, проанализируйте заодно и денежный объем вашей «воронки». Даже если количество стикеров на ней немалое, посмотрите, достаточен ли их денежный объем. Возможно, вам удобнее всего работать с клиентами средними и мелкими. И поэтому ваша «воронка» просто забита стикерами, но их общий денежный эквивалент невысок. Можете ли вы найти способ увеличить размеры открывающихся вам возможностей? Или вам нужна работа по привлечению перспективных клиентов большего масштаба?

Если вы пользуетесь стикерами разных цветов для потенциальных и перспективных клиентов, то сможете быстро проанализировать, правильно ли поддерживается баланс между ними, что обеспечивает диверсификацию вашей территории. Главное, чтобы потенциальные клиенты постоянно вливались в вашу «воронку». На рынке постоянно происходят изменения: слияния компаний, спады, замена руководства. Такие события могут остановить самую выгодную сделку на самой последней стадии. Постоянная работа с потенциальными клиентами снижает риск негативных последствий изменений на рынке.

Негативные последствия более выражены, если ваш клиент — крупная компания. Наличие мелких компаний среди ваших перспективных клиентов снижает риск.

Я, например, предпочитаю, чтобы в моей «воронке» одну треть составляли крупные клиенты, а две трети — мелкие. Моя любимая составляющая часть процесса продажи — создание новых деловых отношений. Люблю продавать новым компаниям, встречаться с новыми людьми и их организациями, расспрашивать об их бизнесе. Если создание новых деловых отношений представляет для вас трудность, установите для себя такой баланс: четверть клиентов — новые, три четверти — уже существующие.

Часто в верхней части «воронки» потенциальных клиентов много, но в силу того что о них мало информации (иначе они бы уже оказались на следующем этапе «воронки»), то и возможностей у меня меньше, чем от перспективных клиентов, количество которых уменьшается. Вы ведь еще мало знаете о своих новых клиентах, а значит, о своих новых возможностях в начале пути. По мере «разработки» нового клиента вы узнаете больше о нем и его организации, тогда вам открываются новые возможности.

Старайтесь распределять ваше время, затрачиваемое на разные возможности, равномерно. Чрезмерные инвестиции вашего времени в одну или две возможности рискованны, особенно если у вас еще не собрано достаточно информации от большого числа контактов. Во-первых, постарайтесь использовать результаты работы, проведенной в разных отделах одной и той же компании. Это уменьшит риск откладывания сделок на неопределенное время, если что-то случится в одном из подразделений. Во-вторых, все время расширяйте базу своих контактов. Такая стратегия уменьшает риск того, что многое в сделке зависит от одного ключевого контактного лица, которое может вдруг уволиться из компании или сменить должность, что заставит вас начать весь процесс продажи сначала, со стадии «где тут у вас вход?».

И, наконец, не забудьте проанализировать стадию «куплено/продано» для сделок, заключенных год назад. Эта фаза покажет вам положение по отношению к вашей годовой квоте, установленной вами для себя. Можете посмотреть на стадию желаний в вашей «воронке» и увидеть, какие сделки близки к завершению. Вместе со стадией «куплено/продано» стадия желаний покажет вам, достаточно ли клиентов находится глубоко в вашей «воронке». Если нет, вы можете обдумать возможности увеличить их количество, как перевести стикеры со стадии интереса на стадию желаний. Еще раз просмотрите стадию «куплено/продано», чтобы выявить возможность получения новых перспективных клиентов на базе старых (табл. 5.1).

Таблица 5.1
Детали для анализа в вашей «воронке»

№	Используйте свою «воронку» для анализа своей территориальной стратегии. Приведем вопросы, требующие анализа
1	Отношение общего количества клиентов к общему количеству клиентов, которое вам необходимо всегда иметь в своей «воронке», как было вычислено в главе 4. Достаточно ли возможностей в вашей «воронке», или вам нужно проводить больше мероприятий по привлечению перспективных клиентов?
2	Количество возможностей в вашей «воронке» на каждой стадии покупательного процесса, который проходит ваш клиент. Какие методы получения перспективных клиентов вы можете применить как для увеличения количества перспективных клиентов на каждой стадии, так и для продвижения их вниз по «воронке»?
3	Общий денежный объем возможностей, находящихся в вашей «воронке», — по сравнению с вашей финансовой целью, как вычислялось в главе 4. Достаточно ли размер потенциальных сделок для достижения вашей цели, определенной в главе 2? Нужно ли вам большее количество перспективных клиентов или перспективных клиентов большего масштаба? Нужно ли вам подумать, как увеличить размер возможностей, уже имеющихся в «воронке»?
4	Временные рамки заключения сделок. У вас что, все происходит в июне, и ничего в мае и июле? Наступает мертвый сезон? Достаточно ли ровный поток возможностей втекает в вашу «воронку»? Что вы можете сделать, чтобы количество возможностей было равномерным на всех стадиях «воронки»? Нужно ли вам проводить кампании по привлечению перспективных клиентов с прицелом на определенную стадию «воронки»?
5	Каких клиентов в вашей «воронке» больше: перспективных или уже существующих? Нужно ли принимать меры по привлечению перспективных клиентов для уменьшения риска или наоборот? Не слишком ли много возможностей открывается, по вашему мнению, в лице одного клиента?
6	Насколько достигнутые вами успехи далеки от намеченной вами цели, рассчитанной в главе 2? Проанализируйте ваш успех и выявите, какие приемы привели вас к нему. Подумайте, как вы можете применить эти приемы в других случаях для ускорения достижения эффекта и увеличения коэффициента заключения сделок. Можете ли вы использовать знание проблем бизнеса в своей деятельности для получения перспективных клиентов в других компаниях с подобными проблемами?

Отпразднуйте свой успех

Держите свои стикеры с заключенными сделками на дне своей «воронки» весь год. Радуйтесь им! Смотрите, как растет их стопка. Празднуйте не торопясь. Придумайте какой-нибудь сигнал для объявления о заключении сделки. Некоторые специалисты по продажам звенят колокольчиком, другие исполняют ритуальный танец. Ваш успех в продаже должен вызывать у вас самые положительные эмоции!

Празднуйте и свои маленькие успехи. Каждый раз, когда вы «передвигаете» своего клиента на шаг вперед по пути продажи/покупки, с каждым телефонным звонком, с каждым факсовым сообщением, каждой встречей, каждым предложением ощущайте свое достижение!

Ваша «воронка продаж» — только для вас

«Воронка продаж» отличается от ваших прогнозов, включающих все возможности, определенные вами как перспективные, и вы полагаете, что сможете заключить эти сделки. Для большей эффективности ваша «воронка продаж» должна включать все возможности: и те, которые вы еще не сочли перспективными, и те, что сочли. «Воронка» создана не для отражения ваших ожиданий. Она — инструмент определения, достаточно ли количество возможностей находится у вас в разработке для получения в результате необходимого количества сделок, которые можно заключить, чтобы достичь ваших личных целей. Она позволяет вам оценить всю картину, все возможности: и маленькие, и большие.

Поскольку ваша «воронка продаж» — не изображение вашего прогноза продаж, будьте сдержанны в их отражении. Также будьте осторожны в том, кому ее можно показывать, а кому не следует. Не показывайте ее своему менеджеру, если он будет считать, что

вы обязаны довести до заключения сделки каждую возможность, имеющуюся на «воронке». В таком случае «воронку» можно нарисовать на листе обычного размера и держать на своем столе или носить с собой. Стикеры тоже можно купить маленького размера. Ваша «воронка на стене» не заменяет ваших прогнозов продаж. Составляйте свой прогноз для отчета о наработанных вами благоприятных возможностях, о вашей торговой стратегии, выбранной для заключения этих сделок. И «воронка на стене», и ваши прогнозы — важные инструменты на пути к успеху.

Резюме

Фло сделала для себя «воронку на стене», чтобы быстро определить, достаточно ли у нее перспективных клиентов для выработки ее квоты. Она хотела хорошего соотношения потенциальных и действительных клиентов и применила для них стикеры разных цветов. Теперь все было хорошо видно, да еще вдобавок стало ясно, в каких местах можно ожидать прекращения поступления ее комиссионных, и куда ей надо направить больше усилий.

Глядя на свою «воронку», Фло чувствует прилив сил. Она визуализирует свой прогресс каждый день и знает, что «воронка» помогает ей не забывать ни на миг о конечной цели.

Часть 2

ДЕЛЕНИЕ ВАШЕЙ ТЕРРИТОРИИ

Эта часть поможет вам увидеть, где находятся ваши лучшие возможности и как их найти, разделить вашу территорию на управляемые участки для проведения кампаний по формированию базы перспективных клиентов. Вы поймете, с кем и как надо работать, чтобы сформировать базу перспективных клиентов.

Сегментирование вашей территории на целевые рынки, работающие на вас

«Моя территория? Я беру справочник "Желтые страницы" и начинаю обзванивать всех от А до Я! Уверен, что найду массу перспективных клиентов, если позвоню каждому!» Последнее слово сослужило Фреду дурную службу. Этот специалист по продажам совершил ужасную ошибку, когда пренебрег необходимыми исследованиями и не «побегал» перед тем, как начать обзванивать потенциальных клиентов. Он не имел представления, кому звонит, и почему этот человек должен с ним разговаривать. Фло не удивилась, когда выяснилось, что через 6 месяцев работы Фред выполнил только 30 % своей квоты и имел очень мало перспективных клиентов. Ему не удавалось вовлечь потенциальных клиентов в разговор. И теперь его менеджер требует ежедневных встреч, чтобы оценить уровень его активности. Ему надо было что-то делать. Фло просто наблюдала за ним. Она не собиралась повторять ошибки Фреда.

Что такое целевой рынок

Целевые рынки — это области вашей территории, на которых вы концентрируете усилия. Нужна специальная стратегия, чтобы разбить территорию на поддающиеся контролю группы, проанализировать их и затем провести кампанию по формированию базы перспективных клиентов. Как специалист по продажам, вы стремитесь собрать на своем рынке лучшие возможности для скорейшего заключения сделок. Вы не можете позволить себе терять время, вмешиваясь в работу каждой фирмы на вашей территории. Вместо этого вы постараетесь выделить такие группы компаний, на которые ушло бы минимум времени и денег для получения высокой отдачи в ответ на вашу деятельность по формированию базы перспективных клиентов. Я называю их «целевые рынки наилучших шансов». Эта глава поможет вам определить ваши целевые рынки наилучших шансов, чтобы не оказаться на месте Фреда.

Обычно территорию делят на целевые рынки по отраслям. Однако их можно делить географически, по количеству работников, уровню доходов или любому другому общему признаку. Деление территории на целевые рынки, как показано на рис. 6.1, называется *сегментированием*.

«Описание профиля целевых рынков — самое важное в работе специалистов по продажам при формировании базы перспективных клиентов, — говорит Фил Харрис, вице президент по продажам фирмы Akibia. — Определите для себя, с какой компанией вы будете работать и кому из сотрудников звонить».

Ваше время ценно, его нельзя терять. Основываясь на количестве перспективных клиентов, которое должно быть в формируемой вами базе (см. главу 4) и вашей персональной почасовой ставке (см. главу 3), вам надо сфокусироваться только на тех целевых рынках, которые принесут хорошую отдачу. Правильно выбранный целевой рынок — это место, где находятся лучшие возможности для заключения сделок.

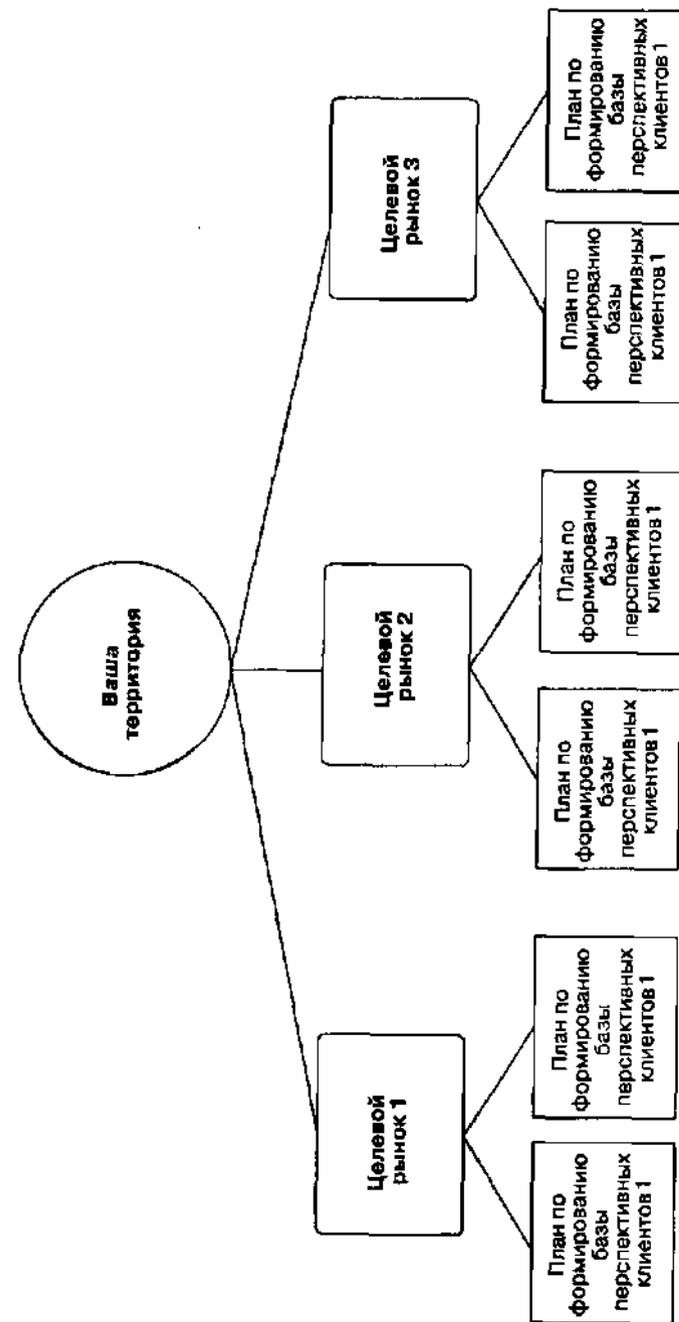


Рис. 6.1. Деление вашей территории на целевые рынки

Как только вы определили для себя целевые рынки наилучших шансов, приступайте к планированию своей деятельности по формированию базы перспективных клиентов на этих рынках.

Ваши целевые рынки

Ваша компания, возможно, определила для себя целевой рынок, на котором она сосредоточит свои усилия по маркетингу. Это может быть большой бюджет, отведенный на маркетинговые действия, включающие прямые рассылки, рекламу, демонстрацию продукции, встречи с руководством, исследования, работу в Интернете и разработку новой продукции.

Целевые рынки могут оказаться или не оказаться на вашей территории. Значит, вы, возможно, не сумеете воспользоваться преимуществами этих маркетинговых действий для формирования базы перспективных клиентов на своей территории. К сожалению, это не отменяет ваших обязательств перед компанией. Предполагается выполнение поставленных перед вами задач с помощью или без помощи отдела маркетинга. А ведь, кроме них, у вас есть и свои личные цели. Теперь, когда вы знаете свою статистику из главы 3, включая количество перспективных клиентов в формируемой базе, необходимо определить ваш лучший целевой рынок.

Даже если компания направила свои маркетинговые усилия на вашу территорию, вам все равно нужно определить целевые рынки, на которых вы развернете деятельность по формированию базы перспективных клиентов.

Существуют три основных сценария, по которым вы можете пойти в этом направлении.

1. Вы работаете на своей территории уже больше года. Можете использовать собственный опыт для сегментирования вашей территории на целевые рынки.

2. Эта территория новая для вас, но уже была закреплена за другим специалистом по продажам. Можете обратиться по возможности к данным, накопленным этим специалистом для предварительного определения ваших целевых рынков. Если данные предшественника вам недоступны, используйте третий сценарий, приведенный ниже.
3. Территория совершенно новая. Воспользуйтесь любыми данными прошлых лет, если они подходят к вашей территории или ее участкам, и постарайтесь сделать приблизительное определение ваших целевых рынков. Посмотрите данные компаний такого же размера, как на вашей территории, или расположенных в такой же географической зоне, или относящихся к сходной отрасли промышленности с той, что размещается на вашей территории. Имеется, например, большая разница между компаниями, занимающимися производством, и торговыми компаниями, но есть между ними и значительное сходство. Вам надо поговорить с клиентами других специалистов по продажам из области производства, чтобы увидеть возможное сходство с распределением на вашей территории. После нескольких месяцев работы на своей территории вам опять понадобится оценить целевые рынки: приносят ли они столько перспективных клиентов, на скольких вы надеялись. Если нет, то придется проанализировать все, что вы узнали о своей территории и выбрать новые целевые рынки.

Оценка данных прошлых лет

Просмотрите данные работы ваших прошлых лет и чужие на территории, где теперь работаете вы. «Нам надо знать, что компании обычно покупают у нас и кто в компании обычно покупает у нас, — советует Харрис. — Эти компании и эти люди станут для нас целевыми». Вам также нужно знать, что именно

обычно покупают клиенты, средний размер покупки и типичные проблемы в бизнесе, которые помогла решить ваша компания.

Задайте эти вопросы самому себе и увидите, есть ли что-то общее между продажами, которые вы проводили ранее, год или два назад, и можете ли вы использовать это сходство при выделении целевых рынков на вашей территории.

- **Относятся ли они к одной и той же отрасли промышленности?**

Промышленность — очень хороший целевой рынок для многих компаний. Если на вашей территории есть предприятия, относящиеся к разным отраслям промышленности, вам, возможно, придется проанализировать ситуацию, чтобы сузить сегменты. Некоторые отрасли слишком широки для деления на целевые рынки без более мелкой сегментации. Так, если вы работаете с производителями одежды или автомобильных запчастей, то используете совершенно разные подходы при формировании базы перспективных клиентов в этих сегментах. И эффективность вашей работы также будет разной.

- **Все ваши клиенты — компании примерно одного уровня?** В этом

случае можете подобрать предложение, соответствующее величине компании. Или произвести более глубокую сегментацию своего целевого рынка. Например, большинство ваших клиентов — компании с оборотом от 500 млн до 1 млрд долларов. Но они еще и компании-производители. Тогда ваш целевой рынок может быть описан, как производственные компании с оборотом от 500 млн до 1 млрд долларов.

- **Все ли ваши клиенты находятся в одной и той же географической зоне?** Это просто совпадение или так было задумано?

Иногда ваше предложение может как нельзя лучше подходить к какой-то географической зоне. Например, ваша компания обладает эксклюзивными правами на продукт или услугу в этой зоне, что часто бывает в кабельной и телекоммуникационной отрасли промышленности. Это может озна-

чать период роста в вашей отрасли, но клиенты при этом не будут иметь ничего общего между собой. Или это может означать концентрацию ресурсов в вашей отрасли и лучшую поддержку клиентов.

- **Все ли ваши клиенты используют одно и то же ваше предложение?** Они пользуются одним и тем же продуктом в одинаковых целях? Ваше предложение позволяет решать однотипные проблемы в бизнесе? Если да, определите, что общего между вашими клиентами. Это общее и определит в дальнейшем ваши целевые рынки. Одинаковым может быть уровень доходов, количество работников, отрасль промышленности, география. Но, начиная с предложения вашего решения их проблем, вы значительно облегчаете себе определение этого общего.

Чем точнее вы сегментируете ваши целевые рынки, тем легче будет проводить работу по формированию базы перспективных клиентов с высокой отдачей. Суженное сегментирование рынка позволяет рассылать более персонализированные послания для формирования базы перспективных клиентов с прицелом на конкретные деловые потребности и делать важные предложения. Такие сужения позволяют привлечь внимание потенциального клиента, повышая количество ответных реакций.

Если вы продаете всего один или два вида продукта или услуг, можете считать, что ваш рынок и так очень узок. Вам надо задуматься, как клиенты используют ваш продукт или услугу в настоящее время. Они могут использовать их по-разному. В этом случае можете создать целевой рынок внутри своей рыночной ниши, основываясь на том, как именно клиенты используют ваше предложение.

Легкий путь определения, как ваши клиенты используют предложение вашей компании, — обзвонить группу из 10–15 клиентов на вашей территории и опросить их. Спросите этих клиентов, как они используют ваше предложение. Чем оно им помогает?

Что в нем им больше всего нравится? Что они в нем больше всего ценят? Что они рассказывают о вашем продукте своим друзьям и коллегам? Эта информация не только поможет определить ваш целевой рынок, но и будет ключевой в вашем послании, с которым вы будете обращаться к новым потенциальным клиентам на этом целевом рынке. Ваша деятельность по формированию базы перспективных клиентов станет персонифицированной в своей нише целевого рынка в части посланий и предложений.

Легче привлечь внимание и заполучить перспективных клиентов, чьи характеристики схожи с таковыми уже существующих и довольных продуктом клиентов. Анализ данных прошлых лет помогает выявить эту схожесть и сегментировать территорию на целевые рынки наилучших шансов. Вы можете использовать послепродажные отчеты, данные менеджеров, специалистов по продажам и все остальное, что сочтете интересным и важным.

Если вы знаете, что до вас на этой территории специалист по продажам не добился хороших результатов, то скорее захотите использовать другую стратегию и способ представления продукта. Подумайте, что лично вам больше всего нравится в вашем предложении? Что вы можете продавать с энтузиазмом? Кто бы захотел купить у вас это готовое решение? Почему они это купили бы? Какую пользу в их бизнесе может принести ваше предложение? Если можете ответить на эти вопросы с весомым обоснованием для ваших клиентов, вы должны сделать это критерием вашего целевого рынка.

Если вы работаете на территории уже несколько лет, хорошо использовать ваши собственные данные прошлых лет. Эта информация может быть изображена в виде соотношения развития территории по отношению к вашей квоте, что можно использовать для усовершенствования своих целевых рынков.

Для более глубокой сегментации используйте американские коды Стандартов промышленной классификации (СПК) или коды Североамериканской системы промышленной классифи-

кации (ССПК)*. В 1997 году коды СПК были заменены кодами ССПК. По этой классификации каждая компания имеет шести-значный промышленный код. Система была изначально разработана для индексации статистических отчетов обо всех видах экономической деятельности в Соединенных Штатах, Канаде и Мексике, но работники торговли могут пользоваться ею для сегментации своих целевых рынков.

Кодами ССПК пользуются также государственные чиновники США и компании, занимающиеся исследованиями и накоплениями баз данных о разных компаниях, для определения лидирующих компаний и областей промышленности. Если ваша организация имеет список компаний по классификации СПК или ССПК, вы можете использовать его для создания своего приблизительного списка потенциальных клиентов. Обычно, если вы приобретаете базу данных или список потенциальных клиентов, вы либо определяете их по кодам ССПК, либо эти коды включаются в информацию, которую вы запрашиваете о какой-либо компании. Чтобы узнать об этом больше или заказать коды ССПК, ищите в Интернете North American Industry Classification System.

Использование информации о клиентах для определения целевых рынков

Когда у вас нет доступа к базе данных о продажах прошлых лет, что бывает очень часто, вы можете запросить список клиентов в отделе обслуживания клиентов, отделе рассылки счетов или приема заказов. Получив список клиентов, проанализируйте его

* Российскому читателю можно предложить для той же цели воспользоваться кодами ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности).

так же, как вы бы анализировали базу данных о продажах прошлых лет. Для получения имен клиентов просмотрите списки тех, кто делал вызовы для регулярного или гарантийного обслуживания. Постарайтесь переговорить с менеджером, через которого проходили эти клиенты. Вы можете также позвонить этим клиентам и расспросить их, как описано в разделе «Оценка данных прошлых лет» ранее в этой главе.

Позвонив клиентам, которых вам удалось найти, вы лично и более подробно узнаете, как именно они используют предложение компании. Если вы обнаружите хотя бы одного клиента, очень довольного этим предложением, можете считать эту компанию целевым рынком и проводить работу по созданию для вас благоприятной возможности продажи. Посмотрите, есть ли еще компании, похожие на эту, с подобными интересами и проблемами. Используйте информацию, собранную в беседах с клиентами, для создания посланий на ваши целевые рынки. Спросите клиентов, разрешают ли они использовать название их компании, могут ли дать рекомендации. Вполне вероятно, они вам их предоставят.

Тестирование потенциального целевого рынка

Перед тем как приступить к формированию базы перспективных клиентов, проведите тестирование своего целевого рынка. Такое изучение возможностей позволит вам убедиться, что это — рынок с наилучшими шансами.

Выберите наугад часть вашего целевого рынка и проведите там работу по формированию базы перспективных клиентов. Это поможет понять, как клиенты используют ваше предложение в настоящее время, каким деловым потребностям оно отвечает, какие результаты получили клиенты после его применения. Ведите учет компаний, отозвавшихся на вашу деятельность. На основе числа

положительных отзывов можно определить, стоит ли внедряться на этот рынок или пока пропустить его.

У Фреда были сотни компаний — потенциальных клиентов на его территории. Он решил обзвонить все подряд. В результате выполнил лишь 30 % своей квоты. Ни его целевые рынки, ни деятельность по формированию базы перспективных клиентов не оказались эффективными. Ему надо было провести переоценку. Фред мог получить 100 откликов при работе по формированию базы перспективных клиентов, но только 2 из них стали настоящими перспективными. В зависимости от качества этих перспективных клиентов и от величины этих 2 возможностей, он мог бы быть очень доволен результатом или решить работать на другом рынке.

Тактику формирования базы перспективных клиентов вы должны вырабатывать, беседуя с существующими клиентами. Они в идеале — часть вашего потенциального целевого рынка. Это и будет тестированием. Тактика тестирования создается по той же схеме, что и тактика формирования базы перспективных клиентов. Чтобы узнать больше о ее содержании, см. главу 20.

Выбор целевых рынков при отсутствии клиентской и базы данных прошлых лет

Иногда ситуация складывается так, что вы оказываетесь без клиентской базы и базы данных прошлых лет. В этом случае подумайте, как бы ваша компания позиционировала свое предложение. Если вы первый, кто приступает к работе на данной территории, поговорите с менеджерами по продажам, по маркетингу, другими специалистами по продажам, работниками отдела обслуживания клиентов, отделов профессионального сервиса,

установки и ремонта, а также со всеми, кто непосредственно соприкасается в своей работе с клиентами. Часто эти люди могут подать хорошую идею, где ваши предложения найдут наилучшее применение, и какого типа компании сочли бы их ценными для себя. Вы можете провести полуторачасовую координационную встречу, пригласив некоторых из вышеназванных людей, и попросить их поделиться своими соображениями с вами.

Другие прекрасные источники информации — позиционирование продукции и услуг отделом маркетинга и веб-сайт вашей компании. В конце концов это ваша компания разработала их, так что она должна понимать, кто в первую очередь заинтересуется информацией. У компании есть целевая аудитория, которая, конечно, шире, чем просто несколько целевых рынков. Вот об этом вам и надо узнать.

Поговорите с менеджерами по продажам, маркетингу, с работниками отдела обслуживания клиентов, отделов технической поддержки, с руководителями компании и узнайте их соображения по следующим вопросам.

- **Какие потребности бизнеса может удовлетворить данное предложение?** Компании какого типа могут иметь такие потребности? Какие компании на вашей территории могут их иметь? Можно ли сгруппировать их в целевые рынки?
- **В каких отраслях промышленности обычно встречаются такие бизнес-потребности?** Есть ли на вашей территории эти или подобные им отрасли?
- **Необычные способы использования клиентами вашего предложения.** Это может помочь определить более узкую нишу рыночных возможностей.
- **Какие бизнес-потребности и проблемы встречаются у компаний на вашей территории, в решении которых может помочь ваше предложение?** Часто такие группы людей имеют некоторый опыт, которым могут поделиться с вами, чтобы помочь определить, как представить свое предложение наилучшим обра-

зом на вашей территории и кого лучше всего сгруппировать вместе для создания сегмента целевого рынка.

Почему клиентам на вашей территории нужно ваше предложение для успеха в их бизнесе? Проведите работу по определению финансовых результатов, полученных клиентами. Как только поймете, каких результатов добиваются клиенты в бизнесе, сможете определять такие группы клиентов на вашей территории, для которых эти результаты желаемы. Вы можете использовать эту информацию и в содержании своих посланий при формировании базы перспективных клиентов.

Кто является наилучшим контактом*, с кем надо обсуждать ваше предложение в типичной компании на вашей территории? Маленькое предостережение: не позволяйте им говорить вам: «Конечно, это наш директор!» Во многих случаях директор или президент могут быть хорошими контактами, но иногда другой руководитель, пониже рангом, но с прямым доступом к решению проблемы может оказаться полезен в том, куда лучше адресовать ваше предложение. Это и есть тот контакт или те контакты, которые вам нужны в работе по формированию базы перспективных клиентов.

Какие предложения лучше всего подходят типичным компаниям на вашей территории? У вашей компании могут быть сотни предложений. Вам надо выбрать наиболее подходящие, основываясь на типичных проблемах в бизнесе, и сосредоточиться на них в своей деятельности по формированию базы перспективных клиентов. Все, что вам надо в вашей работе, — завладеть вниманием и начать разговор. Как только вы появились в дверях своего потенциального клиента, можете определить, какое предложение вашей компании лучше всего подойдет к ситуации вашего потенциального клиента.

* По американской традиции «контактом» называется лицо, т. е. человек, с которым общается продавец.

- **Почему ваша компания решила работать на этой территории?**

Почему они считают, что тут найдутся перспективные клиенты? Ясно, что ваша компания видит здесь определенные возможности. Вам надо понять, компании какого типа ваша компания считает наиболее перспективными. Почему? И к кому в этих компаниях, по мнению вашей компании, надо обращаться? В идеале это будет ваш лучший целевой рынок и отличное место для начала работы по формированию базы перспективных клиентов.

Вы можете также поговорить с существующими клиентами с территории другого специалиста по продажам, узнать их мнение о предложении вашей компании и как оно может быть воспринято компаниями, расположенными на вашей территории. Такая информация особенно ценна, если получена от компании с характеристиками, подобными характеристикам компаний с вашей территории. Но даже если похожих характеристик нет, эта информация все равно может быть использована при работе с компаниями с другой территории. Если же вы не знаете, как ее использовать, несмотря на важность, обратитесь к вашему менеджеру или менеджеру по маркетингу. Возможно, они сумеют вам помочь.

Вопросы, которые вы можете задавать компаниям с другой территории, близки к тем, что вы задавали команде, работающей с клиентами, включая следующие.

- Какие потребности и задачи вашего бизнеса помогает решать предложение нашей фирмы?
- Как конкретно вы применили предложение?
- Опишите типы компаний на вашей территории. Как вы думаете, эти компании могли бы использовать наше предложение? Какого рода проблемы в их бизнесе, вы считаете, может решить это предложение?

Человек, с которым вы разговариваете, может и не суметь ответить на этот вопрос, но иметь некоторый опыт в этой области и подсказать вам полезные вещи. Никогда не знаешь,

какой опыт и знания у кого имеются. Поэтому не решайте заранее, что он или она не смогут ответить на ваш вопрос, пока вы его не задали.

Что в данном предложении вам больше всего нравится? Что бы вы сделали по-другому? Почему?

Когда вам описали типы компаний на вашей территории, вы можете спросить, с кем в организации этот человек рекомендовал бы поговорить о данном предложении.

Всегда по возможности старайтесь установить три или более целевых контакта, на которые вы могли бы направить свою деятельность по формированию базы перспективных клиентов. При этом у вас будет возможность варьировать эту деятельность и одновременно обращаться сразу к нескольким контактам. Установите контакты с разными должностными лицами в разных отделах организации: в отделе маркетинга, управления и логистики. Все, что вам надо, — это получить отзыв, который в итоге может привести к новой сделке.

Используйте данные, собранные вами во время интервью для формирования предварительных целевых рынков, а потом технику создания возможностей для тестирования этих рынков.

Выстроенный по признаку предложения целевой маркетинг

Вы хотите продать что-то, что вам самому очень нравится. Ваш энтузиазм будет замечен при общении с потенциальными клиентами. Это побудит их встретиться с вами. Ваши продажи будут более эффективными, и вы используете все благоприятные возможности, что увеличит ваш коэффициент заключения сделок и, в свою очередь, приблизит к выполнению вашей личной квоты.

Если ваша компания предлагает широкий выбор разнообразных продуктов и услуг, вам надо сделать выбор, на каком или на

каких из них сосредоточить свои усилия по формированию базы перспективных клиентов. Вы можете продавать вес, что угодно. Ваша цель — войти в кабинет к человеку, с которым вы сможете вести разговор, а в результате выберете из широкого ассортимента ваших предложений те, которые подойдут ему наилучшим образом. Однако, если вам не удастся организовать первую встречу, с которой должен начаться процесс продажи, тогда не имеет значения, как широк и насколько богат выбор ваших предложений.

Ваша цель при работе по формированию базы перспективных клиентов — оценить степень важности каждого контакта. Может ли этот человек принимать решения? Чьи рекомендации важны в этом вопросе? Когда вы вошли в кабинет, используйте все свое умение, чтобы подвести собеседника к предложению вашей компании, подошедшее бы наилучшим образом характеру его бизнес-потребности.

В выборе продукта, на котором вы будете сосредоточивать свои усилия, учитывайте все очевидные рыночные преимущества для вашей компании. Выясните, какой продукт производит на вас наилучшее впечатление. Для этого задайте себе следующие вопросы.

- Какие имеющиеся привлекательные продукты или услуги можно было бы сгруппировать и продавать вместе целевым группам компаний или лиц?
- Как все предложения моей компании могли бы пригодиться на этом целевом рынке?
- Какие предложения удовлетворяют сходные деловые потребности так, чтобы их можно было сгруппировать для работы по формированию базы перспективных клиентов?

Целевой маркетинг, основанный на характере предложения, особенно эффективен при работе с существующими клиентами. В этих случаях проводите деятельность по формированию базы перспективных клиентов и вводите существующих в курс новых предложений вашей компании. Однако не забывайте, что

никакая деятельность по формированию базы перспективных клиентов не может быть слишком общей и не должна создавать видимость того, что вы не вполне определились со своей целевой аудиторией, ее потребностями и проблемами. Для этого проводите программы по формированию базы перспективных клиентов в отношении новых предложений или предложений, новых для существующих клиентов.

Примеры территориального сегментирования целевых рынков

Существует множество разных типов сегментаций, применяемых к территории. В примере 6.1 приведены некоторые наиболее общие типы сегментаций, которые могут вам пригодиться.

Когда вы определили целевые рынки, можете продолжать работу по соединению и дальнейшему сегментированию групп для создания более узко определенного целевого рынка.

Всегда следите за тем, чтобы предложения, на которых вы сосредоточили свои усилия, были выгодными сделками для вашей фирмы и помогли бы вам достичь своих целей на выделенной вам территории. Выгодные предложения — те, которые ваша компания может обеспечить имеющимися у нее силами и средствами. Они не должны быть однократными для особых случаев, чем-то, чего ваша компания никогда не делала раньше.

Пример 6.1. Типы сегментирования территории на целевые рынки

- Географический. Целевые компании находятся в определенной географической зоне.
- Основанный на отраслевом принципе. Целевые компании определяются по промышленной классификации ССПК.
- Основанный на предложении. Целевые компании — наиболее вероятные покупатели определенного набора предложений.

- Основанный на специфике бизнеса клиента. Например, производство, бухгалтерия, человеческие ресурсы, торговля, маркетинг, логистика, распределение, обслуживание клиентов и т. д.
- Основанный на размере компании — потенциальном клиенте:
 - основанный на количестве работников в компании, например компании с числом работников менее 500;
 - основанный на количестве работников в отделе, который будет использовать ваше предложение, например компании, где в отделе обслуживания клиентов работает от 60 до 250 человек;
 - основанный на количестве филиалов, например компании, имеющие 4 и более филиалов и 2 штаб-квартиры в Северной Америке;
 - основанный на годовом доходе компании, например компании с доходами от 750 млн до 1 млрд долларов в год;
 - основанный на размерах расходов компаний, например компании, которые обычно тратят более 350 тыс. долларов в год на свое содержание;
 - основанный на списке Fortune 50, Fortune 100 и Fortune 500, соответственно списки 50, 100 и 500 богатейших компаний мира по версии журнала Fortune и их состояний.
- Основанный на темпах роста доходов год от года, например быстрорастущие или медленно растущие компании.
- Основанный на последней покупке у вашей компании. Если вы продаете персональные компьютеры или автомобили, вы знаете, что клиенты склонны покупать новые изделия каждые 2-3 года. Используя эту информацию, вы можете создать целевой рынок из бывших клиентов, которые, наверняка, купят новое изделие в ближайшие 12 месяцев. Тогда кампанию по формированию базы перспективных клиентов можно ориентировать на них.
- Основанный на общем количестве денег, потраченных на предложения вашей компании. Вы можете проанализировать вашу территорию и выделить очевидные группы. Например, компании, тратящие от 5 до 15 тыс. долларов или больше каждый год на покупку предложений вашей компании.

Фред знал, что Фло сегментировала свою территорию, и попросил ее помочь проанализировать его территорию. Он не хотел опять попасть в ловушку слишком расплывчатого целевого рынка. 70 % своей квоты он должен был выполнить менее чем за 6 месяцев. Ему надо было работать по-умному, и метод Фло представлялся подходящим. Фло помогла Фреду проанализировать данные прошлых

лет на его территории. Затем он встретился с сотрудниками его компании, которые могли помочь ему спланировать работу, поскольку имели прямой доступ к клиентам. Это было нужно, чтобы выяснить, на что направить свою деятельность по формированию базы перспективных клиентов. Используя собранную информацию, Фред опросил 7 клиентов на своей территории, чтобы узнать, как они используют предложения его компании и какое значение для их бизнеса имели решенные с помощью этих предложений проблемы. После тщательного исследования всей собранной информации Фред и Фло заключит, что лучший рынок Фреда — компании финансовых услуг, предоставляющие лизинговые услуги крупным производителям офисного оборудования. Фред потом еще точнее определил свои целевые компании. Это были региональные компании финансовых услуг, имеющие от 3 до 8 офисов и от 10 до 30 специалистов по продажам. Фред ушел далеко вперед по сравнению с тем моментом, когда он обзванивал всех от А до Я по «Желтым страницам».

Характеристики возможностей, имеющих наилучшие шансы

Важно понимать, какой рынок вам подходит, а какой нет. Специалисты по продажам зачастую пренебрегают определением, какие возможности имеют наилучшие шансы, а какие — слабые. Зная эти характеристики, вы сможете с легкостью выявлять наиболее перспективных клиентов сразу при их появлении. Так же легко вы сможете выделить и наименее перспективных из потенциальных клиентов.

Эти характеристики могут отличаться от тех, которые вы используете при работе с предложением вашей компании.

Таблица 6.1 показывает профиль благоприятных и неблагоприятных возможностей, основанный на предыдущем примере того, что Фред узнал о своем лучшем целевом рынке. Обратите внимание на

разницу между благоприятными и неблагоприятными возможностями совершения продаж. Характеристики благоприятных возможностей — идеальные, которые вы хотите видеть, но это не значит, что нужно отшатнуться от представившейся возможности, если она не обладает всеми этими характеристиками. Но вы должны обойти стороной возможность с неблагоприятными характеристиками, поскольку не можете позволить себе тратить на нее свое время.

Потратьте немного времени на изучение данной таблицы.

Таблица 6.1

Характеристики возможностей совершить продажу

Неблагоприятная возможность	Возможность с наилучшими шансами
Компании финансовых услуг, занимающиеся любыми финансовыми услугами кроме лизинга	Региональные компании финансовых услуг, предоставляющие лизинговые услуги крупным производителям офисного оборудования
Международные или крупные предприятия, имеющие более 8 филиалов, мелкие компании с 3 филиалами и меньше	Региональные компании, имеющие от 3 до 8 филиалов
Имеют менее 10 или более 40 специалистов по продажам	Имеют от 10 до 30 специалистов по продажам
Находятся в затруднительном финансовом положении	Финансово стабильны
Очень опытные, независимые специалисты по продажам не считают выгодным предлагать дополнительные услуги и не ценят помощи им в торговой деятельности	Специалисты по продажам предлагают дополнительные услуги своим клиентам и ценят помощь в их торговой деятельности
Уменьшаются в размерах	Растущие компании
Большая текучка руководящих работников	Опытная команда руководителей
Уже уверенно сотрудничают с другим поставщиком	Работают с несколькими поставщиками, но не отдадут кому-либо из них явного предпочтения. Или не имеют постоянных поставщиков

Документирование ваших целевых рынков

Когда вы закончили проведение анализа своей территории, составьте список из пяти целевых рынков с наилучшими шансами, начиная с лучшего. Убедитесь, что ваши целевые рынки таких размеров, которые вы сможете контролировать. Если нет, разбейте их на более мелкие. Для каждого целевого рынка составьте отдельный план по формированию базы перспективных клиентов, который вы будете выполнять в течение ближайших 6-12 месяцев. Если ваш целевой рынок слишком велик, вам будет трудно следовать вашему плану и доводить до конца работу с каждым перспективным клиентом.

Многие специалисты по продажам считают, что при работе с производящими компаниями предоставляются возможности с наилучшими шансами, поэтому не требуют более глубокой сегментации. Но если вы посмотрите слово «производство» в системе кодов ССГЖ, то найдете 8643 записи, отвечающие этому слову. Это не количество компаний, а только количество *сегментов* производства. Каждая компания классифицирована и находится в своем сегменте. Представьте, как вам будет трудно осуществлять свой план по формированию базы перспективных клиентов в 8643 разных типах компаний-производителей. Подумайте, как можно уменьшить целевой рынок, сделать сегменты управляемыми. Вначале вам может показаться, что вы ограничиваете свои возможности, но на самом деле все как раз наоборот. На четко определенном целевом рынке ваши послания могут быть более конкретными. Вы будете в состоянии выделять больше времени и денег строго определенным действиям по формированию базы перспективных клиентов, потому что получите большую отдачу. И, наконец, при малых группах качество ваших перспективных клиентов будет значительно выше.

Если у вас большой целевой рынок и вы не считаете, что сможете сегментировать его более глубоко, то просто разбейте его на управляемые участки, содержащие не более 300 организаций для каждого плана по формированию базы перспективных клиентов. Например, вы можете просто поделить компании по алфавиту по принципу первой буквы в их названии и начать свою работу с компаний, названия которых начинаются на буквы от **Ф** до **Я**, а потом от **Р** до **Ф** и так далее. А можно по-другому. Разделить, например, все компании по географическому принципу, исходя из их почтового индекса или города. Выберите любой логичный способ деления большого рынка и проводите деятельность по формированию базы перспективных клиентов в течение какого-то времени. Это позволит вам спокойно доводить до конца работу с каждым перспективным клиентом. Имейте в виду, когда создаете свои целевые рынки.

На чем сфокусировать свои усилия в первые шесть месяцев

Когда вы определили свои пять целевых рынков с наилучшими шансами, выберите два самых лучших из них, которые вы используете для разработки планов по формированию базы перспективных клиентов на ближайшие 6 месяцев. У специалиста по продажам не бывает времени на то, чтобы сосредоточить усилия сразу на 5 лучших рынках. Вам надо формировать базу перспективных клиентов, работать над открывшимися возможностями, заключать сделки и по возможности помогать при внедрении проданного вами предложения на фирме, которая его купила. Вы не сможете делать всего этого, если будете формировать базу перспективных клиентов и доводить до конца работу с ними на 5 разных рынках.

Начните с двух лучших. Составьте планы по формированию базы перспективных клиентов и работайте по ним на этих 2 це-

левых рынках в течение 6 месяцев. Добейтесь потока перспективных клиентов. Когда вы увидите, что дело движется на 2 первых целевых рынках, беритесь за составление плана по формированию базы перспективных клиентов для третьего.

Ваша цель — поддержание баланса в вашей «воронке» между поступающими перспективными клиентами и заключающимися сделками. Для этого и нужно сфокусировать начальную деятельность по формированию базы перспективных клиентов только на 2 лучших целевых рынках.

Резюме

Фловоодушевлена. Она проанализировала результаты 2 последних лет, побеседовала с людьми из отдела обслуживания клиентов, работающими с текущими клиентами, и даже сама поговорила с некоторыми из них. Она считает, что полностью понимает проблемы в бизнесе своих клиентов и то, насколько важным они находят предложение ее компании в решении этих проблем. Используя эту информацию, ей удалось выбрать 2 целевых рынка, где у нее было наибольшее число потенциальных клиентов со сходными проблемами в бизнесе и так же сильно нуждающимися в предложении ее компании.

Формирование базы перспективных клиентов среди ключевых клиентов

Фло до обрабатывала своего крупнейшего клиента сначала своей работы в TJ Parker Ideas. Но у нее был всего один контакт. Компания большая, около 1000 сотрудников. Упущение Фло — она не поняла, что из этих ЮОО людей надо было назначить встречу минимум с 25 разных отделах компании и попытаться сформировать у них потребность в услуге Parker. Она понимала, что в такой большой фирме у нее должно быть больше возможностей, но не знала, как можно эффективно формировать в ней базу перспективных клиентов.

Стратегические клиенты

Вы собираетесь сосредоточить все свои усилия на формировании базы перспективных клиентов на ваших целевых рынках? Тогда вам нужно в то же время фокусироваться на самых крупных возможностях на вашей территории независимо от того, входят они в ваш целевой рынок или нет. Знайте крупнейших и перспективных клиентов на вашей территории так хорошо, чтобы

потом не забыть о них при формировании базы перспективных клиентов. Эти компании могут представлять собой возможности для продаж в текущем году, а могут и не представлять, но у них есть потенциал для совершения крупных сделок. Для детального выяснения этого потенциала на ближайшие годы от вас могут потребоваться значительные инвестиции, и вам необходимо составить их план как части накладных расходов вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов.

Ценность клиента

Особенно важно во время планирования работы по формированию базы перспективных клиентов не упускать из виду крупнейших клиентов, не входящих в ваши целевые рынки. Иначе вы их упустите! Вы знаете, что значительно легче и дешевле находить новые возможности в уже существующих клиентах, чем искать новых потенциальных клиентов. Поскольку не во всех случаях вы сразу увидите открывшиеся возможности, вам не следует пренебрегать и теми клиентами, которые, скорее всего, окажутся перспективными в более отдаленном будущем. Проводите с ними работу по формированию базы перспективных клиентов для того, чтобы в их мыслях оставаться на первом месте. Чтобы не забыть о клиентах с большим потенциалом, создайте поименный список 10 лучших из них на вашей территории, используя табл. 7.1. Для определения этой лучшей десятки, во-первых, запросите в бухгалтерии анализ данных прошлых лет о тех клиентах, которые сделали покупки на самые большие суммы за последние 2 года. Затем изучите 15 верхних по списку с точки зрения доходов этих компаний и их возможностей (на ваш взгляд). Используя эти 2 показателя, выберите 10 лучших из них с наибольшим потенциальным доходом в ближайшие 2 года. Не ограничивайте свой выбор теми компаниями, чьи доходы самые большие в текущем году, потому что некоторые сделки, совершенные компаниями

сейчас, дадут результаты через некоторое время, и вам не следует упускать хорошие возможности в будущем.

Таблица 7.1
Список 10 крупнейших клиентов

Профиль территории: названия клиентов	
названия 10 крупнейших клиентов	целевой рынок, к которому принадлежит клиент
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

В составленном списке крупнейших клиентов пометьте их целевые рынки. Тогда вы сможете постепенно включать клиентов, попадающих в ваши целевые рынки, в программу по формированию перспективных клиентов. Для компаний, не попадающих ни в один из ваших целевых рынков, придется составлять отдельную программу.

Потенциальные стратегические становятся целевыми

На вашей территории может находиться большое число крупных компаний, не взаимодействующих с вами, но подходящих под определение идеального клиента с большим потенциалом и хорошими перспективами увеличения доходов. Однако они

могут не отвечать качествам 2 лучших целевых рынков, а поэтому не попасть в вашу программу по формированию базы перспективных клиентов. Для них надо составить отдельную программу. Например, на вашей территории может располагаться штаб-квартира крупной телекоммуникационной или медицинской фирмы. Вы знаете, что они покупают много предложений, подобных предложениям вашей компании, но ничего не покупают у вас в настоящее время. Эту компанию надо сделать целевой несмотря на то, что она не входит в ваш целевой рынок.

Чтобы не упускать из виду лучших потенциальных клиентов, составьте их список по примеру того, как вы составляли список 10 крупнейших клиентов (табл. 7.2).

Таблица 7.2
Список 10 лучших потенциальных клиентов

Профиль территории: названия клиентов	
названия 10 лучших потенциальных клиентов	целевой рынок, к которому принадлежит клиент
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Определение 10 лучших перспективных клиентов может оказаться не таким простым, каким был анализ данных для определения 10 крупнейших клиентов. Подумайте, кто может стать крупнейшим потенциальным клиентом на вашей территории,

и поставьте его в список. Однако это очень субъективная оценка. Что если вы не осознаете будущих больших возможностей потенциального клиента, поскольку пока это не бросается в глаза? Чтобы избежать подобного, поговорите со своим менеджером и коллегами, а также с сотрудниками вашей фирмы, обслуживающими клиентов на вашей территории. Составьте список компаний, которые, по их мнению, могут быть лучшими потенциальными клиентами, имеющими самый большой потенциальный доход и самые большие потенциальные возможности для приобретения ваших услуг.

Если у вас есть доступ к поисковым инструментам бизнес-информации вроде Hoover's, Dun & Bradstreet или другим, воспользуйтесь возможностью просмотреть отчеты, показывающие 10 компаний с наивысшими доходами на вашей территории*. Это может быть простой или сложный вопрос в зависимости от того, как определяется территория: географически, по отрасли промышленности или еще какому-нибудь признаку. Посмотрите на свою собственную территорию с той точки зрения, насколько вам будет удобнее определять 10 лучших потенциальных клиентов.

Независимо от того какие целевые рынки вы выбрали на своей территории, вам надо определить 10 крупнейших клиентов и 10 лучших потенциальных клиентов, которые, как вам кажется, представят вам дополнительные возможности доходов. Вам нужен план по формированию базы перспективных клиентов среди этих крупнейших клиентов и среди лучшей десятки потенциальных.

* К сожалению, в российских условиях этот совет неприменим по той причине, что компаний, которые дают доступ к своей отчетности, очень мало. Как добывать информацию из закрытых источников — отдельная тема. Так что читателю можно порекомендовать показать этот абзац маркетологам своей компании и спросить: «Что делать?»

Распределение ваших усилий по формированию базы перспективных клиентов

В каждый из ваших списков крупнейших и лучших потенциальных клиентов должны входить не более 10 ключевых компаний. Ограничьтесь этим числом, чтобы работа с ними не увела вас в сторону от работы с целевыми рынками. Принцип тот же, что и при определении 2 лучших целевых рынков. Формирование базы перспективных клиентов требует соблюдения правильного баланса между лучшими целевыми рынками, десяткой крупнейших клиентов и десяткой лучших потенциальных клиентов. Это организует вам равномерный приток возможностей из 3 источников. Не забывайте, что надо еще проводить работу с наметившимися перспективными клиентами и заключать сделки.

Я обнаружила, что бывают годы, когда я могу сосредоточиться только на 3 крупнейших клиентах и на 2 лучших потенциальных, которые не входят в мои целевые рынки. В этом нет ничего страшного, если только стратегия хорошо продумана.

Создание объединенного плана для клиентов, в том числе потенциальных

Наконец у вас появились 2 лучших целевых рынка, 10 крупнейших клиентов и 10 лучших потенциальных клиентов, для которых вы должны проводить работу по формированию базы перспективных клиентов, и вы представить себе не можете, где вы найдете время для всего этого. В конце концов вам ведь надо еще и заключать какие-то сделки!

Когда вы решили для себя, на ком хотите сосредоточить свои усилия, изучите еще раз каждого из намеченных клиентов и определите, можно ли их сгруппировать или сегментировать так,

чтобы использовать один план по формированию базы перспективных клиентов для нескольких целевых рынков, клиентов или потенциальных клиентов.

Например, большие компании могут иметь много общего друг с другом, даже если они не принадлежат к одной и той же отрасли промышленности. В компании KLA мы сосредоточиваемся на увеличении их продаж. Работаем со многими отраслями промышленности и многими компаниями. В крупных компаниях мы часто находим много общих вопросов и проблем, хотя виды их бизнеса совсем разные. Продажи сами по себе производят новых перспективных клиентов. Менеджеры должны работать в сотрудничестве с руководящими работниками фирм, совершающих у вас крупные покупки.

Пример 7.1 предлагает несколько возможных сегментаций, полезных при группировании крупнейших и лучших потенциальных клиентов. Каждый из этих сегментов может быть использован при подготовке уникальной кампании по формированию базы перспективных клиентов, подошедшей бы сразу нескольким фирмам, у которых на первый взгляд нет ничего общего.

Пример 7.1. Пример сегментации крупнейших клиентов и лучших потенциальных клиентов

1. Индивидуальные должности, такие как менеджер по продажам, главный управляющий, директор отдела по обслуживанию клиентов.
2. Организации или виды бизнеса, такие как производство, финансы, человеческие ресурсы. &
3. Новые предложения вашей компании. ;
4. Предложения, новые для данных клиентов.
5. Сходные бизнес-потребности.
6. Сходные проблемы в бизнесе.
7. Сходные задачи в бизнесе.
8. Сходные механизмы бизнеса.
9. Принадлежность к каким-то ассоциациям. :*
10. Благотворительная деятельность. j

Поищите необычные сходные черты у ваших клиентов, в том числе потенциальных, чтобы найти возможность использовать одну и ту же программу по формированию базы перспективных клиентов для разных компаний. Когда вы это сделаете, гора работы по формированию базы перспективных клиентов уже не покажется вам такой непреодолимой.

Резюме

Фло в восторге/Она определила 2 своих лучших целевых рынка, 10 крупнейших клиентов и 10 лучших потенциальных клиентов. Она довольна, что может проводить другую работу по формированию базы, кроме «холодных» телефонных звонков. У нее новая цель. В фирме, имеющей около 1000 работников, она решила установить от 1 до 10 контактов к концу сентября, а в следующем году — до 25. Фло собирается использовать свою деятельность по формированию базы перспективных клиентов для более успешного «внедрения» в эту фирму для поддержания постоянной связи со своими контактами.

< Когда Фло думает о своей территории и целях получения определенных доходов, она понимает, что ей надо привлечь 240 перспективных клиентов в год на своих целевых рынках, включая клиентов и потенциальных клиентов. Это примерно один перспективный клиент в день. С кем же ей следует сотрудничать? Кого бы помочь ей получить этих перспективных клиентов?

Партнеры, которые могут вам помочь

Ф

ло только что закончила день, полностью занятый встречами с 2 существующими и 3 новыми перспективными клиентами. Она была довольна этим днем. Один из клиентов запросил предложение нового проекта. Другой предоставил 3 контакта, которыми можно позвонить и обсудить новые возможности. Перспективные клиенты показали интересными с точки зрения будущих продаж, и она начала собирать информацию о них и их потребностях, условившись с каждым из них о следующей встрече. День был продуктивным.

По возвращении в свой офис в 6 вечера Фло посмотрела на свою «воронку на стене» и увидела, что ей нужно больше работать по формированию базы перспективных клиентов. Для поддержания нормы — один перспективный клиент в день, ее план должен быть в высшей степени эффективным. Но это убийственно для нее. Надо написать проект письма для прямой рассылки о намечающемся мероприятии отдела маркетинга, еще — ответить на все электронные сообщения, присланные ей в ответ на проводимую кампанию электронных посланий среди

10 крупнейших клиентов. Когда же она найдет время послать новым перспективным клиентам обещанную информацию и составить предложение, которое запросил сегодня утром один из них? Она чувствовала, что ей не справиться. Это есть дорога к успеху?

С одной стороны, Фло успешно работает. Она сосчитала, сколько перспективных клиентов ей нужно для своей «воронки». Определила свои целевые рынки, крупнейших клиентов и лучших перспективных. Начала проводить кампанию по формированию базы перспективных клиентов на ее территории, и потенциальные клиенты начали ей отвечать! Но с другой стороны, она теперь с головой завалена работой, потому что пытается все делать сама вместо того, чтобы использовать других людей, которые могли бы ей помочь.

i Привлекайте других. Не пытайтесь все сделать сами

Пользуйтесь помощью других людей. Используйте доступные вам ресурсы и давайте другим продавать за вас на вашей территории или, по меньшей мере, делать ваши продажи более эффективными.

«Я не пытаюсь все это делать сам, — говорит Черил Гилински, вице-президент по сотрудничеству и развитию бизнеса фирмы SimPath Learning.com. — Я использую внешних партнеров, потому что они делают мой шаг шире. Они уже работают в фирме, являющейся моим клиентом. У них много продавцов на территории. Они дают мне перспективных клиентов».

Это особенно важно, если осваиваете новую для вашей фирмы территорию, или вы сами — новичок на этой территории. Конечно, можно провести мероприятие, послать электронные сообщения или разослать несколько писем. Наверное, даже можно

постараться довести до конца тех перспективных клиентов, которые на них откликнулись. Но чтобы работа по формированию базы перспективных клиентов была максимально эффективной, вам надо правильно действовать: спланировать кампанию, включающую многие виды деятельности, все четко расписать, составить списки, провести каждый спланированный вид деятельности, обновлять списки, доводить до конца работу с каждым из перспективных клиентов, измерять результаты вашей деятельности, вносить коррективы в вашу кампанию на основе проведенных измерений и затем продолжать процесс. Это занимает массу времени, которого вам будет не хватать, когда ваши действия начнут приносить в вашу «воронку» перспективных клиентов.

Так каков же ваш выбор? Вам что, придется прекратить работу по формированию базы перспективных клиентов, когда они начнут поступать? А вам нужно, чтобы их приток в вашу «воронку» был постоянным. Поэтому вы не хотите прекращать свою работу по формированию базы перспективных клиентов. Наилучшим выходом для вас станет привлечение других людей, цели которых близки к вашим, кто может выиграть от сотрудничества с вами.

Что такое партнер? X

Партнер — тот, кто может помочь вам в достижении ваших целей. «Партнер — это человек или компания, которая разделяет вашу концепцию, понимает, что поддерживает свою прибыльность, — говорит Холи Симон, менеджер Группы KLA. — Это должно быть выгодно для обеих сторон». В продажах мы часто думаем о партнерах как о людях, которые могут помочь нам достичь наших финансовых целей, но мы не должны ограничиваться только этой группой людей.

Партнером может быть формальный партнер по бизнесу, то есть тот, чья фирма состоит в контрактных отношениях с вашей фирмой. Такие партнеры обычно заинтересованы, чтобы допол-

нить контрактные отношения непосредственно работой с вами. С ними легче всего работать, потому что у них есть мотивация к партнерству и получению компенсации. Часто случается, что в результате 2 компании создают общие маркетинговые материалы, которые вы можете использовать в своей работе по формированию базы перспективных клиентов. Иногда партнерство доходит до создания совместного бренда. Вдобавок такие фирмы часто организуют общие ресурсы, например списки, анализы данных, конференции и фонды, доступные для специалистов по продажам при проведении их кампаний по формированию базы перспективных клиентов. Соединяя эти ресурсы и фонды со своими, вы приобретаете возможность проводить свои кампании более часто, эффективно и прицельно.

Партнером может быть тот, кто предлагает вам что-то дополнительное к тому, что у вас есть. Вы оба продаете на одном и том же целевом рынке и, возможно, у вас одни и те же контакты. Как и партнеры по контракту, эти партнеры имеют мотивацию для работы с вами, поскольку вы можете поделиться с ними ресурсами и, возможно, даже фондами при совершении продаж в одной и той же организации. Но, несмотря на наличие у этих партнеров мотивации для работы с вами, надо найти специалистов по продажам с концепцией, похожей на вашу. Вы хотите работать со специалистами по продажам, понимающими ценность партнерства в работе по формированию базы перспективных клиентов и знающими, как быть хорошим партнером. Об этом говорится в главе 10.

Партнером также может быть человек, цели которого аналогичны вашим, он понимает успех, как и вы. Даже если нет никаких контрактных соглашений, этот тип партнера мотивирован на работу с вами, потому что у вас похожие цели. Такими партнерами могут быть люди, с которыми вы познакомились, проводя работу по формированию базы перспективных клиентов, они могут принадлежать к одному с вами клубу, ассоциации или другому

объединению*. Обычно они тоже работают в торговле, продают на том же целевом рынке, что и вы, но другим людям или организациям. Они могут снабжать вас информацией о потенциальных фирмах, которые вы можете сделать целевыми. Чтобы принести вам пользу, им надо понять деловую ценность того, что вы предлагаете, профиль идеальной для вас потенциальной компании и контакты, которые вы обычно ищете. Они держат глаза и уши открытыми, чтобы не пропустить подходящего для вас клиента, а вы делаете то же самое для них.

Работники вашей организации тоже могут быть хорошими партнерами. Коллеги, агенты по продажам других товаров и услуг, персонал других отделов — все они ваши потенциальные партнеры. Эти люди мотивированы успехом организации, где вы вместе работаете. Они часто общаются с клиентами, поэтому становятся идеальным источником по формированию базы перспективных клиентов среди существующих на рынке. Обычно они мотивированы для работы с вами, потому что получают бонусы или комиссионные на основе удовлетворения запросов клиентов, повторных продаж, работы в команде или при распределении прибыли компании. Если вы достигнете успеха в работе с клиентом, то им это тоже будет выгодно.

«У партнеров есть свой собственный список клиентов, и их услуги дополняют наши, — поясняет Гилински. — Я хочу работать с ними, где бы и когда бы я ни находил новые возможности. К тому же в их собственных компаниях могут быть проблемы, которые мы можем помочь решить. Это делает их самих потенциальными клиентами для нас».

Когда я работала на IBM, те из нас, кто занимался продажами, знали, что люди, устанавливающие и обслуживающие компьютеры, — отличные источники информации о клиентах. Конеч-

* Примером такого клуба в России можно назвать Сообщество менеджеров E-executive (www.e-executive.ru).

но, консультанты, работающие с клиентами, были еще лучшими источниками информации. Информация, полученная из обоих источников, часто приводила к обнаружению новых возможностей в рамках этих же фирм-клиентов. Рассмотрите изнутри свою компанию, подумайте, кто может работать напрямую с клиентами по роду своей деятельности, от обслуживания клиентов до консалтинговых услуг. Познакомьтесь с ними и наладьте партнерские отношения.

Я всегда знакоблю своих партнеров с моим видением территории, моей концепцией на текущий год. Они участвуют в моем процессе планирования работы на год и в корректировке планов в середине года. И каждый раз они вносят что-то полезное. Я всегда высоко ценю и приветствую их информацию, потому что знаю, что с ней моя территория сильнее благодаря нашему партнерству.

Если вы посмотрите вокруг, то увидите много людей, которые могли бы стать вашими партнерами. Вместе вы можете добиться успеха.

Различайте партнеров и помощников

Партнер — не просто помощник. Это тот, кому вы можете позвонить, и он поможет вам сэкономить время при выполнении работы. Примерами помощников могут быть административные работники, имеющие дело с вашими заказами, работники маркетинга, образования или менеджеры. Помощники играют важную роль на вашей территории, поскольку они дают тактическую поддержку. Это люди, на которых вы можете рассчитывать, когда нужна специфическая помощь.

Помощники участвуют в совещаниях по планированию деятельности по формированию базы перспективных клиентов, они слушают вас и думают, как помочь вашей программе. Они делают то, что не выходит за рамки их обязанностей, и при этом помогают

вам выдерживать временные рамки. Дают вам полезные советы и рекомендации, как развить ваши идеи. Помощники помогают вам, отвечая на ваши вопросы, указывая вам правильное направление, основываясь на собственном опыте, и предупреждая о возможных проблемах.

По окончании проекта помощники продолжают играть свою роль и ждут, когда они опять понадобятся. Вам не обязательно поддерживать постоянные отношения с этими людьми, надо просто не забывать о них.

Помощники мотивированы помогать вам, потому что вы просите их делать то, что входит в их служебные обязанности. Например, работник отдела маркетинга будет рад* предоставить вам список имен контактов на его целевом рынке и даже помочь составить образец письма для прямой рассылки. Использование доступных помощников значительно экономит ваше время, а при правильном подходе приближает к заключению сделки.

Профилирование сети ваших партнеров

Вне вашей компании

Есть множество людей за пределами вашей компании, которых вы можете сделать своими партнерами. Вашей компании не обязательно заключать с ними формальные соглашения, чтобы вы могли считать их партнерами. Часто они сами заинтересованы в партнерстве с вами, потому что тоже могут извлечь из этого пользу.

Кто может стать потенциальным партнером вне вашей компании:

- формальные партнеры по бизнесу, имеющие контрактные отношения с вашей фирмой;

* К сожалению, в России пока было бы правильнее — «должен быть рад».

- компании, продающие продукт или услуги, дополняющие те, что продает ваша компания;
- некоторые из клиентов вашей компании;
- некоторые потенциальные клиенты вашей компании;
- ключевые члены профессиональных ассоциаций в рамках ваших целевых рынков;
- ключевые члены профессиональных ассоциаций в рамках вашей отрасли промышленности;
- ключевые члены формальных сетевых групп;
- группы перспективных клиентов.

Где можно найти потенциальных помощников вне вашей компании? Это может быть кто угодно, снабжающий вас ключевой информацией или дающий доступ к ней, ваши лучшие целевые рынки или ваши лучшие клиенты и потенциальные клиенты, включая:

- профессиональные ассоциации в рамках ваших целевых рынков;
- профессиональные ассоциации в рамках вашей области индустрии;
- члены он-лайн-организаций;
- колледжи и университеты;
- компании, работающие с базами данных.

При поиске партнеров вне вашей компании подумайте о разных людях, которым вы когда-то что-нибудь продавали, и об их коллегах.

Например, допустим, вы продаете главному управляющему по информации, вице-президенту компании по информационным системам или менеджеру по обработке данных внутри вашего целевого рынка. Kontakтами могут стать другие специалисты по продажам, продающие тому же человеку, что и вы, но продукт другой отрасли промышленности. Чтобы найти этих партнеров, подумайте о том, какие бизнес-потребности могут быть у их

клиентов и что они сами обычно покупают для своих потребностей. Тогда вы можете стать партнерами с теми специалистами по продажам, которые предлагают продукт для удовлетворения тех же потребностей. Вы можете также рассмотреть возможности партнерства со специалистами, продающими программное обеспечение, финансово-лизинговые услуги, обучение, строительное оборудование, услуги мобильной телефонной связи, пейджинговые, консалтинговые услуги, перевозки и хранение. Если посмотреть шире, вы увидите, что у этих контактных лиц тоже есть личные потребности. Имея это в виду, вы можете стать партнером юриста, поверенного, бухгалтера, профессионального бизнес-инструктора, продавца машин и т. д.

Для расширения круга помощников присмотритесь к тем людям, с кем вы контактируете не так часто. Будьте более активны, войдите в те сообщества, куда входят ваши контактные лица. Посещайте те же конференции, что и они, встречайтесь с ними в перерывах, общайтесь с ними. Читайте те же издания, что читают они, можете даже писать статьи для них.

Не стесняйтесь рассматривать всех и каждого как своего потенциального партнера или помощника. Задайте себе следующие вопросы и посмотрите, как можно определить своего потенциального партнера или помощника, который поможет вам в достижении целей и в наполнении вашей «воронки».

- Кому еще будет выгодно, если ваши продукт или услуга будет куплена?
- Кто еще может продавать продукт или услугу, дополняющую вашу?
- Кто еще пытается получить доступ на тот же целевой рынок или к тому же контакту?
- У кого есть информация, необходимая для внедрения на ваш целевой рынок или в какую-то компанию?
- Кто бы захотел помочь вам во внедрении на ваш целевой рынок или в какую-то фирму?

- Кто знаком с группой контактов, к которой вы ищете доступ?
- Кому может быть выгодно помогать вам?

Внутривашейкомпании

Внутри вашей компании тоже есть люди, которые могут быть вашими партнерами и помогать вам в достижении целей, потому что с многих точек зрения при этом они будут достигать и своих собственных целей. Например, руководители, чья роль — поддерживать специалистов по продажам и проводить клиента сквозь весь процесс покупки вплоть до заключения сделки, заинтересованы в вашем успехе. Администраторы, деятельность которых оценивается по количеству сделок, тоже заинтересованы в том, чтобы вы находили больше возможностей для заключения сделок.

Внутри своей компании подумайте о следующих людях, с кем вы могли бы поговорить о партнерстве с вами на вашей территории:

- ваш менеджер;
- ваши коллеги — специалисты по продажам;
- ваши начальники;
- специалисты по товару;
- специалисты по сервису;
- технические работники;
- персонал по обслуживанию клиентов;
- финансовые аналитики;
- консультанты;
- бухгалтеры;
- персонал, готовящий предложения;
- сотрудники юридического отдела;
- инженеры;
- сервис-техники;
- начальники отдела бухгалтерии;

- специалисты по продажам из других районов;
- сотрудники отдела маркетинга и телемаркетинга;
- сотрудники отдела внутренних продаж;
- отдел образования и обучения;
- обучающие координаторы;
- отдел производства;
- отдел снабжения.

В зависимости от их собственных профессиональных целей и планов получения компенсации одни и те же люди могут быть и вашими партнерами, и вашими помощниками. Некоторые из них предпочтут быть помощниками, нежели партнерами. Они, возможно, не захотят тратить свое время, занимаясь с вами совместным планированием или проводя вместе кампанию по формированию базы перспективных клиентов. Вместо этого они, например, предпочтут предоставлять вам, когда это необходимо, требуемую информацию и помогать в особых случаях. Это хорошо работает, покуда вы понимаете, какой стиль работы для них предпочтительнее, и позволяете им играть ту роль, какую они хотят.

Ваше предприятие заполнено помощниками, которые могут быть полезны как для вашей кампании по формированию базы перспективных клиентов, так и для ее планирования. Тщательно обдумайте, как можно использовать этих людей на вашей территории. Определите, чем именно каждый из них может быть полезен в вашей деятельности, и после этого обращайтесь к ним за поддержкой. Не ждите, что кто-то будет поддерживать вас в качестве вашего помощника просто потому, что это его должностные обязанности. Обращайтесь ко всем людям с уважением, выслушивайте их мнения. Предоставляйте им достаточно времени для удовлетворения вашего запроса, чтобы не вызывать у них ненужного стрессового состояния. Благодарите их за их усилия, какими бы малыми **они** ни были.

Не заставляйте людей становиться вашими партнерами, если они этого не хотят. Их действия вам не помогут и в конечном итоге будут тормозить вашу деятельность.

Задайте себе два следующих вопроса, чтобы определить человека, который может стать хорошим помощником или хорошим партнером в вашей работе по формированию базы перспективных клиентов и в территориальном планировании.

- 1. Смогут ли они помочь мне работать более эффективно?** Приблизят ли их действия мои результаты? Будет ли их помощь специфичной и односторонней? Может быть, стоит просить их о помощи только в отдельных конкретных случаях? Если да, то эти люди могут быть хорошими помощниками.
- 2. Смогут ли они сделать мою работу по формированию базы перспективных клиентов и территориальному планированию более эффективной?** Смогут ли они помочь мне в выработке моей стратегии и в определении планов? Хотят ли они продолжительного сотрудничества со мной? Хочу ли я поддерживать длительные отношения с ними? Могу ли я быть им полезным? Если да, то эти люди могут быть хорошими партнерами. Если какой-то человек может сделать вашу работу более эффективной, хватайтесь **за** него и выстраивайте ваши с ним отношения в виде партнерства. Такие люди будут наилучшими партнерами!

Доступные вам партнеры

У вас уже есть партнеры и помощники, с которыми вы работаете, даже если вы не считаете их для себя таковыми. Подумайте о том, кто они и где вы можете сотрудничать. Таблица 8.1 предлагает форму для составления списка людей, с которыми вы уже сотрудничаете, и определения, кто из них — ваш партнер, а кто —

помощник. Это же поможет вам определить наиболее оптимальную форму сотрудничества.

Заметьте, что для этой таблицы нужны имена ваших партнеров, а не названия их организаций. Это важное обстоятельство. Компании не могут помочь вам в вашей деятельности по формированию перспективных клиентов или в вашей торговой деятельности. А люди могут. Вам надо выстраивать взаимоотношения с людьми, которые работают в компаниях.

Таблица 8.1
Партнеры и помощники, доступные вам

Имя контакта	Название компании, на которую он работает	Помогает ли мне этот контакт работать быстрее? (Помощник)	Помогает ли мне этот контакт работать более эффективно? (Партнер)	Какой деятельностью мы можем заниматься совместно?	Мы уже сотрудничаем?	Какие целевые рынки мы можем разрабатывать совместно?

Когда вы составите эту таблицу, внеся в нее имена всех, с кем вы уже сотрудничаете, напрягитесь и составьте второй список — тех, с кем вы не сотрудничаете в настоящее время, но, вероятно, вам следовало бы это сделать. То есть люди или организации, с которыми вам пора выстроить взаимоотношения для расширения ваших возможностей.

Резюме — история об успешном партнерстве Фло

Давайте еще раз взглянем на историю Фло и посмотрим, как она может справиться со своими обязанностями, используя своих партнеров.

- Составить образец письма для прямой рассылки с приглашением на мероприятие, которое Фло и ее партнер задумали провести на ее лучших целевых рынках. У ее партнера есть помощник по маркетингу, который написал письмо. Она рассчитывала получить образец письма для рассмотрения только к концу недели. Вся подготовка к мероприятию шла строго по расписанию.
- Ответить на все электронные сообщения — отзывы на проведенную электронную кампанию. У Фло был прекрасный помощник по продажам, взявший на себя эту работу. Благодаря успеху на своей территории она уговорила своего менеджера нанять на полдня помощника, что оказалось очень удачным решением. Фло поручила своему помощнику читать электронную почту и отвечать от имени Фло, пропуская только те сообщения, когда он не был уверен, что они адресованы именно Фло. Она заметила, что помощник сделал пометки на 3 и ответил на 21. Неплохо. Теперь у Фло было больше времени, потому что до приема помощника на работу Фло планировала меньше встреч, чтобы успевать отвечать на электронные сообщения.
- Разослать новым вероятным клиентам, с которыми встретились сегодня, обещанную им информацию. Обычно Фло делает это сама. Новые перспективные клиенты требуют особого отношения. Фло хочет показать свой профессиональный уровень и уровень знаний, накопленных за время работы в беседах с каждым из новых клиентов. Когда она полностью и в деталях поймет их требования, то сможет порекомендовать кому-то продолжить работу по продаже.
- Написать предложение, которое сегодня утром запросил один из клиентов. Здесь Фло будет работать совместно с ее техническим помощником для разработки наилучшего

предложения, включая услуги своих партнеров, если они там уместны. У нее есть прекрасная мысль, как можно составить предложение, но ее технический помощник может сделать это еще лучше. Используя его информацию, она составит предложение вовремя и представит его своему клиенту на встрече, назначенной на следующую неделю.

Это был хороший день. Как Фло надеялась, работа на территории шла гладко, потому что она использовала своих партнеров для стратегической помощи и своих помощников для помощи тактической. Она написала короткое электронное сообщение своему помощнику по продажам с благодарностью, после чего отправилась домой отпраздновать успешный день.

Составление квот для партнеров

.эрл всегда давала Фло самые блестящие обещания. На этот раз дело зашло слишком далеко. В качестве партнера Кэрл все время хотела устанавливать рекорды, выглядеть звездой, но ее нереалистичные обещания дорого обходились Фло, поскольку на них нельзя было положиться. В начале года Кэрл заявила, что сможет найти 50 перспективных клиентов для Фло, и Фло включила это число в свою квоту. Она составила свой план работы по формированию базы перспективных клиентов, рассчитывая на получение 50 клиентов от Кэрл. В августе стало ясно, что действительное количество перспективных клиентов — 3, а на продажи осталось всего 2 месяца. И когда Фло поняла, что некоторые из ее кампаний были начаты слишком поздно, задумалась, что же можно было сделать по-другому и избежать сложившейся ситуации.

Вы — генеральный менеджер

Вы — генеральный менеджер на своей территории. Это — ваш бизнес, и вы хотите вести его по-своему. Вы знаете, какой доход (квоту) должны получить от продаж для достижения своих целей (глава 2). Вы знаете свой коэффициент заключения сделок

и средний уровень продаж (глава 3). В главе 4 вы подсчитали, сколько перспективных клиентов вам требуется для своей «воронки», и определили ее денежный объем.

Как любой хороший генеральный менеджер, вы понимаете, что не можете работать в одиночестве. Без посторонней помощи невозможно найти необходимое количество перспективных клиентов и поддерживать постоянный их приток в вашу «воронку». Это главная причина обзаведения партнерами. Если у вас нет возможности нанимать работников, то вы можете привлекать людей к партнерству.

Определения меры партнерства

Продажи — это игра чисел. Чтобы выполнить свою квоту, вам надо знать, сколько могут принести ваши партнеры в вашу деятельность по формированию базы перспективных клиентов, а сколько вы можете сделать сами. Часть 3 расскажет вам более детально, какие виды деятельности могут принести вам перспективных клиентов. В главе 11 вы узнаете, как высчитывать количество кампаний по формированию базы перспективных клиентов, которые вам понадобится провести в зависимости от их числа, установленного вами.

Лучший способ установить, сколько перспективных клиентов могут обеспечить вам ваши партнеры, — отвести им часть вашей квоты по формированию базы перспективных клиентов.

Конечно, мы не говорим о настоящей квоте. В реальности у вас нет такой власти над партнерами. Скорее речь идет о некоем соглашении между вами, как о соглашении между генеральным менеджером вашей территории и вашими личными партнерами, основанном на той части дохода, которую они, по их мнению, могут принести. Например, продавец компьютерного оборудования может партнерствовать с продавцом программного обеспечения. Когда продавец компьютеров находит новую

возможность продажи, он может призвать к партнерству продавца программного обеспечения, и вместе они могут закрыть выгодную сделку.

Если партнер не может перепродавать ваше предложение, вам надо рассмотреть другие варианты деления квоты. Это может быть разделение перспективных клиентов или совместное проведение мероприятий по формированию клиентской базы. Например, консалтинговая фирма может партнерствовать с PR-фирмой. Они не продают предложения друг друга, обе продают одним и тем же контактам и клиентам. Они могут одновременно смотреть, нет ли возможности у их партнера продать свое предложение, разделять усилия по формированию базы перспективных клиентов или даже рекомендовать друг друга своим клиентам и контактам. В этой ситуации они могут заключить соглашение о количестве представлений или рекомендаций, даваемых друг другу в течение года*.

Я предпочитаю выделять часть своей квоты в виде деления перспективных клиентов со своими партнерами. В этом случае нельзя рассчитывать, что они будут за меня заключать мои сделки. Скорее всего они будут предоставлять мне перспективных

* В российской бизнес-реальности редко сталкиваешься с заключением такого соглашения. Тем не менее существует масса примеров подобного сотрудничества, основывающегося либо просто на добрых отношениях, либо на том, что продавший делится с тем, кто ему помог каким-то (оговоренным заранее или не оговоренным) процентом от сделки. В обоих случаях вам следует быть особенно тщательным при выборе такого рода партнера, так как, рекомендуя его своим клиентам, вы принимаете на себя ответственность за то, как он будет с ними работать. Важно не забывать и о том, что ваш партнер, рекомендуя вас своим клиентам, точно так же берет на себя ответственность перед ними.

Тем не менее, если вам удастся ознакомить своих партнеров с этой книгой, есть шанс, что вы будете первыми (или одними из первых), кто реально повысит свою эффективность (и заработок) таким образом. Вы — вместе с вашими партнерами.

клиентов, а сделки я буду закрывать сама. Таким образом, я чувствую, что все у меня под контролем. И если вижу, что ко мне не поступает достаточное количество перспективных клиентов, то сразу принимаю меры: либо усиливаю свою деятельность по формированию базы перспективных клиентов, либо — деятельность, совместную с партнером, либо помогаю менее успешному партнеру форсировать его работу. Несмотря на это, я знаю уже на раннем этапе процесса продажи о потенциальной проблеме, которая требует внимания.

Вам нужна мера, которая будет мерой успеха вашего партнерства для обеих сторон: вас и вашего партнера. Предложите партнеру измерять вашу полезность по отношению к вашим обещаниям, данным ему. Это повышает ценность взаимоотношений.

Если я использую продажи как меру партнерства, то должна быть в постоянном контакте с моими партнерами, ясно понимая, над какими возможностями они работают, как они оценивают шансы заключения сделки. Почти до самого конца процесса продажи я не смогу узнать, что они упустили вероятность заключить сделку, в которой были уверены. Это уменьшает мои возможности быстро реагировать на ситуацию, усилив активность по формированию базы перспективных клиентов. Доход, получаемый с помощью партнеров, несомненно, важен, но еще важнее самому формировать базу перспективных клиентов, приводящих к повышению доходов.

Есть много вещей, которые вы можете измерить. Вот самые распространенные.

- **Количество перспективных клиентов, включенных в базу.** Я предпочитаю этот критерий, поскольку он применим к множеству партнеров разного рода. Вы можете также считать количество данных ими рекомендаций.

- **Количество продаж.** Некоторые специалисты по продажам используют в качестве критерия количество продаж, а не общую сумму дохода.
- **Количество продаж новым клиентам.** Если вам платят по количеству новых клиентов, вы можете оценивать партнеров по количеству новых клиентов, которое они поставили вам в течение года. Естественно, это число будет меньше, чем число общих перспективных клиентов.
- **Общая сумма доходов от продаж.** Хороший критерий для определения, насколько вы приблизились к достижению ваших целей.

Установление квоты

Для вычисления квоты ваших партнеров посмотрите на их прошлую деятельность и потенциал в будущем. Просмотрите свои продажи за последние 2 года и определите, где ваши партнеры помогли вам, снабдили вас перспективными клиентами. Используя эту информацию, можно вычислить 2 целевых показателя.

1. Определение квоты, которую выполнял бы ваш партнер, основываясь на имеющихся у вас данных. Эту цифру вы будете обговаривать с ним в вашем «обсуждении квоты».
2. Выделение второй, более консервативной квоты, которую, как вы полагаете, ваш партнер сможет осилить в реальности с учетом его опыта работы на территории.

Чтобы мотивировать ваших партнеров, выбирайте квоты не слишком большие, но и не слишком маленькие. Выберите квоту, на ваш взгляд, реальную и привлекательную, на основе опыта вашей работы с партнером. Если вы плохо знаете партнера, начинайте с более низких цифр во избежание разочарования результатами его работы.

Довольно часто ваши партнеры уверены, что могут привнести в партнерство больше, чем вы считаете возможным. Давайте посмотрим, как Фло воспользовалась информацией о Кэрол и еще двух партнерах, чтобы установить для них подходящие квоты.

Кэрол считает, что ей нужно поставить перед собой задачу чуть выше, чем она может выполнить, и это хорошая мотивация для нее. Фло проработала с Кэрол целый год и поняла, что Кэрол может рассказать красивую историю, но ее слова не всегда сходятся с делом. Кэрол сказала Фло, что может добыть для нее 50 перспективных клиентов в этом году, основываясь на плане по формированию базы перспективных клиентов, который она задумала! Фло решила, что 20 звучит гораздо реальнее. Ведь Кэрол «привела» не очень много перспективных клиентов в прошлом году. Фло не хотела тормозить Кэрол, но надо было быть реалистами. Обычно Фло выручает около 8 тыс. долларов от продаж перспективным клиентам, которых нашла Кэрол.

Патрик более осторожен в своих обещаниях, чем Кэрол, и хороший продавец. Он основательно продумывает своих клиентов, проводит хорошо спланированные программы по формированию базы перспективных клиентов и у него высокий уровень отдачи, Фло считает, что если она сможет провести хотя бы 2 кампании совместно с Патриком, то получит 30 хороших перспективных клиентов, но и 15 будет рада. Патрик считает цифру 30 завышенной и согласился на 10. От продаж перспективным клиентам Патрика Фло обычно выручает около 15 тыс. долларов.

Фло никогда не работала с Дейвом, но у них был очень хороший разговор о том, как они могут сотрудничать в этом году. Фло считает, что Дейв был бы доволен совместной работой над 10 перспективными клиентами, но поскольку они никогда не работали вместе, Фло неуверена, что Дейв принесет хотя бы одного. Фло поговорила с ним через месяц, чтобы узнать, согласен

ли он на 10 перспективных клиентов, после чего она сможет начать планирование совместной работы по формированию базы. Фло узнала, что ранее Дейв находил перспективных клиентов на 12 тыс. долларов в год. Фло совместила эту информацию со спецификой предложений ее фирмы и теми компаниями, которые Дейв решил сделать своим целевым рынком для формирования базы перспективных клиентов. Теперь ей надо постараться вывести из этих данных приблизительно число перспективных клиентов, которое сможет обеспечить ей Дейв.

После тщательного продумывания, Фло сделала выводы на основании информации, полученной из разговоров с Кэрол, Патриком и Дейвом, и выделила им квоты. Квоты должны быть достижимыми, реальными для них и не слишком рискованными для нее. Таблица 9.1 показывает, как Фло может отслеживать работу над квотами, которые она выделила для Кэрол, Патрика и Дейва при помощи следующих цифр:

- годовое количество перспективных клиентов, которое Фло хотела бы в идеале получать от каждого из партнеров;
- годовое количество перспективных клиентов, которое было согласовано между Фло и ее партнерами;
- реальное количество перспективных клиентов, которое Фло <, получит от каждого из партнеров в течение года.

Квотирование партнеров без данных об их работе в прошлом

ЕСЛИ ВЫ никогда раньше не пользовались помощью нынешних партнеров, у вас может не быть никаких данных об их работе в прошлом, которые вы могли бы проанализировать для определения квоты для них. В этом случае побеседуйте с партнером и обсудите, какое реальное количество перспективных клиентов он сможет предоставить вам в этом году. Используйте это число

Таблица 9.1
Работа партнеров: общее число перспективных клиентов

Имя партнера	Целевые рынки / клиенты, с которыми он работает	Годовое количество перспективных клиентов, которое вы хотите получить от партнера	Годовое количество перспективных клиентов, согласованное с вашим партнером	Реальное количество перспективных клиентов	Крайний срок продажи	Реальный общий доход, приносимый в вашу «воронку»
Кэрл	Здравоохранение	50	50	20	Выдержан	20 перспективных клиентов x 8 тыс. долл. = 160 тыс. долл.
Патрик	Финансовые услуги	30	10	15	Выдержан	10 перспективных клиентов x 15 тыс. долл. = 150 тыс. долл.
Дейв	Финансовые услуги	10	Следует определить	0	31 января	0
Общая квота всех партнеров		90	60	35	—	310 тыс. долл.

в графе «Годовое количество перспективных клиентов, согласованное с вашим партнером». Если вы считаете, что от этого партнера можно ожидать большего при оказании ему определенной помощи, то поместите большее число в графе «Годовое количество перспективных клиентов, которое вы хотите получить от партнера». После разговора с ним подумайте, какое реальное количество перспективных клиентов он может включить в базу, учитывая, что это ваш первый опыт совместной работы. Используйте это число для графы «Реальное годовое количество перспективных клиентов». Фло использовала этот метод для вычисления количества перспективных клиентов в базе, которую мог бы сформировать Дейв.

» Вычисление общего дохода

Теперь у Фло есть информация о квотах, и она может предположить, каким будет доход, поступающий в ее «воронку» от каждого из партнеров в конце года. Как генеральный менеджер своей территории Фло старается быть более консервативной, чем оптимистичной, если речь идет о деятельности других людей. Поэтому она должна использовать число меньшее, чем в колонке «Годовое количество перспективных клиентов, согласованное с партнером» или «Реальное годовое количество перспективных партнеров» в табл. 9.1 для вычисления реального общего дохода.

Использование данных о вычисленных квотах

После вычисления партнерских квот Фло захотела определить, как они влияют на количество перспективных клиентов в базе, которую ей нужно сформировать самой. Она использовала информацию из главы 11 для определения, какое количество

действий по формированию базы перспективных клиентов ей нужно предпринять.

В таблице 4.1 мы определили, что Фло нужно 240 перспективных клиентов в год, чтобы наторговать на 1,2 млн долларов. Это даст ей возможность выполнить ее личную квоту. В таблице 9.3 данная информация используется в сочетании с общим числом перспективных клиентов, согласованным с партнерами из табл. 9.2 для приблизительного определения количества перспективных клиентов в базе, которую Фло должна сформировать сама. Таблица 9.2 показывает наилучший сценарий, когда партнеры формируют базу из такого количества перспективных клиентов, которое они и планировали. Если все партнеры предоставляют вам столько клиентов, сколько обещали, вам становится ясно, сколько перспективных клиентов вам надо найти самому. Но мы знаем: маловероятно, чтобы все партнеры приобрели столько перспективных клиентов, сколько обещали, и не все их квоты будут выполнены из-за множества причин. Их территория может измениться, в результате чего этих партнеров уже нельзя будет считать хорошими для вас. Их компания может начать предлагать другой продукт, вследствие чего ваш партнер будет вынужден переместиться на другую территорию. А еще у них просто-напросто может выдаться плохой год.

Таблица 9.2

Образец вычисления количества перспективных клиентов в базе, которую вы должны сформировать сами

	В лучшем случае	В худшем случае
Общее число перспективных клиентов, согласованное с партнерами	60	$60 \times 50 \% = 30$
Общее число благоприятных возможностей, необходимое вам	-240	$240 \times 1,25 \% = -300$
Избыток / недостаток, долл.	= (180)	= (270)

Таблица 9.3
Определение денежного выражения ежемесячных поступлений в вашу «воронку»

	В лучшем случае	В худшем случае
Реальный общий доход в вашу «воронку», долл.	310 000 / 12 месяцев = 25 833 долл.	$25\ 833 \times 50 \% = 12\ 917$
Общее количество денег, которое вы должны поддерживать в своей «воронке» в течение года, долл.	-500 000	$500\ 000 \times 1,25 \% = -625\ 000$
Излишек / недостаток, долл.	= (474 167)	= (612 083)

Модель демонстрирует вам как лучший, так и худший сценарий. В нем партнеры поставляют вам только 50 % от обещанных перспективных клиентов, и, таким образом, Фло нужно их на 25 % больше, чем она изначально вычислила. Эти вычисления допускают сбои в работе как самой Фло, так и ее партнеров. Мы преднамеренно сделали модель агрессивно отрицательной, чтобы вы увидели настоящий сценарий худшего случая, то есть такого, хуже которого дела зайти уже не должны!

В обоих сценариях в табл. 9.2 у Фло все-таки недостаточно перспективных клиентов в ее «воронке» для выполнения квоты с учетом ее коэффициента заключения сделок, вычисленного в главе 3. Когда вы вставите в модель свои собственные вычисления, в идеале захотите раздать своим партнерам квот на как можно большее число перспективных клиентов. Если вам удастся раздать всю свою квоту своим партнерам, то вы сможете проводить все свое время, помогая партнерам в их деятельности по формированию базы перспективных клиентов и доведению до конца работы с ними вплоть до заключения сделок. В этом случае Фло не удалось раздать всю свою квоту трем партнерам. Результаты показали, что ей придется проводить достаточно много времени, формируя базу перспективных клиентов в количестве

от 180 до 270. Чтобы уменьшить эти числа, она может **попытаться** привлечь к сотрудничеству большее число партнеров.

Если вы предпочитаете отслеживать доход, а не количество перспективных клиентов, можете это делать. Таблица 9.3 показывает тот же лучший и худший сценарии и вычисления того, какой доход нужно будет получить Фло в ее «воронке». Фло вычислила общий денежный объем, который она должна поддерживать в своей «воронке» в течение года (см. табл. 4.5).

Отведение завышенных квот. Чтобы уменьшить риск того, что партнеры предоставят меньше перспективных клиентов, чем они обещали, Фло раздает завышенную общую партнерскую квоту. В идеале ваша цель — подбор такого количества партнеров, чтобы можно было поддерживать вдвое больше перспективных клиентов или дохода в вашей «воронке» на протяжении всего времени.

В нашем примере Фло работала только с 3 партнерами. Я рекомендую работать с таким количеством партнеров, с каким вы можете управляться, но достаточно большим, чтобы их деятельность по формированию базы перспективных клиентов была продуктивной и разгружала вас весьма существенно. Я с успехом делала это и с 15 и с 6 партнерами. Используйте модель, данную в этой главе, для определения, сколько партнеров вам *нужно* для работы. А здравый смысл вам поможет представить, с каким количеством партнеров вы могли бы работать в *реальности*. Ведь партнерство должно быть обоюдным. Требования партнерства более детально обсуждается в главе 10.

Раздайте настолько большие квоты, чтобы они позволили поддерживать вдвое больше перспективных клиентов или дохода в вашей «воронке», чем вы хотите получить в результате. Это поможет вам справиться с риском того, что ваши партнеры не выполнят своих обязательств по формированию базы перспективных клиентов на вашей территории.

*«

Обсуждение квоты

Когда Фло определила для себя, какую квоту она хотела бы выделить каждому из своих партнеров, то поняла, что готова к обсуждению квоты. Выбранная вами квота должна устраивать и вас, и вашего партнера в такой степени, чтобы оба готовы были бороться за нее на протяжении года. Она должна служить мерой успеха ваших совместных усилий. В течение года она будет помогать вам определять, нужны ли изменения в ваших совместных планах.

Это не та квота, которую вы будете использовать для звонков своим партнерам вроде: «Привет, Дейв, я отвела тебе квоту на 10 перспективных клиентов в этом году. Уверена, ты можешь это сделать. Дай знать, если тебе понадобится помощь». Такой разговор не принесет вам ничего. Настоящий разговор должен быть о том, чего вы можете достичь совместными усилиями.

Когда Фло позвонит своему новому партнеру Дейву, ее разговор должен звучать, как призыв к партнерству: «Дейв, я думаю, мы вместе сможем сформировать базу из 10 перспективных клиентов на рынках финансовых услуг в этом году. Я очень рада, что мы будем работать вместе. Что ты об этом думаешь? Как ты считаешь, 10 — это разумная цифра, или мы можем сделать больше?»

Дейв отвечает: «Мы уже говорили о совместной работе ранее. Думаю, что у нас все получится. Я даже думаю, что если мы проведем всю ту работу по формированию базы перспективных клиентов, которую обсуждали, особенно рассылку электронных сообщений и встречи с руководством фирм, то сможем сформировать базу из 12 перспективных клиентов в этом году. Честно говоря, я даже рассчитываю на 15, но не хочу быть слишком оптимистичным».

Больше всего Фло нравится, что кроме приобретения нового партнера, с которым легко договориться, она избавляется от

части своей квоты. В этом примере Дейв согласился помочь Фло в формировании базы в 12-15 перспективных клиентов, в то время как она надеялась получить от него всего 10.

Следите за работой партнеров

Чтобы наблюдать за слабой работой Кэрол по формированию базы перспективных клиентов, Фло надо было смотреть на поступления в свою «воронку» перспективных клиентов от Кэрол каждый квартал. Когда она увидела, что перспективные клиенты так и не материализовались, ей надо было настоять на встрече с Кэрол и на пересмотре как планов по формированию базы перспективных клиентов, так и сути проводимых ею мероприятий.

Партнеров нельзя оставлять один на один с выделенной им квотой. Вы лучше знаете свою целевую аудиторию, свои предложения и свои ключевые послания, чем они. Для успешного привлечения перспективных клиентов им нужно ваше руководство и ваши рекомендации. Выделение им квот не означает перекалывания на них ваших полномочий. Ваши партнеры не достигнут успеха без вашего постоянного участия в их работе по формированию базы перспективных клиентов для вас.

Вы не можете квотировать всех

Надо понимать, что вы не можете квотировать всех ваших партнеров и помощников внутри и вне вашей компании. Библиотекарь может быть прекрасным помощником для получения информации о целевых рынках и определения ваших возможностей на них, но он не возьмет на себя ответственность за формирование базы перспективных клиентов на вашей территории.

Клиент может быть хорошим партнером, когда он дает рекомендации о вас, но все, что вы можете квотировать вашему клиенту, — определенное количество рекомендаций в течение года.

Все это имеет значение в вашей работе по формированию базы перспективных клиентов для своей «воронки», и в конечном итоге некоторые из этих клиентов принесут доход. Однако вам будет трудно устроить обсуждение квот с вашим клиентом.

Самый лучший партнер для специалиста по продажам — специалист по продажам из другой компании. Он сможет проводить работу по формированию базы перспективных клиентов на вашей территории, поскольку этот человек так же заинтересован в продажах, как и вы.

. Резюме

Квотирование партнеров, пожалуй, самая трудная концепция, этой книги. И все-таки, если Фло освоит его, оно станет фундаментом планирования ее деятельности по формированию базы перспективных клиентов. Теперь Фло знает почти наверняка, сколько перспективных клиентов она может ожидать от своих партнеров, а таю/сеих соображения по этому поводу, высказанные в время обсуждения квот. Используя эти цифры, она определит, сколько перспективных клиентов должна включить в базу сама, что будет описано в главе II. Имея всю эту информацию, Фло уже в начале года может определить, каковы будут ее результаты в конце его!

Развитие вашего партнерства

^гло разработала план, как она будет ежемесячно связываться с каждым из партнеров для поддержания плотных отношений. Придумала проводить совместные встречи и обсуждать планы по формированию базы перспективных клиентов. На этих встречах Фло будет также выяснять, на чем сосредоточили свои усилия ее партнеры в данный период времени, и есть ли дополнительные возможности или области, где бы они могли работать в ее интересах.

Несмотря на все это, она не заметила, что у Кэрол почти ничего не получается, и Фло не хватает 47 перспективных клиентов, обещанных Кэрол. Ситуация не стала бы такой сложной, если бы у Фло было больше 3 партнеров.

Сколько партнеров вам следует иметь

Как правило, вам следует работать, по меньшей мере, с 10 партнерами вне и как можно с большим числом людей внутри вашей компании. Мы уже обсуждали ранее, что вам нужно иметь столько партнеров, сколько позволит поддерживать двойное количество поступлений в вашу «воронку». Возможно, вам удастся достичь

этого и с меньшим количеством партнеров, но десять помогает значительно снизить риск, когда несколько партнеров не выполняют своих обязательств.

Развитие вашей партнерской базы

Вам нужно 10 партнеров вне вашей компании, чтобы работать с ними уже сегодня. В этом случае придется предпринять определенные действия на вашей территории в работе по формированию базы перспективных клиентов для обзаведения дополнительными партнерами. Узнав, какого профиля партнеры нужны, можно быстро выстроить свою партнерскую сеть.

В главе 8 вы определили список потенциальных партнеров, виды совместной деятельности и целевые рынки, которые могли бы обрабатывать вместе. Теперь нужно обдумать возможные взаимоотношения с потенциальными партнерами. Что они могут приобрести от общения с вами? Вы должны что-то давать своим партнерам в обмен на их услуги.

Можете поставлять необходимых им перспективных клиентов. Или привлечь их к своей работе по формированию базы перспективных клиентов, что даст тем возможность встречаться с новыми потенциальными клиентами напрямую. Можете давать рекомендации другим новым партнерам, а также помочь своим партнерам расширить их собственную сеть, представляя их другим торговым работникам, которые продают другие товары или услуги, дополняющие друг друга.

Когда вы определите, какие партнеры вам нужны, где их можно найти и что вы можете предложить им взамен, начинайте работать, приводите в действие свой план по обзаведению новыми партнерами на своей территории. Этот план основан на том, что важно для *них*. Так же, как вы продаете товары или услуги своим клиентам, продайте партнерам свое партнерство.

Укрепление партнерства

Над партнерством надо работать. Чтобы привлечь людей к совместной работе, поделитесь с ними своими целями, задачами и территориальной стратегией по формированию базы перспективных клиентов. Приглашайте партнеров на ваши стратегические встречи, обсуждайте с ними их роль в ваших кампаниях. Разрабатывайте совместные планы действий, которые привели бы обе стороны к успеху. Будьте открытыми для изменения ваших планов под влиянием партнеров. Когда начнут появляться вероятные клиенты, работайте вместе над ними или поделите эти возможности между собой. Сообщайте друг другу об успехах. Общайтесь как можно чаще.

«Партнерство длится долго. Его надо подпитывать. Партнерство надо развивать, а затем обучать партнеров», — утверждает Черил Гилински из SimPath.

Партнеры могут успешно помогать вам, имея четкое представление о сути ваших предложений. Они ищут перспективных клиентов для вас, так же как вы ищете перспективных клиентов для них. Для построения успешного партнерства вам надо обучать своих партнеров, объяснять им свои предложения, делиться с ними информацией, которая поможет лучше позиционировать вашу компанию перед потенциальными клиентами. Объясняйте все просто, у них нет времени на сложное. Когда обучаете своих партнеров, просите их обучать вас, объяснять вам суть их предложений так, чтобы вы тоже смогли точно представлять их.

«Надо, чтобы вы хорошо представляли себе уровень квалификации ваших партнеров. Тогда вам легче будет направлять их в нужное русло вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов, и вам самим будет легче определить, подходит ли им представившаяся вам возможность, — советует Холли Симон из KLA Group. — Используйте ваш общий опыт и умение для достижения успеха обеими сторонами». Деловые

возможности каждого из партнеров укрепляют партнерство. Надо хорошо их понимать, чтобы трансформировать в продажи.

Делитесь знаниями, это ведет к успеху. Чем больше вы делитесь друг с другом, тем лучше вы можете представлять друг друга в бизнесе.

Когда вы начинаете работать с вашими партнерами, старайтесь выстроить взаимоотношения на основе доверия, уверенности и открытости. Посмотрите на табл. 10.1. Представьте такой случай, когда вы и ваш партнер работаете с одним и тем же потенциальным клиентом, и он выразил желание рассмотреть предложение только вашего партнера, а не ваше. Что вы будете делать? Бывают такие ситуации, когда вы оба оставляете этого потенциального клиента, поскольку вы — одна команда. Может быть другая ситуация, когда вы просите своего партнера работать над клиентом только в его интересах. Определите для себя заранее ваше поведение в трудных ситуациях для сохранения партнерства. Это поможет вам справиться с ними с уверенностью и без нервных стрессов и ущерба для ваших отношений, поскольку все было оговорено.

Таблица 10.1
Три ключевых элемента в успехе партнерства

1.	Доверие	Ваши партнеры должны доверять вам. Выстраивайте доверие в процессе общения, быстрых, точных ответов и хорошей работы
2.	Открытость	Не скрывайте информацию от своих партнеров. Основывайте открытость на собственном примере. Установите частое и открытое общение между партнерами. Разделяйте риски и вознаграждения. Выносите совместные решения и по простым, и по трудным вопросам
3.	Уверенность	Доказывайте, что вы думаете и говорите одно и то же. Держите свои обещания. Не обещайте слишком много. Выставляйте друг друга в лучшем свете перед клиентами и коллегами. Поддерживайте друг друга, делаясь знаниями. Будьте честными

Управление квотой. Из главы 9 вы узнали, как работать с каждым партнером, и совместно пришли к соглашению о квотах на формирование базы перспективных клиентов. Но если вы не будете управлять вашими партнерами, ничего не произойдет и ваша квота не будет выполнена. Сделайте правилом для себя регулярно и часто спрашивать у ваших партнеров об их успехах и оповещать о своих. Сообщайте им об изменениях в своей стратегии по формированию базы перспективных клиентов, таких как перемены на целевых рынках или появлении нового предложения.

Используйте перспективных клиентов для мониторинга и проверки того, что вы тратите свое время на правильных партнеров, которые делают правильные вещи. Сделайте так, чтобы вы тратили свое время там, где эти инвестиции приносят наибольший результат.

РОЛЬ ПАРТНЕРОВ

Хоть партнер и помогает вам облегчить вашу долю, ключевой партнер делает больше. Существует 8 вещей, которые делают для вас ваши идеальные партнеры просто потому, что они — ваши партнеры и верят в вашу команду.

- 1. Прислушиваются к вашей территориальной стратегии и работают в соответствии с ней.** Ваши ключевые партнеры ходят на ваши сессии по планированию, обдумывают и дают рекомендации, основываясь на своем опыте.
- 2. Помогают создать стратегию успеха.** После выслушивания ваших соображений о стратегии идеальные партнеры помогают выработать лучшую, определяя, как вы будете достигать своих целей.
- 3. Помогают разработать план на основе вашей стратегии.** Сильные партнеры часто помогают вам в создании компонентов

территориального плана там, где вы партнерствуете. Вместе вы определяете вашу совместную стратегию по формированию базы перспективных клиентов и планы по поддержанию этой стратегии.

- 4. Работают над вашим территориальным планом и помогают распределять объем работы по формированию базы перспективных клиентов.** Ваши лучшие партнеры разделяют с вами список мероприятий по формированию базы перспективных клиентов, выделяют те, над которыми вы можете работать совместно. Они приносят свои ресурсы, усиливая этим ваши.
- 5. Делятся своей стратегией, целями и просят помочь в достижении их.** Когда вы делитесь своей стратегией, ваш ключевой партнер делится с вами своей. Если партнер «открыт» с вами, вам легче и приятней помогать ему в разработке его стратегии. Вы можете увидеть возможности, открывающиеся для вас обоих в этой стратегии. Вместе составляете план по формированию базы перспективных клиентов, который будет выполнять ваш партнер, а вы будете ему помогать.
- 6. Работают с вами на долгосрочной основе.** Обычно это минимум 6 месяцев или значительно дольше. Может быть, даже дольше, чем ваша работа в компании, где вы трудились, когда начали свое партнерство. С многих точек зрения партнерство похоже на брак. Первые несколько месяцев — счастье и веселье. Но без обоюдной работы над ним — это просто свидание. Перспективные клиенты не начнут сыпаться на вас на следующий день после того, как вы решили стать партнерами. Должно быть потрачено немало времени и усилий с обеих сторон. Если обе стороны будут четко следовать совместно разработанным планам, партнерство будет процветать и плодоносить вероятными клиентами.

7. Игруют роль в вашем процессе продажи. Лучшие партнеры не ограничиваются участием в вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов. Они работают над возможностями в течение всего процесса продажи, участвуют в звонках, составлении писем с предложениями, заключении сделок. Ваши лучшие партнеры знают достаточно много о ваших предложениях, чтобы достойно представить их своим потенциальным клиентам, а вы должны делать то же самое для них.

8. Поддерживают с вами постоянную связь для достижения долгосрочных целей обеих сторон. Настоящие партнеры понимают ценность партнерства и хотят сохранить его так же, как и вы. Они ставят вас в известность о действиях, связанных с вашей совместной программой по формированию базы перспективных клиентов.

Не все ваши партнеры так работают. В лучшем случае 2 или 3 из 10. Некоторые делают это интуитивно, потому что это их стиль, или они высоко ценят партнерство. Другие могут научиться, если вы покажете им пример. Присмотритесь к своим партнерам и выберите потенциально идеальных, даже если они не таковы в настоящее время. Начинать работать с ними так, как если бы они были вашими лучшими партнерами. Вы быстро увидите, правильный ли выбор сделали.

Приобретение партнера

Вам нравятся ваши целевые рынки и ваши планы по формированию базы перспективных клиентов, если так — это будет заметно всем, с кем вы общаетесь. И тогда вашим партнерам захочется работать с вами для достижения своих целей. В большинстве случаев цели ваших партнеров близки к вашим. Обычно ваши партнеры — тоже специалисты по продажам, у которых есть свои квоты. Пригласите их на свои сессии по составлению территориального

плана и поделитесь своей стратегией при личных встречах, чтобы показать, как они могут достичь своих целей, работая с вами.

Партнеры внутри вашей компании тоже имеют цели, похожие на ваши. Они могут получать компенсацию другим путем, но совместная работа поможет удовлетворить и их, и ваши стремления. В своей деятельности по формированию базы перспективных клиентов, например, вы можете уделить больше внимания какому-то продукту, в продвижении которого заинтересован менеджер по продукции. А он, в свою очередь, обратится к другим специалистам по продажам с просьбой сообщать об этом продукте их клиентам, что поможет в вашей работе по формированию базы перспективных клиентов.

Работая в тесном сотрудничестве с менеджером по продукции, вы можете извлечь пользу для себя и другим путем. Например, данный вид продукции оказался в избытке или недостатке, менеджер по продукции, скорее всего, станет работать с вами, а не с другими специалистами по продажам. Менеджер по продукции, почувствовав ценность сотрудничества с вами, может предоставить доступ к специальным скидкам или ограниченной группе товаров.

Поддержание связи с партнерами

Фло не могла понять, где она допустила ошибку с Кэрл. Фло беседовала с ней каждый месяц. Они обсуждали планы Кэрл по формированию базы перспективных клиентов и то, на каком этапе ей может понадобиться помощь Фло. Кэрл очень нравилась работа по формированию базы перспективных клиентов, она не жалела сил и времени. Не хотела тратить драгоценное время Фло на то, чтобы заставлять ее читать электронные отчеты о проведенной работе. Обещала сделать это в нужное время. Кэрл производила впечатление полной уверенности в себе, и поскольку она действительно была очень занята, Фло оставила ее в покое.

Поддерживать связь с вашими партнерами можно разными способами. Вы можете проводить ежемесячные встречи, приглашать их на мероприятия, где они будут продолжать знакомиться с вашими предложениями, или рассылать ежемесячные электронные сообщения с уточненными данными. «Мы рассылаем информационные письма нашим партнерам, — говорит Симон. — Мы хотим, чтобы они знали, какие мероприятия мы собираемся проводить и что мы делаем с другими партнерами. Так, чтобы им было приятно работать с нами». Если партнерам выделена большая часть вашей квоты по формированию базы перспективных клиентов, поддерживайте более частые контакты с ними. Как выяснили многие специалисты по продажам, голосовых и электронных сообщений недостаточно для общения с партнерами. Только на встречах вы можете узнать, какая дополнительная информация требуется им, делают ли они то, что обещали, и как выглядят их «воронка на стене». На той же встрече вы можете рассказать им о себе.

Между такими встречами вы определяете, когда надо позвонить им, а когда послать электронное сообщение. Некоторые вопросы лучше обсуждать по телефону, чтобы ваш партнер мог слышать тон вашего голоса. Если у вас появился новый перспективный клиент, над которым вы хотели бы работать вместе с вашим партнером, позвоните. Это позволит вашему партнеру узнать все детали и задать вопросы. Всегда, когда у вашего партнера могут возникнуть вопросы или малейшая возможность недопонимания, звоните, а не посылайте электронные сообщения.

Некоторые вопросы можно обсуждать по электронной почте: договариваться о встречах, рассылать обновленные данные, пересылать полученные из других источников сообщения. Другие вопросы могут быть документированы в электронных сообщениях или письмах, например целевые рынки, задания, даты встреч. Это дает возможность и ответить, и подтвердить. Электронное сообщение представляет небольшую трудность для общения,

поскольку вы не всегда можете быть уверены, что правильно поняли партнера. Вы не можете задать вопросы для прояснения. Вы не видите его выражения лица и того, как он жестикулирует. Когда посылаете электронное сообщение, прочтите его, чтобы убедиться, что в нем все ясно. Убедитесь, нет ли ошибок или сокращений, которые можно неправильно понять. Посвятите этому несколько дополнительных минут и добейтесь полной ясности вашего сообщения.

Будьте хорошим партнером

Доверие, открытость, уверенность — фундамент крепкого партнерства. Посмотрите на свои партнерские отношения с разными людьми и увидите разницу в отношениях с партнерами. Есть партнеры, работа с которыми более эффективна. Вы относитесь к ним так же, как и к другим, или иначе? Что вы делаете иначе? Почему? Что будет, если вы еще больше продвинетесь в отношениях с ними? Есть ли у этих партнеров потенциал, чтобы стать вашими топ-партнерами, если вы повысите уровень оказываемой им поддержки? Участвуйте в тренировочных занятиях ваших партнеров, изучите их компанию и ее предложения. Тогда вам будет легче рекомендовать их. Ищите возможности для ваших партнеров и их предложений. Передавайте перспективных клиентов вашим топ-партнерам, просите их довести сделку до заключения и верьте, что они будут рекомендовать ваше предложение. Работая с партнерами таким образом, вы укрепляете ваше партнерство.

Резюме

Фло вполне определилась с тем, как привлечь больше партнеров на своей территории, разработав для этого специальную стратегию. Она знает, что с течением времени это не только принесет ей больше перспективных клиентов, но и позволит не быть слишком

зависимой от какого-либо партнера в ее деятельности по формированию базы перспективных клиентов.

Фло уверена, что сама может стать хорошим партнером. Она составила план постоянных связей со своими партнерами, выстраивая взаимоотношения на основе доверия, открытости и уверенности. Она стремится помочь партнерам достигнуть их целей, укрепляя тем самым партнерство с ними, и даже подумывает о распространении своего плана коммуникаций на один из своих ключевых ресурсов. Ее группа поддержки формируется довольно хорошо.

Часть 3

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ БАЗЫ ПЕРСПЕКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Эта часть поможет вам определить, сколько действий по формированию базы перспективных клиентов вам надо предпринять для достижения ваших целей и какие действия наилучшим образом подходят для вашего целевого рынка с его доступными ресурсами. Вы узнаете о разных типах действий, о том, где взять содержание для них и как совмещать разные виды деятельности по привлечению перспективных клиентов для увеличения общей отдачи от них.

Что такое действия?

После целого дня так называемого «холодного» обзвона потенциальных клиентов Фло устала и была раздражена. Она сделала 125 звонков, но не нашла ни одного перспективного клиента. Фло поняла, что настало время попробовать что-то другое. Если продолжать в том же духе, своих целей ей не достичь!

До настоящего времени Фло считала, что «холодный» обзвон — достаточно хороший способ формирования базы перспективных клиентов, но с каждым днем это становилось все труднее и труднее. Она знала, что некоторые из ее коллег и партнеров делали что-то другое, чтобы найти перспективных клиентов. Может быть, настало время и ей сменить свои методы.

Фло начала с составления списка возможных действий по формированию базы перспективных клиентов помимо «холодных» звонков:

- прямая рассылка писем;
- проведение семинаров;
- рассылка электронных сообщений;
- получение рекомендаций.

Список получился недлинным, но вполне достаточным. Теперь она должна поговорить со своими коллегами и партнерами, какие действия предпринимают они.

Действия по формированию базы перспективных клиентов

Действия — это подходы или акции по формированию базы перспективных клиентов, которые вы предпринимаете на протяжении года для достижения ваших целей, то есть определенного вами числа перспективных клиентов. «Холодные» звонки — наиболее популярные действия. Существуют и другие; прямая рассылка писем, электронные сообщения, мероприятия, пиар-акции, рекомендации, сетевая работа.

Действия могут предприниматься как для формирования базы перспективных клиентов на целевых рынках, так и для ваших лучших 10 клиентов и потенциальных клиентов. Они должны дополнять вашу общую территориальную стратегию. Вы определили 2 ваших лучших целевых рынка, 10 лучших клиентов и 10 лучших потенциальных клиентов. Вы хотите, чтобы ваши действия по формированию базы перспективных клиентов подошли бы для всех клиентов — перспективных, ключевых и действительных на вашей территории. При правильном планировании это не такая уж сложная задача.

Скажем, вы решили провести прямую рассылку. Сначала составили проект этой деятельности. Несложно приспособить ваше письмо к разным целевым рынкам и разным клиентам. Написание письма может занять час-другой. Настоящая работа — определение *помощников*, доступных вам, составление списка для рассылки, изучение того, какой маркетинговый материал вы можете использовать в своем письме, определение лучших предложений для изложения в письме, подача их в наилучшей форме, и, наконец, планирование дальнейших действий при получении

отзывов. Когда все это спланировано, вам надо просто запустить механизм. Возможно, с разной формой подачи вашего предложения на разных целевых рынках.

Для наилучшей отдачи от вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов не нужно ограничиваться однотипными действиями на всей вашей территории. Лучше группировать свои действия в кампании или программы. Когда ваши действия сгруппированы, у вас появляется возможность тем или другим способом общаться с вашими клиентами постоянно в течение длительного времени. Такая комплексная программа деятельности приводит к тому, что ваше имя постоянно перед глазами ваших потенциальных клиентов, и они сразу подумают о вас, когда у них возникнет необходимость решить проблему. Это отличный способ проникновения на свой целевой рынок и подхода к своим потенциальным клиентам с минимальными инвестициями. Комплекс действий высвобождает вас для совершения продаж, для работы с вашими контактами, которые значительно продвинулись в своем покупательском процессе. Мы поговорим подробнее о комплексном воздействии в главе 19.

* Почему вы хотите проводить свой собственный прямой маркетинг?

j Очень часто ваши наиболее эффективные действия по формированию базы перспективных клиентов наблюдаются там, где вы проводите так называемый прямой маркетинг. Но подождите минутку! Разве у вашей организации нет отдела маркетинга, который должен этим заниматься? Разве вы не можете позвонить им и потребовать, чтобы они занимались работой по формированию базы перспективных клиентов на вашей территории вместо вас?

Обычно ваша организация имеет отдел маркетинга или пользуется услугами посторонней маркетинговой компании, которые проводят прямой маркетинг на целевых рынках, интересующих

вашу организацию. Они проводят мероприятия, осуществляют прямую рассылку писем, телемаркетинг, публикуют статьи, делают все, что помогает проникнуть на эти целевые рынки. Даже если вы хотите воспользоваться результатами маркетинговой деятельности вашей фирмы в интересах своей работы по формированию базы перспективных клиентов, вы должны помнить, что цель маркетинговых организаций — представление публике товаров или услуг компании, что приводит к появлению перспективных клиентов.

Цель маркетинга не в том, чтобы вы успешно работали на своей территории. Его цель — успех вашей компании. Поэтому вам надо проводить свой собственный прямой маркетинг, чтобы обеспечить постоянный приток перспективных клиентов с вашей территории. Однако перспективных клиентов, полученных в результате маркетинга, следует рассматривать как премию, а не как закономерный результат планомерной работы на территории.

Если вам повезет, территория проведения маркетинга совпадет с вашей территорией. Тогда станьте их партнером и разработайте совместный план по формированию базы перспективных клиентов. Присматривайтесь к тем, кто тоже заинтересован в маркетинге этой территории в качестве партнера. Ходите на семинары по планированию, проводимые этими людьми, как было оговорено в главах 8, 9 и 10. Такие действия повысят вашу эффективность и увеличат партнерские отклики.

Вы можете использовать прямой маркетинг для быстрого доступа к большому числу людей точно так же, как это делают работники маркетинговых организаций. Используя акции прямого маркетинга для «разогрева» перспективных клиентов, вы дадите возможность потенциальным клиентам с ваших целевых рынков стать перспективными, если они заинтересуются предложениями вашей компании. А в таком случае они откликнутся на одно из ваших действий по формированию базы перспективных клиентов. Тогда для вас будет гораздо легче обнаружить перспек-

тивного клиента, продвинувшегося по пути его покупательского процесса. Поскольку не маркетинг, а формирование базы перспективных клиентов — ваша основная работа, вам надо применять методы прямого маркетинга, который дает максимальный возврат в ответ на минимальные инвестиции сил и времени с вашей стороны.

[Когда надо делать больше, чем «холодные» звонки

Проводя интервью с торговыми работниками для этой книги, я с интересом обнаружила, что самым главным средством по формированию базы перспективных клиентов они считают «холодные» звонки. Или просто ожидание, пока отдел маркетинга не пришлет перспективных клиентов. Трудность с «холодными» звонками состоит в том, что только те из потенциальных клиентов, кто осознает, что у них есть проблема, которую надо решать, будут с вами разговаривать. А те, кто еще не знает об имеющейся у них проблеме или пока не приняли решения устранить проблему, не будут принимать ваших звонков. Это значительно сужает ваши возможности и снижает эффективность.

Другой недостаток «холодных» звонков в том, что ваша цель — один-единственный человек во время каждого звонка. Вы не можете ничего сделать для увеличения вашей аудитории. Скорее наоборот, «холодный» обзвон ограничен временем, которое вы можете ему уделить каждый день. Если вы слишком заняты звонками, никаких действий по формированию базы перспективных клиентов на вашей территории не происходит.

Прямой маркетинг предназначен для одновременного общения со многими людьми с целью ознакомления их с вашим предложением. Такой вид формирования базы перспективных клиентов требует определенной подготовки и планирования с вашей стороны. И в первый раз он поглощает вас целиком. Однако,

когда вы принимаете решение провести прямую рассылку писем, это может касаться всех ваших целевых рынков без больших изменений. Однажды спланировав и совершив прямую адресную рассылку, вы уже таким образом получили сохраняющую ваше время модель, которую можете использовать в дальнейшем на любом из своих целевых рынков.

Я очень рекомендую прямой маркетинг в качестве действенной меры по формированию базы перспективных клиентов. У меня нет времени делать «холодные» звонки каждый день. Независимо от того, сколько раз я включаю их в свое расписание, постоянно находится что-то более важное, чем эти звонки. Методом прямого маркетинга значение каждого письма, каждого электронного сообщения, каждого мероприятия усиливается, и отзывы начинают поступать незамедлительно. Я должна заниматься с поступающими ко мне потенциальными клиентами, а значит освободить для них свое расписание. Скажу больше: я более уверена в перспективности этих потенциальных клиентов, потому что они *просят* меня позвонить им. Так что я не делаю им внезапных «холодных» звонков. Им я всегда предпочитаю прямой маркетинг. Рассмотрите методы прямого маркетинга, с помощью которых вы получите высочайший уровень откликов с малейшими усилиями с вашей стороны.

Используйте призывы к действию

Каждое действие по формированию базы перспективных клиентов, которое вы предпринимаете, должно включать призывы к ответным действиям. Призыв к действию — это побуждение вашего потенциального клиента к совершению каких-то действий. Например, просите их позвонить вам или прислать электронное сообщение, прийти на мероприятие, принять ваш звонок или направить вас к нужному лицу. Даже отправка праздничной открытки — побуждение к ответному действию: «Пожалуйста, ответьте

на мой звонок в следующий раз, потому что я потратил время на отправку вам поздравительной открытки». Используйте побуждение к действию для объяснения вашим потенциальным клиентам, чего вы от них хотите.

В своей работе по формированию базы перспективных клиентов я использую побуждение к действию, чтобы потенциальные клиенты сами раскрывали свою перспективность. Если потенциальный клиент отзывается, значит он перспективен. Если не отзывается, ищите другой способ заинтересовать его.

Без побуждения к действию вы теряете время и возможность выявить перспективность клиента.

Маленькие советы по более эффективному формированию базы перспективных клиентов

Используйте маркетинговую деятельность вашей компании.

Как мы уже говорили ранее, ваша компания наверняка проводит большую маркетинговую работу, обычно направленную на создание осведомленности о своем продукте и добывание перспективных клиентов для компании. Побеседуйте с работниками отдела маркетинга, выясните, какие кампании они проводят и какие вы могли бы использовать для себя. Если отдел маркетинга печатает 10 000 открыток, оповещающих о новой услуге, возможно, они могли бы дать вам 200 из них для использования на ваших лучших целевых рынках. Если они печатают информационные письма для торговой выставки, то могли бы напечатать 50 дополнительных для ваших лучших и потенциальных клиентов. Выясните, что полезного для вашей территории делает отдел маркетинга.

Когда вы занимаетесь совместным планированием со своим партнером, не забудьте обсудить и приятик соглашения о том,

кто за что будет платить, кто будет подбирать содержание, писать письма, заниматься внедрением, составлять списки, и как вы будете «отрабатывать» каждого перспективного клиента.

Ключевой момент: подходит данное бизнес-послание к вашему целевому рынку или нет, это позиционирование вашего предложения. Если подходит, можете печатать эти материалы. Отдел маркетинга мог бы взять на себя почтовые затраты в качестве части расходов своей маркетинговой кампании. Чтобы узнать, как еще можно использовать работу вашего отдела маркетинга, читайте главу 20.

Старайтесь все делать вместе со своими партнерами. Так же как ваша компания проводит маркетинговые мероприятия для получения перспективных клиентов, так и компания вашего партнера делает то же самое. Постарайтесь воспользоваться этим на своих целевых рынках. Вы знаете, что ваш партнер пользуется другими способами формирования базы перспективных клиентов. Теперь все, что вам нужно сделать, это выяснить, что они делают, и прикинуть, не может ли это пригодиться вам.

Если ваши продукты или услуги дополняют их предложения, объедините свои усилия с партнером для формирования базы перспективных клиентов. Работайте вместе над выяснением, что полезного вы оба можете извлечь из работы их отдела маркетинга.

Если их отдел маркетинга не проводит никаких полезных для вас кампаний, составьте вашу собственную совместную кампанию по формированию базы перспективных клиентов. Используйте ресурсы друг друга.

Используйте партнеров в «отработке» перспективных клиентов.

Если ваша кампания по формированию базы перспективных клиентов интегрируется с предложением вашего партнера, подумайте о том, как вы можете поделить работу по «отработке» ваших перспективных клиентов. Даже если вы уже все расплани-

ровали, вам может понадобиться помощь в «отработке» клиентов и «доведения» их до заключения сделок.

Фло решила провести кампанию по прямой рассылке писем 150 клиентам на ее целевом рынке. Она очень занята этой работой. Она боится, что у нее не будет времени вовремя делать побуждающие к действию звонки тем, кто не откликнулся на ее кампанию. Теперь ей надо сделать выбор. Она может подождать, пока все уляжется, и продолжить кампанию, а может попросить кого-нибудь помочь ей со звонками. Если ждать, думает Фло, то новые перспективные клиенты перестанут поступать и ей не с кем будет работать, когда все уляжется. Если она попросит кого-нибудь помочь, то как можно быть уверенной, что у этого человека достаточно торговых навыков, чтобы грамотно осуществлять необходимые звонки и представлять Фло? Деловая проблема, на которой выстроена кампания Фло, должна решаться ее предложением в сочетании с предложением ее партнера, так что у нее есть выбор.

В этой ситуации использование партнера вдвойне выгодно Фло. Ее целевое предложение будет совместным, так что партнер в любом случае войдет в торговый процесс. Поскольку это — предложение партнера, у него и у Фло должно быть полное о нем представление, и партнер должен иметь возможность хорошо позиционировать и эффективно продавать свое предложение. Фло может поделить звонки со своим партнером. Это облегчит задачу обоим и упрочит партнерство.

Возбуждайте любопытство. Торговые компании знают, что включение каких-то дополнительных услуг* в их кампанию по продвижению увеличивает рейтинг.

* Например: «Купите квартиру — получите в подарок бейсболку» — недавно этот слоган широко прогремел на щитах наружной рекламы одной из московских строительных компаний, вызвав шквал отзывов как хвалебных, так и ругательных, но, по крайней мере, не оставив равнодушным никого. Компанию запомнили.

Тот же трюк может работать и для специалистов по продажам в их деятельности по формированию базы перспективных клиентов. Вам не надо предлагать какую-то безделушку, вроде шляпки, или что-то дорогостоящее, вроде возможности выиграть круиз. Люди любят предложения бесплатной информации или что-то подобное. Главное, чтобы они находили в этом определенную ценность. Когда потенциальные клиенты запрашивают бесплатную информацию, у вас появляется возможность сделать их перспективными клиентами.*

Пример 11.1 представляет список предложений, которые вы можете делать своим потенциальным клиентам при малом бюджете и сравнительно небольших затратах времени. Делайте ваши предложения связанными с вашим бизнесом так, чтобы при первом проявлении интереса к ним вашего потенциального клиента вы могли бы развить разговор на нужную вам тему. Если вы предлагаете возможность выиграть круиз, вы никогда не узнаете, сколько респондентов читало вашу информацию из интереса к ней, а сколько хотело только выиграть круиз.

Распланируйте, как вы будете передавать перспективных клиентов друг другу, и как вы будете информировать друг друга об их статусе. Во время составления планов, заранее оговорите регулярные встречи для обсуждения фазы «отработки» клиента. Это позволит вам иметь гарантированное свободное время для обмена друг с другом новой информацией и для планирования следующих шагов. Вы должны быть в состоянии быстро отвечать на появление новых возможностей продаж.

* Достаточно эффективным может стать предложение подвезти каталог и другие печатные материалы в офис вашего перспективного клиента по его запросу; это работает, хотя и не во всех сферах, ищите то, что сработает у вас, а еще лучше, посоветуйтесь по этому поводу со своим отделом маркетинга.

Пример 11.1. Список предложений потенциальным клиентам при малом бюджете и небольших затратах времени

- Отправить брошюру.
- Провести бесплатный анализ проблемы.
- Провести личную встречу с ними для лучшего выяснения их потребностей.
- Отправить техническую информацию.
- Отправить полезные советы, такие как «12 способов сэкономить, находясь в больнице».
- Отправить обучающий материал, основанный на разборе реальной ситуации (case study).
- Отправить пресс-релиз.
- Отправить инструкцию.
- Отправить приглашение на мероприятие или веб-сайт.
- Отправить видео или CD.
- Отправить свежую статью,

г

Такие предложения автоматически побуждают к действию. Вы просите потенциального клиента пойти куда-то для получения выбранного им предложения. Это очень простые побуждения к действию. Не забудьте включить в свои предложения ваш телефон или адрес электронной почты на случай, если ваш потенциальный клиент захочет срочно с вами связаться.

Вносите результаты своей деятельности в раздел «Управление контактами» своей CRM-системы*. Внесение ваших действий в раздел «Управление контактами» и постоянная работа с этим разделом вашей компьютерной системы — ключи к успеху в вашем

* CRM-система — это компьютерная программа, цель которой — помочь специалисту по продажам содержать в упорядоченном виде всю информацию о клиентах, взаимодействии с ними, запланированных и выполненных действиях, торговых операциях и т. д. и в конечном итоге позволить управлять своей деятельностью. К сожалению, не все российские компании внедрили эту систему у себя. Если вы работаете в такой компании, переговорите с руководством о внедрении данной системы.

процессе продажи. С каждой кампанией по формированию базы перспективных клиентов, которую вы проводите, добавляйте в свой раздел «Управление контактами» поступающие отклики. Независимо от того, положительные они или отрицательные, отмечайте, кто их прислал, что сказали и дату. На основании этих данных вы можете составить план дальнейших действий.

История взаимодействия с клиентом в разделе «Управление контактами» подскажет вам, как лучше построить беседу с потенциальным клиентом. Со временем это позволит вам персонализировать вашу работу по формированию базы перспективных клиентов. У меня есть один целевой рынок, на котором я работаю уже более восьми лет. Это небольшой рынок, содержащий около 300 компаний. Все люди на этом рынке знают Кендру Ли и KLA Group. Ввиду огромного объема работы, проделанной на этой территории, я могу пользоваться персонализированными посланиями о специфических проблемах в их бизнесе. Я знаю, что мои клиенты придут на проводимые мной конференции. Они читают мои сообщения, присылаемые в ходе прямого маркетинга, и, поскольку мои послания персонализированы, то есть я обращаюсь к каждому по имени и с персональными комментариями, они даже не осознают, что эти сообщения посланы им в ходе кампании прямого маркетинга. Мой рейтинг откликов обычно более 60 %. Без данных раздела «Управление контактами» я не смогла бы этого достигнуть.

Используя данные своей CRM-системы, вам не трудно быстро освежить в памяти очень давний разговор с вашим клиентом. Это производит на людей большое впечатление, когда вы можете сказать человеку, с кем очень давно не разговаривали: «Привет, Джерри! Мы разговаривали 14 месяцев назад о вашей проблеме. Тогда вы считали, что...» Такие вещи повышают ваш авторитет и показывают, что вы заботитесь о своих клиентах и внимательны к деталям. Это значительно повысит ваши результаты продаж.

Работайте в соответствии со стандартами вашей компании

Когда вы разрабатываете свою кампанию по формированию базы перспективных клиентов и свои кампании по организации партнерства, не забывайте, что вы должны работать в соответствии со стандартами вашей компании, такими как:

- правильное использование логотипа и цветов вашей компании;
- использование правильного языка компании;
- не делать ничего, что шло бы в разрез с целями и задачами вашей компании

Ваш отдел маркетинга поможет вам прояснить все вопросы по поводу стандартов компании. Это важно, поскольку отдел маркетинга работает с целью создать осведомленность о брендах вашей компании, в которых соблюдаются эти стандарты. Их соблюдение увеличит вероятность того, что ваш потенциальный клиент узнает знакомый логотип и прочтет ваше послание.

Какие действия предпринимать?

Часть третья поможет вам в планировании, разработке и проведении прямого маркетинга на вашей территории. Следующие шесть глав детально определяют типы действий по формированию базы перспективных клиентов, которые вы можете проводить с минимальными затратами времени. Каждая глава включает:

- в чем смысл вида деятельности;
- i. • почему его нужно использовать;
- как специалист по продажам может эффективно проводить эту деятельность;
- как поступать с теми, кто не откликнулся;

- варианты действий, которые вы можете использовать;
- когда не следует использовать эту деятельность.

СКОЛЬКО ДЕЙСТВИЙ МНЕ НАДО СОВЕРШИТЬ?

В главе 9 мы видели, как партнеры могут участвовать в вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов и что вы можете по-настоящему квотировать их. Но, несмотря на то что квотирование ваших партнеров — отличная возможность разгрузить себя немного, они обычно не приносят вам необходимое для вашей территории количество перспективных клиентов.

Рейтинги откликов

Количество необходимых вам перспективных клиентов основывается на рейтинге откликов на ваши действия по формированию базы перспективных клиентов. Рейтинг откликов — это процент людей, которые обычно отвечают на одно из ваших действий по формированию базы перспективных клиентов.

Чем на более мелкие ячейки разбита аудитория и чем более узконаправленно послание, тем выше рейтинг откликов. Маркетинговые компании часто празднуют получение рейтинга откликов чуть выше 1 %. В качестве специалиста по продажам вы не можете продержаться на таких низких рейтингах отзывов. Это означает для вас, что из 100 человек, на которых вы «направили» свою кампанию, отозвался только один. Этого слишком мало, учитывая ваши затраты времени и усилий. Вам надо установить более высокую планку.

Я научилась двум методам, позволяющим повисить рейтинг откликов.

Обращаться к малой аудитории с очень узконаправленным деловым посланием.

Выстроить большое количество взаимосвязанных действий в одну длительную кампанию. Поговорим об этом в главе 18.

Как специалист по продажам вы хотите уменьшить число людей, к которым обращаетесь с каким-то действием по формированию базы перспективных клиентов с тем, чтобы у вас было время «отработать» каждого из них и совершенствовать ваше послание. Обе эти стратегии повышают ваш рейтинг откликов. Я рекомендую обращаться к 100–125 людям одновременно. Если аудитория будет больше, разбейте список на группы по 100–125 человек в каждой. Иногда я работаю с группами по 30 человек, потому что у меня не хватает времени «отрабатывать» каждого клиента.

С такой маленькой целевой аудиторией вы можете использовать персонализированные бизнес-послания. Я уже упоминала один из своих целевых рынков, содержащий 300 компаний. Поскольку он такой маленький, я могу использовать персонифицированные бизнес-послания, относящиеся к уникальным проблемам в бизнесе, возникающим на этом целевом рынке. Это повышает мой рейтинг откликов. Вам надо делать то же самое в своей работе по формированию базы перспективных клиентов.

Поскольку ваши действия будут персонифицированными для вашей целевой аудитории, можете ожидать более высокий рейтинг откликов, чем обычно получают маркетинговые фирмы. Глава 20 подводит вас к хорошо продуманным посланиям, уникальным для вашей деловой аудитории. Ваше послание должно содержать ссылки на деловые вопросы или потребности, первоочередные для вашей аудитории. Представители целевой аудитории скорее всего откликнутся, имея какую-то потребность, даже если они не знакомы с вашей компанией. В таком случае вы можете ожидать рейтинг откликов от 5 до 10 % от любого вида действий по формированию базы перспективных клиентов в рамках вашей кампании. Это означает, что из 100 человек, к которым вы обратились, 5–10 откликнутся. Если выстроить свои действия по формированию базы перспективных клиентов в одну длинную

кампанию, можно увидеть, что после первых трех действий ваш рейтинг откликов начнет расти.

Определение необходимого количества действий по формированию базы перспективных клиентов

Для определения необходимого вам количества действий по формированию базы перспективных клиентов вам надо знать рейтинг откликов. Если вы никогда раньше не проводили работы по формированию базы перспективных клиентов, вы можете спросить своих коллег. Поскольку они занимаются продажей и продвижением примерно того же, что и вы, то они — ваш лучший ориентир. Если у вас нет коллег, на кого можно ориентироваться, используйте рейтинг от 5 до 10 %.

Вы проводите работу, отслеживаете рейтинги откликов. После того как вы проведете несколько действий по формированию базы перспективных клиентов, проанализируйте свои результаты и определите свой рейтинг откликов. Для этого сложите все рейтинги, полученные от разных видов деятельности по формированию базы перспективных клиентов, а потом поделите на количество действий. Результатом будет ваш средний рейтинг откликов. Используйте это число для определения, сколько кампаний вам надо провести, чтобы получить необходимое количество перспективных клиентов.

В главе 9 Фло вычислила, что ей необходимо 270 перспективных клиентов в случае наихудшего участия ее партнеров в ее квоте. Используя 5 % в качестве рейтинга откликов (чтобы не быть слишком оптимистичными в своих вычислениях), в табл. 11.1 мы рассчитываем, что Фло надо провести 44 кампании по формированию базы перспективных клиентов в этом году.

Фло может увеличить это число либо повышением своего коэффициента заключения сделок, либо повышением среднего уровня

продаж (см. главу 3), либо увеличением количества перспективных клиентов, приобретенных ее партнерами (см. главу 9).

Таблица 11.1
Вычисление количества кампаний по формированию базы перспективных клиентов

Цель Фло	270 перспективных клиентов
Рейтинг откликов Фло	5 %
Потенциальные клиенты	5400 (5 % — то есть 270 потенциальных клиентов)
Количество перспективных клиентов на один вид деятельности	125 человек — так решила Фло
Необходимое количество кампаний	43,2 (5400 потенциальных клиентов / 125)
Действия = цель (перспективные клиенты) / рейтинг откликов % / количество потенциальных клиентов, к которым обращено одно действие; $43,2 = 270 / 0,05 / 125$	

Резюме

После собеседований с некоторыми из ее коллег и работниками отдела маркетинга Фло поняла, что надо делать больше, чем просто провести одно-два мероприятия и разослать несколько прямых сообщений. Формирование базы перспективных клиентов — более глубокий процесс, чем «холодный» обзвон, но только если у вас есть план. Тогда отдача будет гораздо выше. Действия в рамках прямого маркетинга приносят большую потенциальную отдачу в виде перспективных клиентов, чем «холодные» звонки. Теперь Фло хочет поговорить с людьми, которые успешно проводят разные мероприятия прямого маркетинга, и научиться у них.

Мероприятия по прямой рассылке (Direct Mail)

Георг всегда отлично проводил кампании по прямой рассылке на своей территории. Часами он продумывал содержание своих посланий, подбирая лучшие предложения для своей аудитории и составляя привлекательные письма. Этот процесс шел у него постоянно, и Фло казалось, что каждую неделю он отправляет новую пачку писем. Его «воронка на стене» должна была переполняться.

Фло пробовала проводить прямую рассылку только один раз. К сожалению, из-за спешки она не перечитала свое письмо, и некоторые из получателей сразу заметили ее ошибку в правописании и пунктуации. Излишне говорить, что эти перспективные клиенты были потеряны. В отличие от отрицательного опыта Фло, у Георга с прямой рассылкой все было хорошо. Поэтому Фло решила встретиться с Георгом и поучиться у него.

Что такое прямая рассылка?

Прямая рассылка — одно из действий прямого маркетинга, которое вы как специалист по продажам можете совершать без

особого труда, если у вас есть доступ к именам контактов или базе данных вашей территории. Это очень эффективное действие и оно может дать высокий рейтинг откликов (более 5 %) в зависимости от того, насколько прицельно вы рассылаете свои послания. Прямая рассылка включает рассылку писем, информационных листов, открыток, брошюр — чего угодно, что вы можете послать своему клиенту по почте.

Зачем нужна прямая рассылка?

С ростом популярности электронной почты все меньше компаний используют прямую рассылку для формирования базы перспективных клиентов. Хотя хорошо составленное и красиво оформленное персонально адресованное письмо может быть распечатано и прочтено с большим удовольствием. Профессионально адресованное письмо дает представление о вашей компании еще до того, как письмо распечатали, когда адресат видит название вашей компании в обратном адресе. Даже если потенциальный клиент никогда раньше не слышал о вашей компании, читая обратный адрес и решая, открывать письмо или нет, он уже осведомлен о ее существовании.

Прямая рассылка может быть особенно эффективной в сочетании с другими действиями по формированию базы перспективных клиентов.

Прямая рассылка не ограничивается рассылкой писем с целью формирования базы перспективных клиентов. Ее можно использовать для рассылки информационных листов, приглашений на мероприятия, последних статей, поздравлений с праздниками. Хотя каждое из этих посланий тоже может быть использовано для формирования базы перспективных клиентов.

Как специалист по продажам может эффективно использовать прямую рассылку

Ограничьте число своих адресатов

Первое правило прямой рассылки для специалистов по продажам — посылать столько писем, сколько перспективных клиентов вы можете «отработать». Ваш рейтинг откликов значительно повысится, если вы будете использовать какую-то форму обратной связи с клиентами, вместо того, чтобы рассчитывать, что потенциальные клиенты сами свяжутся с вами. Возможно, вы в состоянии справиться с 20 письмами в неделю, а можете высвободить один день из вашего графика работы по формированию базы перспективных клиентов и тогда отправлять 125 писем. Метод обратной связи с клиентами зависит от объема вашей рассылки. Более подробно о том, где взять списки для рассылки и как сформировать группы контактов, мы поговорим в главе 22 «Где найти хорошие списки для кампаний».

Конечно, ваши возможности по обратной связи зависят от того, какие методы вы выбрали. Если у вас есть команда, которая может делать для вас телемаркетинг*, вы можете разослать 300 писем и дать задание команде (call-center) обзвонить адресатов в течение нескольких дней после получения писем, то есть

* Колл-центр (call-center) — т. е. отдел телефонных контактов с клиентами, который занимается приемом входящих звонков, а также созванивается с перспективными клиентами, на которых направлены ваши маркетинговые мероприятия. Call-center может быть как составной частью вашей компании, так и внешней организацией, в зависимости от ваших задач. В России call-center — мало распространенное явление, для него даже не придумали адекватного перевода. Хотя в книге одного из авторов я встречал такой термин, как «телефонная кочегарка».

получить обратную связь от них. Допустим, команда телемаркетинга получила в результате 40 перспективных клиентов. Готовы ли вы «отработать» их всех? А если вы будете обзванивать всех самостоятельно, то 300 будет слишком много для вас. Если вы рассылаете электронные сообщения, рассылайте только такому числу людей, какому вы будете в состоянии ответить, когда к вам начнут поступать отклики.

До того как начать рассылку писем, выделите время в своем графике для ответа вашим корреспондентам. Посылайте письма небольшими партиями, соответствующими количеству отведенного вами времени.

Мое правило — посылать по 20 писем, когда мое расписание очень плотное, и по 125 писем, если я могу выделить целый день на звонки.

Дайте своим потенциальным клиентам три разных способа ответить вам

Трудность прямой рассылки состоит в том, что потенциальному клиенту требуется время, чтобы как-то ответить вам. Это не так просто, как с электронной перепиской. Это требует или телефонного разговора, или почтовой отправки чего-либо в ваш адрес, или отсылки факса. И тем не менее некоторые потенциальные клиенты любят, чтобы у них было что-то в руках, что можно взять с собой в спортзал и почитать на «бегущей» дорожке, или скоротать время в ожидании какой-то встречи. Прямая рассылка пользуется этой возможностью.

Предложите три разных способа ответа для вашего адресата. Пусть они будут как можно проще. Вот некоторые из них:

- телефонный номер, по которому можно напрямую связаться с вами или оставить сообщение;
- ваш электронный адрес;
- ваш номер факса;

- вложенная в конверт открытка для обратной отправки (в Приложении А дается пример такой открытки);
- ваш адрес, чтобы потенциальный клиент мог зайти к вам в офис, если это понадобится.

В наши дни в области продаж я рекомендую оставлять телефонный номер аппарата, стоящего непосредственно на вашем рабочем столе, в котором есть автоответчик с профессиональным приветствием*, а также электронный адрес того почтового ящика, который вы можете проверять не менее трех раз в день, и номер того факса, листы из которого не потеряются. В содержании своего письма дайте своему потенциальному клиенту знать, каким образом вы будете связываться с ним после отправки письма, а после этого делайте, что обещали.

«Пит, я позвоню вам где-то 12 августа, и мы доведем дело до конца». Или «Джонатан, я позвоню вам 29 мая после обеда, и мы поработаем с вами».

Когда вы держите свои обещания по обратной связи с клиентом, то показываете, что вы тот специалист по продажам, на которого можно положиться. Если потенциальный клиент заинтересовался вашим предложением, он будет ждать вашего звонка. Потенциальный клиент может в этот раз не откликнуться на вашу

* В России не очень распространена практика предоставления специалистам по продажам персонального телефонного номера, поэтому я предлагаю вам воспользоваться возможностями вашего мобильного телефона, так как это позволяет вам получить ряд преимуществ: ваш мобильный телефон всегда при вас, если же вам неудобно в данный момент разговаривать, то установите переадресацию звонков на адрес вашей голосовой почты, и вы не упустите большую часть звонков. Устанавливая переадресацию на голосовой ящик, тщательно продумайте текст вашего профессионального приветствия, так как в России еще не до конца сложилась культура общения с автоответчиком, и только от вашего умения зависит, будут ли люди оставлять сообщение или просто молча вешать трубку. По собственному опыту знаю, что с текстом сообщения придется поэкспериментировать.

деятельность по созданию бизнес-возможностей, но отметит вас про себя и, возможно, будет более открыт, когда вы свяжетесь с ним в следующий раз.

Я могу повторять бесчисленное количество раз: доводите до конца работу с клиентами, не оставляйте попыток, не бросайте их на полпути! **ОТРАБАТЫВАЙТЕ** клиентов! Это один из шести ключей к успеху в работе специалиста по продажам. Если вы проделали всю работу для прямой рассылки, «отработайте» адресатов, не теряйте перспективных клиентов.

Как обращаться к потенциальному клиенту в письме

Это вопрос культуры. В Северной Америке, в Австралии и в большинстве стран Европы бизнес — самое обычное дело. Поэтому обычное деловое письмо, адресованное господину Джонсону, автоматически печатается в виде прямой рассылки и отправляется. Трудность в том, что ваша база данных говорит вам, что имя г-на Джонсона — М. Так что вы не можете обратиться к нему по имени. Вы должны писать господину Джонсону и выяснить, что должно быть написано после М.

Есть еще трудность с уменьшительными именами вроде Вильям, Роберт и Чарльз. Не делайте предположений, чтобы не испортить отношений. Вам надо решить, как вы будете выходить из положения. Вот быстрые решения:

- не пишите этому потенциальному клиенту;
- пользуйтесь обращением «господин» вместо имени;
- выясните его имя.

Если вы решили выяснить имя, можете позвонить в приемную компании и сказать: «Я хочу послать информацию господину Джонсону и мне нужно правильно надписать конверт. Не можете ли вы мне сказать, любит ли он, когда его называют Вильям или как-то иначе?» Такой подход даст вам быстрый ответ.

обычно в приемной помогают вам получить такого рода сведения, поскольку их работа состоит в оказании людям информационных услуг. Секретари и ассистенты обычно стараются защитить своих боссов в целях экономии их времени и могут не дать нужной информации об имени начальника.

Начало и конец письма

Независимо от того кто адресат, начинайте письмо потенциальному клиенту со слова «уважаемый». Для окончания письма есть больше вариантов.

- Искренне...
- С наилучшими пожеланиями...
- Ваш (в наше время используется редко).

Любое из этих выражений приемлемо. Вам виднее, какое из них больше подходит к вашему письму. Употребление этих слов показывает ваше уважение к адресату.

Длина письма и другие правила

Постарайтесь ограничить длину письма $\frac{3}{4}$ страницы, максимум одной страницей. Пользуйтесь 11 или 12 шрифтом, чтобы письмо выглядело профессионально и его легко было читать. Оставляйте поля с обеих сторон по 2-3 см. Не выравнивайте письмо по правому краю. Составляйте параграфы по 5 предложений. Предложения должны быть на одну, максимум на полторы строки. Не употребляйте аббревиатуры, которые могут быть непонятны. Не пользуйтесь редко употребляемыми словами. Каждый раз проверяйте правильность написания.

Подписывать или нет? Да, подписывать надо и делать это разборчиво. Пользуйтесь синими чернилами, это выглядит более лично. Ваш потенциальный клиент должен видеть, что вы потратили свое личное время на письмо к нему, даже если в глубине души он в этом сомневается.

Не пользуйтесь компьютерными подписями на прямых письмах. Это хорошо для электронной почты, но на личном письме это убивает его смысл. Подписывайте сами свои письма. Я иногда просиживала воскресные вечера дома за рабочим столом, смотря телевизор и подписывая письма для отправки на следующей неделе. Это не занимает много времени, но повышает рейтинг откликов.

Написание адреса вручную. Письма с адресами, написанными от руки, открывают чаще, чем с напечатанными адресами. Поэтому надписывайте вручную письма, адресованные вашим лучшим потенциальным клиентам. Для других печатайте адрес на лазерном принтере или возьмите напечатанные конверты в отделе маркетинга. Если у меня есть время, я выбираю 15 лучших потенциальных клиентов и надписываю их конверты вручную. Все свои письма я подписываю первой буквой имени и фамилией. Пишу «К. Ли» под названием компании в обратном адресе. Это персонализирует даже напечатанные конверты и увеличивает шансы, что их вскроют.

Объемный или плоский конверт? Объемный конверт, содержащий что-то необычное внутри, вызывает любопытство. Такие конверты открывают чаще. Плоские, но толстые конверты тоже интригуют. Подумайте, что вы можете положить в конверт, что сделало бы его толще и относилось бы к содержанию письма.

Напечатайте один раз, отправляйте постепенно. Я уже советовала вам отправлять письма небольшими партиями. Но у кого есть время печатать по 20 писем в неделю, вкладывать их в конверты, надписывать и отправлять? Используя вашу базу данных, вы можете выделить небольшие группы рассылки.

Поскольку всегда не хватает времени на прямую рассылку небольшим группам, я придумала маленькую хитрость. Сразу печатаю все мои письма с датами, соответствующими датам рассылки. Для этого создаю малые группы с помощью моего «Управления контактами», и затем распечатываю письма с разными датами отправки.

Я распечатываю адреса на всех конвертах сразу и когда вкладываю письмо, ставлю карандашом на конверте дату отправки.

В этот день я должна его отправить. Я ставлю дату на том месте, где потом будет почтовый штемпель, и дату не будет видно под ним. Этот метод позволяет мне за один раз распечатать письма на 6 недель вперед. А посылать я буду постепенно.

Проверяйте! Проверяйте! Проверяйте! И еще раз проверьте. Прочтите внимательно свое письмо. Проверьте имена, номера телефонов, адреса. Если вы употребляете название продукции, проверьте правильность написания и использование заглавных букв. Найдите ошибки *до того*, как письмо отправлено.

Сочетайте разные действия по формированию базы перспективных клиентов. Один из способов повысить ваш рейтинг откликов — сочетание прямой рассылки с другими действиями по формированию базы перспективных клиентов. Например, в конце письма вы можете сказать адресату, что скоро пришлете ему электронное сообщение с предложением встретиться в определенный день и час. В главе 18 я пишу о том, как можно выстроить разные действия по формированию базы перспективных клиентов в кампанию. Это эффективный способ повышения рейтинга откликов, поскольку вы обращаетесь к своему контакту несколько раз на протяжении короткого периода времени, что делает вас первым, о ком подумает ваш потенциальный клиент в случае необходимости.

Не используйте сомнительных трюков. Некоторые специалисты по продажам пользуются разными трюками для заманивания клиентов и побуждения их открыть конверт. После этого внимание потенциального клиента должно быть немедленно привлечено к содержанию. Например, послать клиенту часы с запиской: «Надеюсь, вы найдете время, чтобы встретиться со мной». Такие трюки бывают эффективными, даже если не вполне правильно отражают предложение компании. Но есть и ужасные истории о пошлых трюках, отталкивающих клиентов, а были случаи и увольнения специалистов по продажам за рассылку безвкусовых, по мнению руководства компании, посланий.

Продумайте ваше послание и то, какой трюк вы можете использовать.

Рассылка быстрых писем

Есть несколько базовых шагов к получению простого и персонализированного письма как можно скорее. Письма такого рода могут быть использованы во многих целях и легко персонализированы с помощью вашего раздела «Управление контактами». Вы можете разослать такие письма группе клиентов или потенциальных клиентов, чтобы оповестить их об изменениях в предлагаемых товарах или услугах, или чтобы лично пригласить их на специальное мероприятие, на которое они, возможно, уже получили приглашение, но с тех пор произошли какие-то изменения.

Обычно письма такого типа рассылают не более чем 50 контактам. Новейших случаях число адресатов доходит и до 100. Шаги для рассылки быстрых прямых писем показаны на рисунке 12.1.

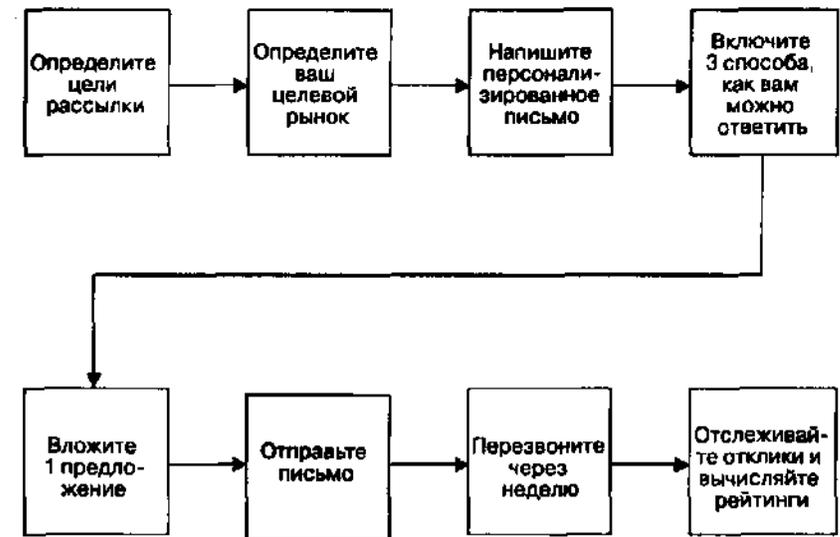


Рис. 12.1. Шаги для рассылки быстрых прямых писем

Обратная связь с теми, кто не откликнулся

Вам нужно разработать план, как вы будете «отрабатывать» те 95–98 % клиентов, кто не откликнулся на ваши письма. Ваш план может включать телефонные звонки или другие действия по формированию базы перспективных клиентов, как мы говорили ранее.

Если вас еще не знают на целевом рынке, сначала проведите несколько рассылок, а потом начинайте звонить или посылать электронные сообщения. Цель этих рассылок — не формирование базы перспективных клиентов. Хотя ваше письмо и может быть хорошо написано, всегда есть шанс, что его не откроют, потому что ни о вас, ни о вашей компании никогда не слышали. Своими рассылками вы создаете осведомленность о вашей компании.

Создание осведомленности служит также способом напоминать о себе своим потенциальным клиентам несколько раз на протяжении определенного времени. Потом, когда вы позвоните им, они уже будут знать название вашей компании и, может быть, даже ваше имя. Это увеличит ваши шансы войти с ними в контакт, даже если они не прочли ни одного из ваших писем.

Вариации прямой рассылки

Существует множество вариаций прямой рассылки, они ограничиваются только вашей фантазией. Ниже мы приводим несколько вариаций, которым Георг научил Фло.

Поздравления с праздниками

Многие деловые люди посылают поздравительные открытки в декабре. Другой эффективный способ использования поздравлений — рассылка их на необычные праздники, когда потенци-

альные клиенты их не ждут. Обычно поздравительные послания открывают и читают, таким образом у вас появляется возможность представить свое имя потенциальному клиенту. Вы можете потом позвонить и сказать что-нибудь, связанное с содержанием вашего поздравления. Так может завязаться разговор.

Таблица 12.1 содержит примеры некоторых праздничных посланий, которые можно использовать в ваших сообщениях. В Приложении А дается пример поздравительной открытки на День благодарения, которую мы любим посылать своим клиентам, ключевым потенциальным клиентам и партнерам. Я считаю, что поздравительные открытки имеют большой успех, если они присланы, когда их не ожидают. Я посылала открытки на День благодарения, на День Святого Валентина и на Начало лета. Они обычно имеют хороший отклик, хотя в них нет призыва к действию*.

Таблица 12.1
Примеры праздничных посланий

Праздник	Ключевое послание
Новый год	Желаем Вам успешного года, надеемся работать с Вами в следующем году
День Святого Валентина	Вы — наш особенный клиент (партнер)
День памяти/Начало лета	Желаем Вам отдохнуть и насладиться теплой погодой в кругу Вашей семьи и друзей
День благодарения	Спасибо за то, что Вы — наш клиент
Декабрьские праздники	Хороших Вам праздников; надеемся работать с Вами в новом году

* Россиянам проще — у нас существует бесчисленное количество профессиональных праздников, с которыми вы можете поздравлять клиентов. Если и этого недостаточно, найдите через интернет-сайты, посвященные праздникам мира, и на каждый рабочий и нерабочий день у вас будет значительный список для выбора. Но не переусердствуйте с чувством юмора, иначе рискуете быть не понятыми.

Если ваш бизнес находится в Азии или в Европе, убедитесь, что вы посылаете открытки в правильные даты. Особенно следите за тем, чтобы не посылать поздравлений с североамериканскими праздниками вне территории Северной Америки. Они не только теряют смысл, но и могут повредить вашим потенциальным взаимоотношениям. Например, послать в Австралию открытку, поздравляя с летним периодом, когда там зима, значит, получить совсем не тот эффект, на который вы рассчитывали. То же самое, что послать поздравление с Днем благодарения в Англию.

Недавно опубликованные статьи

Вы можете открыть для себя, что ваш отдел маркетинга довольно часто публикует статьи. Вы можете посылать эти или другие статьи по вашей теме вашим потенциальным клиентам, вкладывая короткую записку. Рассылка статей — прекрасная возможность привлечь внимание адресата, поскольку он не думает, что вы что-то продаете.

Чтобы увеличить шансы, что статья будет прочитана, обведите ту ее часть, к которой вы хотите привлечь внимание вашего потенциального клиента, а сверху сделайте короткую приписку.

Если вы хотите разослать статьи более широкой группе и сделать это быстро, ксерокопируйте статью. Напишите короткое письмо, объясняя, почему вы считаете, что эта статья может представлять интерес. Используйте правильное обращение и подпись, свой телефон и *на статье*, и в письме. В этом случае, если статья будет передана кому-то еще для прочтения, ваш телефон тоже будет передан.

Важные сообщения компании

Когда бы ваша компания не делала важных сообщений, таких как сообщения о смене руководства, о приобретении другой компании или предложения, это может быть интересно вашим лучшим целевым рынкам и потенциальным клиентам. И точно будет интересно вашим 10 лучшим клиентам.

Используйте эту информацию как возможность разослать письма. Продумайте содержание письма с использованием официального сообщения вашей компании.

Как со статьей, так и с сообщением ваше побуждение к действию может быть никак не связано с содержанием статьи или сообщения.

Когда не следует проводить прямую рассылку

ЕСЛИ ваше послание *должно* быть услышано, или оно срочное, в этом случае не пользуйтесь прямой рассылкой. У вас нет гарантии, что ваше письмо откроют. В этой ситуации лучше позвонить.

Если ваш бюджет не предусматривает почтовых расходов, вы не можете проводить прямую рассылку. Однако, поскольку почтовые расходы не слишком высоки, прямую рассылку можно проводить даже при ограниченном бюджете.

Если у вас есть цветной принтер, найдите электронную версию статьи, раскрасьте в ней ключевые места и пошлите. Это будет выглядеть лучше. Если у вас есть электронный адрес, пошлите лучше раскрашенную статью по электронной почте.

4

ЕСЛИ у вас нет доступа к почтовым адресам ваших целевых рынков, это потребует проведения дополнительной работы по их поиску. А если у вас есть почтовые адреса, но писать надо от руки, тогда это займет очень много времени. В этих ситуациях я советую найти партнера, который сможет помочь с почтовой работой.

Резюме

Флорешила, что ее первой прямой рассылкой лучшим Юклиентам будет оповещение о расширении головного офиса ее компании. И несмотря на то что это сообщение может не заинтересовать

ее потенциальных клиентов, Фло хочет, чтобы они знали, что TJ Parker Ideas — растущая компания. Ее побуждение к действию содержит два варианта:

- участвовать в мероприятии, которое состоится через шесть недель;*
- собраться попить кофе для поддержания контактов.*

В своих исследованиях Фло обратила внимание, что многие специалисты по продажам предпочитают электронную почту обычной. Если ФЛО правильно планирует прямую рассылку, то ее письма выглядят как деловые письма потенциальным клиентам с важным для них содержанием. А ее целевые рынки могут и не знать, что за компания TJ Parker Ideas, так что прямая рассылка — хороший способ создания осведомленности. Фло видит большой потенциал в использовании прямой рассылки как одного из первичных действий по формированию базы перспективных клиентов.

Использование электронной почты в вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов

Новый партнер Фло, Дейв, превозносит достоинства использования электронной почты для формирования базы перспективных клиентов. Он интересуется всеми новейшими технологиями и считает, что телефон должен остаться в прошлом. Дейв — довольно успешный специалист по продажам, и у него бывают очень хорошие мысли. А Фло относится к его словам скептически — она предпочитает телефон. Поскольку Дейв хочет, чтобы они проводили свою совместную кампанию по формированию базы перспективных клиентов, используя электронную почту, Фло решила, что ей надо изучить этот метод продаж.

Использование электронной почты в вашей деятельности по формированию базы данных перспективных клиентов

Электронная почта может быть эффективной формой формирования базы перспективных клиентов, поскольку вы связываетесь с потенциальным клиентом при минимальных усилиях с вашей стороны, особенно если у вас хорошая база данных. Вы можете использовать ее как метод первичного формирования базы данных перспективных клиентов или метод выстраивания стратегических взаимоотношений на вашей территории. Она может использоваться в отдельности или совместно с прямой рассылкой. Пожалуй, два наибольших достоинства электронной почты — возможность немедленного ответа вашего адресата и то, что она бесплатная. Не надо платить за почтовые услуги, не надо ничего печатать, тратить бумагу. Конечно, вам по-прежнему нужно иметь список адресатов, перечитывать и проверять ошибки в ваших сообщениях, как вы это делали при прямой рассылке.

По электронной почте вы можете посылать оповещения, информационные листки, открытки, брошюры, приглашения и т. д.

Почему надо использовать электронную почту при формировании базы перспективных клиентов?

Электронная почта может быть более эффективной, чем прямая рассылка, потому что на нее так просто ответить; не надо говорить по телефону или отправлять письмо. Ее также просто переадресовать другим людям, кому она может быть интересна. Это дает вам возможность быстрее войти в контакт с нужными людьми.

Поскольку ответить на электронное послание так просто, вы можете проводить целые беседы с вашим потенциальным клиентом по электронной почте. Это может быстро привести к тому, что клиент станет перспективным и поступит в вашу «воронку продаж».

В зависимости от возможностей вашей CRM-системы, вы можете выстраивать электронные сообщения в очередь с указанием дат, когда их нужно отослать. Это дает вам возможность растянуть вашу кампанию по формированию базы перспективных клиентов с минимальными усилиями с вашей стороны. Электронная почта — очень мощный инструмент, особенно при умелом использовании вашей CRM-системы.

Как специалист по продажам может эффективно использовать электронную почту в своей деятельности по формированию базы перспективных клиентов

Ограничьте количество адресатов электронной рассылки. Так же, как и при прямой рассылке, не посылайте электронные сообщения большему количеству адресатов, чем вы можете ответить. Для электронной почты это особенно важно, поскольку вы можете получить отклик немедленно, и от вас тоже будут ожидать немедленного ответа. И, тем более что вы должны послать ответ *на отклик* вашего потенциального клиента, поэтому он полагает, что вы должны ответить немедленно, поскольку это вы инициировали ваш диалог.

Я рекомендую *ограничить* послания числом 125 за один раз. Некоторые потенциальные клиенты ответят немедленно, другие — через несколько дней. Если вы очень заняты, ограничьтесь 20—25 потенциальными клиентами. Хотите быстрого и широкого

отклика — пошлите 125 сообщений и убедитесь, что у вас есть достаточно времени для их «отработки».

Поиск электронных адресов. Если вы знаете имя контакта среди ваших лучших 10 потенциальных клиентов, с кем вы хотите связаться, позвоните в приемную контактного лица и попросите электронный адрес.

Вы можете также попытаться узнать электронный адрес на сайте вашего контактного лица, где часто дается список имен и электронных адресов. Черил Гелински предлагает начинать с раздела «Новости компании» в пресс-релизе или раздела «О компании». Обычно компании дают несколько контактных электронных адресов. Пока читаете пресс-релиз, найдете что-нибудь полезное для себя о вашем потенциальном клиенте.

Для больших целевых рынков имеет смысл получать список адресов. Их надо или купить, или получить путем маркетинга на основании определенных вами критериев. Многие маркетинговые организации имеют списки для рассылки, которые содержат заодно и электронные адреса. Обычно такие списки прилагаются к вашей CRM-системе*.

Приветствия. В Северной Америке, Австралии и Европе очень редко электронное сообщение начинается с фамилии и тем более с обращения «уважаемый». Электронное сообщение обычно начинается с имени или вообще без имени**.

Подписи. Ваша подпись — тоже средство передачи информации о вас вашему потенциальному клиенту. Но подпись не долж-

* В России к CRM-системам не прилагаются никакие списки адресов, но их можно собрать или приобрести. Спросите у ваших маркетологов, есть ли у них такие списки, а если нет — могут ли они их приобрести.

** Подумайте, какое электронное сообщение вы бы прочитали, если бы их приходило больше сотни в день, а уже после этого решайте, как будете приветствовать своего потенциального клиента в электронном письме.

на быть слишком длинной. Вы можете добавить следующее под вашей подписью:

- ваше полное имя;
- ваша должность;
- название вашей компании;
- два слова о продукции;
- веб-сайт вашей компании;
- ваш номер телефона с кодом города и страны, если ваш бизнес находится за пределами вашей страны;
- ваш номер факса с кодом города и страны, если ваш бизнес находится за пределами вашей страны;
- город и штат, где находится ваша компания.

Не забывайте давать код своей страны, если вы ведете международный бизнес.

Тема электронного сообщения. Так же, как и при прямой рассылке, ключ к потенциальному клиенту — побуждение его прочесть ваше электронное послание. Поэтому важно правильно написать тему сообщения, чтобы оно не было стерто до прочтения. Тема должна относиться к предмету вашего сообщения, но старайтесь не употреблять слова «продажи», «торговля».

Таблица 13.1 включает несколько хороших примеров названий тем сообщений. Два из них относятся к потенциальным бизнес-потребностям ваших клиентов, которые могут сразу побудить адресата открыть письмо.

Избегайте блокирования спама. Блокирование спама — серьезный вопрос для электронных компаний по формированию базы перспективных клиентов. Вы не хотите попасть под блокирование, особенно, когда речь идет о крупных клиентах, и вы посылаете сообщения многим людям. Во избежание попадания под блокирование спама не посылайте сообщения большому количеству людей в пределах одной и той же компании в одно и то же время с одной и той же темой сообщения.

Таблица 13.1
Эффективные темы сообщений

Тема сообщения	Интерпретация
Быстрое освоение электронных навыков	Если вы хотите быстро освоить электронные навыки
Разного рода скидки	Если вы думаете об условиях, при которых можно получить скидки
Дополнительная информация о менеджменте офшорных проектов	Если вы занимаетесь офшорными проектами или думаете о них

Будьте осторожны с использованием графических рисунков в своих электронных сообщениях. Чрезмерное количество графики может быть расценено как спам или маркетинговое сообщение, а не персональное, которое вы хотите послать.

Длина сообщения. Ваши первичные сообщения должны быть как можно короче. В идеале вы хотите, чтобы ваш потенциальный клиент прочел все сообщение целиком, поэтому оно должно быть коротким и простым для восприятия. Вначале сделайте хорошее предложение, которое сразу привлечет внимание вашего адресата.

Параграфы должны быть не более чем по 4 предложения в каждом. Старайтесь, чтобы все сообщение состояло из 2-3 параграфов. Делайте предложения не длиннее, чем в одну строку.

Использование «горячей» линии. Включите номер «горячей» линии на веб-сайте вашей компании, где потенциальный клиент может получить дополнительную информацию. Это может быть в тексте сообщения или под вашей подписью. Давайте не больше 2 «горячих» линий.

Дайте потенциальному клиенту 2 способа ответить вам. Ваш потенциальный клиент может послать вам немедленный ответ, но, возможно, он захочет поговорить с вами. Не забудьте включить в сообщение свой номер телефона. Я рекомендую внести его и в текст, и под вашей подписью.

Не посылайте слишком часто и много сообщений. Если вы посылаете слишком много сообщений в ходе вашей электронной

кампании по формированию базы перспективных клиентов, у вас накапливается большое число откликов, с которыми надо работать. Отслеживайте ответы. Для облегчения этого можете делить целевые рынки на более мелкие группы.

Когда вы начинаете проводить электронные кампании по формированию базы перспективных клиентов одну за другой, рассылка электронных сообщений становится действием вроде «холодных» звонков. Главное — не забрасывать потенциальных клиентов чрезмерным количеством электронных сообщений. Тогда они перестанут на них реагировать. Если вы надоели своим потенциальным клиентам со своими сообщениями, то ваши старания будут иметь обратный, негативный эффект.

Рекомендую взять за правило начинать новую электронную кампанию по формированию базы перспективных клиентов не чаще, чем один раз в 3-5 недель. Когда вы «отрабатываете» клиентов, посылайте сообщения не чаще, чем один раз в 2-3 дня.

Когда начинаете новую кампанию на целевом рынке, следите за тем, чтобы он не был перегружен электронными сообщениями с учетом уже проводимых кампаний. Сообщения новой и предыдущей кампаний должны быть взаимосвязаны. Так, чтобы вашему клиенту казалось, что вы пишете только ему, а не еще 124 другим людям.

Однажды я проводила 4 разных кампании на протяжении 6 месяцев. Чтобы не перегружать своих потенциальных клиентов сообщениями и не запутаться самой, я объединила 4 послания (по одному от каждой кампании) в одно сообщение и рассылала их. Рейтинг откликов тогда был высочайшим — около 72 %, потому что послания выглядели персональными.

Отведите время на «отработку» клиентов. Люди ожидают быстрый ответ на электронное сообщение. Отведите время для ответов на отклики ваших клиентов *до того*, как начнете свою кампанию. Каждый потенциальный клиент требует персонального ответа. Даже сообщение в 3 строчки требует 5 минут. Пятнадцать

ответов — 75 минут. А если ваш клиент прислал отклик на ваш ответ, то это может потребовать *еще* 5-10 минут каждый раз*.

Имейте готовые ответы. До начала кампании продумайте типичные ответы, которые вы должны иметь наготове. Их можно придумать на основании ожидаемых откликов на содержание вашего сообщения.

Таблица 13.2 дает возможные отклики ваших клиентов и ваши ответы на них, а также возможные дальнейшие шаги.

Таблица 13.2
Примеры готовых ответов

Отклик потенциально-го клиента	Ваш электронный ответ
1. Мы не нуждаемся в ваших услугах	<i>Спасибо, что дали нам знать. Я свяжусь с Вами через 3 месяца, чтобы узнать, не изменили ли Вы свое мнение. Может быть, мне следует обратиться к кому-то другому в Вашей организации?</i> Если ваше программное обеспечение или ваш администратор контактов позволяют, поставьте это сообщение в очередь, чтобы оно было отправлено позже в ходе «отработки» клиента. Делайте копии для себя, чтобы вы знали, что сообщение отправлено, и при отсутствии ответа можно побеспокоить этого потенциального клиента еще раз
2. Пожалуйста, пришлите больше информации	<i>Спасибо за Ваш интерес, дополнительная информация прилагается.</i> Возможно, перед тем как послать дополнительную информацию, вам потребуется задать несколько вопросов. Для прояснения, какую именно информацию посылать задайте не более двух вопросов. Если вы не получите ответов на свои вопросы в течение 4 часов, будьте готовы послать что-нибудь. Что бы вы ни послали, это должно быть коротким и легким для восприятия

* В этой связи полезно освоить десятипальцевый «слепой» метод печати, и вы будете тратить гораздо меньше времени при печатании писем и других электронных материалов.

Отклик потенциально-го клиента	Ваш электронный ответ
3. Обратитесь к нам позже	<i>Спасибо. Я пометил себе связаться с Вами. Поставьте сообщение в очередь на отправку его через определенное время.</i> Делайте копии для себя, чтобы вы знали, что сообщение отправлено, и при отсутствии ответа можно побеспокоить этого потенциального клиента еще раз для его «отработки»
4. Удалите наш адрес из своего списка для рассылки	<i>Ваш адрес удален. Спасибо.</i> Удалите этот адрес из своего администратора контактов, чтобы случайно не послать почту по этому адресу опять
5. Мы уже работаем с другим провайдером	<i>Спасибо, что дали знать. Мы часто дополняем услуги других провайдеров. Я был бы благодарен за возможность побеседовать с Вами и выяснить, не можем ли мы тоже быть Вам полезными.</i> Пометьте для себя снова связаться с этим клиентом через 3 месяца, потому что ситуации часто меняются. В следующий раз обращайтесь к другим людям в этой компании
6. Позвоните мне	Ответьте, когда (день и час) вы позвоните. В идеале позвонить надо в тот же день

Ставьте сообщения в очередь. «Отработка» клиентов, «преследование» клиентов, которые не реагируют на ваши кампании, — очень важная часть вашей работы по формированию базы перспективных клиентов. Однако клиенты могут просить вас позвонить им позже, потому что они не готовы к беседе с вами или потому что у них пока не возникла проблема, но они не исключают возникновения ее в будущем.

Многие специалисты по продажам откладывают на потом сообщение или звонок этому потенциальному клиенту, а потом им трудно вспомнить, о чем шла речь. Современные технологии позволяют составить нужное послание сразу, а отослать его позже, в нужное время.

Эта технология позволяет значительно экономить ваше время. Вы пишете сообщение, когда тема свежа в памяти и слова легко подбираются.

Чтобы напомнить своему потенциальному клиенту, о чем тогда шла речь, вышлите ему несколько последних электронных сообщений из вашей переписки. Ему тогда будет легче освежить свою память.

Введите в свою программу электронной почты функцию оповещения об отосланных вами сообщениях. Если вы написали их давно, то можете забыть о них и не сделать вовремя обратных звонков клиенту. Во избежание этого копии отосланных сообщений будут напоминать вам о необходимости обратных звонков.

Сохраняйте свою корреспонденцию. Копируйте приходящие к вам сообщения в своем администраторе контактов, чтобы у вас был банк своей корреспонденции. В идеале рассылайте сообщения в рамках вашей кампании по формированию базы перспективных клиентов прямо из администратора контактов. Тогда все сообщения каждого потенциального клиента будут сохраняться в его ячейке.

Что делать с возвращенными сообщениями. Возвращенные сообщения тоже лучше сохранять. Тогда вы будете знать, что сообщение было послано и оно возвращено.

Возврат сообщения не обязательно означает, что адрес был неправильным. Может быть, что-то случилось с сервером адресата или какая-то другая причина помешала передаче сообщения. Прежде чем сделать вывод, постарайтесь отправить сообщение еще 2 раза. Если возникли неполадки с сервером клиента, имеет смысл делать паузу от 4 часов до 2 дней.

Если сообщения продолжают возвращаться, то либо адрес неправильный, либо этот человек уже не работает в данной фирме. В этой ситуации вы можете позвонить в приемную фирмы и уточнить его электронный адрес. В то же время лучше удалить этот

адрес из своего администратора контактов, чтобы случайно не послать туда сообщение опять во время следующей кампании.

«Отработка» тех, кто не откликается на электронную кампанию по **формированию** базы перспективных клиентов. Вы можете делать это телефонными звонками, а можете провести другую электронную кампанию: «Вслед за высланным Вам месяц назад сообщением...». Если вы отработываете небольшую группу, то это не трудно сделать по телефону. Поэтому размер группы и важность контакта продиктуют вам выбор средства связи.

' Варианты использования электронной почты при формировании базы данных перспективных клиентов

Отработка прямой рассылки. Электронная почта — прекрасное средство «отработки» потенциальных клиентов кампании по прямой рассылке. Вы «разогреваете» своего потенциального клиента прямым письмом, а потом «отработываете» его по электронной почте.

Можете отметить в своем письме, что в определенный день пришлете электронное сообщение на данную тему. В этом случае потенциальный клиент не будет удивлен получением электронного сообщения и, скорее всего, прочтет его.

Электронная почта может быть одним из трех способов отклика, предлагаемых в вашем письме. Потенциальный клиент может послать *вам* электронное сообщения, чтобы начать обсуждение. Теперь у вас есть и полная информация о контакте, и перспективный клиент.

Сопровождение «холодного» звонка. Вы можете использовать электронную почту для сопровождения «холодного» звонка. Позвоните или оставьте голосовое сообщение, в котором упомяните, что вскоре пришлете электронное послание. Такое дублирование лучше доходит до людей.

Когда не следует использовать электронные послания при формировании базы данных перспективных клиентов

Вы не можете достать список электронных адресов вашего целевого рынка или над этим списком надо долго работать, тогда выберите другой способ формирования базы перспективных клиентов. Вам нельзя замедлять свою работу по формированию базы перспективных клиентов. Ваша первейшая задача в качестве специалиста по продажам — быстро находить эффективных клиентов для своей «воронки продаж».

Если у вас есть хороший список почтовых адресов, проводите кампанию по прямой рассылке. А потом — электронную кампанию, если сможете добыть электронные адреса, пока идет кампания по прямой рассылке.

Ограничение разрешений. Вы хотите разослать электронные сообщения большому количеству людей и ваши послания не узкоцелевые, в таком случае вам надо ознакомиться с законами, относящимися к электронным кампаниям. Во многих странах отправление электронного сообщения без разрешения получателя противозаконно. Тогда вы не можете рассылать электронные сообщения, пока не найдете способ сделать их узкоцелевыми для вашей аудитории, и вы должны запрашивать разрешение этой аудитории на рассылку сообщений.

Простой способ получить разрешение на электронное сообщение — сделать это посредством других видов действий по формированию базы перспективных клиентов. Например, Фло решила провести прямую рассылку объявлений о расширении офиса. Побуждением к действию в ее письмах будет предложение подписаться на получение электронных сводок новостей или других видов электронных сообщений. Все, кто ответил положительно, дали таким образом Фло разрешение на электронные послания им.

Другой вид действий по формированию базы перспективных клиентов, который может помочь вам получить разрешение на электронные послания, — устные договоренности. Вы можете достичь устной договоренности с местной коммерческой палатой по каким-то деловым вопросам, насущным для вашего целевого рынка. В рамках договоренности можете предложить осуществить рассылку информационных листков или других новостных публикаций на тему обсуждаемого вопроса по электронной почте.

Резюме

Дейв убедил Фло в преимуществах электронной почты. Фло видела ее достоинства, особенно при получении быстрых откликов и быстрой «отработке» клиентов. Фло планирует теперь провести «отработку» своих клиентов по электронной почте после проведения кампании по прямой рассылке среди ее лучших клиентов. У нее есть их электронные адреса, и она считает, что это прекрасный способ оповещения клиентов о новых проектах компании.

Еще Фло попытается достать список электронных адресов путем маркетинга ее лучших целевых рынков, а затем разослать некоторые персонализированные электронные сообщения. Сначала поздравления с целью осведомленности, а затем настоящее деловое послание. Таким образом, вырисовывается план Фло по формированию базы перспективных клиентов. Теперь у нее большой выбор средств помимо «холодных» звонков в поисках перспективных клиентов.

Телемаркетинг и «холодные» звонки

^г ло хорошо знает такой вид действий, как «холодные» звонки. Она занималась этим 2 года. Но эффективность метода была не такой, какую хотел видеть ее менеджер. Звонки высокопоставленным начальникам разных фирм вообще шли плохо. Все это привело ее к тому, чем она занимается теперь: вычисление необходимых перспективных клиентов, вычисление необходимого количества действий по формированию базы перспективных клиентов и изучение разных методов прямого маркетинга. Она решила поговорить с Салли, специалистом по продажам TJ Parker Ideas, которая также делала «холодные» звонки. Опыт Фло последних 2 лет подсказывал ей, что время «холодных» звонков уходит в прошлое.

Что такое телемаркетинг и «холодные» звонки?

Телемаркетинг — быстрый способ достичь большой аудитории по телефону. «Холодные» звонки — форма телемаркетинга. Основная разница между телемаркетингом и «холодными» звонками в том, что телемаркетинг обычно проводится по списку, что

включает обзвон большого количества компаний целевого рынка за короткий период времени. «Холодные» звонки — очень персонифицированный метод формирования базы перспективных клиентов, когда обзванивают строго определенную группу компаний. Для обзванивания 100 компаний вашего целевого рынка вы используете телемаркетинг, «холодные» звонки делаете своим лучшим 10 клиентам.

Обычно перед «холодными» звонками приходится проводить больше исследований, чем перед телемаркетингом. Ваше предложение должно быть очень ценным, чтобы ваш потенциальный клиент стал разговаривать с вами на эту тему. При телемаркетинге предложения могут быть более общими. Для каждого звонка вы используете один и тот же формат. Поэтому телемаркетинговые звонки часто называют блиц-звонками. Или блиц-звонками с болтовней. «Холодные» же звонки — нечто большее, чем просто снятие трубки и набор номера.

Почему надо использовать телемаркетинг и «холодные» звонки?

По-моему, довольно интересно: когда я разговаривала со специалистами по продажам об их работе по формированию базы перспективных клиентов, выяснилось, что более 92 % из них используют только «холодные» звонки для формирования базы перспективных клиентов.

Телемаркетинг можете проводить вы, специалист по продажам, может проводить профессионал по телемаркетингу, административный работник, партнер и кто угодно другой, кто умеет хорошо разговаривать по телефону. «Холодные» звонки из-за их большей специфичности должны делаться вами самими.

И «холодные» звонки, и телемаркетинг кажутся быстрыми способами. Вы берете в руки список и начинаете набирать номера.

Ваша цель — найти потенциальных клиентов, выделить их из списка на основании определенных вами критериев.

Однако ваши потенциальные клиенты могут ничего не знать ни о вас, ни о вашей компании. «Холодный» звонок никак не убеждает вашего собеседника в том, что ваше предложение действительно хорошее. Таким образом, результаты будут гораздо хуже, чем при других способах формирования базы перспективных клиентов. Иногда приходится звонить по много раз одному и тому же человеку, чтобы он начал узнавать вас и согласился поговорить о вашем предложении. Этот процесс может быть очень медленным, если вам надо набрать большое количество перспективных клиентов для вашей «воронки продаж».

Если вы сочетаете «холодные» звонки или телемаркетинг с прямой рассылкой, вы можете «подогреть» звонок предварительной рассылкой. Потенциальные клиенты могут ответить заинтересованно и перейти, таким образом, в разряд перспективных. По меньшей мере, вас и вашу компанию начинают узнавать. Это полезно для вашей будущей кампании. В сочетании с другими действиями ваш рейтинг откликов на «холодные» звонки или телемаркетинг повысится.

Как специалист по продажам может эффективно использовать «холодные» звонки и телемаркетинг

Поскольку «холодные» звонки очень популярны, по этому поводу написано много книг. Здесь я даю маленькие советы, как сделать их эффективной частью вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов.

Помните свою задачу. Ваша задача при проведении телемаркетинга или «холодных» звонков — начать разговор, который может привести к появлению в вашей базе перспективного клиента. Как

любит говорить Карина Стокер, отраслевой менеджер компании Excel Personnel, «если вы не спросите, они могут не ответить: "Да, возможно, нам нужны ваши услуги"».

Обычно при «холодном» обзванивании вы не знаете потребностей ваших потенциальных клиентов. Поэтому при первом звонке трудно «попасть в десятку». Вы, скорее, просто стараетесь завладеть вниманием потенциального клиента. Хотите, чтобы он понял: вы в состоянии помочь в решении определенных проблем. Вы должны заинтересовать его настолько, чтобы он оставался на связи как можно дольше и, возможно, согласился бы на встречу для подробного обсуждения его бизнес-потребностей.

Поэтому главная задача — просто привлечь внимание потенциального клиента и начать разговор, выбрать одно или два предложения, подходящие ему. Даже если он отвечает: «У нас нет этого рода проблем в бизнесе», разговор уже начался. Тогда вы можете спросить: «А какие трудности у вас есть? Над чем вы сейчас работаете?» Так разворачивается разговор.

Пример 14.1 приводит предложения, которые мы используем в KLA Group: две частых бизнес-проблемы для почти всех торгующих организаций при наших первоначальных звонках им. Эти две проблемы — повышение продаж и увеличение количества перспективных клиентов, приобретаемых специалистами по продажам. Практически каждая торгующая организация сталкивается с одной из этих проблем.

Пример 14.1. Предложения при «холодном» звонке

; Привет, Медисон, это Кендра Ли из KLA Group. Многие компании, которым мы помогаем, работают на увеличение своих продаж и количества перспективных клиентов, которых находят их специалисты * по продажам. Мы специализируемся в этой области. Я звоню, чтобы узнать, нет ли у вас подобных трудностей и не имеет ли смысл нам с вами их обсудить. У вас есть несколько минут поболтать со мной сейчас или нам следует перенести время беседы на более удобное -: для вас время? >\$

В KLA Group, если мы разговариваем с начальником торговой организации, единственное изменение, которое мы делаем, это говорим «возможности продаж» вместо «перспективные клиенты». Потому что это звучит скорее не тактически, а стратегически.

Если вы делаете «холодные» звонки основным способом формирования базы перспективных клиентов, подберите для себя две наиболее часто встречающиеся проблемы в бизнесе ваших лучших целевых рынков и составьте формулу вашего предложения, состоящую из 5 фраз.

Формула для «холодного» звонка из 5 фраз. «Холодные» звонки должны быть короткими и по сути. Пятифразная формула для «холодных» звонков в таблице 14.1 доводит ваше послание до потенциального клиента быстро и четко. Дайте вашему собеседнику свой номер телефона и адрес электронной почты, чтобы они могли связаться с вами позже, когда будут готовы к разговору.

Таблица 14.1
Формула из 5 фраз для «холодных» звонков

Фраза 1	Назовите себя и свою компанию
Фраза 2	Объясните, зачем вы звоните; упомяните рекомендации, если у вас таковые есть
Фраза 3	Объясните, чем может быть полезно ваше предложение; если у вас есть клиент, с успехом пользующийся вашим предложением, упомяните его здесь
Фраза 4	Дайте побуждение к действию, конкретно объяснив, что бы вы хотели, чтобы сделал ваш собеседник. Проведите обсуждение
Фраза 5	Оставьте свой номер телефона и электронный адрес

Будьте готовы оставить голосовое сообщение. Люди в настоящее время очень заняты. В большинстве случаев на ваши звонки будет отвечать автоответчик. Ваша задача — быть профессиональным и лаконичным. Если вы не слишком сильны в этом, составьте сообщение для автоответчика и запишите его на бумаге, чтобы потом можно было без запинки прочесть и ничего не забыть. По-

тренируйтесь в прочтении его вслух, чтобы звучало естественно. Используйте пятифразную формулу для написания текста сообщения.

После того как оставите сообщение, постарайтесь все-таки связаться с кем-то и побеседовать. Даже работник приемной может добавить что-то к той информации, которая у вас есть.

Что сказать «привратнику»* на входе. Здесь вы тоже можете использовать пятифразную формулу. Они могут направить вас в нужный кабинет, посоветовать, с кем лучше поговорить. Постарайтесь добыть дополнительную информацию о своем потенциальном клиенте из разговора с «привратником».

Не пытайтесь сразу заключить сделку. Клэр Рейнольде, заведующая региональной бухгалтерией компании Excel Personnel, предупреждает: «Когда делаете "холодный" звонок, не пытайтесь тут же на месте заключить сделку. Во время "холодного" звонка вы собираете информацию. Ваша задача — условиться о встрече для обсуждения возможностей совместной работы». Не пытайтесь сразу выяснить все о проблемах вашего потенциального клиента во время первого телефонного разговора, не говорите слишком долго о своем предложении. Скажите столько, чтобы интерес к вам остался после того, как вы повесите трубку.

Омега Салас, каждый день делающая «холодные» звонки для фирмы Wagner Equipment, говорит, что лучший способ достичь успеха в «холодных» звонках — быть честным и открытым в описании своих услуг и возможностей. «Не перехваливайте свои возможности и не обещайте слишком много только для того, чтобы получить перспективного клиента. Будьте честны». Если во время «холодного» звонка вы поняли, что вашего клиента интересует

* «Привратник» — часто используется именно это слово; оно в данном случае означает ваше препятствие в прямом разговоре с необходимым вам контактным лицом, чаще всего роль «привратника» при телефонном контакте отведена секретарю.

услуга, которую вы не можете предложить, будьте честны и скажите это прямо.

Подключение специалистов по телемаркетингу. Часто у вас не хватает времени сделать все звонки, которые вы бы хотели. В этой ситуации можно нанять специалистов по телемаркетингу. Они обеспечат вам поступление перспективных клиентов, пока вы занимаетесь другими делами.

При использовании работников телемаркетинга дайте им написанный вами для автоответчика текст. Можете привлечь свой источник или своего партнера для написания текста.

Подготовьте текст в двух вариантах. Один должен быть для разговора, другой — для автоответчика. Проследите, чтобы работники телемаркетинга хорошо их выучили.

Текст, составленный вами для себя, может быть короче, поскольку вы знаете вашу задачу и хорошо разбираетесь в вопросе. Текст для работников телемаркетинга должен быть детализирован.

Когда вы проводите обучение и подготовку людей для проведения «холодных» звонков для вас, обеспечьте их полной информацией о ваших целевых рынках и по возможности о тех людях, кому они будут звонить. Тогда они будут чувствовать себя увереннее, и разговор может получиться более продуктивным.

Прорепетируйте с каждым из работников по несколько минут. Объясните, как и когда работники телемаркетинга могут связаться с вами в случае возникновения каких-то вопросов или по желанию потенциального клиента.

Убедитесь, что работник телемаркетинга хорошо понимает суть и ценность вашего предложения. Тогда его звонки будут лучшего качества, не говоря уже о том, что звонков должно быть сделано много.

После кампании. По окончании кампании встретьтесь с работниками телемаркетинга и спросите, как, по их мнению, прошла кампания. Что можно было сделать иначе? Лучше? Что, по их мнению, прошло особенно удачно? Используйте их соображе-

ния в своей следующей кампании. После нескольких совместных кампаний эти люди смогут своими рекомендациями повысить ваш рейтинг откликов.

Сколько раз надо позвонить потенциальному клиенту? За последние два года KLA Group провела наблюдения и пришла к выводу, сколько попыток надо предпринять, чтобы добиться внимания нового потенциального клиента. Наши исследования показали, что число это возросло вместе со снижением рыночной активности, начавшейся в 2001 году. При проведении безыменных кампаний — это число 9, то есть надо 9 раз позвонить потенциальному клиенту, пока он не захочет с вами разговаривать. При проведении поименных кампаний — это число 7.

Если вы «отрабатываете» клиента при помощи электронной почты после «холодного» звонка, тогда количество попыток уменьшается. При безымянных кампаниях требуется 4–5 звонков и столько же электронных сообщений, пока клиент не ответит. При *персональных, то есть с использованием имени клиента*, кампаниях требуется 2–3 звонка и 2–3 электронных сообщения, пока клиент не ответит. Обычно потенциальный клиент отвечает по электронной почте. Я рекомендую комбинировать «холодные» звонки с электронными посланиями. Тогда клиент может ответить вам любым из этих способов.

Как часто надо звонить? Главное правило здесь — повторять попытки дозвониться до потенциального клиента столько раз в день, сколько у вас есть времени, но оставлять только одно сообщение в день.

В наше время при помощи определителей номера многие потенциальные клиенты знают, кто звонит им по 10 раз в день. Это не производит хорошего впечатления. Я рекомендую вам пытаться дозваниваться до человека только 2 раза в день и оставлять только одно сообщение. Поскольку люди в нынешнем деловом мире очень заняты, лучше звонить через день и оставлять сообщение, чем звонить каждый день.

При такой частоте звонков у вас может занять 4 недели соединение с одним потенциальным клиентом.

«Отработка» тех, кто не ответил на «холодные» звонки и телемаркетинг. Когда вы бросаете звонить потенциальному клиенту? Базируясь на среднем числе попыток, не переставайте звонить, пока не сделаете минимум 9 звонков. Фил Харрис из Akibia сказал мне, что один из их специалистов по продажам проповедует такой принцип работы: он звонит, пока потенциальный клиент не сделает одну из трех вещей:

- 1) скажет: «Не звоните мне»;
- 2) скажет: «Я не тот, кому следует звонить»;
- 3) начнет разговаривать, когда у него наконец появится необходимость.

Комбинирование телемаркетинга и «ХОЛОДНЫХ» ЗВОНКОВ

ЕСЛИ у вас есть возможности проводить телемаркетинг в течение длительного времени, делайте это и просите работников телемаркетинга «отрабатывать» клиентов. Это высвобождает вас для других действий по формированию базы перспективных клиентов и для продаж.

Когда не следует проводить телемаркетинг и делать «ХОЛОДНЫЕ» ЗВОНКИ

Телемаркетинг и «холодные» звонки могут идти медленно или быстро. Это зависит от того, как скоро вы сможете вызвать потенциального клиента на разговор. Комбинация двух методов знакомит потенциального клиента с вашим именем и вашим голосом. Эти 2 метода очень хороши для формирования базы пер-

спективных клиентов, даже если они идут очень медленно. Для повышения рейтинга откликов комбинируйте их с другими действиями по формированию базы перспективных клиентов.

Не давайте возможности работникам телемаркетинга иметь доступ к вашим 10 лучшим клиентам и 10 лучшим потенциальным клиентам. У этих клиентов самый высокий потенциальный доход на вашей территории. Звоните им сами, даже для установки первичного контакта.

Резюме

Салли обучила Фло многому из того, чего Фло не знала, но не отдавала себе в этом отчет. Она не знала, как лучше использовать «холодные» звонки и телемаркетинг. Фло решила немедленно изменить свою стратегию проведения «холодных» звонков, использовать пятифразную формулу для повышения эффективности звонков. Она собирается поговорить с партнерами и выяснить, есть ли у них выход на людей, которых можно использовать для телемаркетинга так, чтобы они могли использовать звонки и для своей кампании. И, конечно, собирается провести тщательный инструктаж работников телемаркетинга для наиболее эффективных «холодных» звонков. Фло хочет интегрировать «холодные» звонки в свои действия по формированию базы перспективных клиентов. В ближайшей компании она соединит прямую рассылку с «холодными» звонками и электронными сообщениями. Это повысит не только осведомленность, но и рейтинг откликов.

Мероприятия и налаживание связей

спешные мероприятия с очень малым бюджетом
Профессиональные мероприятия с бюджетом менее 350 долларов.

- Покупка списка — 75 долларов.
- Аренда конференц-зала на утро — 125 долларов.
- Аренда проекционного оборудования — 100 долларов.
- Кофе с пончиками — 20 долларов.
- Приглашения по электронной почте — бесплатно.
- Выступление спикера — бесплатно.
- Посещение семинаров, конференций, симпозиумов.
- Взнос — от 0 до 1,2 тыс. долларов.
- Дорога и накладные расходы — от 0 до 1 тыс. долларов.

Флода же не думала, что проведение мероприятия может быть посредством специалиста по продажам без бюджета. Слава

Богу, она нашла эту статью в своей исследовательской работе по формированию базы перспективных клиентов.

У них в офисе есть комната для конференций, так что она не будет стоить даже 100 долларов. Фло может зарезервировать эту комнату, взять проекционное оборудование, попросить своего партнера выступить в качестве спикера, самостоятельно купить пончики и использовать кофе, который пьют в офисе. Теперь все, что ей надо сделать, — достать список. Может быть, провести маркетинг и достать его в местной коммерческой палате.

Что такое мероприятия?

Мы часто думаем о мероприятиях, как о больших торговых шоу, спортивных мероприятиях, художественных выставках, конференциях или семинарах. Мероприятия часто проводятся отделами маркетинга или вашим руководством. Однако они не обязательно должны быть масштабными и дорогостоящими. Вы можете планировать мероприятия для своего целевого рынка путем приглашения вашего партнера в качестве спикера на темы, важные для вашей целевой аудитории, или с демонстрацией предложений, дополняющих ваши. Можно организовать выступления и местного спикера, желающего вынести свое послание за пределы своего рынка.

В наши дни технологии таковы, что мероприятия не обязательно проводить «лицом к лицу». Их можно провести в Интернете и по телефону. Такие мероприятия чаще всего вполне по средствам специалистам по продажам.

Таблица 15.1 показывает 4 вещи, которые хотят найти для себя на мероприятии те, кто решил его посетить. Вы должны обеспечить эти 4 вещи, чтобы ваше мероприятие (любого типа) было успешным. Например, на деловом форуме или завтраке на высоком уровне участники ожидают получить значительное

количество информации, углубить свое понимание деловых вопросов. Они также ждут принципиально новых, неожиданных решений. При объявлении о появлении на рынке нового продукта беседы будут более поверхностными, чем на деловом завтраке, где, скорее всего, будут обсуждаться новые решения и то, как они могут помочь развитию бизнеса участников завтрака. Используйте таблицу 15.1 для выяснения, что заставит приглашенных стать участниками вашего мероприятия и какой глубины информацию надо предоставить, чтобы мероприятие было успешным.

Таблица 15.1
**Четыре наиболее значимых вещи,
которые участники ожидают от мероприятия**

Чего хотят участники	Что вы должны обеспечить
1. Узнать что-то новое о вопросе, который привел их сюда. С вопросом они уже знакомы	Что я узнал об этом вопросе, чего не знал раньше? Предоставьте дополнительную информацию, подробные детали, важность для бизнеса
2. Открыть для себя что-то новое, о чем не знали ранее	Что я открыл для себя нового, чего не ожидал открыть на этом мероприятии? Дайте возможность взглянуть на вопрос с другой, неожиданной стороны. Откройте другие деловые вопросы, вытекающие из обсуждаемого вопроса
3. Узнать новые факты и информацию	Какие новые факты я узнал, что поможет мне лучше и глубже понять вопрос? Здесь вы можете предоставить статистику последних данных, подчеркните важность информации для участников
4. Понять , насколько это важно и как использовать полученные знания и информацию	Какое решение их деловых проблем может вытекать из только что полученных ими знаний и информации? Это как раз относится к вашим предложениям

Посещение мероприятия

Вам не обязательно проводить мероприятие для встречи со своими потенциальными клиентами. Посещение мероприятий, где собирается ваша целевая аудитория, — прекрасная возможность для установления связей с ними и одновременного изучения характера их бизнеса и бизнес-проблем. Вы можете ходить на торговые выставки, симпозиумы, конференции, участвовать в веб-мероприятиях. Вы должны посещать те же мероприятия, что посещает ваш целевой рынок, тогда сможете больше узнать друг о друге, изучить взаимные интересы.

Если ваша основная цель посещения — встречи с потенциальными клиентами, рекомендую ходить на мероприятия, которые проводятся «лицом к лицу». У вас появится возможность поговорить с ними во время перерывов, сесть рядом на сессиях и есть вместе во время ланча. Вы узнаете об их деловых приоритетах. Дополнительный положительный результат — встреча потенциальных партнеров, пришедших на мероприятие с той же целью, что и вы.

Если ваша главная цель посещения мероприятия — больше узнать о вашем целевом рынке, то мероприятия, проводимые в Интернете, наиболее практичны из-за их низкой стоимости. Это могут быть он-лайн семинары, проводимые как различными изданиями, так и крупными компаниями. Издания и ассоциации обычно отражают вопросы, насущные для той области промышленности, которую они освещают. Вопросы могут быть самыми разными: от «как продавать наиболее эффективно» до рыночных тенденций сегодняшнего бизнеса. Большие компании стремятся к продвижению своих товаров и предложений во время деловых обсуждений, используя пример, данный в таблице 15.2. Посещение дискуссии на веб-сайте, проводимой вашим конкурентом, может быть отличной возможностью изучения его конкурентоспособности.

Для регистрации **на** участие в подобных мероприятиях **вы** должны либо получить приглашение, либо найти его в электронном издании, на которое вы подписаны, или в печатном издании, дающем информацию о регистрации на веб-мероприятиях. После регистрации вы получаете пароль для участия. Находясь уже на мероприятии, обычно можно найти имена участников, но не названия их компаний. Это делает работу по налаживанию связей неэффективной, если только имя не сопровождается номером телефона и адресом электронной почты.

Зачем нужны мероприятия?

Мероприятия, которые вы проводите, посещаете или на которых выступаете в качестве спикера, предоставляют вам прекрасную возможность встречаться с вашими потенциальными клиентами во время обсуждения вопросов бизнеса или представления нового предложения. Вы можете использовать для этого мероприятия, проводимые вашей компанией. Независимо от того, находится целевой рынок вашей компании на вашей территории, вы можете пригласить на мероприятие свой целевой рынок и десять ваших лучших клиентов или лучших потенциальных клиентов. Даже если вам придется самим печатать и рассылать приглашения, ваши инвестиции все равно будут небольшими, поскольку мероприятие в целом оплачивается вашей компанией.

Хороший рейтинг откликов дают небольшие, узкоцелевые мероприятия, но они требуют самых длительных приготовлений. Это потому, что нужно использовать комбинацию прямой рассылки, электронных сообщений и телемаркетинга для привлечения участников. Постоянное напоминание о себе и своей компании привлекает, наконец, внимание ваших потенциальных клиентов. Даже если они не приходят на мероприятие, они слышат и знают о вас. Это облегчит проведение кампании по формированию базы перспективных клиентов в будущем.

Как специалист по продажам может эффективно использовать мероприятия

Использовать отдел маркетинга. Если ваш отдел маркетинга планирует проведение нескольких семинаров, участие в выставках или другие мероприятия, подходящие вашему целевому рынку, включите их в свой индивидуальный план кампаний по формированию базы перспективных клиентов. Некоторые мероприятия могут включать следующее.

- **Спортивные или культурные мероприятия.** Используйте их для завязывания отношений с потенциальными клиентами. Позвоните им после встречи или пошлите электронное сообщение.
- **Радио и телевизионная реклама.** Ссылайтесь на них в своих кампаниях по формированию базы перспективных клиентов. Если эти послания работают на вашем целевом рынке, повторяйте их в своих письменных действиях по формированию базы перспективных клиентов, таких как прямая рассылка и электронные сообщения. Полезно, когда потенциальные клиенты уже ознакомлены с маркетинговыми посланиями.
- **Семинары и выставки.** Включайте их в свои индивидуальные планы кампаний по формированию базы перспективных клиентов. При этом дайте знать своим потенциальным клиентам, что вы будете участвовать в мероприятии и что оно стоит того, чтобы на него прийти. После этого свяжитесь с клиентами, постарайтесь добиться личной встречи. Можно попытаться «отработать» всех участников мероприятия, дав им знать, что с вами можно связаться по интересующим их вопросам. Также надо связаться с теми, кто не смог прийти на мероприятие.

Выискивайте те мероприятия вашего отдела маркетинга, которые вы могли бы использовать в вашей работе по формированию базы перспективных клиентов. Во время их проведения, чтобы они успешно сработали для вашего целевого рынка, следуйте следующим рекомендациям.

Предварительные звонки. Если у вас есть доступ в отдел телемаркетинга вашей организации, сделайте предварительные звонки по списку тем, кому вы будете рассылать приглашения. Это прекрасная возможность проверить, правильно ли составлен ваш список, и сказать вашим потенциальным клиентам, что вскоре они получат приглашения. Предупредите их, что вы позвоните еще раз после того, как они получат приглашения. Во время предварительных звонков вы можете найти несколько перспективных клиентов из числа потенциальных, хотя это и не ваша цель. Делайте предварительные звонки за 2–3 недели до рассылки приглашений.

Приглашения. 10 лет назад приглашения на мероприятия были очень официальными. В наши дни они могут быть и простыми, как электронное сообщение, и официальными, как приглашение на свадьбу. Это может быть и письмо, и открытка. Выбирайте вид приглашения в зависимости от вашего бюджета, типа мероприятия и ваших целей.

В любом случае включите 4 способа, какими ваш потенциальный клиент может ответить: телефон, факс, электронная почта, простая почта.

Если мероприятие проводится вашим отделом маркетинга, или это конференция, в которой вы будете участвовать, разошлите приглашения по электронной почте, сообщая людям, что вы будете участвовать в мероприятии и хотели бы встретиться с ними там. (См. «Договоренность о встрече до мероприятия».)

Добавьте предложение чего-либо для увеличения посещаемости. Когда вы рассылаете приглашения на мероприятие, приложите что-нибудь, что привлечет интерес приглашаемого и заставит

его прийти. Это могут быть предложения, которые мы обсуждали в главе 11, такие как упаковка писчей бумаги, бесплатный анализ или CD. Некоторые компании предлагают рекламные товары, например, футболки, наборы для чистки клавиатуры компьютера или чашки с символикой компании. Предложения не должны быть дорогостоящими. Они должны просто привлекать к участию в мероприятии.

Прекрасными предложениями могут стать встреча за кофе или совместное посещение сессий. На встрече после сессии вы можете обсудить, что же привело туда ее участников, это может послужить связующим фактором для завязывания отношений на будущее. Будьте настроены творчески в своих предложениях, не забывайте, что ваши потенциальные клиенты ценят то, что может быть полезно в их работе или предоставляет им новую информацию, а не футболку или чашку.

Предложения могут содержать следующее:

- электронную копию презентации;
- возможность связаться с коллегами;
- скидки на услуги, предоставляемые в определенный период времени;
- бесплатное программное обеспечение, оборудование, обучение;
- розыгрыш бесплатной книги, продукта, услуги или скидки;
- завтрак или ланч с вами или представителем вашей компании до мероприятия или коктейль после мероприятия;
- бесплатные услуги — анализ вопросов, обсуждаемых на мероприятии, или часовая встреча с вашим консультантом;
- что-то с вашей символикой — часы, ручка или инструмент (вроде набора для чистки клавиатуры компьютера); я видела даже щетки для чесания спины с логотипом компании, люди берут их, потому что это смешно, но подумайте, могут ли такие вещи помочь в продажах.

На мероприятиях KLA мы предлагаем электронные инструменты. Каждое из наших мероприятий сочетается с презентацией какого-то инструмента, который люди могут использовать в своей работе, такого как проект стратегического плана, список клиентов или план работы для побуждения клиентов к действию. Мы предлагаем эти инструменты бесплатно тем, кто участвует в мероприятии. Поскольку мы делаем это на каждом мероприятии в течение нескольких лет, люди, которые были у нас раньше, ожидают получить такие инструменты и в следующий раз. Поэтому они приходят за ними, если они помогают им в работе. В обмен на эти инструменты мы просим их подписаться на получение наших электронных информационных бюллетеней или дать нам разрешение посылать им электронные письма. Таким образом, мы превратили свое предложение в возможность формирования базы новых перспективных клиентов.

Планируйте «отработку» приглашений. В качестве «отработки» звоните тем, кому вы уже послали приглашения. Пригласите их лично и еще раз упомяните о вашем предложении. Заодно поинтересуйтесь, не произошло ли каких-либо изменений в данных клиента. Такие звонки служат не просто напоминанием о мероприятии, но и лишним побуждением к участию. Позвоните через 5-7 дней после того, как приглашение было выслано. Если приглашение было отправлено по электронной почте, свяжитесь с ним 3–5 дней.

Мероприятия не должны быть большими. Ограничивайте мероприятия 10-40 людьми. Когда участников меньше 10, это пугает. Людям кажется, что их заманили для личного воздействия на них и навязывания им покупок. Когда людей больше 40, вам трудно уделить каждому достаточно времени.

Что учитывать при проведении мероприятия. Посмотрите на таблицу 15.2, где предлагаются наиболее актуальные вопросы для обдумывания при проведении мероприятия.

Договоренность о встрече до мероприятия. Иногда у вас бывает доступ к списку тех, кто заявил о своем участии. Просмотрите его и решите, с кем бы вам было полезно встретиться лично. Если у вас нет доступа к списку, разошлите электронные сообщения по своему целевому рынку, сообщите, что вы будете участвовать в мероприятии. Постарайтесь условиться о встрече за кофе с теми, кто ответит на ваши электронные сообщения и скажет, что тоже будет участвовать. Не забудьте «отработать» этих потенциальных клиентов после мероприятия, поблагодарив их за участие.

Таблица 15.2

Что учитывать при проведении мероприятия

1	Какой продолжительности сделать мероприятие?	Люди предпочитают короткие мероприятия, потому что их легче вписать в свой рабочий график. Лучше всего часа на 3. не больше. Я рекомендую веб-мероприятия на 30-60 минут, а живые встречи типа семинаров — на 60-90 минут. Естественно, такие мероприятия как симпозиумы, торговые выставки, презентации новых продуктов могут длиться от 1 до 3 дней
2	Как далеко могут поехать люди для участия в вашем мероприятии?	Большинство поедет, если дорога занимает 30-45 минут, на короткое мероприятие, и более длинное мероприятие может заставить проделать более долгое путешествие
3	Вы хотите начать рано утром, до того как ваши потенциальные клиенты придут к себе на работу, или вы хотите, чтобы они пришли к вам с работы?	Есть определенные преимущества в привлечении потенциальных клиентов до того, как они пришли на работу и загрузили свою голову рабочими проблемами. Однако мероприятия, проводимые вскоре после полудня, более эффективны, поскольку потенциальные клиенты с удовольствием используют их как возможность уйти пораньше с работы

4	Вы хотите проводить мероприятие у себя в офисе, в конференц-зале или в гостинице?	Имидж и тип мероприятия определяют место проведения. Завтрак с высокопоставленными работниками фирмы может быть проведен у вас в офисе, если у вас есть подходящее помещение, а может быть в отдельном кабинете местного ресторана с хорошим обслуживанием
5	Есть ли парковка?	Она необходима, если люди приезжают на машинах
6	Может быть, ваше мероприятие больше подходит для проведения на веб-сайте?	Если так, то попробуйте заранее, как это у вас получится. Многим людям нравятся такие мероприятия, поскольку в них можно участвовать, сидя за своим рабочим столом. Но есть и недостатки. Участники легко могут быть отвлечены входящей электронной почтой, личная связь с ними затруднена. Потребуется предварительная отработка каждого участника для получения максимального количества перспективных клиентов после такого мероприятия
7	Хотите ли вы подавать что-то съестное на мероприятии?	Люди редко ожидают, что их будут кормить. На веб-мероприятии вы можете показать картинку чашки кофе в начале и сказать участникам: «Рассаживайтесь поудобнее, пейте кофе и присоединяйтесь к нам»
8	Обычно хорошо посещаются мероприятия, проводимые утром во вторник, среду и четверг. Веб-мероприятия хорошо посещаются во время обеденного перерыва	Люди, работающие в строительстве, с почасовой оплатой труда не станут терять свое время на посещение вашего мероприятия в середине дня. Планируйте свое мероприятие на время, наиболее удобное для вашего целевого рынка
9	Начало мероприятия в 8.30 гарантирует, что ваши участники не станут заезжать к себе на работу до мероприятия и не застрянут там	Это точно! Смотри пункт 3 для подробностей

10	Что вы будете делать, если увидите, что ваш конкурент пришел на ваше мероприятие? Определите для себя, позволите ли вы вашим конкурентам участвовать в вашем мероприятии, или вежливо скажете, что им лучше не присутствовать?	Поблагодарите их за то, что пришли, и вежливо попросите уйти. Однажды я увидела, что на мероприятие, которое я проводила совместно со своим партнером, пришел его конкурент. Я не могла позволить ему сесть в нашей комнате и начать завязывать отношения с нашими потенциальными клиентами, лишая моего партнера перспективных клиентов. Во избежание конфронтации я попросила менеджера нашей организации попросить незваного посетителя уйти. Наш менеджер поблагодарил его за то, что тот пришел, но объяснил, что ему лучше уйти, так как мы должны соблюдать интересы своего партнера. Посетитель не хотел устраивать сцен на глазах своего конкурента и своих потенциальных клиентов и тихо ушел
----	---	---

В начале мероприятия. Дайте знать своим потенциальным клиентам, чего вы от них ожидаете. Некоторые примеры приведены в таблице 15.3. Они знают, что ваша работа — продажи. Они ожидают от вас действий в этом направлении. Так и поступайте. Ваши шансы возрастут, если вы дадите знать своим потенциальным клиентам, каких действий вы ждете от них. В начале и в конце мероприятия объясните им сжато и лаконично, но не слишком навязчиво.

Таблица 15.3

Скажите вашим потенциальным клиентам, чего вы от них ожидаете

Ваша цель	Что вы можете сказать
Вызвать интерес	Спасибо за то, что пришли сегодня. Мы верим, что вы найдете эту сессию полезной для вашего бизнеса, потому что . После этой сессии мы хотели бы знать
Создать осведомленность	Спасибо за то, что пришли сегодня. Возможно, вы уже кое-что знаете о нашей компании, но мы бы хотели рассказать вам о , потому что это, по нашему мнению, может оказаться полезным в вашем бизнесе. После нашей сессии мы хотели бы знать ваше мнение, насколько это может быть вам полезно

Ваша цель	Что вы можете сказать
Условиться о деловой встрече в ходе «отработки» клиента	Спасибо зато, что пришли сегодня. Основываясь на том, что мы знаем о ваших компаниях, мы считаем, что может быть полезно в вашем бизнесе, потому что . Однако прежде чем ответственно рекомендовать вам наше предложение, мы хотели бы узнать больше о вашем бизнесе. После нашей сегодняшней презентации мы хотели бы организовать личные встречи, которые помогли бы нам узнать подробности ваших целей и задач и то, какую вы видите пользу в нашем предложении
Получить заказ	Спасибо зато, что пришли сегодня. Вы много слышали о в течение последних недель или месяцев. Тепе о вы знаете, что подходит вам. У вас могли остаться невыясненные вопросы. Наша сегодняшняя задача — ответить на все ваши вопросы, чтобы вы могли сделать заказ до того, как уйдете

Во время мероприятия. Установите как можно больше связей. Заранее подготовьтесь так, чтобы вы могли завязать разговор с тем, кого не знаете. Если у вас есть возможность выбрать место, то сядьте среди тех людей, с кем вы не знакомы. Ходите на все сессии независимо от того, спикер вы или принимающая сторона. Меняйте место, беседуйте с людьми вокруг себя до и после сессии. Во время сессий задавайте вопросы. Сообщите свое имя и название своей компании, чтобы люди могли потом найти вас.

После мероприятия. Пошлите благодарственную записку по почте или электронной почте в течение 48 часов. Персонализируйте ее ссылкой на разговор, который у вас, возможно, состоялся во время мероприятия. Если посылаете электронное сообщение, можете предложить следующий шаг или шаги. Если посылаете короткое благодарственное письмо, пообещайте позвонить и позвоните.

Когда я хожу на многодневные мероприятия, то сижу поздно вечером или рано утром в своем номере гостиницы и выстраиваю в очередь электронные сообщения людям, с которыми я встрети-

лась. Я пишу короткие послания, пока наша встреча свежа в памяти, и программирую так, чтобы это сообщение было отослано на следующий день после закрытия конференции. Всегда оставляю себе копию. И когда сижу в самолете на пути домой, мои электронные сообщения разлетаются по адресатам.

Для тех, кто не участвует в мероприятиях. Ответьте тем, кто общил, что не будет участвовать в мероприятии, в котором участвуете вы. Спросите, интересуется ли их что-то конкретное, что вы могли бы поискать, посмотреть или послушать для них. Организуйте встречи с этими людьми по возвращении с мероприятия и поищите возможности сотрудничества. Это эффективно для торговых выставок, симпозиумов и конференций.

После мероприятия проведите кампанию по «отработке» путем рассылки электронных сообщений и звонков потенциальным клиентам с целью превращения их в перспективных. Обратитесь к ним с каким-нибудь интересным наблюдением и предложите встретиться.

Использование спикеров из числа клиентов на мероприятиях. Ваши клиенты, выступающие на мероприятиях, могут быть очень эффективной мерой воздействия на участников. Относитесь к ним с королевскими почестями. Сопровождайте их и представляйте очень уважительно. Многие люди очень стесняются в окружении незнакомцев. К тому же многие люди не любят выступать перед большими собраниями. Ваша задача — сделать так, чтобы ваш спикер чувствовал себя как можно лучше, понимая, как ценно его выступление для ваших взаимоотношений.

* Маленькие советы для установления * полезных связей во время ^ мероприятия

I Мероприятия представляют едва ли не лучшую возможность **ийлаживания** связей независимо от того, проводите ли вы это

мероприятие или участвуете в нем. Вы должны воспользоваться этой возможностью. Устанавливая связи, вы можете встретить потенциальных клиентов, партнеров и помощников.

Установление связей должно быть интегрировано в вашу деятельность по формированию базы перспективных клиентов. Разного рода мероприятия и пиар-акции предоставляют возможность встречаться с огромным количеством людей. Как бы я ни любила посидеть в одиночестве, спрятавшись за пальмой в большой кадке, я поняла, что взаимосвязи, устанавливаемые на мероприятии, могут быть очень полезны как в профессиональном, так и в личном плане.

Продумайте тему ваших бесед. До того как прийти на мероприятие, продумайте, о чем вы хотите поговорить с людьми. Придумайте три первые вопроса, которые будете задавать собеседнику, кем бы он ни был. Это позволит сразу начать полезный разговор вместо общих фраз о погоде. Продумайте, с кем бы вы хотели связаться и о чем поговорить. Разговор должен быть спланирован у вас в голове до того, как он начнется.

Если у вас есть шанс взглянуть на список участников до начала мероприятия, выберите тех, с кем хотите связаться. Если списка нет, определите для себя тип людей, с которыми хотите встретиться.

Что вы можете дать? Тема ваших бесед — первая часть вашего плана по установлению связей. Вторая часть — определение того, что вы можете дать людям, которые будут разговаривать с вами. Что они вынесут из этого разговора? Вы хотите, чтобы они так же полезно провели свое время, как вы хотите провести свое. Подумайте о характере мероприятия, которое вы посещаете. Если это деловая конференция, какими хорошими идеями или информацией вы можете поделиться?

Что вы хотите получить? Третья часть вашего плана по установлению связей — определение того, что вы хотите получить от разговора. Какие вопросы хотите задать? Какая информация по-

могла бы вам продавать более эффективно? Возможно, вы ищете новых партнеров или информацию о своем целевом рынке. Понимание того, что вы хотите вынести из разговора, поможет вам правильно построить его.

Присоединяйтесь к группе. Самый трудный момент мероприятия — когда вы входите в помещение, заполненное группами людей. Люди свободно разговаривают друг с другом, и кажется, что вам нет места в этих разговорах. Остается только «спрятаться за пальмой». Вы можете поискать взглядом кого-нибудь, кто еще не присоединился ни к какой группе, и, подойдя к нему, начать разговор. А можете присоединиться к какой-нибудь группе.

Чтобы присоединиться к группе, подойдите и прикоснитесь аккуратно к руке одного из участников. Группа, стоящая кружком, автоматически откроется и впустит вас. Внимательно прислушайтесь к разговору. Слушайте активно, то есть кивайте и улыбайтесь, когда надо. Когда поймете, о чем идет речь, подумайте, что вы могли бы сказать на эту тему. А потом говорите. Только никого не перебивайте.

Представьтесь. Сделайте так, чтобы людям было легко заговорить с вами. Когда представляетесь, скажите какую-нибудь фразу, за которую собеседник мог бы ухватиться. Моя фраза обычно такая: «Здравствуйте, я — Кендра Ли из KLA Group. Я помогаю компаниям повысить их продажи».

Такая фраза помогает вашему собеседнику задать свой первый вопрос и начать разговор. На мою фразу обычно реагируют двумя вопросами: «Так вы в основном работаете с людьми, занимающимися продажами?» и «Как вы помогаете увеличить продажи?»

В зависимости от того, о чем я хочу говорить, могу менять мою начальную фразу. «Здравствуйте, я — Кендра Ли из KLA Group. Я помогаю компаниям увеличить их продажи. Я пишу книгу о формировании базы перспективных клиентов и мне очень интересно узнать, как специалисты по продажам могли бы связаться с вами». Разговор начался очень естественно, и я четко

определила его тему. Придумайте свою вступительную фразу *до того, как придете* мероприятие.

Запоминайте имена. Один из лучших способов общаться с людьми — помнить их имена и благоразумно употреблять их в разговоре. Я нашла для себя способ запомнить имя человека. Надо сразу назвать его по имени. Я смотрю прямо в глаза, изучаю лицо и затем говорю: «Приятно познакомиться с вами, Элизабет».

После нескольких предложений я опять называю этого человека по имени для закрепления его в памяти. Если я уже успела его забыть, сразу же переспрашиваю. Поскольку мы только что познакомились, я не стесняюсь переспрашивать. «Извините, ваше имя...?» А после того, как вам напомнили, надо сказать: «Спасибо, Элизабет. Я — Кендра» — на случай, если Элизабет тоже забыла и стесняется переспросить.

В конце разговора поблагодарите собеседника, опять назвав его по имени.

Начало разговора. Слушайте вступительные фразы других людей для начала разговора с ними. У человека может быть необычное имя. Он может упомянуть свою должность или название своей компании, которое вы никогда раньше не слышали.

Я часто слышу: «Я знаю одну Кендру». Тогда я говорю: «И где она работает?».

Вы можете начать разговор с любых вопросов.

Разворачивание начальных клише. Да, есть люди, которые любят поговорить о погоде и автомобильных пробках. Но вы должны уметь повернуть разговор, начатый с клише, на нужные вам рельсы.

Подготовьте несколько вопросов на случай, если вам начали задавать вопросы-клише.

«Пробки были ужасные, не так ли?»

«Точно! А на каких еще мероприятиях вы были в последнее время, где были бы такие ужасные пробки, Элизабет?»

Вылавливание фактов из разговора. Установление связей представляет вам отличную возможность узнать больше о вашей це-

левой аудитории, их бизнесе и деловых потребностях, а также о ваших конкурентах. Используйте свой вопросник во время разговора. Для сбора информации начинайте вопросы: кто, где, что, когда, зачем и как. Например.

- Что вы нашли самым интересным для себя на последней сессии?
- Вы уже слышали об этом? Где? Когда?
- Почему вы считаете это важным сегодня?
- Как относится к этому ваша компания?

Не перегружайте собеседника вопросами, как это делают теле-репортеры. Используйте вопросы для завязывания интересного разговора.

Конец разговора. Если вы присоединились к группе на все время мероприятия, вы значительно сузили свои возможности установления связей. Вам надо знакомиться с разными людьми, подходить к разным группам,

- Дождитесь естественного окончания разговора и, извинившись, отойдите.
- Если кто-то «прилип» к вам, возьмите его с собой или представьте кому-нибудь.

Эффективное установление связей. До прибытия на любое мероприятие продумайте 5 вещей, которые могут помочь вам с большей пользой провести время.

- Тема ваших бесед.
- Что вы можете дать?
- Что вы хотите получить?
- Ваша вступительная фраза.
- Ответы на вопросы-клише.

«Отработка» тех, кто не отозвался на мероприятие. После мероприятия пошлите электронные письма тем потенциальным клиентам, кто не откликнулся на приглашение. Опишите самые

интересные вопросы, обсуждавшиеся на мероприятии, и постарайтесь договориться о телефонном разговоре. Спросите, хотят ли они, чтобы вы выслали им копию повестки для мероприятия.

Варианты мероприятий, которые вы можете использовать

Мероприятия в Интернете. Форум, проводимый в Интернете, позволяет вашим потенциальным клиентам, вашему целевому рынку или вашим существующим клиентам найти что-то интересное или полезное для себя, не покидая своего офиса. Каким бы ни был обсуждаемый вопрос, постарайтесь показать свою осведомленность, свой профессиональный уровень.

Для проведения он-лайн-семинара подготовьте в PowerPoint слайды и применяйте их с помощью специального инструмента для он-лайн-конференций, называемого Майкрософт Лайв Митинг (Microsoft Live Meeting). Этот инструмент позволяет демонстрировать слайды и давать ваши комментарии. Если вы работаете на крупную фирму, возможно, ваш отдел маркетинга может предоставить вам этот инструмент на определенное время.

Одночасовое мероприятие в Интернете по значимому вопросу привлекает довольно много участников. Обычно вы берете несколько минут в начале и в конце, чтобы поговорить о своем предложении, подходящем к обсуждаемому вопросу.

Деловой завтрак с руководством компании. Выберите вопрос, которым хорошо владеет один из начальников вашей компании, и пригласите его быть спикером на деловом завтраке. Это может быть начальник вашего партнера.

Звонки-конференции. Форумные звонки. Если у вас нет возможности провести форум в Интернете, у вас есть возможность провести телефонный семинар. Зарезервируйте специальную телефонную линию и обсудите вопросы, которые считаете наиболее актуальными для вашего целевого рынка.

Такое мероприятие может быть разовым или проводиться на постоянной основе в зависимости от того, сколько времени вы решите инвестировать в это действие. Я, например, ежемесячно провожу форум для руководителей отделов продаж в индустрии информационных технологий. Каждый месяц мы обсуждаем вопросы, проблемы и инициативы, возникшие в самое последнее время. Я организовываю разговор, задавая вопросы и делаясь своими мыслями. Но разговор ведут они, именно это и делает мероприятие интересным и ценным для них и заставляет посещать его снова и снова. Эти руководители отделов продаж — потенциальные клиенты для нашего отдела консалтинговых услуг, и во время разговора они слышат об экспертной помощи, оказываемой им.

Мероприятия ассоциаций. Присоединяйтесь к ассоциациям, где вы с большой вероятностью можете встретиться со своей целевой аудиторией. Ходите на их мероприятия. Вступайте в комитеты. Пишите статьи для газет. Участие в ассоциациях может оказаться очень низкочастотным способом расширения вашего целевого рынка с легким доступом к контактными лицам.

Используйте в своих целях мероприятия, проводимые вашим партнером. Партнер — это еще один шанс извлечь пользу из мероприятий. Посещайте мероприятия, посвященные продукту, дополняющему ваше предложение. Помогайте вашему партнеру в организации. Тогда и результаты мероприятия можно будет разделить.

Когда не следует использовать мероприятия

Если вам нужен быстрый отклик вашего целевого рынка, мероприятия — не лучшая форма деятельности по формированию базы перспективных клиентов. Исключение — уже запланированные мероприятия, результаты которого вы ожидаете получить

в течение 2 недель. Хотя обычные мероприятия требуют от 30 до 60 дней налаживания хороших связей с потенциальными клиентами.

Подготовка проводимых вами мероприятий обычно занимает около 30 дней. Большинство мероприятий, проводимых специалистами по продажам, требуют от 6 до 8 недель на подготовку из-за большого числа действий, которые необходимо провести заранее, независимо оттого, проводится ли мероприятие с присутствием людей или в Интернете. Вам надо разослать приглашения, предоставив участникам достаточно времени, чтобы включить участие в вашем мероприятии в их планы. Это значит, что они должны держать приглашения в руках минимум за 3 недели до события. До рассылки приглашений вам надо продумать повестку мероприятия, выбрать место проведения его, найти спикеров, написать текст приглашения. Обычно эти действия занимают около 2 недель. Хотя вы можете сделать все и за несколько дней, особенно, если это не первое ваше мероприятие.

Если вы сами — участник мероприятия, вы должны успеть разослать электронные сообщения о своем участии минимум за 2 недели до события и постараться организовать встречу за кофе или небольшое собрание с людьми, которые, вы считаете, тоже будут там.

Резюме

Фло решила провести мероприятие в качестве начала новой работы по формированию базы перспективных клиентов с Джеффри, ее новым партнером. Через месяц отдел маркетинга в организации Фло проводит мероприятие по представлению на рынке своего нового продукта. Целевой рынок этого мероприятия находится за пределами территории Фло, но она считает, что тема мероприятия будет близка ее контактам. Фло поговорила с Джеки, которая отвечает за мероприятие, и та не увидела никаких препятствий для приглашения целевого рынка Фло.

Она разрешила Фло пригласить 150 человек, которые являются контактами Фло и Джеффри.

У Джеки было напечатано много приглашений, она дала их Фло, но у нее не было возможности выделить Фло средства для их почтовой рассылки. Фло и Джеффри написали и разослали приглашения сами, вложив персонализированную записку в каждый конверт, давая понять, кто кого приглашает. Не считая «отработки» клиентов, у Фло и Джеффри не было слишком много работы по подготовке к этому мероприятию. Они могли уделить достаточно времени работе над другими возможностями, поступающими в их «воронки продаж».

Несмотря на то что данное мероприятие было посвящено другому продукту, поступающему на рынок, Фло смогла представить интерес для своих потенциальных клиентов, так как она много знала о рынке, контактах, партнерских организациях и могла поделиться с людьми этой информацией. Заодно она упоминала предложение своего партнера Джеффри. В свою очередь, она извлекала из разговоров нужную ей информацию о том, как ее потенциальные клиенты будут использовать новый продукт и с какими трудностями они сталкиваются в своем бизнесе.

Эти сведения она включит в письма своим потенциальным клиентам, когда будет «отрабатывать» методом прямой рассылки тех, кто не пришел на мероприятие. Еще она собирается провести небольшой форум в Интернете для обсуждения важнейших вопросов, поднятых на мероприятии. Таким образом, мероприятие дало начало нескольким действиям по формированию базы перспективных клиентов для Фло и Джеффри. Это прекрасная возможность получения хорошей отдачи от множественных кампаний по формированию базы перспективных клиентов.

PR-деятельность специалистов по продажам

А была единственным специалистом по продажам, известным Фло, кто активно пытался опубликовать свои статьи. Сама Фло не делала этого, но надеялась научиться у Джейн. Джейн была рада поговорить с Фло, хотя ее попытки напечатать свои статьи в местном журнале провалились. Джейн позвонила редактору и попросила уделить ей несколько минут по телефону. Она хотела рассказать в своей статье о замечательном новом продукте из области здравоохранения, который поставил на рынок один из ее клиентов. Джейн считала, что эта информация будет интересна каждому и ее телефон будет звонить не переставая. Но вместо того чтобы согласиться с ней, редактор просто бросил трубку.

Он не стал разговаривать с ней и на следующий день и через день. Она так и не смогла с ним связаться. А в следующем за этим месяце вышла статья ее конкурента, и Джейн заметила некоторые изменения, которыми поделилась с Фло. Изначально в статье давались только пояснения, как использовать новый продукт. Имя производителя не упоминалось. Оказывается, это важно, потому что конкуренция идет не только в области

продаж, но и при попытке напечатать статью в журнале. Теперь Фло поняла, что ей надо учиться искусству PR прямо сейчас, до того как она начнет с кем-то работать.

Что такое PR-действия?

PR означает связи с общественностью. PR-действия включают в себя написание статей и публикацию их, выпуск пресс-релизов, выступления на встречах и конференциях. PR-деятельность — прекрасное средство для создания осведомленности о продукте и доверия к вам и вашей компании на вашем целевом рынке. С течением времени PR-действия увеличивают ваш рейтинг откликов на другие действия по формированию базы перспективных клиентов, потому что ваш целевой рынок начинает узнавать ваше имя.

Публикуя статьи в ключевых для вашей целевой аудитории изданиях, вы расширяете свою аудиторию. Ваши потенциальные клиенты обращают внимание на ваши статьи об интересующих их вопросах. Это очень полезно в вашей работе.

Почему надо использовать PR-действия в своей работе?

Специалисты по продажам часто борются за доверие своего целевого рынка. Пока ваши потенциальные клиенты не узнают вас лучше, они будут думать, что вам только и нужно, что продать им ваш продукт. Они не понимают, что вы хотите им помочь. PR-действия помогут изменить их мнение о вас. Статьи дают вам возможность выразить свое мнение о вопросе, рассказать, как ваше предложение может благоприятно отразиться на их бизнесе. Опубликованные в печати статьи выглядят солиднее и вызывают больше доверия, чем ваши письма при прямой рассылке.

Как специалист по продажам может эффективно использовать PR

С помощью маркетинговых организаций. Обычно PR-деятельностью занимаются маркетинговые организации. Но не все компании занимаются PR. Вы можете пользоваться той PR-работой, которую проводит ваш отдел маркетинга: рассылкой статей, пресс-релизов и информационных бюллетеней вашему целевому рынку, вашим лучшим клиентам и лучшим потенциальным клиентам. Если ваша компания не занимается PR, вы можете сделать что-то сами. Вы можете написать статью или подготовить информационный бюллетень для вашего целевого рынка.

Написание статей. Пишите статьи для местных деловых изданий, промышленных журналов или в Интернет. Как специалист по продажам, вы можете включить в свой рабочий план написание одной статьи каждые 4–6 месяцев. Наладьте хорошие отношения с редакторами изданий, чтобы они уже ждали ваших статей к определенному сроку. Отношения с редакторами будут хорошими, если ваши статьи будут всегда готовы к сроку и их содержание будет интересно читателям и будет совпадать с профилем издания. Если вы хотите напечатать статью в местном издании, приводите в качестве примеров местные компании.

Поскольку статьи относятся к PR-деятельности, а не к торговле, старайтесь не выпячивать в своих статьях торговых элементов. Можете просто упомянуть случай полезного приобретения вашего продукта и положительный отклик на него.

Ваша ключевая фраза. Каждая статья содержит в конце один абзац об авторе. Это ваш шанс сказать о себе, чем вы занимаетесь, и предоставить контактную информацию. Это особенно эффективно в он-лайн-публикациях, когда вы можете получить немедленные отклики на данный вами адрес.

Пример 16.1 показывает ключевые фразы, которые я использую. Заметьте, что они включают информацию о нашей компании и наших услугах, наших целевых клиентах и 3 возможности связаться со мной напрямую: по телефону, по электронной почте и на веб-сайте.

Пример 16.1. Ключевые фразы для статьи

Кендра Ли — президент KLAGroup, обучающей и консалтинговой компании, предоставляющей услуги по обучению, аттестации, маркетинговому планированию и исследованию клиентской базы организациям, занимающимся продажами, маркетингом, профессиональными услугами и обслуживанием клиентов. KLAGroup предоставляет свои услуги множеству компаний в США, Канаде, Азии, Латинской Америке, Европе и Австралии. За более подробной информацией обращайтесь к Кендре Ли по телефону (303) 741-6636, klee@klagroup.com, или <http://www.klagroup.com>.

Старайтесь не делать ключевую фразу слишком длинной, и следите, чтобы редактор не сократил ее текст. Редактор может убрать именно ту информацию, которую вы хотели довести до читателей.

Продавайте редакторам. Работа с редакторами похожа на работу с продажами. Вы выставляете на продажу свои мысли и хотите, чтобы их купили. Обращайтесь с ними, как со своими клиентами, и быстро реагируйте, когда они соглашаются на статью. Не пытайтесь выжать слишком много из ваших хороших отношений с редакторами или изданиями. Если вы будете перегружать их своими идеями, особенно если не все ваши идеи будут хороши, вы можете оттолкнуть их от себя. Старайтесь давать значимую информацию для целевой аудитории издания.

Пол Сатер, президент «Сатер Медиа Релейшенс», уважаемой PR-организации, работающей с редакторами по всей стране, считает, что есть 5 ключевых моментов, которые каждый деловой человек должен знать о редакторах и их работе. Эти ключи даны в таблице 16.1.

Таблица 16.1
Пять ключей к работе с редакторами

1. Они нужны вам больше, чем вы нужны им	Каждый день к редакторам обращаются десятки людей со своими идеями. Поэтому ваше предложение должно выделяться из толпы и показывать свою значимость для редактора и его аудитории
2. Это не выпуск новостей	Даже если вам кажется, что вы описываете что-то необыкновенное, это не значит, что редактор воспримет вашу статью с таким же восторгом. Убедитесь, что ваша идея полезна и интересна людям вне вашего круга. Она должна быть интересна читателям данного издания
3. Будьте доступны	Если вы установили отношения с редактором, относитесь к ним с уважением. Если редактор звонит вам с вопросом, сделайте все возможное, чтобы перезвонить ему в течение часа. Возможно, редактор должен выяснить это срочно. Если вас не найти, редактор может обратиться с тем же вопросом к вашему конкуренту. Несмотря на ваш плотный график, вы должны отвечать редактору как можно быстрее. Если вы ответите, он будет продолжать вам звонить. Если не ответите, он найдет другого человека, кто будет ему отвечать
4. Журналисты из другого теста	Журналисты работают в другой манере. Они ищут интересную информацию, стараются открыть правду. И эта правда влияет на то, как журналист освещает бизнес и ваши предложения
5. Это не реклама	Если журналист согласился взять у вас интервью для статьи, не рассчитывайте прочесть ее до публикации. Журналисты, которые берут интервью, хотят использовать ваши знания в своей статье. Но помните, что эта статья принадлежит изданию, и они не будут просить вас прочитать ее до публикации и высказать свое мнение. Статья воспринимается с большим доверием, чем реклама. И поэтому положительная статья о вас или вашей компании может сделать гораздо больше в качестве маркетинга, чем рекламная кампания. Чтобы избежать негативной информации в статье, выясните цели журналистов при ее написании. Не забывайте, что все, сказанное вами во время интервью, может быть напечатано. Говорите взвешенно, не допускайте ничего лишнего

Правильно выбрать издание. Это должны быть целевые издания, которые читает ваш целевой рынок и ваши лучшие клиенты. В своем регионе вы можете написать для местного журнала для привлечения внимания ваших лучших клиентов. Выберите промышленное издание, чтобы стать замеченными вашим целевым рынком. Чтобы определить, для каких изданий надо писать, спросите своих текущих клиентов из числа вашего целевого рынка, какие издания они читают и что им в них нравится. Эта информация поможет вам определить характер ваших статей.

Читайте издания, которые назвали ваши клиенты, обращайтесь внимание на стиль статей. Читая, вы составите представление о предпочтительном объеме статей и о том, как позиционируется обсуждаемый вопрос. Например, некоторые издания освещают определенные вопросы по определенным дням недели. Или они могут иметь специализированные разделы, куда вам проще и полезнее будет поместить свою статью. Такие отделы могут открываться для печати один или два раза в год.

Смотрите, кто редактор издания, какие статьи он предпочитает.

Посылайте чужие статьи. Вам не обязательно писать все статьи, которые вам нужны в вашей работе по формированию базы перспективных клиентов. Когда вы разговариваете со своим отделом маркетинга о пресс-релизе, спросите, не печатал ли статьи кто-нибудь из ключевых работников вашей организации. Подумайте, как вы могли бы включить эти статьи в свой план по формированию базы перспективных клиентов. Пошлите статьи, написанные другими людьми из вашей организации, на ваш целевой рынок. Это действие описано в главе 12 в разделе «Прямая рассылка».

Будьте доступны для интервью. Журналисты всегда ищут хорошие ресурсы. Если вы хотите произвести хорошее впечатление на прессу своим профессионализмом, будьте всегда доступны для интервью. Пример 16.2 дает несколько хороших советов для проведения успешного интервью.

Пользуйтесь Интернетом. Форумы и чаты в Интернете тоже дают вам возможность представить себя. Однако будьте осторожны. Это съедает много времени. Вы даже не заметите, как проведете полдня на чате или отвечая на электронные запросы, не получая при этом никаких перспективных клиентов.

Говорите профессионально. Публичные выступления — прекрасная возможность привлечь внимание своего целевого рынка. Ваша аудитория целиком в вашей власти на 45—90 минут. Тут вы можете показать, на что вы способны. Вы можете также общаться с аудиторией до и после своего выступления.

Пример 16.2. Советы для проведения успешного интервью

- **У вас должна быть тема.** Обдумайте и запомните 4-5 ключевых моментов, на которые вы хотите обратить внимание журналиста. Не ждите, когда журналист задаст вам «правильные» вопросы. Скажите сами о том, что считаете наиболее важным.
- **Не старайтесь переговорить репортера.** Репортеры не задают глупых вопросов. Они просто хотят получить информацию в том виде, в каком ее надо подавать читателям. Имейте это в виду, когда объясняете сложный вопрос.
- **Расскажите свою историю.** Репортеры ждут от вас, что вы поделитесь важной информацией. Не стесняйтесь вдаваться в детали и следите за обратной реакцией. Это поможет вам с уверенностью донести ваши ключевые мысли до читателей.
- **Готовьте качественные материалы.** Репортеры любят цифры, исследования, графики. Чем больше такой информации вы предоставляете, тем лучше.

Выступления похожи на написание статей. Люди не хотят слышать о торговой презентации. Они хотят слышать об интересующем их вопросе. В своей речи отразите вопрос подробно, с примерами и рекомендациями. Это держит внимание аудитории и вызывает доверие к вам. Пример 16,3 дает список мест, где можно выступить.

Чтобы найти мероприятия, на которых можно выступить, обратитесь в местную коммерческую палату или в ассоциацию,

в которую входит ваш целевой рынок. Когда вы бываете на презентациях, обращайте внимание на стиль выступлений спикеров и отмечайте для себя, что вам понравилось и что вы сами могли бы использовать в своих выступлениях.

Пример 16.3. Места, где можно выступить

- Встречи клиентов или перспективных клиентов, мероприятия, проводимые внутри компаний.
- Группы пользователей вашего предложения.
- Отраслевые мероприятия, выставки, конференции.
- Ассоциации, связанные с отраслью вашего целевого рынка.
- Ток-шоу на местном радиоканале.
- Собрания местных благотворительных организаций или тренинговые сессии, которые могут относиться к вашему целевому рынку.
- Семинары, веб-чаты и форумы, мероприятия вашей собственной компании.

Если аудитория представляет собой хороший целевой рынок, представьтесь спикеру и выясните, кто пригласил его в качестве спикера, и попросите представить вас этому человеку или организации. Контактное лицо может оказаться прямо в этом помещении и предоставить вам возможность поучаствовать в обсуждении вопроса. Вы можете договориться о выступлении на следующей встрече. Вы должны заявить о себе как о спикере.

Если вы сами не в состоянии быть хорошим спикером, найдите местную организацию спикеров, работающую под эгидой Национальной ассоциации спикеров. Там вы можете взять уроки выступлений и узнать, как можно договориться о своих выступлениях*.

* В России нет Национальной ассоциации спикеров, зато есть различные школы ораторского мастерства, на которых вы можете улучшить свои навыки ораторского искусства. Поищите их, выберите ту, которая окажется вам по душе, и тренируйтесь.

Получение отклика от тех, кто не откликнулся на PR-действия

PR — деятельность, обращенная к широкой аудитории. После этого требуется определенное время, чтобы начала поступать обратная реакция. Это техника увеличения осведомленности. Здесь невозможно проводить «отработку» клиентов, как это делается при проведении других видов действий по формированию базы перспективных клиентов. Вы будете просто пожинать плоды своих статей и выступлений в виде возрастания осведомленности о вас и вашей компании.

Виды PR-работы, доступные вам

Посылать письма в журналы. Если у вас нет времени писать статьи, вы можете посылать письма редакторам журналов, которые читают ваши клиенты. Пошлите им ваш продуманный отзыв на статью, которую вы прочли в их издании. Делайте это каждые 3–4 месяца, чтобы быть в поле зрения своего целевого рынка.

Информационные бюллетени. Форма PR, которая может быть очень эффективной в создании осведомленности вашего целевого рынка. Продумайте такие бюллетени, которые вы могли бы ежеквартально посылать вашим лучшим и потенциальным клиентам. Специалисту по продажам трудно составлять информационные бюллетени еженедельно или ежемесячно, а ежеквартальные можно осилить. Это прекрасный способ создать осведомленность о себе и своей компании среди ваших лучших клиентов. Посылайте бюллетени по электронной почте, тогда на них легко будет ответить. А потом сделайте звонок с побуждением к действию. Пригласите их встретиться лично.

Включайте клиентов в свою работу. Если ваши клиенты занимаются чем-то, о чем имело бы смысл рассказать, попросите их разрешения представить их историю вашему контакту в прессе.

Это покажет вашему клиенту вашу активность, как вас уважает пресса. А пресса будет рада новой хорошей истории. Это будет полезно и для вашего клиента, и для прессы, и для вас.

; Когда не следует использовать PR

PR-действия — способ создания осведомленности и доверия к вам и вашей компании на вашем целевом рынке. Эти действия всегда работают лучше всего. Они не всегда приносят немедленные результаты. Если вам нужны быстрые результаты работы по формированию базы перспективных клиентов, PR — не лучший выбор.

Резюме

J

Флоридела огромный потенциал PR-деятельности. Потому что это создает осведомленность и доверие. Но создает стечением времени, а «воронку» надо заполнять сейчас. Поэтому Флориде надо подождать до следующего года с ведением PR в свою работу по формированию базы перспективных клиентов на своем целевом рынке. В этом году она будет работать для быстрой отдачи, а в следующем попытается включить PR в свою деятельность.

Флориде надо только одну область, где она могла бы использовать PR уже в этом году. Это ее 10 лучших клиентов и 10 лучших потенциальных клиентов. Она собирается воздействовать на эти компании особым образом, по отдельному плану формирования базы перспективных клиентов. Флориде считает, что привлечь внимание ее целевых контактов будет быстрее посредством PR. Она полагает, что PR поможет добрать ряд ключевых лиц компаний быстрее, чем другие виды деятельности по формированию базы перспективных клиентов.

Рекомендации

Билл отлично умеет получать рекомендации от клиентов и превращать их в новых клиентов. Поскольку рекомендации приходят к нему довольно регулярно, Билл проводит меньше времени на телефоне, отвечая на голосовые сообщения и перезванивая тем, кому обещал. Он проводит меньше кампаний по формированию базы перспективных клиентов. Люди, к которым он пришел порекомендациям, более склонны беседовать с ним, чем незнакомые ему потенциальные клиенты. Они охотнее отвечают на электронные послания и телефонные звонки, с ними легче договориться о встрече.

Менеджер Фло посоветовала ей поговорить с Биллом и посмотреть, чему можно у него поучиться. Менеджер сказал ей, что потенциальные клиенты по рекомендациям — это «алмазы, ожидающие огранки, чтобы стать бриллиантами». Он сказал, что если ей удастся собрать несколько рекомендаций, то понадобится меньше перспективных клиентов, которых надо искать самой. Раньше Фло редко получала рекомендации. Но ее клиенты хорошо относились к ней, и, вероятно, это была возможность, которую она прозевала.

Что такое рекомендации?

Рекомендация — это представление вашим клиентом вас другому лицу, который, по его мнению, может быть потенциальным клиентом для вас. Рекомендации могут поступать от кого угодно: от текущего клиента, партнера, друга, коллеги. Они могут поступить в любой момент: когда вы посещаете клиента или потенциального клиента, участвуете в конференции, выступаете на собрании, празднуете с друзьями.

Лучшие рекомендации обычно поступают от существующих клиентов. Многие специалисты по продажам не просят рекомендации у своих клиентов, потому что чувствуют неловкость. Однако клиенты часто с большим удовольствием дают их специалистам по продажам, которые хорошо показали себя в работе.

*f Зачем использовать рекомендации | в работе по формированию базы *r перспективных клиентов?

Рекомендации помогают значительно сократить длину процесса продажи и быстро получить перспективного клиента. Аарон Линков, президент Classic Doorway, говорит, что он построил свой бизнес на рекомендациях и только по этой причине ценит их выше всех других способов формирования базы перспективных клиентов.

Большинство рекомендаций приходит из трех источников: клиентов, потенциальных клиентов и партнеров. Пользуясь рекомендациями, вы как бы заставляете ваших клиентов поставлять вам потенциальных клиентов. Вы практически можете отнести им как своему партнеру часть своей квоты (см. главу 9 «Квотирование своих партнеров»). Единственным отличием будет то, что вам не придется ждать, что ваши клиенты будут помнить, что дали вам рекомендации, как бы это *помнили* ваши партнеры. Так

что включите *просьбы* о рекомендациях в свой план работы по формированию базы перспективных клиентов.

Что касается партнеров, то их надо просить о рекомендациях каждый раз, когда вы общаетесь с ними. А вы должны поставлять рекомендации для них. Успех партнерства основан на понимании необходимости помогать друг другу добиваться успеха.

Пожалуй, обращаться с просьбой о рекомендации к текущему клиенту* несколько рискованное дело. У вас может быть потенциальный клиент, который, вы уверены, станет идеальным покупателем, но пока еще ничего не купил из-за длинного покупательского процесса. Если вы совершенно уверены в этом клиенте, у вас хорошие отношения и он явно высоко ценит работу с вами и стремится купить ваше предложение, тогда вы можете обратиться к нему с просьбой о рекомендации, даже если продажа еще не завершена. Если у вас хорошие отношения с потенциальным клиентом, вы можете обратиться за рекомендацией: «Франк, мы с вами работаем над этим предложением уже несколько месяцев. Я считаю, что я вполне хорошо понимаю ваши проблемы, и вы довольны моим стилем работы. Знаете ли вы кого-нибудь еще, у кого могут быть подобные проблемы в бизнесе и с кем я бы мог поработать?»

Если вы хорошо и довольно долго работали с этим потенциальным клиентом, и он доволен вами, он может захотеть помочь вам и дать нужные имена.

Вы ничего не теряете, обращаясь с такой просьбой. Худшее, что может сделать ваш потенциальный клиент, это сказать «нет». Подождите, пока ваши взаимоотношения не укрепятся, и ваш потенциальный клиент не будет уверен в ценности вашего предложения и преимуществах работы с вами. А потом обращайтесь с просьбой о рекомендации. Потенциальные клиенты — хороший источник рекомендаций.

* Текущий клиент — клиент, с которым вы в настоящий момент двигаетесь по вашей «воронке продаж», но он пока еще ничего не покупал у вас.

Как специалист по продажам может эффективно использовать рекомендации в своей работе по формированию базы перспективных клиентов

Лучшее время для обращения за рекомендацией. Лучшее время обратиться за рекомендацией — когда ваш клиент выражает вам свое удовлетворение вашим предложением. Другое подходящее время — когда вы звоните для «отработки» клиента. Просите рекомендацию каждый второй или третий раз, когда встречаетесь с клиентом. Ваши клиенты постоянно встречаются с новыми людьми. Так же, как и вы. Вы не знаете, могут ли они быть потенциальными клиентами, пока не обратитесь к ним с просьбой о рекомендации. Вам могут не давать рекомендацию всякий раз, как вы просите. Но ваши клиенты помнят, что рекомендации — важная часть вашей работы. И после нескольких просьб с вашей стороны они сами начинают искать для вас нужных людей. Они знают, что вы спросите опять, и хотят быть готовыми дать положительный ответ.

Что надо просить. Когда просите рекомендацию, не просите только имя или номер телефона. Убедитесь, что вы можете сослаться на свой источник. Попросите дополнительную информацию. Спросите, почему ваш источник считает, что названное лицо захочет разговаривать с вами. Чем больше информации вы получите от своего источника, тем лучше вы подготовитесь к своему первому звонку и тем быстрее будет прогрессировать ваш процесс продажи.

Как просить рекомендации. Просьба о рекомендации смущает или даже пугает многих специалистов по продажам. Они не хотят беспокоить своих клиентов лишними просьбами. Шаги, описанные в примере 17.1, облегчат вам этот процесс.

Пауза. Дайте человеку 15 секунд на обдумывание после того как попросили рекомендацию. *Ничего не* говорите, пока человек думает. Терпеливо ждите.

Используйте свое умение задавать вопросы. Задавайте непрямы вопросы. Не спрашивайте прямо: «Могу я сказать Джону, что ТИ предложил мне позвонить ему?» Вместо этого спросите: «*Есть*т какая-то причина, почему я не мог бы сослаться на вас в разговоре с Джоном?»

Сделайте **предположение**. Помогите вашему контакту предположениями о возможных рекомендациях. «Кто-нибудь в **НОВОМ** отделе? Кто-нибудь из вашей профессиональной ассоциации¹ Кто-то из вашего боулинг-клуба?»

Пример 17.1. Семь шагов, как просто попросить о рекомендации

1. Спросите, не нуждаются ли какие-нибудь другие отделы в вашей помощи. Или не знает ли ваш клиент (контакт) кого-то, кто мог бы быть заинтересован в вашем предложении.
2. Спросите их имена, должности, телефонные номера и электронные адреса. Если клиент показывает вам визитную карточку, отметьте также номер факса и адрес.
3. Получите дополнительную информацию непрямыми вопросами. Например: «Почему вы считаете, что Джон может заинтересоваться этим предложением?» Постарайтесь выяснить, какие проблемы в бизнесе могут заставить Джо обратиться к вашему предложению.
4. Спросите, когда лучше всего звонить рекомендованным людям.
5. Попросите о личном представлении. «Не могли бы вы позвонить Джону или послать электронное сообщение и сказать, что я свяжусь с ним в ближайшее время, и что вы считаете, что ему будет небезынтересно поговорить со мной?»
6. В течение 24 часов после получения рекомендации пошлите вашему клиенту благодарственную записку, написанную от руки, или электронное письмо.
7. После встречи с рекомендованным лицом позвоните своему клиенту и расскажите, как прошла встреча. Периодически сообщайте ему, как развиваются ваши отношения. Каждый раз благодарите за рекомендацию.

Используйте рекомендацию в виде письма или электронного сообщения. Пошлите электронное сообщение рекомендованному лицу и копию вашему контакту. Затем пошлите отдельное электронное сообщение вашему контакту, который дал рекомендацию. Попросите его послать электронное сообщение рекомендованному лицу. Это обычно стимулирует последнего к более быстрому ответу вам.

Если электронная почта не популярна в вашей отрасли промышленности, сделайте то же самое простыми письмами.

Применяйте позитивный подход к рекомендованному лицу. Не говорите, что знаете все о его проблемах, потому что ваш контакт рассказал вам о них. Лучше скажите, что ваш контакт порекомендовал позвонить ему в связи с профилем его работы. Сделайте ваш звонок как можно более позитивным независимо от того, что в действительности ваш контакт сказал вам.

«Джон, Френк Редклиф из Drafting Experts порекомендовал мне позвонить вам, поскольку мы специализируемся на помощи компаниям в увеличении количества перспективных клиентов, "обрабатываемых" их специалистами по продажам. Он упомянул, что главное в этом году для вас — создание нового бизнеса, и я подумал, что нам имеет смысл побеседовать».

Упомяните, кто дал рекомендацию. Упомяните в разговоре с новым потенциальным клиентом того, кто дал рекомендацию. Это упрочивает ваш новый контакт. Но не упоминайте это имя походя. Это будет звучать неуважительно и высокомерно.

«Отработка» тех, кто не отозвался на рекомендации

Трудность с теми, кто не отзывается на рекомендации, в том, что у вас есть определенные обязательства перед теми, кто давал рекомендации. Вы можете использовать эту ответственность в своих целях. Позвоните или пошлите электронное сообщение

тем, кто не отозвался на рекомендацию, и скажите, что вы хотите поговорить с ними, поскольку должны дать ответ рекомендателю, как прошла беседа. «Джон (потенциальный клиент), я бы очень хотел поговорить с вами, чтобы дать знать Френку (тому, кто дал рекомендацию), что мы побеседовали».

Вы не просите Джона принять решение работать с вами, только поговорить. Когда вы получите возможность поговорить с ним по телефону, постарайтесь обсудить, как вы можете помочь компании Джона, на основании того, что сказал вам Френк.

После 9 звонков (количество звонков, обсуждаемое в главе 14 «Телемаркетинг и "холодные" звонки*») дайте знать своему контакту, что вам не удалось связаться с рекомендованным лицом. Спросите, не знает ли ваш контакт причину этого. Возможно, Джон был в отъезде или занят сильнее обычного, или недавно сменил должность, или у него неприятности в семье. Френк может посоветовать вам, что делать. Он может даже посоветовать прекратить звонки.

Если вам посоветуют прекратить звонить данному лицу, уменьшите количество звонков, но внесите это лицо в свой список для работы по формированию базы перспективных клиентов на соответствующем целевом рынке.

Виды рекомендаций, которые вы можете использовать

Попросите рекомендации у своих потенциальных клиентов. Как я сказала ранее, вы можете попросить рекомендации у своих потенциальных клиентов. Если у вас сложились хорошие отношения с вашими потенциальными клиентами, спросите у них, кто еще, по их мнению, может быть заинтересован в вашем предложении. Даже если потенциальный клиент еще ничего не купил, просьба о рекомендации подчеркнет ваше доверие к ним. Просьба

о рекомендации особенно актуальна, если процесс продажи собирается быть долгим. У специалистов по продажам с длительностью торгового цикла от 18 до 24 месяцев и дольше обычно складываются прочные отношения с их потенциальными клиентами. Они хорошо узнают друг друга, бизнес друг друга, контакты друг друга. Рекомендации можно попросить по прошествии 6–8 месяцев торгового цикла, а не ждать 18–24 месяца пока сделка не будет закрыта (табл. 17.1).

Ищите рекомендации для своих клиентов, чтобы дать им рекомендации, когда просите их о таковых для вас. Чем больше рекомендаций вы предложите, тем больше можете получить сами. Вы можете рекомендовать хороших работников, ищущих новую работу, или руководителей, заинтересованных в партнерстве, или перспективных клиентов. *Помогайте* своим клиентам так же, как бы вы хотели, чтобы они *помогали* вам. Они не ожидают подобного от вас, и это будет выгодно отличать вас от ваших конкурентов, как и от ваших коллег.

Таблица 17.1

Сокращение торгового цикла с использованием рекомендаций

	Попросите рекомендацию после закрытия сделки	Попросите рекомендацию в процессе торгового цикла
Длина вашего торгового цикла	18-24месяца	18-24месяца
Просьба о рекомендации	18-24месяца	6-8 месяцев
Начало нового торгового цикла	Через 18-24 месяца	Через 12- 16 месяцев
Закрытие второй сделки	Через 36-48 месяцев	Через 30-40 месяцев
Сэкономленное время при просьбе о рекомендации во время торгового цикла		6-8 месяцев

Получите рекомендации не только от клиентов. Гвинет Шорт, хозяйин Complete Performance, предлагает выстраивать взаимоотношения с людьми из вашей целевой отрасли промышленности. Встречайтесь с влиятельными людьми, которые могут назвать компании с бизнесом, близким вашим предложениям. Вы можете применить PR-действия, чтобы войти в ассоциации внутри вашей целевой индустрии, посещать встречи и конференции, выступать на мероприятиях, которые могут посещать ваши потенциальные клиенты. Вы будете встречаться с разными людьми и получать от них рекомендации. Эти действия обсуждались в главе 16, где мы говорили о PR-деятельности специалистов по продажам и участию их в мероприятиях.

Когда не следует использовать рекомендации в работе по формированию базы перспективных клиентов

Не просите рекомендации, если ваша работа с клиентом идет не гладко. Если ваш клиент не вполне удовлетворен вашим предложением или если ваши взаимоотношения не прочны. Сначала обдумайте эти условия, а потом просите рекомендацию.

Компании и отделы, специализирующиеся на обслуживании клиентов, сделали интересное наблюдение. Клиенты, у которых возникли проблемы, и которым компания помогла решить эти проблемы, всегда более довольны, чем клиенты, у которых никогда не было проблем. Так что если у вашего клиента была проблема, которая теперь решена, это не должно быть для вас препятствием к просьбе о рекомендации. Ваш клиент теперь может говорить не только о вашем предложении, но и том, как хорошо ваша компания справляется с проблемами.

Резюме

Фло понимает, что упустила много возможностей получить рекомендации, потому что никогда не просила. Когда она думает о количестве перспективных клиентов, которое ей нужно включить в базу, то понимает, что рекомендации — один из скорейших путей получить их в новых организациях. Она собирается просить рекомендации у своих 10 лучших клиентов и уверена, что там обнаружатся возможности, о которых она не подозревала, и что лучшие рекомендации ей могут дать ее ключевые контактные лица, которых она нравится.

Также Фло планирует попросить рекомендации у 3 потенциальных клиентов и посмотреть, что из этого выйдет. Если все пройдет хорошо, она попросит рекомендации у других потенциальных клиентов.

Разработка вашей собственной кампании

И при наблюдении за политическими кампаниями Фло пришла хорошая идея. Она разработает свою собственную кампанию. Она узнала очень многое о формировании базы перспективных клиентов из разговоров с разными торговыми работниками. Что если объединить все накопленные сведения и знания в одну кампанию? Она не будет развешивать рекламные плакаты, но планирование и проведение кампании она сделает похожими на политические.

Для своего целевого рынка Фло выбрала электронную кампанию, приглашая потенциальных участников на веб-форум, который собирается провести совместно со своим партнером Майклом. Кроме рассылки электронных сообщений Фло и Майкл хотят иметь надежный способ «отработки» тех, кто не ответит на электронную кампанию достаточно быстро.

Наком сосредоточить внимание?

Чтобы работа по формированию базы перспективных клиентов шла успешно, надо больше времени уделять мелким груп-

пам целевых клиентов, чем крупным. Если вы сосредоточите свои усилия по формированию базы перспективных клиентов на двух небольших группах целевых клиентов, у вас будет больше шансов получить благоприятные возможности продаж, так как ваше имя будет чаще на слуху и перед глазами этих избранных клиентов. Они будут получать от вас письма прямой рассылки и электронные сообщения, читать статьи, присланные вами, посещать те же мероприятия, что и вы, встречать вас на деловых собраниях, видеть вашу компанию в Интернете, получать рекомендации от ваших клиентов. Вы будете везде, где бывают ваши целевые клиенты, точно как при политических кампаниях. Все эти действия должны быть включены в ваш план работы на вашей территории. Поговорим об этом подробнее в главе 23.

Что такое кампания по формированию базы перспективных клиентов?

Эффективное формирование базы перспективных клиентов требует тщательного планирования. Как и хорошо спланированная политическая кампания, ваша кампания по формированию базы перспективных клиентов требует разработки стратегии и документирования каждого значительного шага. Такое планирование и проведение вашего плана в жизнь называется кампанией по формированию базы перспективных клиентов.

Такая кампания может состоять всего лишь из одного действия, например рассылки электронных сообщений. Или включать многие действия, обеспечивающие постоянный и длительный контакт с вашей целевой аудиторией.

В качестве одного из действий кампании вы можете позвонить тем, кто не откликнулся на другие действия кампании. Или вы можете послать новые электронные сообщения в качестве «отработки» тех, кто ответил на предыдущие сообщения.

Таблица 18.1

Типичный процесс для кампании по формированию базы перспективных клиентов

Чтобы не запутаться в ответивших и неответивших, пользуйтесь «управлением контактов» вашей CRM-системы. Это очень полезно при «отработке» клиентов. Кампании дают вам больше возможностей контактировать на постоянной основе с вашими целевыми рынками, 10 лучшими клиентами и лучшими потенциальными клиентами, которых мы определили в главах 6 и 7.

Когда вы закончили работу над своим территориальным планом на год, разбейте на группы свои действия по формированию базы перспективных клиентов, чтобы организовать кампании. И проводите эти кампании на своих целевых рынках и среди своих лучших клиентов. Кампании сделают вашу работу более эффективной и быстрее наполнят вашу «воронку» благоприятными возможностями продаж.

Каковы шаги к успешной кампании по формированию базы перспективных клиентов?

Спланировать успешную кампанию по формированию базы перспективных клиентов совсем не трудно. Процесс практически тот же самый, который вы используете для планирования любого действия по формированию базы перспективных клиентов. Этот процесс должен стать вашим вторым я. Спонсировать кампанию по формированию базы перспективных клиентов вы можете сами или совместно с вашим партнером.

Таблица 18.1 показывает процесс из трех действий по формированию базы перспективных клиентов, наиболее часто применяемых специалистами по продажам: телемаркетинг, электронная почта и мероприятия. Посмотрите, как должен идти процесс и сколько рабочих дней вы должны выделить для успешного проведения действия.

Шаги кампании	Теле-маркетинг	Электронная почта	Мероприятие
Принять решение провести кампанию	За 14 дней до кампании	За 30 дней до кампании	За 46-54 дня до мероприятия
Провести сессию по планированию кампании, определив ключевые шаги и роли участников	За 9-12 дней до кампании	За 22-25 дней до кампании	За 39-47 дней до мероприятия
Выбрать место проведения кампании	—	—	За 32-45 дней до мероприятия
Выбрать целевой рынок и составить список данных	За 7-9 дней до кампании	За 4-9 дней до кампании	За 32-40 дней до мероприятия
Разработать содержание электронных писем, писем прямой рассылки или приглашений		За 4-7 дней до кампании	За 31-39 дней до мероприятия
Разослать составленные письма и приглашения по списку, полученному от вашего источника		За 12 дней до кампании	За 29-37 дней до мероприятия
Написать короткий сценарий телефонного разговора	За 3-6 дней до кампании	—	—
Обзвонить тех, кому будут посланы письма, и обновить информацию		За 12 дней до кампании	За 24-32 дня до мероприятия
Опробовать сценарий телефонного разговора и внести необходимые изменения	За 2-5 дней до кампании		

Шаги кампании	Теле-маркетинг	Электронная почта	Мероприятие
Проведение пробных звонков теми, кто будет работать на телефоне	За 1 день до кампании		
Телемаркетинг — «холодные» звонки	Звонить	—	—
Проверить текст писем, электронных посланий и приглашений		За 9 дней до кампании	За 26-34 дня до мероприятия
Распечатать письма для прямой рассылки и приглашения			За 24-32 дня до мероприятия
Предоставить необходимую информацию провайдеру услуги			За 21-28 дней до мероприятия
Внести рассылку электронных сообщений в вашу компьютерную программу или в администратор контактов		За 7 дней до кампании	
Разослать письма прямой рассылки и приглашения	—	—	За 17-25 дней до мероприятия
Позвонить и получить подтверждение на отправленные письма или приглашения			За 12-20 дней до мероприятия
Послать электронные сообщения в качестве отработки тех, кто не отозвался		За 5-7 дней до кампании	

Шаги кампании	Теле-маркетинг	Электронная почта	Мероприятие
Позвонить людям для составления списка участников	—	—	За 7-15 дней до мероприятия
Позвонить и дать подтвердить резервирование помещения для проведения мероприятия			За 5-7 дней до мероприятия
Позвонить участникам мероприятия с напоминанием о нем			За 1-2 дня до мероприятия
Провести мероприятие	—	—	Мероприятие
Сделать звонки или послать электронные сообщения в качестве «отработки»			Через 1-5 дней после мероприятия

Пока у вас не накопится опыт планирования кампаний, отведите достаточно времени для разработки каждого важного шага вашей кампании. Вам не обязательно доводить каждое действие до совершенства, но обязательно совершать правильные действия на каждом этапе. Плохо, если будут разосланы письма с ошибками, или во время мероприятия нельзя будет попить кофе. Чтобы избежать таких постыдных и непрофессиональных ошибок, будьте консервативны в отведении нужного количества дней для подготовки. Количество необходимых дней значительно сократится, если ваши партнеры и помощники будут быстро реагировать на ваши запросы.

Сессии по планированию кампаний

Каждая кампания должна начинаться сессией по ее планированию. Даже если кампания совсем неформальная. Если кампания

крупная, она потребует значительных инвестиций денег и времени и будет обращена к широкой целевой аудитории. Понадобится официальная сессия по планированию с участием всех партнеров и помощников. Если кампания фокусируется на небольшом целевом рынке, вы можете обойтись небольшими вложениями и провести неформальную сессию по планированию, пригласив лишь несколько ключевых персон.

Официальная сессия по планированию. На такую встречу надо приглашать ключевых персон, которые знакомы с вашей территорией и вашим целевым рынком. Они будут играть определенную роль в вашей кампании. Эти люди помогут вам правильно выбрать целевую аудиторию и определить ее деловые потребности. Они также помогут правильно позиционировать вашу компанию по отношению к ее конкурентам. Они помогут сделать нужные шаги, из которых будет состоять ваша кампания. Для этого вы должны добиться того, чтобы эти люди полностью поняли цели и задачи вашей кампании.

Неформальная сессия по планированию кампании. Если ваша кампания мала, вам не потребуются официальная сессия. Просто ознакомьте нескольких ключевых персон с идеями вашей кампании и посоветуйтесь с ними. Определите, кто будет отвечать за каждый шаг.

Во время сессии по планированию кампании. Проводители вы сессию с ключевыми персонами или делаете все сами, вы должны ответить на вопросы, данные в примере 18.1, во время сессии, чтобы быть уверенными, что вы не отклонились от своей цели.

Посмотрите некоторые примеры из Приложения Б, примеры кампаний по формированию базы перспективных клиентов, включают схемы полных кампаний по формированию базы перспективных клиентов и примерный текст электронных сообщений. Используйте это как модель вашей собственной кампании.

План кампании по формированию базы перспективных клиентов

Во время сессии по планированию кампании по формированию базы перспективных клиентов четко определите главные ее задачи, включая сроки выполнения каждой из задач.

Пример 18.1. Вопросы, на которые надо ответить в ходе сессии по планированию кампании

- 1. Какова цель вашей кампании?** Вы хотите создать осведомленность своей PR-кампанией, но не ожидаете формирования базы перспективных клиентов? Вы хотите найти от 12 до 32 перспективных клиентов? Каковы будут измерения вашей компании?
 - 2. Кто ваш целевой рынок?** На какой целевой рынок будет направлена ваша кампания?
 - 3. Кто ваша целевая аудитория? С людьми в каких должностях вы хотите войти в контакт в ходе своей кампании?**
 - 4. Почему вы выбрали эту целевую аудиторию?** Использование этой информации даст вашим источникам возможность предложить вам то, о чем вы, вероятно, не подумали или что не успели рассмотреть. Это может расширить или откорректировать вашу целевую аудиторию.
 - 5. Как вы узнаете имена контактов, их должности и координаты?** Где вы будете доставать список? Будет ли это вам стоить денег?
 - 6. Какие действия по формированию базы перспективных клиентов вы хотели бы включить в свою кампанию?**
 - 7. Почему вы выбрали именно эти действия?**
 - 8. Какие предложения вы будете делать?** Чем вы будете заинтересовывать свою целевую аудиторию?
 - 9. На какую проблему или бизнес-возможность вашей целевой аудитории направлена ваша кампания?** На какие бизнес-проблемы или потребности вы будете направлять свои действия по формированию базы перспективных клиентов?
 - 10. Понравится ли ваше предложение вашей целевой аудитории?**
- **Л1. Как ваше предложение может помочь в работе вашей целевой аудитории?** Не делайте скоропалительных выводов об этом до того, пока подробно не обсудите это с вашей целевой аудиторией.

12. **Каков опыт работы вашей компании с подобными предложениями?** В ходе ваших действий по формированию базы перспективных клиентов вы должны упираться на то, что предложение вашей компании лучше предложения конкурентов благодаря большому опыту работы с ним.
13. **Каких ответных действий вы ожидаете от своей целевой аудитории после проведения каждого шага вашей кампании?**
14. **Кто будет помогать вам в проведении вашей кампании?** Как вы распределите роли своих помощников? Вы или кто-то другой будет координировать кампанию? Будут ли проводиться регулярные собрания для обсуждения деталей?
15. **Факультативно: какой бюджет будет у вашей кампании?** Этот вопрос может входить, а может и не входить в повестку сессии по планированию кампании, в зависимости от состава участников сессии.

Для обозначения главных задач вашей кампании, мероприятий и дат используйте таблицу 18.2. Можете также использовать простой формат блок-схемы, данной в Приложении В.

Этот документ независимо от того, план ли это вашего проекта или блок-схема, станет планом вашей кампании. Это ваш рабочий документ, по нему вы будете проводить свои действия по формированию базы перспективных клиентов. Он всегда должен быть у вас под рукой.

Таблица 18.2
План кампании

План кампании

Целевой рынок — сфера здравоохранения.
Действие по формированию базы перспективных клиентов — мероприятие

Ключевые задачи	Дата начала	Дата окончания	Кто выполняет	Результаты
Сессия по плакированию кампании	1.03	1.03	Вы	Проведена
Список всех контактов на вашем целевом рынке	5.03	10.03		Получен

Ключевые задачи	Дата начала	Дата окончания	Кто выполняет	Результаты
Подготовка приглашений	5.03	20.03	Вы/ваш партнер	В процессе
План мероприятия	5.03	30.03	Вы/ваш партнер	В процессе
Включение в квартальные информационные бюллетени	14.03	23.03	Маркетинг	В процессе
Расположение на веб-сайте	14.03	23.03	Маркетинг	
Рассылка приглашений	20.03	24.03	Вы/ваш партнер	
Отработка приглашений телемаркетингом	27.03	1.04	Работники телемаркетинга	
Звонки 25 лучшим клиентам и персональные приглашения	27.03	1.04	Вы/ваш партнер	
Звонки-напоминания всем приглашенным	11.04	13.04	Работники телемаркетинга	
Мероприятие по представлению нового продукта	15.04	15.04	Компания	
«Отработка» участников мероприятия	16.04	18.04	Вы/ваш партнер	
«Отработка» тех, кто не пришел на мероприятие	16.04	30.04	Работники телемаркетинга	
Подготовка обзора мероприятия для прямой рассылки	16.04	30.04	Работники телемаркетинга	
Проведения кампании по прямой рассылке	1.05	30.06	Вы	

Что измерять

Во время проведения своей кампании отслеживайте результаты, чтобы знать, что работает, а что — нет. На сессии по планированию

вы определили свои цели. Теперь вам надо выяснить, достигнете ли вы своих целей.

Отслеживание результатов показывает вам, что надо изменить, что усилить. Для отслеживания результатов полезны следующие измерения.

- Денежные затраты. Списки, бумага, почтовые расходы, этикетки, еда, помещения, профессиональная помощь, телемаркетинг, аренда оборудования и др.
- Затраты времени. Сколько времени вы затрачиваете на подготовку кампании? Недели, месяцы?
- Количество единиц рассылки и количество сделанных звонков.
- При прямой рассылке или электронной рассылке — количество откликов на каждый метод: по факсу, по электронной почте, по телефону, на веб-сайте.
- При обзвоне — количество установленных контактов.
- При мероприятии — количество записавшихся и участвующих.

Когда вы соберете эту информацию, то увидите, какие действия по формированию базы перспективных клиентов хорошо работают для данной целевой аудитории. Можете также отслеживать такие показатели, как покупки, совершенные потенциальными клиентами, отклонение предложения, выбор предложения вашего конкурента.

Используя измерения кампаний по формированию базы перспективных клиентов, вы можете принимать некоторые простые решения, относящиеся к вашему территориальному плану, который вы создадите в главе 23, и к вашим будущим кампаниям. Таблица 18.3 дает список вопросов, которые вы должны задать себе, и в зависимости от того, какие будут ответы, можно провести коррекцию вашего территориального плана и будущих кампаний.

Таблица 18.3
Корректировка вашего территориального плана на основании измерений

Задайте себе вопросы	Что откорректировать
1. Хотите ли вы снова применить этот вид деятельности по формированию базы перспективных клиентов?	Легко ли вам было проводить этот вид деятельности? Если нет, подумайте почему. Что можно улучшить? Можно ли убрать его из вашей кампании?
2. Была ли эта деятельность слишком дорогостоящей?	Если этот вид деятельности стоил слишком дорого а отношении ожидаемых результатов продаж или рейтинга откликов, уберите его из своей кампании
3. Были ли результаты хуже, чем вы ожидали?	Если результаты были плохими, подумайте, что было основной причиной этого: сам вид деятельности, целевой рынок или предложение. Если вид деятельности, уберите его из кампании. Если целевой рынок — измените его. Если предложение — примените другие виды деятельности для этого предложения
4. Были ли звонки от потенциальных клиентов с жалобами на ваши действия по формированию базы перспективных клиентов?	Если вашим потенциальным клиентам не нравятся ваши действия по формированию базы перспективных клиентов, отрегулируйте возможность применения данных действий к данному целевому рынку. Если целевой рынок выбран верно, уберите этот вид деятельности из своей кампании

Резюме

Фло собрала вместе все свои идеи по формированию базы перспективных клиентов в серию кампаний. Она точно знает,

сколько ей нужно получить перспективных клиентов от каждого вида действий каждой из кампаний. Она определила своих партнеров и своих помощников и партнеров. Распланировала все мероприятия так, чтобы каждый действовал в соответствии с ее стратегией.

Фло почти готова к началу этой работы. Она считает свои идеи хорошими, но не знает, как справиться с проведением одной и той же кампании для множества контактов в пределах одной организации. Возможно ли это?

Работа с множественными контактами

Н*а территории Фло находится довольно много компаний. У ее крупнейшего клиента работает почти 400 человек. Но Фло работает только с одним главным контактом. После разговоров с другими специалистами по продажам в ходе исследовательской работы по формированию базы перспективных клиентов Фло поняла, что один из ключей к успеху — множественные контакты в каждой организации. В этом случае если один контакт не готов к принятию решения, то другой может быть готов.*

Когда Фло начала создавать свой план работы по формированию базы перспективных клиентов, она стала обдумывать, как можно обращаться одновременно сразу ко многим контактам в пределах одной организации. Это явно помогло бы ей быстрее добиваться заключения сделки. Это также помогло бы ей быстрее сделать свое имя известным в данной организации.

Типичная стратегия

Многие специалисты по продажам ведут свою деятельность так: они обращаются со своими действиями одновременно

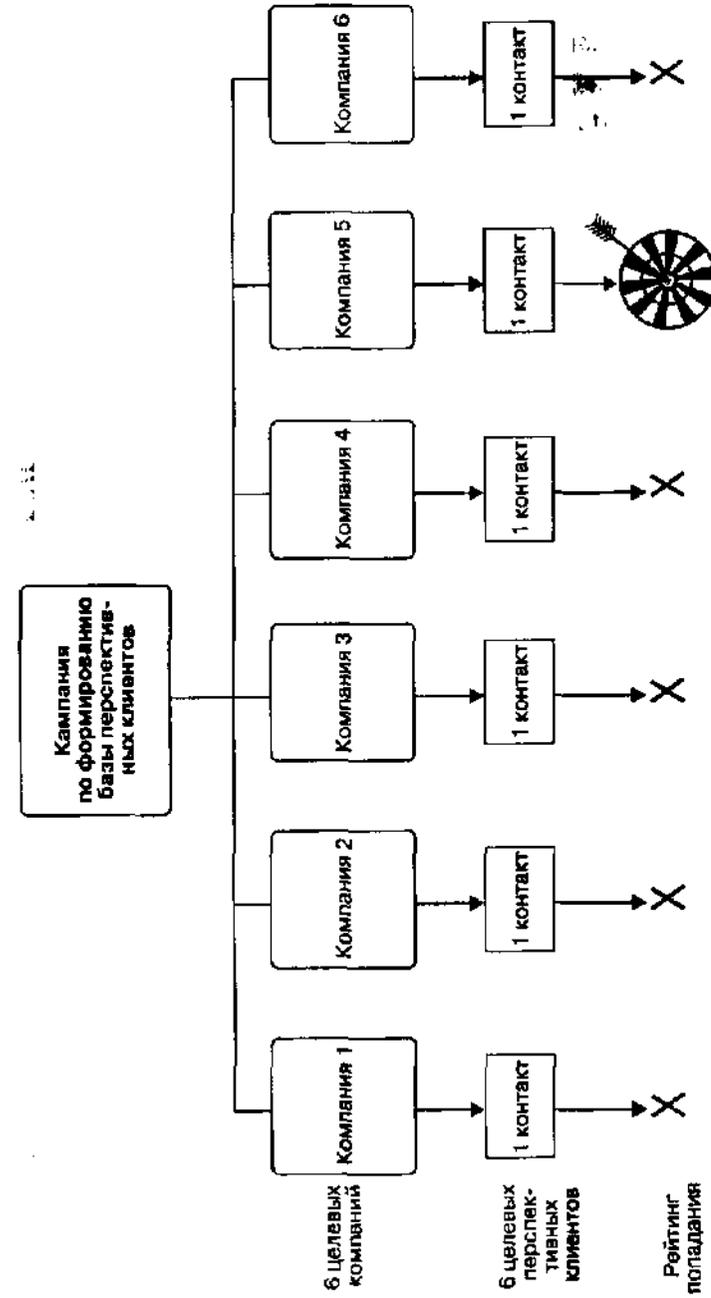
к одному контакту в каждой организации на своей территории, пока контакт не скажет «нет». Потом обращаются к следующему контакту. Это не лучшая стратегия. Ваше специфическое послание должен видеть человек, который поймет его назначение. А если вы посылаете свое сообщение всего одному человеку в организации, то он, просто проигнорировав сообщение, закроет перед вами двери этой организации. Обращаясь каждый раз только к одному человеку, вы увеличиваете объем своей работы, не увеличивая результат. В больших организациях вы должны обращаться одновременно к 10, 20, 50 или сотням контактов.

Сравнение стратегий

Кампания по формированию базы перспективных клиентов состоит из нескольких действий, которые вы проводите на своем целевом рынке или среди своих лучших клиентов и лучших потенциальных клиентов, как мы говорили в главах 6 и 7. Рисунок 19.1 показывает типичные стратегии специалистов по продажам, когда те пытаются внедриться в новую организацию. Из шести разных контактов в шести организациях один ответил на кампанию специалиста по продажам. Этого слишком мало, если требуется большое число перспективных клиентов.

Внедрение в новую организацию займет слишком много времени, если ваши действия по формированию базы перспективных клиентов будут обращены к одному-единственному человеку.

Получение всего одного перспективного клиента недостаточно для достижения целей любого специалиста по продажам. Вы можете направить одно действие на один контакт, другое — на другой контакт, третье — на третий. От начала планирования до завершения действия в среднем проходит 6 недель. Таким



Результат: 1 новый перспективный клиент «поступает» в вашу «воронку продаж».

Рис. 19.1. Обращение к одному контакту

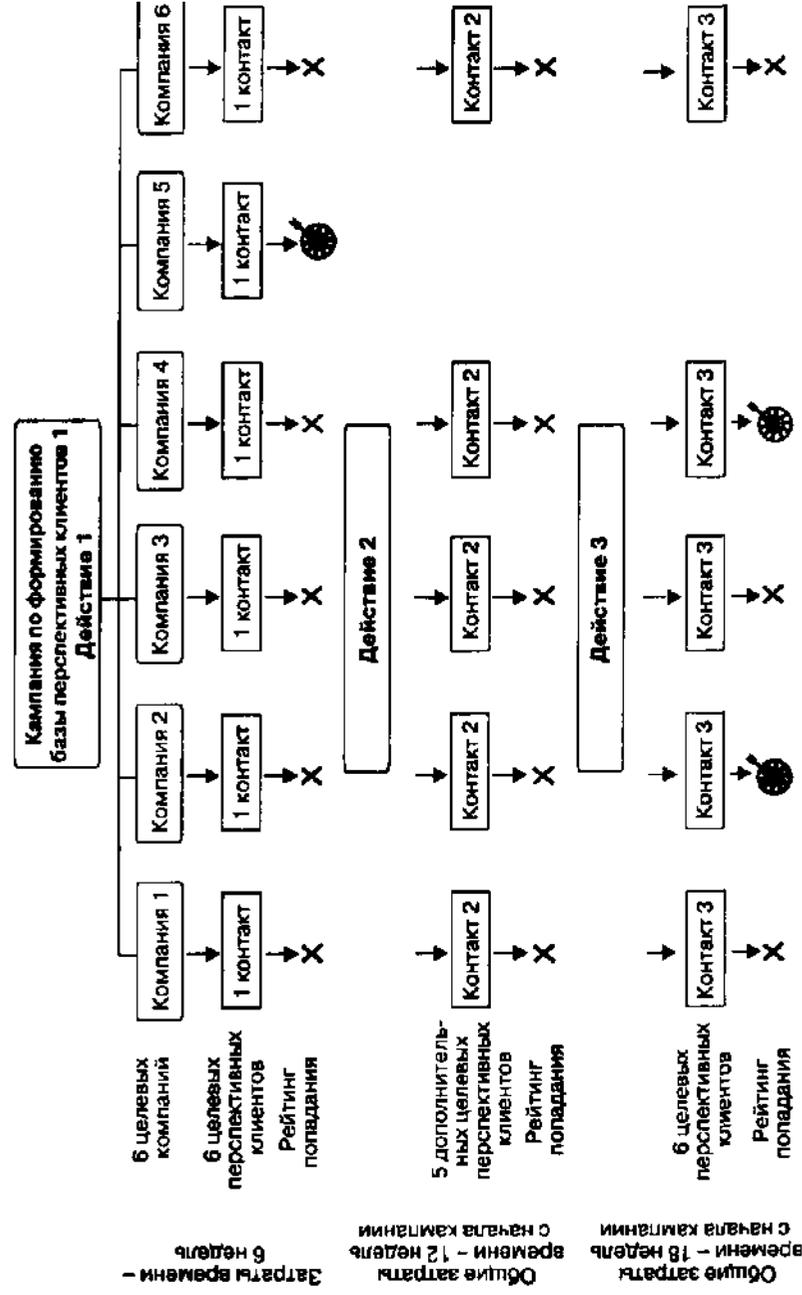


Рис. 19.2. Последовательное проведение действий кампании среди одних и тех же целевых организаций

образом, вы затратите 18 недель на получение 3 перспективных клиентов, как показано на рисунке 19.2. Даже если вы получили возможности продаж, ваша эффективность была ниже, чем могла бы быть.

Более эффективная стратегия — обращение ко множественным контактам в пределах одной организации. Такие действия по формированию базы перспективных клиентов проводятся одновременно. Это значительно сокращает время, необходимое для работы с одним перспективным клиентом.

Вы можете применять сходные или одинаковые действия ко множественным контактам одновременно и в пределах одной организации. Собирайте и анализируйте результаты. Ваша база данных будет заметно расширяться. Вам легче будет корректировать ваши послания или менять целевую аудиторию. Но не посылайте совершенно одинаковые электронные сообщения разным людям в одной организации. Они тогда поймут, что являются частью вашей кампании по формированию базы перспективных клиентов. Это может подорвать доверие к вам.

На рисунке 19.3 показано, как вы можете направить свои действия сразу на три контакта в одной организации при тех же инвестициях времени в 6 недель, как было показано на рис. 19.1. Вы «отрабатываете» все 3 контакта точно так же, как обрабатывали бы один. Во время своих разговоров с контактным лицом, вы можете упомянуть, что собираетесь связаться и с другими, если только это не повредит вашим с ним отношениям. Обычно такое упоминание помогает налаживанию отношений. Используйте свое чутье специалиста по продажам в определении того, насколько открыто можно разговаривать, но никогда не скрывайте, что собираетесь контактировать и с другими людьми. Хорошие контакты укрепляют ваше положение и репутацию. Когда вы звоните своим контактам в ходе «отработки», они видят, что вы проявляете внимание к деталям.

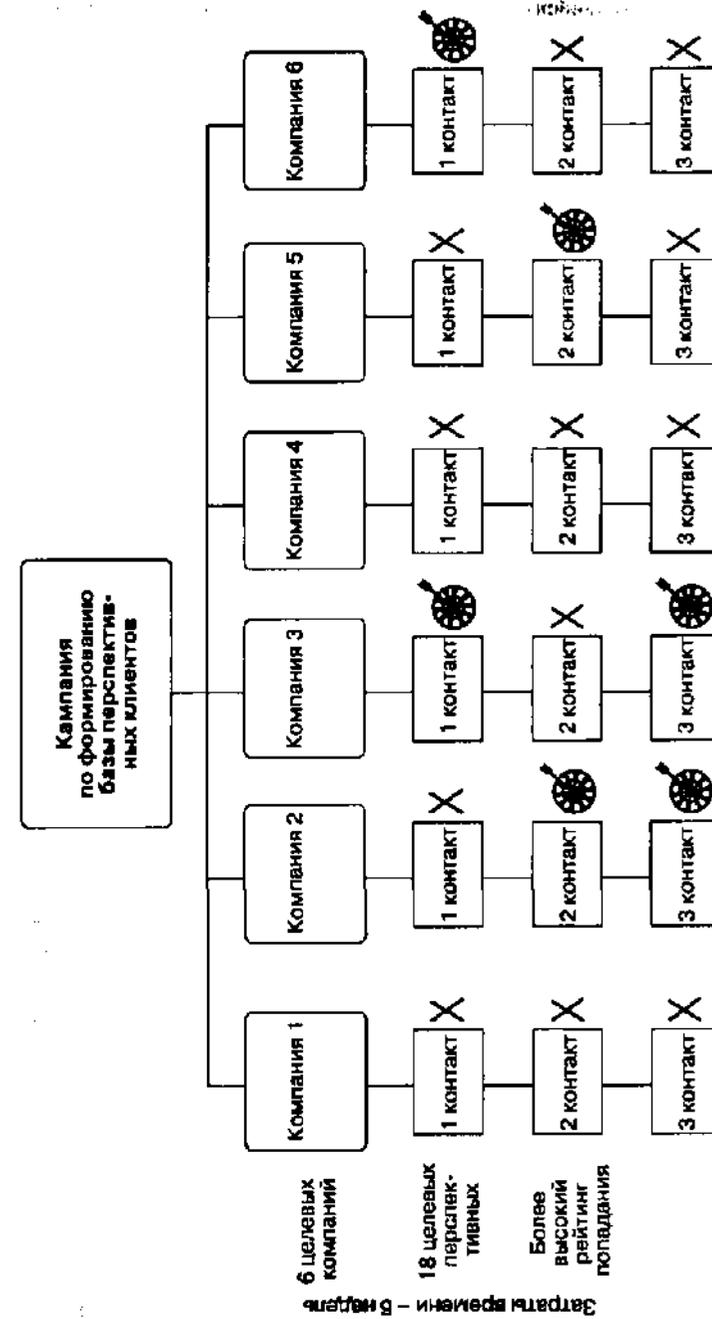
Обращение к контактам на разных уровнях компании

Вы можете рассмотреть и другую стратегию — обращение к контактам на разных уровнях в пределах одной организации. Здесь применима та же теория. Никогда не знаешь, кто наиболее заинтересован в решении проблемы. И на каком уровне может работать этот человек. На любом уровне может найтись тот, кто принимает решение, кто имеет влияние, кто дает рекомендации. Вы не узнаете об этом, пока не поговорите с людьми. Налаживая множественные контакты на разных уровнях, вы повышаете вероятность найти выход на нужного человека в довольно короткий срок. К тому же вас многие будут знать к тому времени, когда у кого-либо из них возникнет необходимость и желание решить свою бизнес-проблему.

Если вы решите включить контакты на разных уровнях в свой план работы по формированию базы перспективных клиентов, вам надо будет обдумать и возможные изменения в содержании своей работы. Это содержание будет слегка меняться в зависимости от того, какую роль играет каждый из контактов. Мы поговорим об этом подробнее в главе 20 «Где найти качественную информацию для ваших рекламных посланий».

Резюме

Фло знает, что ей надо «обработать» много перспективных клиентов. Она хочет, чтобы ее имя было на слуху у многих. Она решила, что будет обращаться к множественным контактам в пределах одной организации в ходе своей кампании по формированию базы перспективных клиентов. Она также поняла важность налаживания множественных контактов в течение процесса продажи, особенно среди своих лучших клиентов и лучших потенциальных клиентов. Фло решила не только обращаться к множественным контактам в пределах одной организации, но и к множественным организациям в ходе своей кампании.



Результат: 6 новых перспективных клиентов «поступают» в вашу «воронку продаж».

Рис. 19.3. Обращение к множественным контактам одновременно

Фло полна энергии, она наметила себе 3 цели.

- 1. Каждое действие по формированию базы перспективных клиентов, проводимое в компаниях среднего размера, должно быть направлено минимум на 3 контакта.*
- 2. Каждое действие по формированию базы перспективных клиентов, проводимое в компаниях крупного размера, должно быть направлено минимум на 6 контактов.*
- 3. Фло хочет стать лучшим генератором перспективных клиентов в своей компании и доказать это своими результатами.*

Часть 4

РЕКЛАМНЫЕ ПИСЬМА И СПИСКИ

Рекламные письма и списки (здесь и далее имеется в виду база данных компаний и людей вашего целевого рынка с контактной информацией о них) играют важнейшую роль в успехе вашей деятельности по отбору перспективных клиентов. В этой части вы найдете сведения о том, где искать содержание для вашей рекламы и списки для вашей работы. Вы научитесь также писать собственные рекламные послания и позиционировать себя по отношению к вашим конкурентам.

Где найти качественную информацию для ваших рекламных посланий

Ф

ло готова начать свою первую большую кампанию по формированию базы перспективных клиентов со своим партнером Майклом. В главе 18 было рассказано, что они выбрали электронную кампанию, приглашая лучший целевой рынок Фло на веб-форум, проводимый совместно ею и Майклом. «Отработка» проводилась бы методом прямой рассылки. Приглашения тоже были электронными. А «отработка» тех, кто не ответил, должна была проводиться несколькими разными методами. Майкл и Фло провели сессию по планированию, и теперь настало время написать рекламное письмо. Фло взяла это на себя.

Фло понимает, что главное — внедрить в умы потенциальных клиентов идеи, которые должны помочь им осознать необходимость предложения Фло. Проблема в том, как писать послания, чтобы эффективно привлечь внимание потенциальных клиентов и побудить их к действию. Клиенты часто говорили Фло, как они довольны продуктом, купленным у Фло, и как благодарны ей за то, что она помог/га им сделать правильный выбор. Но Фло не знает, как воспользоваться этими отзывами. Как превратить эти хорошие слова в инструмент маркетинга?

Маркетинг

Есть прекрасные места, где можно найти исходную информацию для вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов. Вам не надо изобретать много самому, надо просто знать, где искать.

Как было упомянуто в главе 11, ваша организация, возможно, имеет отдел маркетинга. Они создают рекламные материалы, которые могут лечь в основу содержания ваших действий по формированию базы перспективных клиентов. Можно использовать брошюры своего отдела маркетинга, тексты веб-сайтов, статьи. Вам не трудно будет переделать текст, приспособив его к специфике своего целевого рынка.

Необходимая информация также содержится в тренировочных программах, прилагаемых к продукту, который вы продаете. В них часто используются хорошие «торговые» фразы или девизы, объяснения особой ценности продукта, деловая терминология, разные пояснения. Вы можете применить все это в своих электронных посланиях, приглашениях, статьях, письмах прямой рассылки, иными словами в содержании любых ваших действий по формированию базы перспективных клиентов.

Таким образом вы найдете 80 % необходимого вам содержания, а остальное дополните в соответствии со спецификой вашего целевого рынка. Чем ближе вы знакомы со своим целевым рынком и его деловыми нуждами, тем легче вам будет это делать, в том числе и для обращения к множественным контактам.

Рекомендации от клиентов

Рекомендации — это отзывы или рекомендательные письма от клиентов о том, как важен и полезен ваш продукт для них и их фирмы. Если ваш клиент доволен купленным у вас продуктом и вашей помощью в выборе правильного предложения, вы можете взять у них небольшое интервью.

- ∴ • Как ваш клиент использует предложение вашей компании?
- ц • Почему ваш клиент выбрал именно это предложение?
- • Что вашему клиенту нравится в работе с вами и с вашей компанией?
- ∕
- • Какие бизнес-проблемы могут или не могут быть решены при помощи вашего предложения?

-' Когда вы получите ответы на эти вопросы, соедините их с маркетинговой информацией, которую вы собрали для составления содержания, подходящего для вашего целевого рынка. Использование рекомендаций от ваших клиентов делает ваше содержание более внушительным.

Во время интервью поинтересуйтесь заодно, к кому в организации вашего клиента имеет смысл обратиться с вашим предложением. Это помогает сориентироваться в малознакомой вам организации и определить потенциальных клиентов.

Вы можете попросить рекомендации разными способами. Один способ — интервью по телефону или лично, когда вы можете задать вышеперечисленные вопросы. Телефонный разговор не составит труда, так как у вас уже установлены отношения с данным лицом. Если отношения хорошие, то вам не откажут в телефонной рекомендации. Если отношения не слишком близкие, то лучше лично встретиться для интервью. Это особенно важно, если для интервью вы встречаетесь не с вашим ключевым контактом, а с его начальником.

Во время встречи попросите рекомендацию в устном или письменном виде, которую вы могли бы цитировать в своей работе по формированию базы перспективных клиентов: в статьях, выступлениях, мероприятиях и т. д. Попросите разрешения на цитирование. Обычно это не вызывает возражений. А можете попросить вашего клиента поучаствовать в вашем телефонном разговоре с вашим потенциальным клиентом.

При получении рекомендательного письма всегда посылайте благодарственное письмо или подарок. Если вы цитируете своего

клиента в статье или выступлении, пошлите ему копию и благодарность. Можете даже послать сигнальный экземпляр статьи для утверждения. Компании часто требуют, чтобы подтверждение было дано их отделом маркетинга. Не забывайте об этом и узнавайте, как это принято делать в каждой организации, с которой работаете.

Получение рекомендательного письма. Вы хотите быть незаменимым для своих клиентов. Ваша цель — заслужить их доверие в такой степени, чтобы они захотели рекомендовать вас своим коллегам. С ростом положительных рекомендаций будет расти и число перспективных клиентов. Внутри и вне организации, с которой вы работаете. Клиенты приносят перспективных клиентов.

Для получения рекомендательных писем от ваших клиентов не нарушайте обещаний, данных им. Если вы обещали клиенту, что ему позвонят из отдела обслуживания, убедитесь, что ему позвонили. Если вы обещали прислать второй экземпляр инструкции, пришлите. Отвечайте на запросы быстро. При этом подавайте им новые идеи, рекомендации, полученные от работы с другими клиентами. Предлагайте им свою интеллектуальную помощь, посещайте их рабочие совещания, станьте ценным членом их команды.

Когда вы выполните все это, ваш клиент будет счастлив дать вам рекомендательное письмо, если вы его об этом попросите. Однако многие клиенты не знают, как писать рекомендательные письма и что вы хотите, чтобы там было. Чтобы облегчить им задачу, предложите написать письмо за них; «Сэм, я знаю, как сильно вы заняты, и я очень благодарен вам за то, что вы согласились дать мне рекомендательное письмо. Ввиду вашей занятости, позвольте мне написать для вас образец письма. Вы сможете использовать его при написании своего письма, а можете поручить своему помощнику просто скопировать его. Как вам будет удобнее. Спасибо!»

В этом примере вы даете Сэму образец письма на листе бумаги без «шапки». Помощник Сэма может скопировать (перепечатать или ксерокопировать) это письмо на бланке Сэма и затем дать Сэму на подпись.

Сделайте звукозапись. Можете сделать 8-минутную звукозапись на пленке или CD высказывания вашего клиента о том, как он доволен вашим предложением и вашей работой. Задайте ему те же вопросы, что вы задавали для рекомендательного письма. Можете использовать эту пленку на своих презентациях, мероприятиях, встречах с потенциальными клиентами. Здесь большое значение имеет звучание голоса клиента.

Зафиксируйте удовлетворение. Воспользуйтесь новейшими технологическими достижениями. Сделайте цифровую фотографию улыбающегося клиента рядом с вашим продуктом или группой ваших консультантов в офисе клиента. Поместите эту фотографию на веб-сайте или в информационном бюллетене.

Делайте также фотографии на своих мероприятиях. Просите разрешения у своих клиентов использовать эти фотографии в числе рекомендаций. Если они не возражают, присоедините к фотографиям контактную информацию ваших клиентов.

Получите разрешение от клиентов. Получите письменное и подписанное разрешение у ваших клиентов на использование их фотографий и цитирование их рекомендательных писем во избежание каких-либо юридических проблем. Обычно это не трудно, когда клиент удовлетворен, но некоторые фирмы очень осторожно относятся к вопросам публичности. Возможно, вам придется попросить вашего клиента получить такое разрешение в его отделе маркетинга или в юридическом отделе. При этом должны быть получены точные указания, как может быть использовано имя клиента.

Вначале вашей работы с новыми потенциальными клиентами, вы можете предложить им связаться с вашими существующими

клиентами и лично спросить их о вас, о том, как им помогло в работе ваше предложение.

Партнеры

Ваши партнеры часто имеют маркетинговые материалы от маркетинговых организаций так же, как и вы. Объедините эти материалы для работы на вашем совместном рынке. Например, ваши фотографии, графические материалы, информацию.

Присоединяйтесь к веб-сайтам

Интернет содержит гигантскую информацию. Вместо того чтобы многократно повторять то, что вы хотите донести до своих потенциальных клиентов, организуйте оперативную связь при использовании электронной почты или электронных информационных бюллетеней. Тогда доступ к оперативной линии осуществляется одним «кликом мыши».

Если вы пишете статью для электронного издания, обеспечьте оперативную связь с веб-сайтом вашей компании. Это можно сделать в конце статьи, добавив также электронный адрес вашей компании.

Отраслевые периодические издания и обзоры

Вы можете почерпнуть содержание из отраслевых периодических изданий и обзоров, посвященным темам, близким вашему целевому рынку.

Периодические издания всегда сосредоточены на текущих нуждах и интересах их читателей. Используя их информацию, вы можете продемонстрировать компетентность вашей компании в формате мероприятия. Рассылая те же сведения по электронной почте

или в ходе прямой рассылки, вы также повышаете значимость своего предложения. Можете использовать эти данные и в своих бизнес-встречах и обсуждениях. Если вы сильны в анализе, то давайте дельные рекомендации своим потенциальным клиентам во время «холодных» звонков.

N

Конференции и выставки

Конференции и торговые выставки — еще одно идеальное место найти хорошую информацию для своих посланий по формированию базы перспективных клиентов. Здесь у вас имеется прекрасная возможность поговорить со специалистами в своих областях и наладить связи с продавцами, торгующими на вашем целевом рынке. Прислушивайтесь к разговорам, вы можете вынести много полезного для себя. Полезно встретиться с экспертом, который станет вашим соавтором статьи.

Поскольку конференции и торговые выставки — мероприятия, то и готовиться к участию в них надо так, как вы готовитесь к любому мероприятию. (См. главу 15 «Мероприятия и налаживание связей».) Возьмите отсюда стратегию, которая позволит вам повысить эффективность работы по формированию базы перспективных клиентов на выставках и конференциях.

Список задач для успешной деятельности по формированию базы перспективных клиентов

Приложение Г «Списки предметных тем для действий по формированию базы перспективных клиентов» составлено по типам действий по формированию базы перспективных клиентов и дает вам представление о том, какие задачи вам потребуется выполнять при каждом типе действий.

Пишите во имя успеха

Для написания успешных посланий по формированию базы перспективных клиентов, то есть писем, которые действительно будут читать, вам надо усвоить несколько основных шагов. Не беспокойтесь о том, правильное ли слово вы подобрали, когда составляли первый черновик. Лучше запишите на бумаге все ваши соображения, а потом уже занимайтесь «полировкой» текста.

Составление эффективных писем — процесс из трех шагов.

1. Определите цель написания своих писем. Запишите свои мысли в простой форме, используя план, данный в Приложении С. Это занимает 10 минут.
2. Составьте свое электронное письмо или письмо для прямой рассылки в соответствии с тем же планом. Это занимает 15–30 минут.
3. Перечитайте свое письмо. Откорректируйте, отполируйте, проверьте правописание. Это займет еще 10 минут.

Первый черновик обычно пишется очень быстро, когда вы знакомы со своим целевым рынком. Если вам трудно дается окончательный вариант, попросите кого-нибудь другого (или двух человек) прочитать его и дать свои рекомендации. Они зачастую могут подсказать то, о чем вы не подумали, и окончательный вариант быстро формулируется.

Вы должны точно знать, чего вы хотите добиться от своих читателей. Перед тем как начать писать, четко сформулируйте для себя, какой результат должно вызвать чтение вашего письма. И сообщите об этом в своем письме. Прямо и ясно скажите, что вы хотите, чтобы ваши читатели сделали, или что вы сами собираетесь сделать. После этого обязательно выполните то, что обещали в своих письмах.

Редактируйте и выверяйте текст. Несколько лет назад я встретила с одним руководящим работником, который был моим потенциальным клиентом. Он согласился на встречу после получе-

ния персонализированного письма прямой рассылки. Он сказал, что согласился встретиться со мной, потому что мое письмо было хорошо написано, а в его фамилии не было допущено ошибки. И пояснил, что однажды получил персонализированное письмо от специалиста по продажам с ошибками почти в каждом слове, включая его фамилию. Он согласился тогда на встречу, только чтобы унижить того специалиста по продажам. Он сказал ему, что никогда не будет заниматься бизнесом с ним и его компанией и объяснил почему.

Постарайтесь, чтобы этого не случилось с вами. Выверяйте текст, делайте письмо ясным, коротким и простым для восприятия.

Гид в помощь вам. Приложение В — своего рода гид, который может вам привести в порядок свои идеи для написания письма.

Советы для лаконичного письма

При написании письма старайтесь быть лаконичным. Воспользуйтесь следующими советами при составлении содержания ваших действий по формированию базы перспективных клиентов.

Проводите исследования. Сосредоточьте свое внимание на потенциальном клиенте, а не на вашей компании. Исследуйте свой целевой рынок, собирайте информацию о его терминологии, приоритетах, проблемах и стратегических рекомендациях. Используйте в своем содержании статистику и примеры. Исследуйте крупнейшие и сильнейшие компании вашего целевого рынка и постарайтесь составить специальное содержание для них.

Немедленно реагируйте на успехи ваших потенциальных клиентов. Направляйте им послания вроде «Мы с удовольствием узнали, что CD Telecom был назван в списке 500 наиболее быстро растущих компаний всего через 4 года после основания фирмы».

Используйте терминологию ваших потенциальных клиентов. Пользуйтесь промышленной терминологией или терминологией вашего целевого рынка. Не пользуйтесь аббревиатурами, которые не все могут знать.

Слово «вы» должно использоваться вдвое чаще, чем «я» или «мы». Фокусируйте ваши письма на ваших потенциальных клиентах, на их точке зрения. Говорите меньше о себе и своей компании, а больше о них и их нуждах.

Помните о своей цели. Ваша цель — найти нового перспективного клиента и договориться о встрече, а не продать свой товар. Еще слишком рано начинать торговый процесс в ваших действиях по формированию базы перспективных клиентов. Можете упомянуть о своем продукте только в случае специфического предложения, зависящего от времени, такого, например, как скидки.

Предложите другие потенциальные контакты. В своем общении всегда предлагайте людям рассмотреть ваши предложения совместно с их коллегами. Это расширяет базу ваших контактов.

Призывайте к конкретному действию в последнем параграфе. «Я свяжусь с вами (или с вашим офисом) 13 мая, надеюсь, мы договоримся о встрече на первой неделе июня». Всегда приложите номер своего телефона на видном месте письма, чтобы потенциальный клиент мог сразу его заметить, если захочет с вами связаться.

Не называйте свою должность, если вы не президент. Должность всегда работает против вас, если только вы не президент или явно большой начальник. Пишите свою должность, если она впечатляет, если нет — только имя и фамилию.

Будьте позитивны. Не употребляйте негативных выражений или заявлений в своем письме, это может оттолкнуть людей. Не пишите своим читателям, чего вы не хотите, чтобы они делали. Многие люди читают очень быстро, и есть большая вероятность неправильного толкования ваших негативных выражений

и принятия их за позитивные. Вы, например, можете написать: «Наша техническая группа не может встретиться с вашей проектной группой 28 октября». Однако при быстром чтении вас могут понять так: «Наша техническая группа может встретиться с вашей проектной группой 28 октября». Перефразируйте ваше предложение так, чтобы оно стало позитивным. «Наша техническая группа может встретиться с вашей проектной группой 25 или 26 октября».

Пишите так, чтобы каждое слово было понятным. Пишите так, чтобы избежать любого недопонимания. Когда вы пишете, что перезвоните им как можно скорее, то для вас это может означать в течение 5 дней, а для них — завтра. Пишите точно то, что имеете в виду. «Я позвоню вам в пятницу между 14.00 и 16.00. Джек». После того как написали это, пометьте в своем расписании, чтобы не забыть.

Пишите простым, понятным языком. Не пользуйтесь длинными, сложными словами. Изъясняйтесь ясно и просто, так, как бы вы разговаривали с человеком лично.

Письмо должно быть легким в прочтении. Я стараюсь, чтобы параграфы были короткими, но разными. Один, например, из 3 предложений, а следующий — из 5. Стараюсь не писать больше 5 предложений в одном параграфе. Содержание должно доходить до читателя быстро и легко.

Другой способ облегчения чтения — не мельчить. Выбирайте 11-12 размер шрифта для текста и 14-16 для заглавия. Только для электронных писем можно использовать 10 размер шрифта.

Концентрируйте содержание своего письма. Люди в наши дни слишком заняты, чтобы читать длинные письма.

Обращайте внимание на выгоду. При описании достоинств вашего предложения, обращайтесь внимание читателя на подучаемую от него выгоду. Если достоинств несколько, располагайте их и выгоду от них, начиная с лучшего. Тогда наилучшее достоинство и наибольшая выгода останутся в памяти читателя.

Пользуйтесь подходящими словами для концентрированного письма. Некоторые слова захватывают внимание читателя. Они заставляют его читать дальше. Такое письмо обладает большим воздействием. В таблице 20.1 приводится список подходящих слов для такого письма. Прикрепите этот список у себя на стене и пользуйтесь им при написании содержания посланий по формированию базы перспективных клиентов.

Если вы повесите этот список на стену, то скоро обнаружите, что пользуетесь этими словами и в своих телефонных разговорах. Они добавляют силы и вызывают доверие у ваших потенциальных клиентов.

Таблица 20.1
Слова, привлекающие внимание

Вы	Контроль	Сбережения	Доверие
Сейчас	Позднейший	Заменить	Проверенный
Сегодня	Вдумчивый	Ниша	Открывать
Незамедлительно	Возможность	Результат	Лидирующий
Бесплатно	Отраслевой стандарт	Прирост	Резонный
Безопасно	Разумный	Удовлетворение	Простой
Специализироваться	Успешный	Творческий	Эффективный
Повышать	Устранять	Доступный	Особый
Отбор	Сильнее	Влиятельный	Ценность
Новейший	Тенденция	Надежный	Не требующий усилий
Опыт	Достигнуть	Уникальный	Лучший
Рост	Снизить	Помощь	Скорость
Выбор	Продуктивный	Выгода	Быстрее
Новый	Прорыв	Деньги	Точность

Хорошо известный	Связь	Спасать	Лучше
Более	Инновация	Защищать	Модернизированный
Гибкий	Быстро	Узнавать	Иметь дело с...
Доказанный	Повысить	Знать	—
Личный	Развить	Понимать	—
Менее	Лояльный	Качество	—

Резюме

Фло довольна, что знает, где можно найти хорошие контакты для ее действий по формированию базы перспективных клиентов. Она не прирожденный работник сферы маркетинга, пишет она неплохо, но и не гениально. Теперь она понимает, что ей не обязательно начинать все с чистого листа. У нее есть доступ к информации и планам. Она уверена, что сможет написать такое письмо, которое не только привлечет читателя на ее веб-форум, но и приведет в дальнейшем к договоренности о встрече. Ее беспокоило, что ее партнер Майкл остается за бортом, но теперь она видит: у нее есть все инструменты, чтобы написать информацию для их совместной кампании.

Определение конкурентов и конкурентных преимуществ

«А

*** ^ж в этом углу давайте поприветствуем еще одного боксера среднего веса! Он весит целых 220 фунтов, при его-то коренастой фигуре! У него слабый удар слева, и он плохо переносит удары в поврежденную челюсть. И если поединок продлится больше 5 раундов, он, вероятно, выдохнется и не сможет продолжать бой... Леди и джентльмены, я счастлив представить вам "Итальянского жеребца" V Фло смотрела по телевизору соревнования по боксу вместе со своим мужем. Она смотрела и думала: «Кто же мой 220-фунтовый соперник? Как мне представить себя в наиболее выгодном свете? Мне нужно это для составления текста для кампании по формированию базы перспективных клиентов в Интернете». Фло знала, что предложение ее конкурента не было сильнее ее предложения с финансовой точки зрения и наилучшим образом подходило ее целевому рынку. Она решила использовать эту информацию в своей работе по формированию базы перспективных клиентов, выходя на тех же потенциальных клиентов, что и ее конкурент. Фло немного изменила содержание своих посланий, подчеркнув выгоду своего предложения*

с финансовой стороны. Теперь все ее контактные лица будут в курсе преимуществ ее предложения.

Покажите свою силу

Как и боксеру, вам нужно определить свою собственную силу и то, что поможет нанести сокрушающий удар своему противнику. Вам надо знать, кто ваши конкуренты и как себя позиционировать, чтобы сразу занять выигрышную позицию.

Периодически в вашей деятельности по формированию базы данных перспективных клиентов вам придется самим писать рекламные послания. Создавая новое рекламное письмо или перерабатывая уже существующее, вам надо знать, какую информацию требуется выделить. Какие моменты сделать ключевыми, а что не упоминать вообще. Содержание вашего рекламного послания должно фокусироваться на отличиях вашей компании, которые помогут вам внедриться на ваш целевой рынок более эффективно. Ваши отличительные черты помогут вам повысить ваш коэффициент заключения сделок.

Чтобы правильно использовать отличительные черты своей компании, вы должны знать ее сильные и слабые стороны по отношению к предложению вашего конкурента на вашем целевом рынке.

Сильные и слабые стороны вашей компании

Ваша сильная сторона — то, что открывает вам двери к вашему потенциальному клиенту. Ваша слабая сторона — возражения, которые может привести ваш перспективный клиент на первой встрече с вами. Ваша цель — нейтрализовать вашу слабость и выставить вашу силу в ходе деятельности по формированию базы перспективных клиентов.

Когда вы определите для себя ваши сильную и слабую стороны, постарайтесь подумать о них с точки зрения вашей компании, а не

вашего потенциального клиента. Учитывайте при этом не только силу и слабость вашей компании, но и ее персонал, ее предложения и операции.

Во многих случаях ваш целевой рынок не заметит ваших сильных и слабых сторон. Если ваш целевой рынок не замечает вашей силы, ищите пути подчеркнуть ее в своей работе по формированию базы перспективных клиентов так, чтобы она стала вашей отличительной чертой и помогла внедриться на ваш целевой рынок быстрее и эффективнее, чем ваш конкурент.

Пользуйтесь таблицей 21.1 для определения сильных и слабых сторон своей компании. Попробуйте делать это совместно со своими лучшими партнерами для иного, более свежего взгляда на вещи. Вы должны рассмотреть также сильные и слабые стороны ваших партнеров, ваших помощников и вас самих. Вашей силой будет ваш опыт работы с вашим целевым рынком. Это особенно справедливо, если вы проводите широкое исследование своего целевого рынка, читаете отраслевые профессиональные издания, выясняете мнение клиентов и обсуждаете свой целевой рынок со своим отделом маркетинга. Другая ваша сильная сторона — ваша техническая подготовка или преимущества вашей торговой команды*.

Таблица 21.1
Анализ сильных и слабых сторон вашей компании

	Подтверждено?	
	Да	Нет
Сильные стороны		
Слабые стороны		

* Забавно, что Кендра Ли пишет «или» в данном контексте. Видимо, подготовить такую команду отдела продаж, которая была бы одинаково великолепно подкована как с технической стороны, так и с точки зрения торговых навыков, невозможно. Хотя к этому следует стремиться, Чаше же всего в компаниях происходит как раз «или-или»: либо качественная техническая подготовка, либо качественное развитие торговых навыков.

Сила и слабость ваших конкурентов

Можете быть уверены, что ваш конкурент знает ваши слабости. И он, конечно, упомянул о них в разговоре с вашими потенциальными клиентами. Вы должны быть к этому готовы. И постарайтесь нейтрализовать их своей предпродажной деятельностью до вашего первого разговора. Исследуйте сильные и слабые стороны вашего конкурента, используя таблицу, подобную 21.1, и на основании ее постройте свою стратегию противостояния деятельности вашего конкурента по формированию базы его перспективных клиентов.

При анализе сильных и слабых сторон вашего конкурента учитывайте также работу его сотрудников, операционные процессы и его предложения. Восприятие рынка тоже всегда должно учитываться. Так же воспринимается рынком ваш конкурент, как вы? Воспринимается ли ваш конкурент как нечто исключительное? Если ответы на эти вопросы «да», вам надо лучше себя позиционировать и сильнее высвечивать выгодные стороны вашей компании.

Так же, как и в случае с вашей компанией, сильные и слабые стороны вашего конкурента не всегда будут замечены вашим целевым рынком. Однако вы должны быть в курсе их. Даже если ваш целевой рынок совершенно определенно не замечает сильной стороны вашего конкурента сегодня, он может развить и выгодно подать эту сторону завтра.

Используйте данные вашего анализа в своих кампаниях

Когда вы планируете свои кампании по формированию базы перспективных клиентов, сосредоточьте внимание на использовании тех действий, которые высвечивают ваши выгодные отличия от конкурентов. Один из способов сделать это — направить

свои действия на тот отдел компании, где ваши действия будут поняты и оценены*.

Другой способ — проводить свою кампанию в той части вашего целевого рынка, которой еще не достиг ваш конкурент. В качестве первопроходца вы можете произвести наибольшее впечатление и получить наилучшие результаты, потому что ваша аудитория еще не «перекормлена» и не утомлена вашими посланиями.

Вы можете достигнуть близкого к этому результата на целевом рынке, где уже побывал ваш конкурент со своей кампанией по формированию базы перспективных клиентов. Для повышения своего результата используйте те действия по формированию базы перспективных клиентов, которые не использовал ваш конкурент в последнее время в сочетании с посланием иного содержания. Если мой конкурент делает «холодные» звонки и рассылает письма, я посылаю электронные сообщения в сочетании с веб-мероприятиями и опубликованием статей. Благодаря этому моя компания выглядит свежей и неординарной.

Другое применение информации о ваших отличиях от конкурентов

Вы можете использовать анализ ваших сильных и слабых сторон не только для определения конкурентоспособной стратегии деятельности по формированию базы перспективных клиентов.

* Например, конкурент работает только с отделом закупки компаний из вашего целевого рынка. Значит, вам дополнительно нужно направлять свои действия и готовые решения на отделы эксплуатации, высшее руководство, юридический отдел и т. д. Выше Кендра Ли уже упоминала важность работы с несколькими контактами в одной организации — вашим перспективным клиентом, следует также учитывать, что наибольшего эффекта можно добиться, работая с несколькими людьми *в разных отделах одной организации*, уже одно это может стать вашим конкурентным преимуществом.

Вы можете использовать его и для определения своего целевого рынка. Вы определили свои целевые рынки, теперь можете провести предварительное тестирование и понять, мудрый ли выбор вы сделали. Используйте анализ в таблице 21.1 для определения, достаточно ли значимо ваше предложение для вашего целевого рынка. Рассмотрите свою компанию, свое предложение и свои успехи в сравнении с другими компаниями на этом или подобном рынке. Если слабые стороны перевешивают сильные, выберите другой целевой рынок.

Для каждого целевого рынка проведите тесте использованием таблицы 21.1. Ваши сильные и слабые стороны могут значительно варьироваться в зависимости от целевого рынка так же, как и сильные и слабые стороны вашего конкурента.

Если ваша сильная сторона такова, что вы можете начинать работу на данном рынке, посмотрите на сильные и слабые стороны вашего конкурента на том же рынке. Сможете ли вы справиться с ними? Если вы не чувствуете себя сильнее конкурента, выберите другой целевой рынок, где вы сможете лучше себя позиционировать.

Резюме

Флорада, что не начала еще писать рекламное послание для своего веб-форума в рамках кампании по формированию базы данных перспективных клиентов. У нее теперь появилась дополнительная информация, которую надо принять во внимание. Зная свои сильные стороны и слабые стороны конкурентов, она может лучше высветить деловые преимущества своего предложения в своих письмах и электронных посланиях. Это также дало ей определенные идеи, на основании которых они с Майклом подготовили рекомендации для спикера на веб-форуме, что позволит подчеркнуть выгодные отличия предложения Флоот предложений конкурентов.

Где найти хорошие списки для кампаний

... ло составила план своей кампании по формированию базы перспективных клиентов. Она знает, каким должно быть рекламное послание. Она определила свой целевой рынок. Теперь ей нужно найти список имен контактных лиц, их телефонные номера, адреса электронной почты, их должности. «Желтые страницы» не дают таких деталей. Ее менеджер не хочет тратить деньги на покупку списка. Раздел «Управление контактами» ее CRM-системы содержит некоторые имена, но Флоуэз звонила всем им в ходе «холодного» обзвона. Ей нужны новые имена. Где достать список?

Использование списков отдела маркетинга

Список ваших контактов определяет 40 % успеха, поскольку успех в целом определяется уровнем откликов. Без хорошего списка, как хорошо бы ни было составлено рекламное письмо, его не прочтут те, ради кого оно написано.

Часто ваша организация обладает списком, который был закуплен вашим отделом маркетинга для проведения маркетинговой кампании. Сделайте отдел маркетинга вашей первой остановкой на пути поиска списка. Список потенциальных клиентов часто можно найти в базе данных продаж или в вашей CRM-системе. Иногда отдел маркетинга имеет свою собственную базу данных. Если это так, постарайтесь найти доступ к ней. Эту информацию можно перевести в ваш раздел «Управление контактами», что позволит составить собственные группы контактов на вашем целевом рынке.

Бывает, что отдел маркетинга выбирает для себя организации по базе данных кодов ССПК (Североамериканской системы промышленной классификации), описанной в главе 6. Если ваша компания имеет в своей базе данных коды ССПК, вы легко сможете составить хорошие списки контактов, сгруппированных по отраслям промышленности. Организуйте встречу с вашим отделом маркетинга и обсудите, как вы можете получить доступ к их базе данных.

Список для рассылки

Если ваш отдел маркетинга не имеет списков и ваша торговая база данных невелика, вам придется подумать о покупке списков. При наличии хорошо продуманного плана деятельности по формированию базы перспективных клиентов вы оправдаете свои расходы. Как вариант, вы, может быть, убедите своего партнера оплатить списки. Возможно, компания вашего партнера закупила списки, которые он, скорее всего, не сможет дать вам, но сможет предоставить вам список для «отработки» клиентов по телефону. Можете привлечь и свои источники к добыванию списков контактов для вас.

Можно достать списки для рассылки в разных организациях. Какие-то — бесплатно, какие-то — за деньги. Когда вы ходите на разные мероприятия, спрашивайте там списки участников..

Если ваша компания имеет свой стенд на выставке, она должна автоматически получить электронный список регистрации участников за свой вступительный взнос. Отдел маркетинга обычно получает списки, которые могут быть вам доступны.

Если вы участвуете в конвенции, запросите список для рассылки. Многие конвенции часто продают свои списки. На конференциях списки участников обычно публикуются. Хотя списки публикуются на бумаге, вы можете найти помощника с невысокой оплатой труда, который введет их в вашу базу данных.

Если вы выступаете на конференции или другом мероприятии, вам должны предоставить экземпляр регистрационного списка. Он содержит контактную информацию, но обычно эти списки тоже предоставляются в бумажном виде.

Другие места, где вы можете достать списки.

- Брокеры списков, такие как Dun & Bradstreet, Hoover's и Lead 411*.
- Google, America Online, Microsoft Internet Explorer**.
- Коммерческая палата***.

* В России пока мало подобных организаций, существующие же не очень афишируют свою деятельность. Спросите у вашего отдела маркетинга, могут ли они заказать для вас подобные списки. Имейте в виду, что различные базы данных, которые продаются на CD, могли быть получены с нарушением закона и ответственность за незаконное распространение информации с них ложится не только на продавцов, но и на покупателей данных баз. Не рискуйте, пользуйтесь только легальной информацией.

** В России кроме Google также см. Yandex, Rambler, прочие поисковые системы и другие веб-источники. Кстати, этим весьма эффективным способом поиска информации почему-то пользуются немногие. Хотя только с помощью интернет-ресурсов можно найти большую часть необходимой вам информации.

*** Ее аналог в России РТПП — Российская торгово-промышленная палата.

- Директораты ассоциаций, бизнес директораты и др.*.
- Организаторы торговых выставок, конвенций, конференций и прочих мероприятий для вашей целевой аудитории.
- Торговые журналы.
- Местные библиотеки**.
- Местные университеты.
- «Желтые страницы».
- Партнеры.

Патрик О'Лидди, менеджер по продажам и бухгалтерии в фирме Creator Mundi, с большим успехом пользовался Google для определения доступа к различным организациям и компаниям. Он использовал ключевые слова для нахождения названий компаний, а потом заходил на их сайты для получения более детальной информации. Когда он определял, что компания входит в его целевой рынок, он вносил ее в список своей кампании по формированию базы перспективных клиентов. Но этот способ не подходит, когда список нужен срочно.

Если ваша территория расположена не в вашем городе, можете позвонить в местные библиотеки или торговые палаты в ключевых городах вашей территории и купить списки у них. Можете даже обратиться к он-лайновым «Желтым страницам» этих городов.

Сколько платить за список?

Информация, которую вы хотите извлечь из списка, определяет, где вы должны его купить и сколько можете за него заплатить. Формат тоже будет влиять на цену. Электронные форматы

* Примерный аналог — Российский совет промышленников и предпринимателей (РСПП).

** Российские библиотеки пока не оказывают услуги такого рода.

дороже бумажных. Но электронный формат легко вводится в вашу базу данных, и это сэкономит вам время и деньги, которые потребуются, чтобы нанять кого-то для перепечатывания списка на компьютере. Списки некоммерческих организаций дешевле, чем периодических изданий. Списки ассоциаций могут быть значительно дешевле для членов этих ассоциаций.

Данные, получаемые с приобретением списка

Когда вы решаете приобрести список, у вас есть выбор, какую информацию о потенциальных клиентах вы можете получить. Подумайте, что именно вы хотите узнать для своей работы по формированию базы перспективных клиентов перед покупкой списка. Чем тщательнее продуман целевой список, тем выше будет ваш рейтинг откликов.

Информация может включать:

- название компании;
- классификационный код ССПК;
- имена и должности руководителей;
- доход компании;
- количество работников;
- количество специалистов по продажам;
- количество филиалов;
- адрес головного офиса;
- адрес веб-сайта;
- контактная информация руководителей, включая электронные адреса;
- имеющееся компьютерное оборудование;
- количество зданий в собственности компании;
- финансовый рейтинг компании.

Анализ списка

Перед началом любой кампании по формированию базы перспективных клиентов сделайте проработку и очистку списка, задав себе следующие вопросы.

- У каждой ли компании есть контактное лицо (с именем и фамилией)?
- Имена контактных лиц — действительно имена или только инициалы?
- Кто в этом списке, вы уверены, ничего не купит у вашей фирмы?
- Кто из контактных лиц уже, как вам известно, не работает в данной компании?
- Полный ли адрес?
- У каких компаний устаревший адрес?
- Какие компании вышли из бизнеса или объединились с другими компаниями?
- Имеете ли вы множественные контакты в большинстве компаний для проведения одновременных действий по формированию базы перспективных клиентов в разных отделах компаний?
- Достаточно ли просто рассортировать контактных лиц по их должностям?
- Насколько велик ваш целевой рынок? Не слишком ли он велик для проведения кампании по формированию базы перспективных клиентов и дальнейшей «отработки» клиентов в разумных временных пределах?
- Можете ли вы поделить свой целевой рынок на участки, где вы могли бы провести узкоспециализированную кампанию по формированию базы перспективных клиентов со специфическими посланиями?

Ваша цель — проанализировать ваш список и определить, насколько точна данная в нем информация до начала вашей деятельности по формированию базы перспективных клиентов. Если данные в списке не самые свежие, то первым шагом вашей кампании будет привлечение недорогой команды работников телемаркетинга для обновления данных. Простые действия по формированию базы перспективных клиентов тоже могут помочь вам «вычистить» список с минимальными вложениями труда и денег.

Альтернативы приобретения списка

«Я никогда не покупаю списков, мне это не по карману, — усмехается Черил Гилински из SimPath. — Я нахожу в Интернете имена контактов, которые мне нужны, основываясь на вертикальных целевых рынках».

Гилински отбирает электронные журналы, в которых упоминаются компании и контакты. Некоторые — в статьях, другие — в рекламе. Она просматривает журналы своей целевой отрасли промышленности и определяет наиболее передовых и инициативных ее членов. Затем составляет списки на основании полученной информации. Это — прекрасная стратегия для ваших 10 лучших клиентов и 10 лучших потенциальных клиентов.

При посещении разных мероприятий смотрите, кто еще там бывает. Собирайте визитные карточки. При возможности вносите участников в свою базу данных.

Веб-сайт ваших конкурентов — прекрасный источник потенциальных клиентов. Просматривайте списки клиентов ваших конкурентов. Это — потенциальные покупатели продукта, сходного с вашим предложением, они представляют отличное дополнение вашего списка. Иногда вы можете даже найти описание успешных покупок. Тогда можно определить, что именно требовалось или потребуется той или иной компании.

Проверьте, делает ли ваша компания закупки электронных бизнес-баз данных. У вас может быть доступ к веб-компаниям, таким как Hoover's Online и Dun & Bradstreet. Они дают возможность найти одного клиента, а потом посмотреть, кто его конкуренты. Все эти компании и имена контактов могут быть внесены в ваш список.

Иногда ваши конкуренты присылают в вашу компанию по ошибке послания из их кампании по формированию базы перспективных клиентов. Это тоже дает вам возможность увидеть, как они себя позиционируют и каково их содержание. Но, кроме этого, вы можете получить доступ и к их спискам. Джон Гирдино, директор отдела технического обучения компании Advanced Network Technologies, считает: «Некоторые из наших конкурентов, электронные кампании которых очень узко направлены, шлют нам по ошибке свои послания по формированию базы перспективных клиентов со всеми адресами. Мы используем функцию "ответить всем" и вносим их электронные данные в свой список».

Содержание вашего списка

Для получения самого высокого рейтинга откликов вам надо поддерживать должное качество вашего списка. При получении возвратов по почте и электронной почте исключите из своего списка номера отключенных телефонов, имена людей, уволившихся из компании, обновите список. Телемаркетинг и электронная почта — быстрые инструменты, но вы замедлите процесс, если ваша информация будет неточной или устаревшей.

Часто специалисты по продажам звонят по списку, но не уверены, что имена названы правильно. Это может случиться и с купленным списком, и полученным в вашей организации. В таком случае примите это во внимание при планировании своей кампании. Возможно, вам сначала лучше провести телемаркетинг для верификации имен и контактной информации.

При получении возвратов и корректировки информации вы можете воспользоваться помощью своих источников.

Резюме

Фло не отдавала себе отчета в том, как много существует мест, где можно достать список. Она поговорила со своим отделом маркетинга и выяснила, что у них есть список, который можно использовать для веб-форума. Отдел маркетинга Майкла имеет список от последнего мероприятия, на которое подыскивали спикеров. Фло и Майкл собираются сравнить списки и удалить повторяющиеся имена. У Фло есть помощник для проведения телемаркетинга, который собирается обзвонить оба списка и обновить контактную информацию перед тем, как рассылать приглашения на веб-форум. Работники телемаркетинга соберут недостающие данные, такие как электронный адрес. Телемаркетинг запланирован на период в 2 недели до начала рассылки электронных сообщений по правильным адресам. Прямая рассылка писем начнется через 2 дня после мероприятия. Фло и Майкл ожидают высокого рейтинга откликов на их совместную кампанию по формированию базы перспективных клиентов в результате своей широкомасштабной работы со списками.

РАЗРАБОТКА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПЛАНА ПО ФОРМИРОВАНИЮ БАЗЫ ПЕРСПЕКТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

Эта часть поможет вам собрать воедино все ваши кампании по формированию базы перспективных клиентов в единый территориальный план. Вы узнаете, что включать в свой план, как получать дополнительные источники, когда надо вносить в план изменения и как проводить его в жизнь для достижения поставленных вами целей.

Разработка вашего годового территориального плана



Фло никогда не говорила со своим менеджером о годовом территориальном плане. Но она считала, что таковой необходим для проведения правильной стратегии. Она знала, что это поможет ей не отклоняться от генеральной линии в достижении ее цели заработать 1,2млн долларов. Фло

- смотрела на это, как на путешествие длиной в год. Как во всяком, путешествии, она хотела иметь карту, по которой она будет двигаться к намеченной цели. Фло не хочет свернуть где-то не j i в ту сторону. Она хочет, чтобы все ее партнеры и помощники двигались с ней нога в ногу. В общем, Фло нужен план, который поможет ей не заблудиться.*

Что такое годовой территориальный план?

В качестве территориального специалиста по продажам вы должны разработать стратегический территориальный план действий, пример которого дан в Приложении Д. Это ваша «дорожная карта» к успеху на вашей территории. В него вы продуманно и взвешенно

включаете свои действия по формированию базы перспективных клиентов, которые помогут вам совершать продажи на вашей территории. Ваш план объединяет всю вашу работу по определению, сколько перспективных клиентов вам нужно и где этих перспективных клиентов найти. Он включает 2 ваших лучших целевых рынка, 10 лучших клиентов, 10 лучших потенциальных клиентов, ваших партнеров, информацию от ваших помощников и ваши кампании по формированию базы перспективных клиентов. Вы можете также включить туда свою аналитическую работу, такую, например, как квотирование ваших партнеров, ключевые бизнес-сообщения для каждого целевого рынка и исследования ваших сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами.

Территориальный план — ваш бизнес-план, включающий все действия, которые вы будете производить, ресурсы, которые вы будете привлекать, и инвестиции, которые вы будете делать на основании определения дохода, который вы должны получить.

Чем дольше вы работаете на одной и той же территории, тем легче вам составить успешный план. Ваш первый год — это год строительства, когда вы определяете ваши квоты с учетом, скорее, ваших целей, чем целей вашего менеджера. В этот период вы меняете свою стратегию по формированию базы перспективных клиентов с «холодных» звонков на другие, более эффективные действия, объединенные в кампании; вы собираете воедино все свои источники и проводите анализ своей территории; определяете свои 2 ваших лучших целевых рынка, 10 лучших клиентов и 10 лучших потенциальных клиентов; развиваете свое партнерство; налаживаете отношения с отделом маркетинга; обдумываете тексты ваших рекламных посланий; проводите опросы своих клиентов и разрабатываете свои кампании по формированию базы перспективных клиентов.

С этим планом вы достигнете успеха в первый год своей работы. На второй год ваш план значительно увеличит ваш успех, поскольку все начнет работать слаженно, перспективные клиенты будут поступать ровным потоком, и вы будете находить новые возможности продаж. Даже если на второй год ваша территория изменится, ваш успех будет постоянным, поскольку вы будете работать на базе хорошо продуманных и правильно выбранных методов.

Если вы работаете на одной и той же территории более года или двух, то обзор работы в предыдущие годы тоже должен войти в ваш годовой территориальный план. Анализируя свою прошедшую деятельность, вы увидите, что нужно исправить, а что развивать. Вы сможете очень точно настраивать вашу стратегию.

Зачем нужно разрабатывать годовой территориальный план?

Многие специалисты по продажам считают составление годового территориального плана тяжелой работой. Они предпочитают работать спонтанно, интуитивно, опираясь на реакцию клиентов. Но такой стиль работы сопровождается множественными стрессами при попытках выработать свою квоту. Даже если ваш менеджер не требует от вас представления годового территориального плана, он помогает вам достичь своих целей. Помните об этом, когда вам становится жаль времени, затраченного на составление этого плана.

Во-первых, солидный территориальный план покажет вашему менеджеру, как серьезно вы относитесь к работе. Четкое представление, как и что вы должны делать, поможет вам работать самостоятельно. Ваш менеджер оставит вас в покое и переключит свое внимание на других специалистов по продажам.

Во-вторых, вам нужна поддержка вашего менеджера в деятельности по формированию базы перспективных клиентов. Вам

нужны дополнительные ресурсы для проведения своих кампаний. Территориальный план служит бизнес-планом, доказывающим, как тщательно вы продумали и взвесили необходимость дополнительных инвестиций в вашу работу и как осторожно вы будете их расходовать. Гораздо легче получить большую порцию бюджета даже на рискованные действия по формированию базы перспективных клиентов при наличии хорошего плана, показывающего, как вы будете расходовать средства.

Когда я начинаю работать в новой компании, сначала всегда составляю территориальный план, где показываю, как собираюсь обрабатывать свою территорию, какие целевые рынки выберу, какие кампании по формированию базы перспективных клиентов буду проводить и какие дополнительные ресурсы мне потребуются. Мои коллеги злятся на меня, потому что мне мой менеджер дает людей для телемаркетинга, а им — нет. Но тут нечему удивляться или завидовать. Я представила обстоятельный план. В этом мое преимущество перед коллегами.

Ваш территориальный план — карта дороги к успеху. Он приведет вас к намеченной цели. Это — ваш бизнес-план, он всегда должен быть под рукой.

Элементы стратегического плана действий на вашей территории

Есть 12 ключевых элементов вашего стратегического территориального плана действий. Они приведены ниже в том порядке, в котором вы будете представлять их.

1. **Квотирование территории** из главы 2 «Формирование базы вероятных клиентов начинается с определения ваших целей» поможет вам определить, есть ли у вас план действий для достижения ваших территориальных целей, привлекая к работе как можно больше дополнительных помощников и ресурсов. Этот элемент включает ваши цели из главы 2 и количество

необходимых перспективных клиентов в вашей «воронке продаж» из главы 4.

2. **Профиль территории** в Приложении Д «Пример стратегического территориального плана». Это помогает вам разбить вашу территорию на части разными способами и выявить очевидные целевые рынки. У вас будет более ясное видение вашей работы по формированию базы перспективных клиентов на вашей территории.
3. **Опыт работы** из главы 6 «Сегментирование вашей территории на целевые рынки, работающие на вас». Здесь вы анализируете, какой целевой рынок работал на вас, а какой — нет, за последние 2 года, определяя возможно необходимые изменения в направлении деятельности по формированию базы перспективных клиентов.
4. **Пять лучших на вашей территории целевых рынков** из главы 6. Здесь вы определяете, где вам надо сосредоточить свои усилия по формированию базы перспективных клиентов для получения высочайшего уровня откликов и возврата ваших инвестиций времени, сил и денег.
5. **Десять лучших стратегических клиентов** из главы 7 «Формирование базы вероятных клиентов вне целевых рынков». Здесь вы определяете клиентов, с которыми у вас могут быть большие возможности продаж. Не забывайте, что означает «большие» для вашей территории. На некоторых территориях это может быть 1 млн долларов, потому что средние продажи составляют 250 тыс. долларов. А на других «большие» могут означать 75 тыс. долларов, потому что средние продажи там — 3,5 тыс. долларов. Определяйте, где ваши наибольшие возможности.
6. **Десять лучших стратегических потенциальных клиентов** из главы 7. Вы определяете этих потенциальных клиентов там, где, по вашему мнению, находятся большие или потенциально большие возможности продаж. Это важно сделать, чтобы не

оставить их вне вашей работы по формированию базы перспективных клиентов.

7. **Анализ** сильных и слабых сторон из главы 21 «Определение конкурентов и конкурентных преимуществ». Как часть вашего территориального плана вам надо обдумать сильные и слабые стороны вашей компании на вашей территории и ваших основных конкурентов для лучшего понимания вашей позиции на территории и ваших целевых рынках.
8. **Территориальные партнеры** и помощники из главы 8 «Партнеры, которые могут вам помочь». Составьте список партнеров и помощников, которых вы сможете использовать в своей работе по формированию базы перспективных клиентов. Можете определить квоты для них, как сказано в подразделе «Квотирование партнеров без данных об их работе в прошлом» главы 9.
9. **Маркетинговая стратегия для лучших целевых рынков** из Приложения Д «Пример стратегического территориального плана». Этот элемент определяет стратегию, которую вы будете использовать в формировании базы перспективных клиентов и заключении сделок, партнеров, которых вы будете привлекать, и список кампаний, которые вы будете проводить на своей территории.
10. **Обзор кампании по формированию базы перспективных клиентов** из главы 18 «Разработка вашей собственной кампании». Этот элемент представляет собой обзор всех ваших кампаний по формированию базы перспективных клиентов по отношению к вашим целевым рынкам.
11. **Пример плана одной из ваших кампаний.** Детализированные планы ваших кампаний для каждого целевого рынка. Они показывают вашему менеджеру, что вы знаете, что делаете и как будете использовать ресурсы, которые просите. Не берите на себя ответственность за все. Вам одному не справиться.

12. **Требования территориальных ресурсов** и Приложении Д. Этот элемент определяет, когда надо просить требуемые ресурсы для проведения кампаний по формированию базы перспективных клиентов на целевых рынках вашей территории. Требуйте то, в необходимости чего вы уверены.

Процесс создания вашего территориального плана

Рисунок 23.1 показывает процесс создания компонентов вашего территориального плана. Заметьте, что ваши действия не входят в ваш территориальный план. Скорее, он содержит еженедельные планы того, что надо сделать для проведения в жизнь годового плана.

Приложение Д «Пример стратегического территориального плана» показывает, как все элементы плана должны сочетаться. Это помогает вам создать ваш собственный план. Рассмотрев Приложение Д, вы отметите, что территориальный план в нем расписан не в формате выполнения плана, а, скорее, в формате разработки его.

Просите, просите, просите необходимые вам ресурсы

У вас есть свое видение вашей территории, вам не терпится начать работу. Вы определили свои целевые рынки, ваших 10 лучших клиентов и лучших потенциальных клиентов и партнеров, которые вам нужны для выработки личной квоты. Вы выработали свою маркетинговую стратегию, в которую верите. Теперь вам, возможно, нужны ресурсы для проведения своих кампаний.

Вы *должны* просить дать вам эти ресурсы. Они необходимы для проведения в жизнь вашего плана по формированию базы

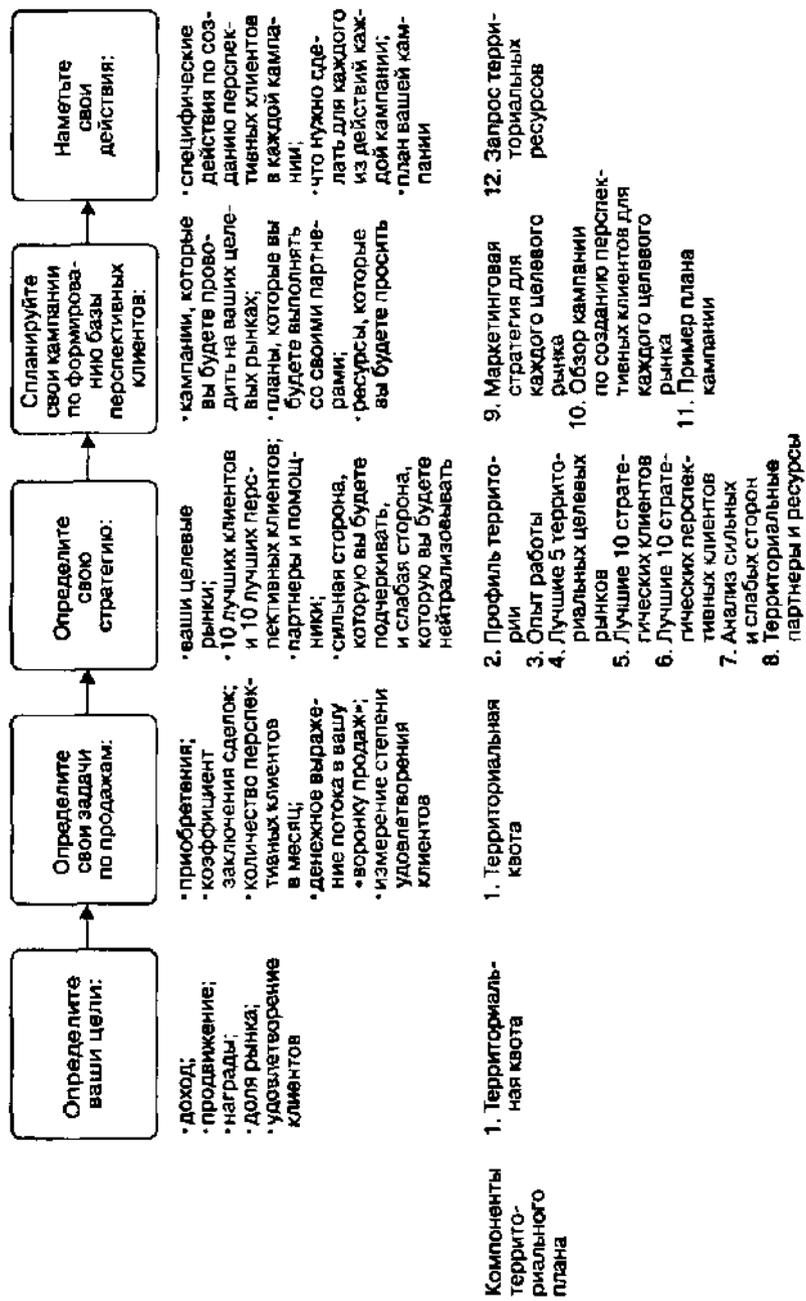


Рис. 23.1. Процесс создания территориального плана

перспективных клиентов. Когда вы просите, худшее, что может сказать ваш менеджер, это — «нет». Если вы не просите, вы никогда не получите нужные вам ресурсы.

Как просить? Просить немного больше, чем вам надо — это переговорная тактика. У вас есть своя цель. Если вы получите больше, чем вам надо, будете использовать эти ресурсы в своей работе по формированию базы перспективных клиентов в более широком масштабе.

Когда просите, вы должны точно знать, что просить. Используйте формат по таблице 23.1, чтобы подготовиться к разговору о ресурсах. Составьте список ресурсов, о которых просите, список тех, кто может подтвердить их необходимость, и дату, к которой требуется каждый ресурс. Будьте готовы к тому, что придется попросить какую-то замену требуемого ресурса в случае отказа в нем.

Таблица 23.1

Требования территориальных ресурсов

Требование	Назначение	Срок

Что просить? Просите любые ресурсы, которые вам требуются, и которые вы не можете обеспечить сами для проведения вашей кампании по формированию базы перспективных клиентов. Пример 23,1 включает некоторые ресурсы, которые вам имеет смысл рассмотреть при составлении своего территориального плана.

Пример 23.1. Требования ресурсов

- Фонды для проведения действий по формированию базы перспективных клиентов.
- Высокое должностное лицо для мероприятия, например в качестве спикера.

- Дополнительное оборудование, например проекционное.
- Дополнительное программное обеспечение, такое как специальное программное обеспечение для проведения презентаций.
- Списки.
- Обучение с целью узнать больше о своем целевом рынке, отрасли или приобрести навыки спикера.
- Дополнительные члены вашей команды, такие как администратор, телемаркетер или помощник по продажам.
- Дополнительные деловые партнеры, работающие с вашей компанией, когда вам кажется, что требуются более официальные контакты между фирмами.
- Изменения в существующем контракте с клиентом, когда контракт мешает продажам.
- Испытания.
- Специальные акции по продвижению продукции в качестве одного из видов деятельности кампании по формированию базы перспективных клиентов.
- Специальные предложения для лучших клиентов или лучших целевых рынков, вроде предоставления набора продуктов и услуг, подходящих именно для данной отрасли индустрии или данной компании.

Продумайте самостоятельные инвестиции

ЕСЛИ ПО какой-то причине ваша компания не предоставила вам необходимых ресурсов, подумайте, как вы сами можете инвестировать в эти ресурсы. Наймите людей (человека) для телемаркетинга через агентство временных служащих*, или наймите агента по связям с общественностью, который писал бы статьи для вас и работал бы вместо вас с издателями, экономя ваше время. Другой хорошей инвестицией может быть приобретение оборудования для эффективной деятельности по формированию базы перспективных клиентов: хороший принтер, сотовый теле-

* В России службы, бесплатно предложившей бы вам такого сотрудника, нет, но не составит большого труда найти нужного человека через Интернет.

фон с фотоаппаратом, компьютерная программа «Управление контактами»* и т. д. Вы можете купить списки и заплатить за почтовую рассылку. Если необходимо, можно даже напечатать приглашения за свой счет, если этого не делает ваш отдел маркетинга. Помните, что ваша территория — это *ваш* бизнес, который требует инвестиций.

Если вам нужны инвестиции для выработки вашей квоты, делайте их! Дополнительные заработки и премии покроют ваши расходы. И если ваш успех будет очевидным, ваша компания может возместить ваши расходы в конце года.

Проводите собрания по проверке правильности вашего территориального планирования

После составления годового территориального плана организуйте собрание по обзору этого плана. На этом собрании проведите формальную презентацию вашего плана и дайте по экземпляру плана каждому участнику. Такие собрания помогают проводить в жизнь ваш план, они объединяют людей, дают вам новые идеи.

Приглашайте на эти собрания тех людей, чья помощь и поддержка понадобятся вам в вашей работе по формированию базы перспективных клиентов. Пригласите своего менеджера, менеджера по продажам, своих коллег, которых вы уважаете, одного представителя администрации, кого-нибудь из отдела маркетинга и одного или двух работников из отдела обслуживания клиентов. С вашими партнерами проведите отдельные встречи для обсуждения плана.

* Такого рода программы существуют и отдельно от целостной CRM-системы. Кстати говоря, вместо нее вполне может быть использован Microsoft Outlook, ознакомьтесь по учебной литературе с его широкими возможностями.

Резюме

Собрания по обсуждению плана проходили у Фло с большим успехом. Она решила проводить их каждые 6 месяцев для обсуждения достигнутого, внесения изменений, сбора мнений и новых идей и принятия решения, где в следующие 6 месяцев ей понадобится дополнительная помощь.

Но ФЛО не осознавала, какую еще пользу приносит ей составление плана и обсуждение его с коллегами. У нее теперь была не только целостная стратегия деятельности ее самой и ее партнеров, но ей стал виден путь, ведущий к достижению цели. Она не знала, в каком направлении идти. Это направление ей указал ее логический план.

Кроме того, после составления плана и представления его менеджеру Фло получила поддержку всей своей компании. Менеджер был так приятно удивлен ее инициативой и способностью продумать все детали работы в течение целого года, что он сам выразил желание предоставить ей ресурсы, которые она просила. Теперь ничто не помешает ей достичь успеха в предстоящем году!

Эффективное применение вашего территориального плана по формированию базы перспективных клиентов

Фло поставила перед собой цель
' выработать свою квоту к 30 сентября, чтобы не работать
' напряженно в последние месяцы года. И преуспела в этом. Она не
'* только узнала много нового о формировании базы перспективных
клиентов вообще, но и как проводить прицельную работу в этом
' направлении на ее территории. Фло получила награду «Лучший
' агент по продажам года» от компании TJParker Ideas. Ее работа
по планированию окупилась с лихвой/

Как мне использовать мой территориальный план для повышения моих шансов на успех?

Вы провели огромную работу по выстраиванию стратегии работы по формированию базы перспективных клиентов и разработке своего территориального плана для достижения поставленных

вами целей. Теперь не давайте вашему плану стоять на полке и пылиться. Если вы запихнете его туда, это не облегчит вашей работы и не приблизит вас к успеху. План должен работать в качестве вашей стратегии по формированию базы перспективных клиентов в течение всего года.

Для начала составьте список того, что надо сделать в первую очередь, основываясь на ваших планах проведения кампаний по формированию базы перспективных клиентов. Эти планы содержатся в разделе «Обзор кампаний» вашего территориального плана. После того как вы представите свой территориальный план на собрании и обсудите его, выделите из него планы кампаний для еженедельного использования. На их основе вы будете составлять еженедельные списки первоочередных дел. Расписание работы специалиста по продажам очень динамично. Много зависит от прихоти клиентов. Даже если вы уверены, что какие-то действия будут завершены к определенной дате, этого может не случиться. Чтобы добиться успеха, планируйте свою работу на недельный срок. Это позволит вам избежать стрессов и ночных бдений за написанием содержания работы по формированию базы перспективных клиентов или за наклеиванием марок на конверты.

Обращайтесь к своему территориальному плану каждый месяц, чтобы убедиться, что не вышли из общего графика. Просматривайте ваши планы кампаний по формированию базы перспективных клиентов каждую неделю, чтобы удостовериться, что они вписываются в территориальный план. Советую вам все это делать в электронном виде, что легче и быстрее. Мой основной инструмент — электронные таблицы, которые легко копировать, отслеживать и рассылать по электронной почте членам моей команды. Как только вы расположили свой план в таблице, напечатайте на бумаге один экземпляр и держите его на рабочем столе.

Как говорилось в главе 23, поделитесь своим планом с вашими менеджерами, партнерами и помощниками. Это будет ваша ко-

манда. Периодически спрашивайте у них, как они справляются со своими обязанностями и нужна ли им какая-то помощь от вас.

Занимаясь продажами, вы все время думаете о количестве необходимых вам перспективных клиентов, о ваших показателях и целях. Но еще одна вещь, о которой надо думать, это 13-месячный год. Если вы составили свой план в ноябре и представили его в декабре, то у вас есть 3 месяца в году. Вы сможете начать свою работу прямо с 1 января, в то время как ваши конкуренты только примутся за составление своих годовых планов.

Определение тех действий, на которых надо сосредоточиться

Ваш территориальный план и ваши кампании по формированию базы перспективных клиентов содержат множество действий, и иногда вы будете чувствовать себя перегруженными. Чтобы этого избежать, сосредоточьтесь только на тех действиях, которые вы в обсуждении с вашими партнерами и помощниками сочтете наиболее важными. Разбейте работу на части. Если действий по-прежнему слишком много, сосредоточьтесь только на тех, которые вы будете проводить на вашем лучшем целевом рынке, на крупнейших 2–3 фирмах и с 5 лучшими клиентами.

Подумайте, как можно консолидировать планы ваших кампаний. В частности, вы можете объединить разные сходные действия в одну кампанию и проводить сходные акции, даже если они рассчитаны на разные целевые рынки. Скажем, если вы проводите 3 мероприятия на сходные темы, но для разных целевых рынков, то можете разрабатывать, писать или печатать приглашения, заказывать помещения в одно и то же время. Вы можете также повторно использовать план кампании с новыми датами, когда проводите тот же набор действий на множественных целевых рынках. Это особенно просто при использовании электронных

таблиц для планирования кампаний, чтобы не «изобретать колесо» каждый раз.

Когда вы увидели, что ваши кампании по формированию базы перспективных клиентов на 2 ваших лучших целевых рынках идут гладко, можете начинать проводить действия на следующем целевом рынке. Он будет третьим из пяти лучших на вашей территории, которые вы определили для себя в главе 6.

Не беспокойтесь, если в течение одного года вам не удастся выйти со своими кампаниями за пределы 2 ваших лучших целевых рынков, 2-3 крупнейших фирм и 5 лучших клиентов. Это может занять все 12 месяцев, заставить двигатель по формированию базы перспективных клиентов работать равномерно и гладко. Ничего страшного. Когда двигатель работает хорошо и вы довольны результатами, тогда вы можете подстегнуть его, добавив к работе дополнительные целевые рынки, крупные фирмы и клиентов.

Дайте себе время почувствовать свой успех прежде, чем взяться за слишком большое количество действий по формированию базы перспективных клиентов. Если вы будете перегружать свой двигатель, то можете обнаружить, что ваши действия малоэффективны или, что гораздо хуже, создают вам негативный имидж на ваших целевых рынках. Так же, как вы отвели себе достаточно времени для планирования, отведите время и для взвешенного, эффективного проведения плана в жизнь.

Мониторинг и подгонка вашего территориального плана

Не каждое ваше действие по формированию базы перспективных клиентов принесет вам желаемый результат. Поэтому вы должны проводить мониторинг и измерения своих результатов, как говорилось в главе 18. Если вы выясняете, что какое-то действие по формированию базы перспективных клиентов работает

неэффективно, измените его или вообще прекратите. Не пытайтесь продолжать действие, которое не приносит результатов, просто потому, что это — часть вашей кампании. Измените свой территориальный план и продолжайте работу.

Таким же образом, если вы видите, что какое-то действие приносит очень хорошие результаты, подумайте, как вы можете изменить свою кампанию по формированию базы перспективных клиентов, чтобы извлечь максимум пользы из такого отклика на это действие. Можно повторить это действие на других частях вашей территории или на том же целевом рынке через несколько месяцев. Старайтесь только не проводить одно и то же действие слишком часто, чтобы у вашего целевого рынка не выработался иммунитет и рейтинг откликов не упал.

Используйте свой территориальный план в качестве проводника ежедневных, ежемесячных и ежеквартальных действий. Это живой документ, который можно изменять по мере появления результатов.

Успех начинается с вашего территориального плана

Существуют 6 ключей к успеху. Если будете следовать им, преуспеете в достижении своих целей, получите премии и поощрения.

1. Видение вашей территории.
2. План.
3. Упорное проведение его в жизнь.
4. Постоянное и последовательное формирование базы перспективных клиентов.
5. «Отрабатывайте», «отрабатывайте» и «отрабатывайте» клиентов.
6. Понимание и забота о ваших клиентах, в том числе потенциальных.

Даже если у вас нет явного врожденного таланта, как, кажется, есть у некоторых из ваших коллег, вы можете стать в высшей степени успешным специалистом по продажам, благодаря вашему территориальному плану. Это ваш ключ к успеху. Это бизнес-стратегия и план, обобщающий 6 ключей к успеху на вашей территории. Он очерчивает ваши цели и планы по достижению этих целей. Если вы будете проводить в жизнь ваш план, вы непременно добьетесь успеха.

Глядя на предыдущие главы этой книги, мы видим идеи, стратегии и примеры того, что вы можете делать в качестве специалиста по продажам. Вся информация основана на многолетнем опыте работы, знаниях и вкладе тех людей, которые испытывали или испытывают те же трудности и те же успехи, что и вы. Ключ к успеху может лежать где-то на этих страницах, но настоящая мера успеха — у вас внутри. Используйте то, что вы узнали из этой книги в качестве проводника, но смотрите на себя как на единственного человека, который может все это сделать.

Удачи вам и хороших продаж!

Пример действий по формированию базы перспективных клиентов

Праздничные письма Письмо клиенту к Новому году

Джерри Якобе
Бихив Мануфакчуринг
г 2835 Бродвей
Девон, Висконсин 34967

*:

лг Дорогой Джерри,
в Счастливого Нового года в феврале! Сейчас Вы ставите перед собой Ваши бизнес-цели на 2xxx год, а может быть, уже составили план действий. Вы пытаетесь определить, кто поможет Вам в достижении Ваших целей, и мы хотели бы помочь.

В качестве Вашей команды от компании АБВ мы считаем своей обязанностью держать Вас в курсе новых технологий. Подумайте об АБВ как о возможности быстрых изменений в бизнесе. При сокращении циклов в бизнесе Вы становитесь более конкуренто-

способным, более эффективным при тех же затратах, производите больше новой продукции в более короткие сроки. Поэтому Вам нужна информация в той форме, которую Вы могли бы быстро приспособить к своему роду деятельности. Мы можем предоставить ее вам.

Мы хотим сотрудничать с Вами и помочь Вам достигнуть Ваших целей в 2xxx году и выстроить Ваш бизнес так, чтобы Вы могли быстро реагировать на изменения в Вашей отрасли промышленности. Посмотрите на нашу модернизацию в приложении к этому письму. Оно показывает все наиболее важное для поддержания Вашей конкурентоспособности.

2xxx будет замечательным годом. Многие новые продукты фирмы АБВ появятся в продаже в этом году: базовый сервер, параллельный сервер, новая технология индексирования и другая продукция. В этом году мы увидим значительное продвижение вперед в области хранения информации, что поможет Вам облегчить многие организационные вопросы. Сообщения о предстоящих мероприятиях, семинарах и рассылках будут, как и прежде, поступать в Вашу организацию.

Наша команда сделает все от нас зависящее для удовлетворения Ваших запросов. Мы хотели бы, чтобы Вы воспринимали нас как своих коллег, предоставляющих исключительный сервис Вашей организации. Это означает, что мы хотим работать как Ваши партнеры и быть в курсе всех Ваших бизнес-потребностей. Пожалуйста, помогите нам. Скажите, что мы делаем хорошо, а где нам надо улучшить свою работу. Позвоните нам, когда мы Вам понадобится, если мы сами не позвоним вам. Позвольте нам помочь Вам в достижении Ваших ключевых бизнес-целей.

Надеюсь на сотрудничество в 2xxx году. Звоните нам по телефону: 303-555-8943 с любыми вопросами. Спасибо, что являетесь нашими клиентами. Мы хотим помочь Вам иметь в распоряжении такую информационную архитектуру, которая

постоянно приспосабливалась бы к изменению Ваших бизнес-требований.

С наилучшими пожеланиями,
Даниель Основ,
Скотт Симон и Марк Джонс
Команда специалистов по продажам АБВ.

Электронное письмо потенциальному клиенту или целевому рынку на Новый год

Тема: «Можем ли мы поговорить по телефону на следующей неделе?»

С Новым годом, Джерри!

Трудно поверить, что уже Новый год! Хотя у нас и не было возможности поработать вместе, я надеюсь на наше сотрудничество в наступающем году. Можем ли мы назначить время телефонного разговора на следующей неделе для обсуждения ваших стратегических приоритетов на 2xxx и того, в какой форме мы могли бы сотрудничать? Я хочу сфокусировать свои усилия на целях и задачах, которые вы ставите перед собой на 2xxx год.

С наилучшими пожеланиями,
Даниел Основ
(Ключевая фраза)
Номер телефона
Электронный адрес.

Письмо или электронное послание с благодарностью

От: Черил Гилински (электронный адрес)

. Дата: qt:
. Кому: ijeck@bigcar.com Я
Тема: «Информация от SimPath Learning для Big Car* v0

Дорогая Юдит!

Спасибо, что поговорили сегодня со мной по телефону.

Как мы договорились, прилагаю некоторую документацию для Вашего прочтения.

Вы можете в любое время посещать наш сайт www.simpathlearning.com для получения более детальной информации и примеров нашей работы.

С нетерпением жду, когда мы сможем обсудить Ваши специфические потребности. Если Вам потребуется дополнительная информация, пожалуйста, дайте мне знать.

С наилучшими пожеланиями и благодарностью,

Черил Гилински
Alliances & Business Development
SimPath Learning
Номер телефона:
Электронный адрес.

Письма и электронные послания, возбуждающие начальный интерес

От: Черил Гилински

Дата:

Кому: Бил Томас

Тема: (формулировку выбирайте сами!)

Здравствуйте, Бил,

Хороший день сегодня!

Меня зовут Черил Гилински, я работаю в компании SimPath Learning. Мы обеспечиваем разные организации обучающими симуляторами. Я надеюсь, что Вы сможете мне помочь по вопросу внедрения электронных обучающих симуляторов. Если Вы — не то лицо, к кому мне следовало обратиться, пожалуйста, будьте так добры и посоветуйте, к кому мне обращаться.

Вы не знаете, в каком направлении будет двигаться ваша компания в 2xxx году в отношении электронных обучающих симуляторов? Будет ли избрана фирма-исполнитель?

Мой адрес:

Веб-сайт нашей компании:

Мой контактный телефон:

Я заранее вас благодарю и желаю вам и вашей семье веселых праздников!

С наилучшими пожеланиями,

Черил Гилински.

Пример электронного послания-2

Карен,

Я бы хотел воспользоваться возможностью и представить тебе компанию Akibia, крупнейшего независимого провайдера UNIX и Linux support Services. На протяжении более 17 лет Akibia предоставляет всевозможные услуги по содержанию компьютерного оборудования более 1000 разных компаний, таких как Bear Stearns, Nomura Securities, Allmerica, снижая их затраты на поддержание оборудования информационных систем на 25-40 %.

По одному и тому же контракту Akibia обеспечивает содержание компьютерного оборудования и операционных систем для комплексных, многомашинных организаций, включая системы, работающие на инструментальных комплексах UNIX и Linux,

Я бы хотел договориться с Вами о встрече, чтобы обсудить Ваши требования к оборудованию и как Akibia может снизить ваши затраты на содержание вашего оборудования информационных систем. Эти затраты могут быть снижены на 40 %, в то время как качество обслуживания и возможности оборудования повысятся. Пожалуйста, сообщите об удобном для Вас времени встречи.

С наилучшими пожеланиями,

Рон

Akibia

Номер телефона: 111-555-1234

Электронный адрес:

(Ключевая фраза компании.)

Письмо, чтобы договориться о телефонном разговоре или встрече на основании рекомендации

Это письмо можно писать и не имея рекомендации.

Джерри Якобе

Бихив Мануфакчуринг

2835 Бродвей

Девон, Висконсин 34967

Дорогой Джерри!

Дефф Рейнольде из компании АБВ порекомендовал мне связаться с Вами и обсудить наше возможное сотрудничество с целью улучшения обслуживания Вашего персонала и повышения Ваших доходов.

Я бы очень хотел договориться с Вами о телефонном разговоре для обсуждения Ваших бизнес-инициатив в 2xxx году и того, как я мог бы помочь Вам в этих вопросах. Я знаю, что многие фирмы обращаются к Вам с подобными предложениями, поэтому заранее благодарен Вам за согласие поговорить со мной по телефону.

Джеф считает, что наше сотрудничество могло бы принести прекрасные плоды. Найдется ли у Вас время для нашего разговора 15 декабря?

Я позвоню вам 8 декабря, чтобы выяснить, можем ли мы назначить время для разговора. Вы можете звонить мне по телефону: 303-123-4567. С нетерпением жду разговора с Вами, Джерри!

С наилучшими пожеланиями,

Марк Литтлджон

специалист по продажам.

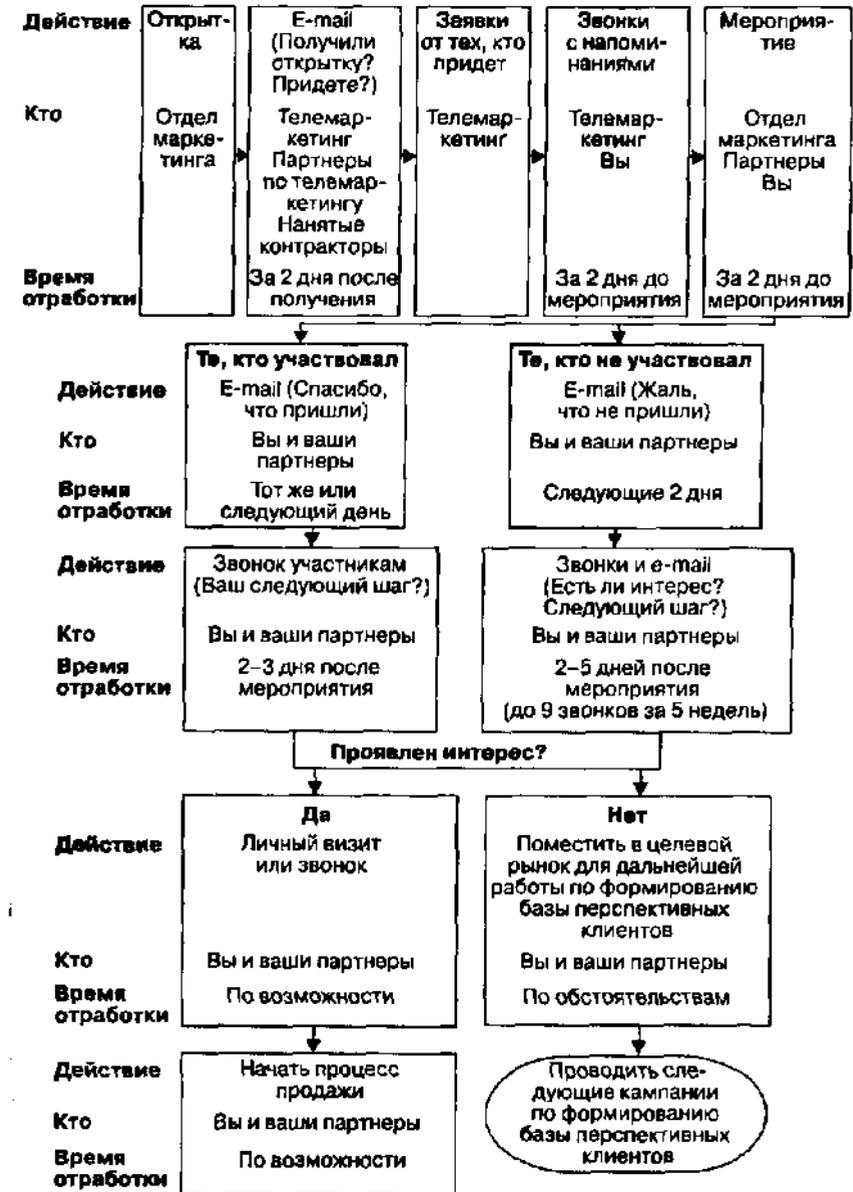


Рис. А. 1. Типичная кампания по формированию базы перспективных клиентов в виде мероприятий

Пример голосовой почты (специально для случаев, когда клиент или потенциальный клиент уже, скорее всего, получил открытку)

Здравствуйте, это Рон Девис из Akibia. Звоню вам, потому что недавно мы послали вам открытку с предложением нашей продукции для улучшения качества работы информационных систем. Многие клиенты Akibia, такие как Bear Stearns, Nomura Securities, Allmerica нашли их полезными инструментами для проактивного поддержания систем. Пожалуйста, свяжитесь с нами по этому электронному адресу или телефону для получения нашего предложения.

Пример электронного послания

Джим,

Я бы хотел воспользоваться возможностью и представить Вам компанию Akibia, крупнейшего независимого провайдера UNIX и Linux Support Services. На протяжении более 17 лет Akibia предоставляет всевозможные услуги по содержанию компьютерного оборудования более 1000 разных компаний, таких как Bear Stearns, Nomura Securities, Allmerica, снижая их затраты на поддержание оборудования информационных систем на 25-40 %.

По одному и тому же контракту Akibia обеспечивает содержание компьютерного оборудования и операционных систем для комплексных, многомашинных организаций, включая системы, работающие на инструментальных комплексах UNIX и Linux.

Я бы хотел договориться с Вами о встрече, чтобы обсудить Ваши требования к оборудованию и как Akibia может снизить ваши затраты на содержание вашего оборудования информационных систем. Эти затраты могут быть снижены на 40 % в то время как качество обслуживания и возможности оборудования повысятся. Пожалуйста, сообщите об удобном для Вас времени встречи.

Спасибо!

С наилучшими пожеланиями,
Рон
Akibia
Номер телефона: Л1-555-1234
Электронный адрес:
(Ключевая фраза компании.)

Письмо «Буду в ваших краях»

*Такие письма очень эффективны для отдаленных и вас организаций.
Можно посылать и в виде электронного сообщения.*

Дата:

Г-н Дэйв Пирс

Страховое агентство средней величины

Лидвиль, Колорадо 80905

Дорогой Дэйв!

Во вторник я буду в Лидвиле и хотел бы воспользоваться этой возможностью, чтобы встретиться с Вами. Поскольку наша компания и ее агенты по продажам работают со страховыми агентствами в Колорадо, я помогал многим страховым компаниям вроде Вашей в принятии решений по вопросу необходимого им компьютерного оборудования и программного обеспечения.

Сегодняшний рынок предлагает большой выбор от персональных компьютеров до больших систем. Цель моей работы — повысить эффективность деятельности таких компаний, как Ваша.

Моя компания подготовила меня по страховым вопросам так, чтобы я мог быть Вашим консультантом. Этой весной я посещал Институт страховых компаний в Денвере, чтобы быть в состоянии донести до агентств, вроде Вашего, последние достижения в Вашей области. Кроме компьютеров и программного обеспечения мои знания распространяются на Ваши успешные действия в случае смены рынка.

Я бы очень хотел обсудить с Вами Ваши бизнес-приоритеты и то, чем я мог бы быть Вам полезен. Если у Вас есть возможность встретиться со мной, пожалуйста, позвоните мне по прямому телефону: 303-555-1234 или пошлите ответ по электронному адресу. Я перезвоню Вам, чтобы договориться о времени встречи.
Джон Смит.

Электронное послание по поводу пропущенной встречи

Тема: «Извините, я пропустил встречу».

Леонард!

Прошу прощения, но мое расписание не позволило мне встретиться с Вами, как я планировал, во вторник 27 февраля. Как Вы помните, 15 февраля я послал Вам электронное сообщение по поводу телемаркетинга. Мы предоставляем услуги по телемаркетингу. Наша фирма предлагает Вам:

- опытных и результативных работников телемаркетинга;
- повышение удовлетворения Ваших клиентов и потенциальных клиентов;
- повышение поступления к Вам перспективных клиентов;
- малые затраты на телемаркетинг по сравнению с затратами на содержание собственного штата телемаркетинга;
- гладкий процесс телемаркетинга и дальнейшей отработки клиентов.

В пятницу, 11 апреля, я буду опять в ваших краях и хотел бы лично представиться Вам и представить нашу организацию. Мы помогли многим компаниям в вашей области в повышении их продаж и удовлетворенности их клиентов. Мы были бы рады работать с Вашей компанией и помочь ей достичь ее целей, принеся ей пользу, как мы приносим ее другим компаниям.

- ’ Найдется ли у Вас время для встречи 11 апреля?
- ; С наилучшими пожеланиями,
- ’ Кристен Сингер
Менеджер по бухучету
Номер телефона: 816-123-456
Электронный адрес:
(Ключевая фраза компании.)

Приглашение на мероприятие и его повестка

Приглашение на мероприятие

Это прекрасный пример простого, недорогого мероприятия, которое вы можете провести совместно с вашим партнером. Поскольку оно содержит множество различных семинаров и веб-форумов, оно окажется больше, чем есть на самом деле. Обратите внимание на предложение бесплатных консультаций.

Несмотря на то что в этом приглашении упоминаются старые технологии, концепция в целом очень эффективна и в наши дни. Ее можно сочетать с предложением 1—2 бесплатных статей, бумаги, информационного бюллетеня для организации долгосрочной кампании по формированию базы перспективных клиентов.

5 мая, 2xxx

Правовой Институт компании ХХХ

Знаете ли вы, что некоторые юридические фирмы выставляют своим клиентам счета за использование «технологий»? Проводила ли ваша фирма анализ своего делового развития? Вы в состоянии сказать, кто является прибыльным клиентом, а кто — не слишком прибыльным? Знаете ли вы, что 98 % предприятий хранят

свою ценную информацию на бумаге, и если какая-то катастрофа уничтожит их офис, они останутся не у дел. Знаете ли вы, как выбрать правильную технологию для ваших работников? Знаете ли вы...

За последние 2 года компания XXX создала Правовой Институт XXX. Мы держали вас в курсе последних тенденций в области права, чтобы ваша фирма оставалась конкурентоспособной в условиях современного изменчивого рынка.

В этом году наш Правовой Институт включает в план своих мероприятий месячник семинаров и веб-мероприятий. Специалисты по тенденциям в индустрии права, по компьютерам, программному обеспечению, развитию бизнеса и другие будут проводить эти мероприятия. Мы дадим вам ответы на вышеприведенные вопросы и на многие другие.

Прилагаем список мероприятий, проводимых Правовым Институтом в июне 2xxx года.

Мы обсуждаем вопросы, важные для вас СЕГОДНЯ!

Просмотрите содержание семинаров и выберите наиболее полезные для вас. Заполните форму участника и вышлите в наш денверский офис. Это бесплатно. Или обратитесь на наш сайт. Вы можете записать себя и ваших коллег.

По вопросам обращайтесь:

Сара Смит

Компания XXX

Телефон:

Адрес:

Правовой Институт компании XXX

____ Пожалуйста, запишите меня на мероприятия, помеченные в списке внизу страницы, и пришлите подтверждение по электронной почте.

____ Я не смогу участвовать. Пожалуйста, пришлите мне информацию, касающуюся мероприятий, помеченных мной в списке.

Имя _____ Вернуть кому:

Электронный адрес _____ Сара Смит

Имя _____ Компания XXX

Электронный адрес _____ 1234 Хьюстон Стрит

Имя _____ Денвер, Колорадо **80244**

Электронный адрес _____ 303-555-1288

Фирма _____ 303-555-1234

Адрес _____

Телефон _____

Далее должен прилагаться список мероприятий.

Приложение Б

Пример кампании по формированию базы перспективных клиентов

Рисунок Б. 1 — пример кампании по формированию базы перспективных клиентов с использованием множественных действий в одно и то же время на одном и том же целевом рынке. Разные варианты этого примера.

- Электронное сообщение вместо письма и обратная связь с клиентом по электронной почте или посредством телемаркетинга.
- Предварить письмо информационным бюллетенем, который анонсирует мероприятие.
- Провести веб-форум, а не живую встречу.
- Послать электронное сообщение после мероприятия, предлагая бесплатный обзор мероприятия и прося ответить вам в случае проявления интереса к нему.
- «Отработать» всех заинтересовавшихся по электронной почте или звонком.
- «Отработать» всех, кто не участвовал в мероприятии, но проявил интерес, и предложить бесплатный обзор мероприятия.

Рисунок Б.2 — пример электронной кампании по формированию базы перспективных клиентов, занимающей примерно

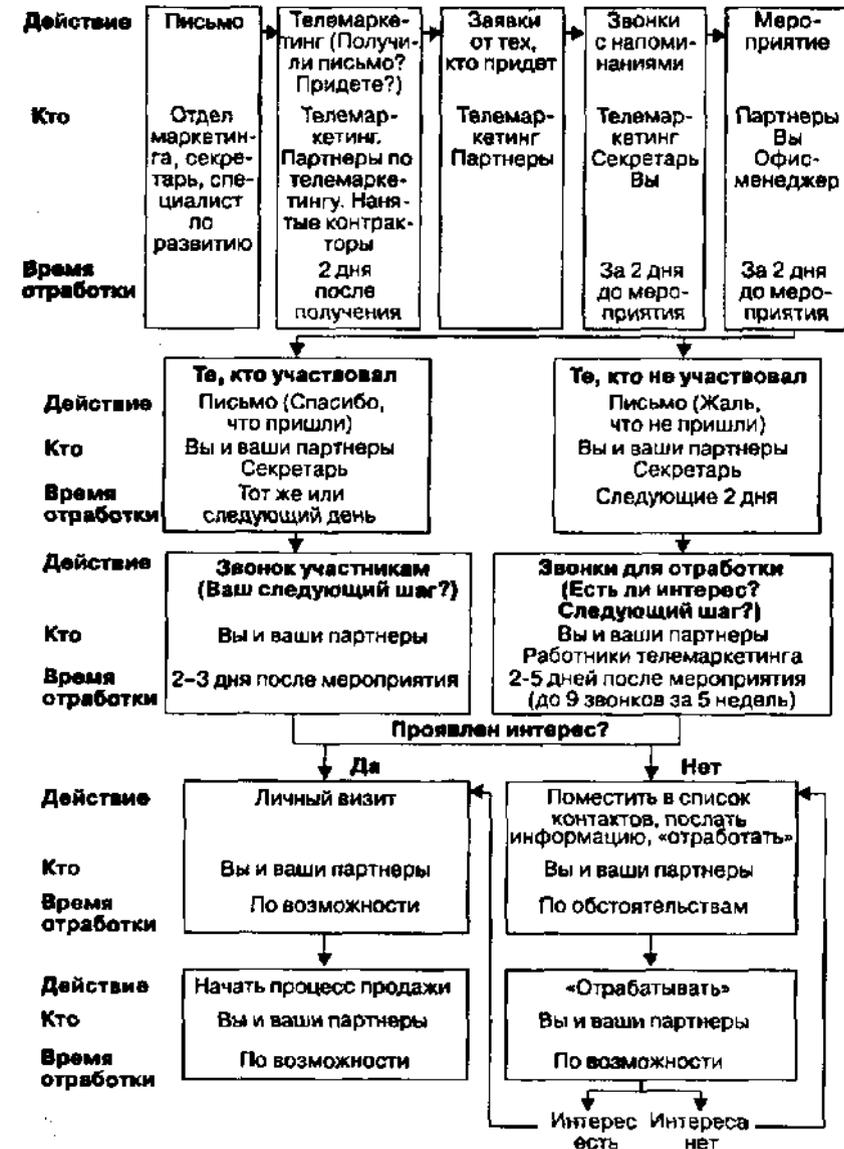


Рис. Б. 1. Пример кампании по формированию базы перспективных клиентов с использованием прямой рассылки, телемаркетинга и мероприятий

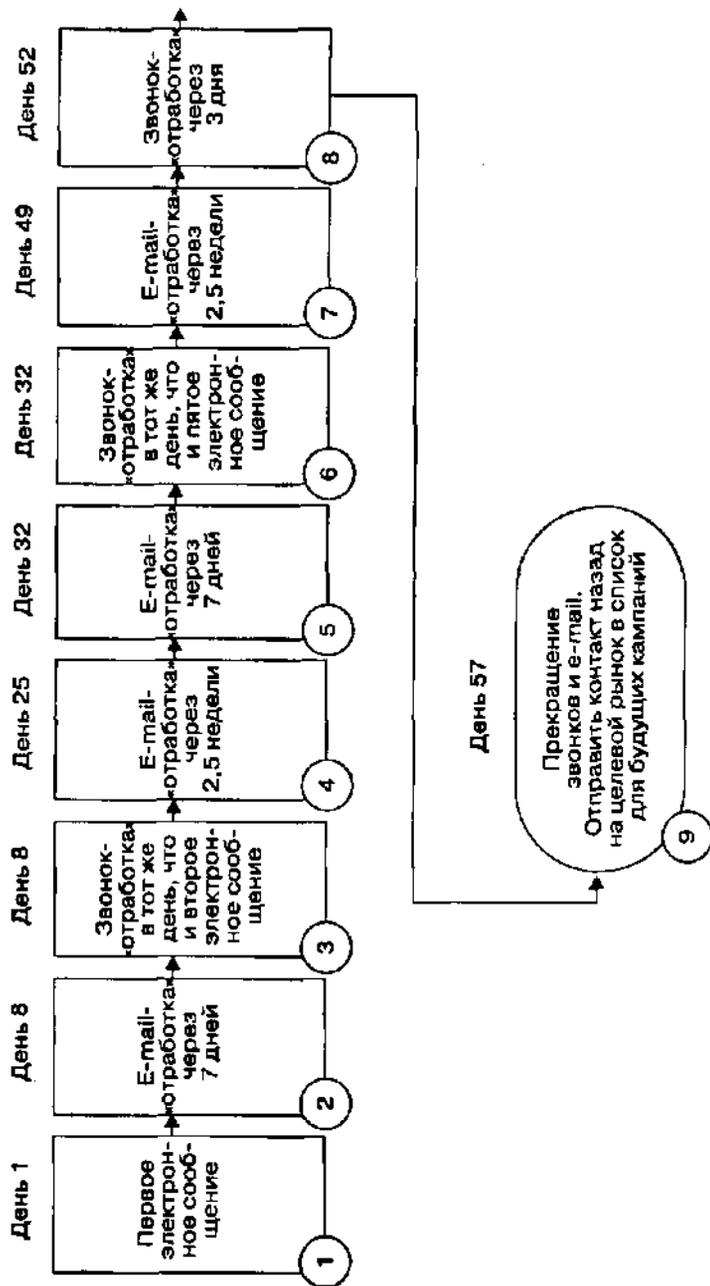


Рис. Б.2. Пример электронной кампании по формированию базы перспективных клиентов

12 недель. Эта кампания вполне может начинаться с предложения участвовать в мероприятии, в представлении нового продукта или с праздничных поздравлений.

1. Электронное сообщение

Тема: «Следует ли нам встретиться?»

Привет, Джерри!

Некоторые наши клиенты, подобно Вам, уделяют большое внимание снижению расходов на проекты методом повышения квалификации команды работников над проектами. Вы также думаете об этом?

Мы проводим уникальные обучающие программы, такие как _____, чтобы помочь нашим клиентам держать под контролем работу над проектами и снижать их затраты. Некоторые из этих семинаров будут проводиться в следующем квартале. Я хотел связаться с Вами, чтобы узнать, представляли это для Вас интерес. Могли бы мы с Вами встретиться или переговорить по телефону на этой неделе и обсудить эту или другие задачи, стоящие перед Вами, в решении которых мы могли бы Вам помочь?

С наилучшими пожеланиями,

Сол

(Ключевая фраза компании, включая номер телефона, факса, электронного адреса.)

2. Электронное сообщение-отработка» через 5 дней

Тема: «Стоит ли нам встретиться?»

Привет, Джерри!

Я хотел уточнить, стоит ли нам встретиться лично или поговорить по телефону для обсуждения задач повышения квалификации

людей, работающих над Вашими проектами, и отом, как мы могли бы Вам в этом помочь. Я бы очень хотел поговорить с Вами об этом, У вас не слишком плотное расписание на следующие 2 недели?

Я оставляю Вам короткое голосовое сообщение на случай, если Вы часто бываете в поездках, так Вам будет проще построить расписание.

С наилучшими пожеланиями,

Сол

(Ключевая фраза компании, включая номер телефона, факса, электронного адреса.)

3. Звонок-«отработка» в тот же день

Оставьте в виде голосового сообщения, если к телефону не подойдут.

Привет, Джерри! Это Сол Джонс из компании АБВ. Я просто хотел удостовериться, что вы получили мое электронное сообщение, и что мы могли бы встретиться лично или поговорить по телефону для обсуждения задач повышения квалификации людей, работающих над вашими проектами, и о том, как мы могли бы вам в этом помочь. Я бы очень хотел поговорить с вами об этом. У вас не слишком плотное расписание на следующие 2 недели? Пожалуйста, позвоните мне по телефону: 524-555-0123 или ответьте по электронной почте. С нетерпением жду возможности поговорить с вами, Джерри!

4. Электронное сообщение-«отработка» через 2,5 недели

Тема: «План на следующий квартал»

Привет, Джерри,

Поскольку приближаются летние отпуска, работа над проектом может идти с большей нагрузкой и сейчас, возможно, хорошее время для повышения работоспособности Ваших людей.

Некоторые из наших клиентов работают над снижением затрат на проведение проектов, для чего они стараются повысить квалификацию своих работников. Я бы очень хотел поговорить с Вами на эту тему. Узнать, как Вы контролируете свои расходы, что ищите и чем мы могли бы Вам помочь.

Могли бы мы встретиться или поговорить по телефону на этой неделе для обсуждения этой темы и других задач, в решении которых мы могли бы Вам помочь?

С наилучшими пожеланиями,

Сол

(Ключевая фраза компании, включая номер телефона, факса, электронного адреса.)

5. Электронное сообщение-«отработка» через 7 дней

Тема: «Можем ли мы поговорить в следующую среду, в 14.00?»

Привет, Джерри!

Некоторые из наших клиентов работают над снижением затрат на проведение проектов, для чего они стараются повысить квалификацию своих работников, работающих над наиболее важными проектами. Я бы хотел поговорить с Вами на эту тему и посмотреть, можем ли мы быть полезными вашей фирме в контроле расходов на проведение проектов.

Можем ли мы поговорить по телефону на следующей неделе? Вам удобнее в среду в 14.00 или в пятницу в 9.30? Я отведу и то, и другое время в своем расписании, пока Вы не дадите знать, что лучше для Вас. Я оставляю Вам короткое голосовое сообщение на случай, если Вы в разъездах.

С наилучшими пожеланиями,

Сол

(Ключевая фраза компании, включая номер телефона, факса, электронного адреса.)

6. Звонок-«отработка» в тот же день

Можно оставить голосовое сообщение, если к телефону не подойдут.

Привет, Джерри! Это Сол Джонс из компании АБВ. Некоторые из наших клиентов работают над снижением затрат на проведение проектов, для чего они стараются повысить квалификацию своих работников, работающих над наиболее важными проектами. Я бы хотел поговорить с вами на эту тему и посмотреть, можем ли мы быть полезными вашей фирме в контроле расходов на проведение проектов. Можем ли мы поговорить по телефону на следующей неделе? Вам удобнее в среду в 14.00 или в пятницу в 9.30? Я отведу и то, и другое время в своем расписании, пока вы не дадите знать, что лучше для вас. Пожалуйста, позвоните мне по телефону: 524-555-0123 или ответьте по электронной почте. С нетерпением жду возможности поговорить с вами, Джерри!

7. Электронное сообщение-«отработка» через 2,5 недели, если объявлены праздничные цены

Тема: «Специальные праздничные цены»

Привет, Джерри!

Жаль, что нам не удалось связаться в среду и в пятницу. Я хотел узнать, не имеет ли нам смысл обсудить повышение квалификации ваших людей летом или как мы могли бы помочь вам контролировать затраты на проекты. Поговорим?

С наилучшими пожеланиями,

Сол

(Ключевая фраза компании, включая номер телефона, факса, электронного адреса.)

8. Звонок-«отработка» через 2-3 дня (ИЛИ оставить голосовое сообщение, если не будет ответа)

Привет, Джерри! Это Сол Джонс из компании АБВ. Жаль, что нам не удалось связаться в среду и в пятницу. Я звоню после отправленного электронного сообщения, чтобы узнать, не имеет ли нам смысл обсудить повышение квалификации ваших людей летом или как мы могли бы помочь вам контролировать затраты на проекты. Может быть, нам стоит поговорить? Пожалуйста, позвоните мне по телефону: 524-555-0123 или ответьте по электронной почте. С нетерпением жду возможности поговорить с вами, Джерри!

9. Хватит преследовать Джерри

Занесите его имя назад, в списки целевого рынка для будущих кампаний по формированию базы перспективных клиентов.

Приложение В

Составление плана действий

Дата _____
Дата внесения изменений _____
Дата утверждения _____

Кто мой целевой читатель?	Целевой рынок: Целевая(ые) должность(и): электронная почта
	или письмо
Кому я пишу?	
Что я хочу сказать?	
Чего я хочу достичь этим сообщением?	
Какое действие я хочу заставить совершить моего читателя сразу по прочтении этого послания?	
Какое действие я предприму по отношению к своему читателю после получения этого послания?	
Какие уникальные особенности имеет мое предложение, чтобы представлять интерес для моего читателя?	
Каковы преимущества моего предложения для моего читателя?	1. 2. 3.
Проверка	Легко ли читается послание? Несет ли оно ту информацию, которую вы хотите передать? Исключили ли вы ненужное?

Приложение Г

Списки предметных тем для действий по формированию базы перспективных клиентов

Здесь вы найдете списки предметных тем, которые можете использовать в любых действиях в ходе кампаний по формированию базы перспективных клиентов. Некоторые идеи работают лучше в кампаниях, нацеленных на большие аудитории, Другие — лучше для кампаний, нацеленных на меньшие аудитории. Многие могут быть собраны в единую кампанию по формированию базы перспективных клиентов.

Темы телефонных переговоров

- Обзвоните всех клиентов ваших конкурентов и сделайте анализ их удовлетворения. Те, кто выразил неудовольствие, должны быть внесены в ваш список потенциальных клиентов.
- Обзвоните всех людей на вашей территории, кто посещал какое-либо мероприятие, проводимое вашей компанией, за последние 2 года.
- Обзвоните все быстрорастущие компании на вашей территории; сегодня они могут быть малы, но поскольку они быстро растут, растут и ваши возможности в этих компаниях.
- Обзвоните всех клиентов на вашей территории, просто чтобы поприветствовать их и спросить, что вы могли бы еще для них сделать сегодня.

- Сделайте предварительные звонки перед проведением рассылки, чтобы удостовериться, что у вас правильно записаны имя, должность и адрес и что этот человек по-прежнему работает в компании, и что компания не вышла из бизнеса.
- Проводите «отработку» всех, кто посещает мероприятия, чтобы определить следующий шаг и найти новые возможности продаж.
- Помогайте установлению связей между клиентами и потенциальными клиентами, между разными потенциальными клиентами. Это поднимает ваш рейтинг, делает вас более чем просто специалистом по продажам.
- Устанавливайте связи с альтернативными каналами, чтобы выяснить, какие компании находятся в поиске и принимают решения.
- Проводите исследования и обзоры, чтобы лучше определить свой целевой рынок и входящие в него компании. Звоните, спрашивайте их мнение. Потенциальный клиент может заинтересоваться причиной, по которой вы спрашиваете, и неожиданно вы получаете перспективного клиента.
- Звоните с целью изучения удовлетворения ваших клиентов. Таких звонков должно быть не больше 1-2 в год.

Темы почтовой рассылки

- Создайте брошюру прямой рассылки, положив в основу текущие деловые вопросы, касающиеся ваших лучших целевых рынков.
- Пошлите брошюру о новом продукте или объявление о модернизации продукта, подготовленное вашим отделом маркетинга. Напишите от руки короткую приписку каждому потенциальному клиенту.

- Предложите какую-нибудь полезную мелочь в качестве обратной связи после проведения мероприятия или прямой рассылки.
- Пошлите персональное письмо, записку или электронное сообщение. Если вы новичок на части вашей территории или на вашем целевом рынке, пошлите письмо с представлением. Если вы приезжаете в город, пошлите записку, говоря, что вы будете проездом, и попросите о встрече.
- Обновляйте списки потенциальных клиентов.
- Рассылайте праздничные открытки.
- Вкладывайте мелкие подарки, если это уместно.
- Рассылайте газетные или журнальные статьи, которые представляют интерес для вашего целевого рынка.
- Каждую неделю посылайте 5 писем вашим многообещающим потенциальным клиентам. Адресуйте каждое письмо руководителю компании и приводите вескую причину, почему этот человек должен встретиться с вами. Указывайте дату и время, когда вы придете или позвоните. Приходите в указанное время, несмотря на возможность, что вас не ждут. Независимо от того удалось ли вам организовать встречу, постарайтесь выяснить, в какое время лучше всего звонить вашему потенциальному клиенту, имена его ближайших коллег и как можно больше информации о компании.
- Рассылайте пресс-ревью о вашей компании.
- Пользуйтесь неудачами ваших конкурентов и рассылайте письма вашим потенциальным клиентам, объясняя, как вы можете им помочь в их бизнес-проблемах. Не упоминайте при этом своих конкурентов. Просто упирайте на свои сильные стороны, слабости ваших конкурентов будут освещены в прессе.
- Пошлите копию статьи, относящейся к их или к вашей области индустрии.

Темы мероприятий

- Проведите завтрак с руководством, включая выступление вашего клиента и специального гостя от их области индустрии. Всегда уделяйте внимание текущим вопросам и укладывайтесь в 90 минут или меньше.
- Пригласите специального гостя от ключевой области индустрии на встречу с руководством вашего клиента или потенциального клиента.
- Выберите один или два важнейших вопроса индустрии и проведите первоклассное мероприятие с участием квалифицированного спикера (знающего и с хорошей мотивацией) от вашей компании и, возможно, другого спикера — от лидера индустрии. Ограничьте мероприятие двумя часами.
- Проведите объявление о новом продукте или услуге или устройте демонстрацию нового продукта. Если возможно, организуйте что-то вроде часовой бесплатной консультации.
- Проведите семинары по специфическим аспектам работы в разных отделах компании.
- Проведите веселый час «Встретиться с начальством» для ваших потенциальных клиентов. Пусть они встретятся с вашим руководством.
- Проведите местную вечеринку в ресторане или другом приятном месте.
- Проведите празднование годовщины установки вашего оборудования в фирме, вашем лучшем клиенте.
- Проведите вечеринку, чтобы отпраздновать начало или завершение значительного проекта с вашим участием в компании вашего клиента для более глубокого проникновения. Пригласите тех, с кем хотите войти в контакт.
- Участвуйте в мероприятиях, проводимых вашим партнером.

§и Пользуйтесь возможностями, которые дают спортивные или культурные мероприятия, спонсируемые вашей компанией.

§# Проведите обед в знак благодарности для ваших клиентов и пригласите ваших лучших потенциальных клиентов для налаживания связей между ними.

Темы информационных бюллетеней

- Проведите предварительный показ или анонсирование нового предложения. Оно должно быть коротким и деловым. Не забудьте включить информацию о доступности и наличии продукта.
- Поскольку компании всегда ищут пути повышения своей производительности, приведите короткую статью, как ваши клиенты добились этого с использованием вашего предложения.
- В информационные бюллетени должна входить новая информация о вашей компании, например, что ваша компания получила какую-то премию или присоединила к себе новую организацию.
- Значительные объявления в прессе и другие события.
- Фактический материал об особенностях и преимуществах вашего продукта, касающихся деловых потребностей ваших потенциальных клиентов. Это необходимо для конкурентной борьбы.
- Короткая статья о вашем продукте и отличительных особенностях вашей компании с точки зрения читателя.
- Текущее расписание вашей компании по проведению мероприятий и обучающих сессий.
- Приглашения на приближающиеся мероприятия. Убедитесь, что указаны тема, дата, время, место проведения, как записаться для участия и куда звонить в случае дополнительных

вопросов. Если на мероприятии ведется видеозапись, включите информацию, как можно получить кассету.

- Рассылая приглашения, дайте знать, что вы будете на мероприятии и хотели бы встретиться во время перерыва, до начала или после окончания.
- К каждому вопросу подходите с точки зрения интереса для вашего клиента. Приводите направления, данные вашей компании, и поясняйте, почему они даны именно ей.
- При выпуске каждого релиза, создавайте базовый информационный бюллетень с вопросами, актуальными для вашего лучшего целевого рынка.
- Чтобы обеспечить простейший способ связаться с вами, всегда давайте 4 способа связи.
- Включите секцию «Отошлите назад по факсу», где клиент может поставить галочки в квадратиках, чтобы запросить дополнительную информацию или записаться на мероприятие или обучающую программу.
- Включите номер телефона и электронный адрес, чтобы клиент мог связаться с вами для получения той же информации.
- Создайте формат, который легко размножить каждый раз, когда вы захотите опубликовать информационный бюллетень, освещающий сходные темы, например, короткий обзор предстоящих мероприятий, интервью с текущими клиентами или обзор последней статьи, торговой выставки или конференции.

Приложение Д

Пример стратегического территориального плана

Характеристики территории

Год: _____

Описание территории (география, промышленность и прочее) _____

Целевые рынки

Лучшие целевые рынки по отраслям промышленности

Лучшие целевые рынки по ключевым продуктам вашей компании

Лучшие целевые рынки по другим критериям (годовой доход, быстрота роста, характер бизнеса, количество работников, расположение и т. д.) _____

Общее число существующих компаний: 200+

10 лучших стратегических клиентов	Целевые рынки	Ожидаемые возможности
1. EYR Manufacturing	Производство, консалтинговые услуги	200 тыс. долл.
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Определение стратегического клиента или перспективного клиента:

- может иметь или не иметь возможности продажи в текущем году;
- организация, которая имеет потенциальную возможность совершить большую закупку;
- может потребовать дополнительных инвестиций для реализации всего своего потенциала на протяжении нескольких последующих лет.

10 лучших стратегических потенциальных клиентов	Целевые рынки	Ожидаемая возможность
1. Growing Energy Co., Inc.	Коммунальные услуги, консалтинговые услуги, компьютерный сервер, охранное программное обеспечение	250 тыс. долл.
2		
3		
4		

10 лучших стратегических потенциальных клиентов	Целевые рынки	Ожидаемая возможность
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Определение стратегического клиента или перспективного клиента:

- может иметь или не иметь возможности продажи в текущем году;
- организация, которая имеет потенциальную возможность совершить большую закупку;
- * может потребовать дополнительных инвестиций для реализации всего своего потенциала на протяжении нескольких последующих лет.

Данные прошлых лет

Годы: _____

Квоты прошлых лет	Целевые рынки	Достижения на каждом целевом рынке	Колебания	Причины колебаний
250 тыс. долл.	Страхование	350 тыс. долл.	100 тыс. долл.	Квота перевыполнена! Большой куш
750 тыс. долл.	Производство	400 тыс. долл.	350 тыс. долл.	Нет хороших предложений для производства или хороших партнеров

Партнер, контакт, ИМЯ	Целевой рынок/организации	Желаемое годовое количество перспективных клиентов	Годовое количество перспективных клиентов, согласованное с партнером	Реальное годовое количество перспективных клиентов	Крайний срок сделки	Реальный общий доход в вашу «воронку»
Общая квота партнеров						

Территориальная квота: требуемое количество перспективных клиентов

Год: _____.

	Лучший сценарий	Худший сценарий
Реальный общий доход в вашу «воронку»	___/ 12 месяцев = __	___долл. x 50% = =___долл.
Общий денежный объем необходимого вам содержания «воронки» в течение года	Менее ()	x 1,25% = = Менее* ()
Среднее	= 1 доляЛ	= (долл.)

Маркетинговая стратегия для каждого из лучших целевых рынков

Целевой рынок: _____

Используемые партнеры и помощники (источники)			
1.		8.	
2.		9.	
3.		10.	
4.		11.	
5.		12.	
6.		13.	
7.		14.	

Сильные стороны компании для данного ключевого целевого рынка	
1.	
2.	
3.	
Слабые стороны компании для данного ключевого целевого рынка	
1.	
2.	
3.	

Маркетинговая стратегия. Обзор кампании по формированию базы перспективных клиентов

Целевой рынок: _____

Кампании и действия, которые надо провести	Планируемая дата начала	Планируемая продолжительность
Нанять активных работников теле-маркетинга с опытом работы с программным обеспечением для поисков новых потенциальных клиентов	17.01	13.02

Кампании и действия, которые надо провести	Планируемая дата начала	Планируемая продолжительность
Семинар в области здравоохранения	15.04	1.06
Встретиться с лучшими 5 партнерами и запланировать мероприятие с каждым из них на этот год	31.01	28.02

Здесь запишите свои мысли о ходе работы на предстоящий год, включая ваши предположения о том, каков будет основной источник выработки вашей квоты (по организациям и целевым рынкам).

Требования к территориальным ресурсам

Требование	Кому определено	Дата выполнения