

**INFOBUSINESS2.RU**

в о з ь м и и с д е л а й

как упаковать и эффективно  
продать информацию

т е л е ф о н / ф а к с (495) 662 9949, m a i l @ i n f o b u s i n e s s 2 . r u

**Андрей Парабеллум**

# Оптимизация продаж



[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

2009

[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

# Оптимизация продаж

---

2009 © Андрей Парабеллум



**CONTENTS**

<i>Мнимая оптимизация</i>	<b>7</b>
<i>Три стадии развития бизнеса</i>	<b>8</b>
<i>Тайм-менеджмент для бизнесмена</i>	<b>10</b>
<i>Типовые проблемы бизнеса</i>	<b>11</b>
<i>Ключевой вопрос</i>	<b>13</b>
<i>Одна из самых больших проблем в бизнесе</i>	<b>14</b>
<i>Цель оптимизации бизнес-процессов</i>	<b>15</b>
<i>Провалы в бизнесе</i>	<b>16</b>
<i>Постановка сквозных целей</i>	<b>17</b>
<i>Проблематизация жизни бизнеса</i>	<b>18</b>
<i>Два условия построения правильного бизнеса</i>	<b>19</b>
<i>Из технаря в менеджера</i>	<b>20</b>
<i>Личная свобода владельца бизнеса</i>	<b>21</b>
<i>Что на самом деле нужно владельцу</i>	<b>23</b>
<i>Измерение ценности своего времени</i>	<b>24</b>
<i>Конвейерность Вашего бизнеса</i>	<b>25</b>
<i>Инвестирование в бизнес</i>	<b>26</b>
<i>Уровни проблем в бизнесе</i>	<b>27</b>
<i>Три типа конкурентов</i>	<b>28</b>
<i>Рост консалтингового бизнеса</i>	<b>29</b>
<i>Построение консалтингового бизнеса</i>	<b>30</b>
<i>Проблемы стандартных отделов продаж</i>	<b>31</b>
<i>Построение эффективного отдела продаж</i>	<b>32</b>
<i>Проблема многих собственников</i>	<b>34</b>

<i>Использование клиентской базы</i>	<b>35</b>
<i>Встроенные конфликты</i>	<b>36</b>
<i>Преимущества конвейерного отдела продаж</i>	<b>38</b>
<i>Аккаунт-менеджмент</i>	<b>40</b>
<i>Три условия продаж</i>	<b>41</b>
<i>Правильная организация отдела продаж</i>	<b>42</b>
<i>Работа с возражениями</i>	<b>43</b>
<i>Только не мешай</i>	<b>44</b>
<i>Сетевой маркетинг и сектизм</i>	<b>45</b>
<i>Аффилитаты</i>	<b>46</b>
<i>Бизнес-процессы для сервисных организаций</i>	<b>47</b>
<i>Продажи в ИТ</i>	<b>48</b>
<i>Использование трехступенчатой схемы в бизнесе</i>	<b>49</b>
<i>Ценность сотрудничества</i>	<b>50</b>
<i>Система множественных касаний</i>	<b>52</b>
<i>Массовые рассылки</i>	<b>54</b>
<i>Использование почтовых рассылок</i>	<b>55</b>
<i>Разделение продуктов на frontend и backend</i>	<b>56</b>
<i>Стандартизированное качество</i>	<b>58</b>
<i>Подъем прибыльности</i>	<b>60</b>
<i>Самый ключевой индикатор компании</i>	<b>61</b>
<i>Построение эффективной системы продаж</i>	<b>62</b>
<i>Системы привлечения клиентов</i>	<b>63</b>
<i>Измеряемость бизнес процессов</i>	<b>64</b>
<i>Первый шаг в становлении бизнеса</i>	<b>65</b>

<i>Пять главных коэффициентов для увеличения прибыльности</i>	66
<i>Технарский миф о хорошем продажнике</i>	67
<i>Самый дорогой способ привлечения клиентов</i>	68
<i>Средний чек</i>	69
<i>Увеличение конверсии</i>	70
<i>Увеличение количества транзакций</i>	71
<i>Постоянные автоматические касания</i>	72
<i>Работа с клиентской базой</i>	73
<i>Увеличение количества транзакций</i>	75
<i>Принцип рыночного колокола</i>	76
<i>О 100% гарантиях</i>	78
<i>Сила гарантий</i>	79
<i>Работа с возвратами</i>	80
<i>Дисконтные карты и бизнес по подписке</i>	82
<i>Моделирование продажных фишек</i>	83
<i>Проблемы моделирования</i>	84
<i>Отличие больших компаний</i>	85
<i>Диверсионная реклама</i>	86
<i>Что работает в малом бизнесе</i>	87
<i>Послевкусие</i>	88
<i>Тест-драйв - самое лучшее от Парабеллума - БЕСПЛАТНО!</i>	90

## МНИМАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ

В любом бизнесе, как и в жизни, возникает множество проблем.

И многие из этих проблем можно и нужно решить еще до того, как кризис поразит ваш бизнес.

Главная цель оптимизации бизнеса – это высвобождение времени, которое каждый бизнесмен может потратить на свою жизнь и свои увлечения.

Самая главная проблема хозяина бизнеса состоит в том, чтобы не превратиться в его раба.

Чем больше им занимаешься – тем больше у тебя проблем.

Если дела идут плохо – необходимо вкладывать средства и время, чтобы их починить.

Если дела идут хорошо – необходимо вкладывать еще больше средств и времени для того, чтобы бизнес развивался и дальше.

В конечном итоге оказывается, что для владельца бизнеса отпуск даже в несколько дней становится невозможным, не говоря уже о том, чтобы сделать перерыв в делах на несколько месяцев и посвятить их решению своих личных проблем, лечению или отдыху.

На самом же деле задача бизнеса – помочь человеку реализовать себя в том, чего он действительно хочет: это может быть семья, творческая реализация и т.д. Не человек должен работать на бизнес, а бизнес на человека.

## ТРИ СТАДИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

При правильном построении бизнеса, который впоследствии даст своему владельцу свободу, он проходит три стадии развития.

Первая стадия – становление.

Каждый бизнес начинается с денег. Если то, чем вы занимаетесь, не приносит прибыли – это хобби, а не бизнес.

В момент становления бизнеса в нем должны быть средства для дальнейшего развития.

Для того чтобы бизнес двигался вперед, необходимы дополнительное время и дополнительные деньги.

Сначала бизнес необходимо создать, стабилизировать, чтобы продажи шли постоянно, и только после этого можно говорить об оптимизации, а затем – и автоматизации бизнеса.

Для того чтобы раскрутить ваш бизнес и подготовить его к взлету, нами разработан понедельный план развития.

Многие проблемы начинаются тогда, когда бизнес начинает резко идти вверх.

Когда компания маленькая, многие проблемы решаются одним телефонным звонком.

Если же компания большая, а количество клиентов велико (как и объем продаж) – такими методами решать проблемы уже не получается, и это создает стрессовые ситуации.

Личный контроль каждой ситуации в таких случаях должен уступить место правильно построенным бизнес-процессам.

Следующий этап развития компании – это активный рост.



В это время можно и нужно использовать специальные методики для раскрутки бизнеса в аспекте маркетинга, увеличения продаж, привлечения большого числа клиентов.

Многие из процессов, запущенных на первом этапе, необходимо будет «доводить до ума» для масштабирования бизнеса.

Третий этап – это отход от бизнеса и получение свободы, чтобы не было необходимости посвящать работе 12 часов в сутки.

Есть люди, которые хотят всю жизнь проводить в офисе, и это нормально.

Кто-то хочет построить империю, сотни офисов по всему миру – и это тоже хорошо.

Есть люди, для которых бизнес – это инструмент для получения ресурсов и воплощения своей мечты в жизнь.

Ваш бизнес должен стать стабильным до такой степени, чтобы вы могли спокойно позвонить в свой офис и сказать, что следующий месяц фирма может работать без вас.

И ваше отсутствие не должно быть стрессом для дела, и вы, занимаясь своими делами, не должны волноваться, что клиенты будут распуганы, наличность украдут, а визит налоговой инспекции станет для компании катастрофой.

У каждого бизнесмена должна появиться возможность отойти от дел тогда, когда он этого захочет, чтобы офис продолжал успешно работать на него без его личного присутствия – еще успешнее, чем с его хозяином.

Такой вариант не для всех является приемлемым, особенно если бизнес воспринимается как инструмент самореализации. Но возможность уйти на пенсию тогда, когда хочется, должна быть у каждого.

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ БИЗНЕСМЕНА

Одним из важных аспектов оптимизации бизнеса является тайм-менеджмент.

Этому навыку посвящено множество книг, но наиболее доступный рецепт можно найти в книге «Менеджер мафии».

Там тайм-менеджменту отводится всего четверть страницы, но предложенная рекомендация выглядит потрясающе.

Заведите себе желтый блокнот. Вечером запишите в него все то, что вам необходимо сделать завтра. Распределите работу между своими людьми так, чтобы вам осталось не больше 10% дел. Посмотрите на оставшийся список и распределите и эти дела тоже.

## ТИПОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ БИЗНЕСА

Любой бизнес сталкивается с множеством разных проблем, и все эти проблемы можно свести к трем типовым: нехватка денег, нехватка времени и нехватка хороших сотрудников на ключевые посты.

Все эти вопросы в компании не решаются именно потому, что они неверно сформулированы.

Нельзя строить свой бизнес так, чтобы он опирался на ключевых людей, особенно если такой человек занимается продажами.

Рано или поздно у него возникает вопрос, почему работает он один, а деньги вы с ним делите? Причем речь не о том, возникнет ли этот вопрос, а о том, как скоро он возникнет, и какие проблемы это повлечет за собой для владельца бизнеса.

И обычно такие ситуации возникают в самый неподходящий момент, и если ключевой человек был хорошим продажником, он обязательно уведет с собой еще и менеджера по доставке.

То есть если вы продаете какие-то продукты, ваш ключевой человек может увести человека, который занимается их закупками; если вы продаете услуги, он уводит с собой VIP-менеджера проектов, который занимается всеми вашими продажами. И они вдвоем начинают новое дело, параллельно пытаясь увести у вас всю клиентскую базу, и предложить им то же самое, что предлагали вы, только в два раза дешевле.

Это общая проблема становления любого бизнеса и она не решается стандартными методами.

Она не решается с помощью поиска более надежных людей или работы с друзьями или родственниками (в этом случае количество проблем вообще удесят�еряется), надзором над людьми, чтением логов isq и т.д.

Для этого можно и нужно выстраивать бизнес-процессы в своей компании так, что при уходе из вашей компании любого человека она все равно продолжала идти вперед.

Более того, ключевой человек, который уходит из компании, не будет иметь полного представления о том, как ваш бизнес работает, поэтому его попытки начать работу с вашей базой клиентов ни к чему не приведут.

## КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС

Самый верный признак успешного бизнеса – если вы сейчас можете взять свой мобильный телефон, позвонить своему менеджеру и сказать, что уезжаете на 6 месяцев на Гавайи, или в Гоа.

Если это можно сделать – значит, бизнес работает правильно.

Владелец бизнеса оказывается между молотом и наковальней: с одной стороны клиенты хотят получить больший результат, но за меньшие деньги. Клиент ожидает, что с каждым месяцем он будет получать все более качественный результат, а платить будет все меньше и меньше.

С другой стороны, чем дольше работники трудятся в компании, тем более они становятся уверены в том, что с каждым годом работать они должны все меньше и меньше, а получать все больше и больше.

Хозяин бизнеса оказывается ответственным и перед работниками, и перед клиентами.

В такой ситуации достаточно сложно выстроить прибыльный бизнес.

## ОДНА ИЗ САМЫХ БОЛЬШИХ ПРОБЛЕМ В БИЗНЕСЕ

Одной из самых больших проблем бизнеса является нехватка денег.

При излишке средств время можно найти, передав часть задач другим людям или на аутсорсинг.

До определенного момента чем больше у вас средств, тем более высокого уровня профессионалов вы сможете нанять, потому что вы сможете заплатить им больше, чем ваши конкуренты.

И при этом немалую роль в успехе развития бизнеса играет цель, ради которой этот бизнес создается.

Причем цель должна быть конкретной.

Возможность чего-либо, навык, знание вообще не должны быть целью.

Никакие даже самые обширные и качественные знания не имеют цены без их практического применения в каждом конкретном бизнесе.

Бизнесмен всегда пытается получить от бизнеса две взаимоисключающие вещи: создать «дойную корову», которая будет приносить ежемесячный крупный доход, а потом продать его, тоже за огромные деньги.

Ошибка многих состоит в том, что они пытаются сделать и то и другое одновременно в одном и то же бизнесе, а это не работает.

Поэтому, если вы планируете продать свой бизнес в обозримом будущем, его так нужно выстраивать с самого начала.

Если у владельца цели нет – в бизнесе ничего не получится.

А цели могут быть самыми разными: четырехчасовая рабочая неделя, увеличение числа контролируемых бизнесов, отдых, личная яхта, путешествия и т.д.

Главное, чтобы этапы процесса построения бизнеса не подменяли ваши конечные цели, ради которых вы этот бизнес создаете.

## ЦЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Собственно оптимизация бизнес-процессов не должна быть целью, потому что с такой целью очень трудно долго удерживать мотивацию и постоянно идти вперед.

Отдых сам по себе как ничегонеделание привлекателен лишь для очень немногих.

Большинство людей хотят что-то делать, но для себя, подчиняясь своим собственным желаниям, а не просиживать все дни в офисе.

Если вашей целью является создание постоянного денежного потока, вам необходимо подготовиться к многочисленным препонам на этом пути.

И чтобы все их преодолеть, нужна очень сильная мотивация именно в форме конкретной цели.

Самой замечательной целью является достижение мечты, причем, чем выше цель, которой вы хотите добиться – тем лучше.

В таком случае бизнес становится инструментом для ее осуществления. Если вы выбрали несколько целей – главное, чтобы они друг другу не противоречили.

## ПРОВАЛЫ В БИЗНЕСЕ

Сэт Годин (Seth Godin) написал небольшую книгу «Яма» («The Dip»), и главная ее мысль сводится к следующему. При построении бизнеса в 100% случаев между вложениями и результатами образуется яма.

Когда бизнес только начинается, от сильной мотивации и осознания, что это что-то новое и захватывающее, все получается отлично, зачастую срабатывает принцип «новичкам всегда везет».

По мере развития бизнеса, чем больше ресурсов в него вкладывается, тем меньшие получаются результаты.

И чем больше вложений, тем результат все меньше.

И большинство владельцев бизнесов не выдерживают и прекращают работать или на подходе к этому периоду, либо непосредственно на этом этапе.

Проблема в том, что они то же самое пытаются сделать в другой сфере.

Если речь идет о катании на коньках, они думают, что это проблема коньков и нужно начать кататься на лыжах. Если катались на лыжах – значит, для решения проблемы нужно пересечь на сноуборд.

Именно потому, что лишь очень немногие преодолевают этот период провала, только 3% людей добиваются в бизнесе (да и в жизни вообще) того, чего они хотят.

Эта группа людей использует провал для реструктуризации своего дела и получения качественной обратной связи, которая позволяет понять, что в каждом конкретном бизнесе необходимо исправить, чтобы дойти до конца и добиться своих целей.



## ПОСТАНОВКА СКВОЗНЫХ ЦЕЛЕЙ

Нет ничего глупее, чем раз за разом делать одно и то же, и всякий раз надеяться на иной результат.

Постановка промежуточных целей в период провала не даст вам достаточной мотивации для того, чтобы пережить этот период и дойти до конца.

А если цель вынесена за рамки бизнеса, то есть находится относительно далеко – это позволяет удерживать ее в поле зрения постоянно.

Можно провести аналогию с восточными единоборствами: если, пытаясь пробить деревянную планку, целиться точно в ее поверхность – можно только отбить руку. А если видеть воображаемую цель двумя сантиметрами далее – планка обязательно будет пробита относительно просто.

## ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ ЖИЗНИ БИЗНЕСА

Бизнес каждый день сталкивается с множеством проблем.

И даже тогда, когда вы концептуально будете понимать, как решить ту или иную проблему, встроить это знание в сознание людей, которые работают на вас, будет практически невозможно.

В такой ситуации есть свои плюсы и свои минусы.

Первым плюсом будет то, что как бы ушедшие от вас работники ни пытались копировать ваш бизнес, они будут воспроизводить лишь внешнее, и поэтому, не понимая в действительности, как же работает ваш бизнес, они не смогут получить таких же результатов, как вы.

Второй плюс – ваши конкуренты также не смогут копировать ваш бизнес и получить все те положительные результаты, которые будут доступны вам.

Для успешного развития бизнеса необходимо иметь цель, которая будет в полном смысле «греть душу».

В некоторых случаях более работающей оказывается отрицательная мотивация, то есть не стремление к чему-то прекрасному и пока труднодостижимому, а преодоление негативных обстоятельств жизни, все это решается в каждом конкретном случае.

Проблемы в бизнесе (как и проблемы в жизни) показывают, что и бизнес, и жизнь существуют, проблемы являются неотъемлемой частью общего процесса.

И в большинстве своем трудности – это показатель того, что в бизнесе происходит хаотический неконтролируемый рост.

Для того чтобы избежать проблем, нужно заранее знать, где они будут появляться, чтобы успеть их предотвратить.

## ДВА УСЛОВИЯ ПОСТРОЕНИЯ ПРАВИЛЬНОГО БИЗНЕСА

Для построения правильного бизнеса нужно выполнить два условия.

Во-первых, владелец должен перестать работать «в» своем бизнесе и начать работать «над» ним.

Большинство бизнесов начинаются с того, что мы решаем, что умеем что-то делать хорошо (печь пироги, стричь траву, делать консалтинг и т.д.).

Каждый профессионал рано или поздно понимает, что он делает это «что-то» действительно качественно и думает о том, что пора бы уже начать работать на себя.

В таком «прыжке с обрыва» многие «разбиваются» и возвращаются вновь либо к поискам работы, либо к поискам еще одного клиента.

Когда мы тратим большинство своего времени на техническую работу в бизнесе, над самим бизнесом мы не работаем, на это не остается времени.

Возникает интересный парадокс: либо работаем мы – либо бизнес.

Поэтому Вам необходимо сделать выбор.

Вам всегда будет казаться, что вы все делаете гораздо лучше, чем кто-то другой.

Кого бы вы ни взяли на работу, вам будет казаться, особенно на первых порах, что вам проще самому все сделать, чем кому-то еще объяснять, как нужно делать, потом еще раз перепроверить и переделывать.

Это общая проблема, через которую проходят все.

Поэтому важно понять, что для трансформации бизнеса необходима трансформация владельца.

## ИЗ ТЕХНАРЯ В МЕНЕДЖЕРА

Первый шаг, который необходимо сделать на пути построения успешного бизнеса – это превратиться из «технаря» в менеджера, выстроить бизнес таким образом, чтобы все делалось чужими руками, а вы сами управляете, мониторите и контролируете этот процесс.

Это достаточно сложно сделать, если у вас нет системного подхода к бизнесу.

Следующий шаг – это переход от менеджера к директору, т.е. к менеджеру менеджеров.

На этом уровне помимо того, что вы должны будете выстроить системы для «технарей», вам нужно будет построить систему управления «технарями» и передать ее в чужие руки.

В таком случае вы будете не только делать дело чужими руками, но и управлять чужими руками тоже.

## ЛИЧНАЯ СВОБОДА ВЛАДЕЛЬЦА БИЗНЕСА

Третий уровень, на котором и начинается личная свобода, – владелец бизнеса.

У владельца может быть несколько ролей, и ваша задача – выбрать роль, которая будет максимально подходить именно Вам.

Первая роль – инвестор, он рассматривает бизнес как финансовый инструмент. Определенное количество средств инвестора вложено в активы, столько-то составляет ежемесячная прибыль, бизнес вообще рассматривается с точки зрения финансовых вложений.

Вторая роль – развитие бизнеса.

Такой человек занимается продвижением бизнеса дальше, построением сети партнеров, работой с регионами, причем он занимается этим не физически, а концептуально: строит новые системы, нанимает новых людей, чтобы развивать бизнес и поднимать его на новую высоту.

Для большинства стандартных бизнесов существует финансовый потолок.

Для ресторана, например, в зависимости от города и местонахождения этот потолок составляет оборот в полмиллиона долларов в год.

Задача владельца, который занят развитием бизнеса – пробить этот потолок и увеличить оборот еще раз в десять раз.

Третья роль владельца – развитие технологий.

В Майкрософте, например, таким человеком является, например, Билл Гейтс.

Он занимается не развитием бизнеса в компании, а развитием технологий, своей уникальностью, «изюминки» для того, чтобы бизнес развивался правильно, и были возможны большие финансовые прибыли.

Обычно директор компании устанавливается в этих четырех точках: он осуществляет и функции директора, и рассматривает бизнес с точки зрения инвестиций, занимается и развитием самого бизнеса, и развитием технологий.

Чем больше задач берет на себя руководитель, тем меньше времени ему остается для самого себя.

## ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ НУЖНО ВЛАДЕЛЬЦУ

Поэтому каждому владельцу необходимо решить, что же ему подходит больше всего и чем ему действительно хочется заниматься.

Первоначальный этап развития бизнеса характеризуется тем, что собственник все процессы замыкает на себя.

Он принимает все решения, участвует в проработке всех вопросов, сотрудники (если они вообще существуют), как правило, выполняют только механические действия.

Он же занимается и продажами, и закупками, и административно-хозяйственной деятельностью, и рекламой.

С развитием бизнеса этих функций, которые необходимо контролировать собственнику, становится все больше и больше, и бизнес начинает отнимать все его время.

Поэтому в поисках выхода из создавшейся ситуации первое, о чем думает собственник, это тайм-менеджмент.

Однако тайм-менеджмент может лишь ненадолго отсрочить возникновение еще больших проблем в бизнесе.

Начав более эффективно работать, повысив свою производительность, собственник сможет теперь обслужить не 10 задач, а, например, 20.

Но все равно наступает предел, когда полный контроль одного человека над бизнесом становится невозможным.

И что же с этим со всем делать?

## ИЗМЕРЕНИЕ ЦЕННОСТИ СВОЕГО ВРЕМЕНИ

Существует такая система измерения ценности своего времени:

Сначала необходимо решить, сколько вы хотите иметь денег, и, исходя из этой суммы, рассчитать, сколько вам необходимо зарабатывать за час.

Всю работу, которая оплачивается дешевле, (якобы) нужно отдавать на аутсорсинг.

При практическом применении такой системы все Ваши средства очень скоро закончатся, потому что на данном этапе собственник только собирается зарабатывать желаемую сумму, но фактически этого еще не происходит, поэтому такой аутсорсинг очень скоро станет ему не по карману.

Чтобы перейти со стадии стартапа к стадии быстрого роста бизнеса, в первую очередь необходимы деньги (для организации новых рабочих мест, найма персонала и т.д.).

Дополнительные средства можно получить, только увеличив продажи.



## КОНВЕЙЕРНОСТЬ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Существует два основных типа бизнеса.

Первый тип – бизнес, выстроенный по типу Макдональдса.

В нем могут работать люди безо всякой квалификации, за символическую плату, совершенно не понимающие, что они делают.

Тем не менее, этот бизнес живет (были времена, когда Макдональдс открывал по 4 ресторана в день), потому что он правильно построен.

Другой тип бизнеса – бизнес, основанный на ключевых людях.

Такой бизнес проще организовать на первом этапе, но гораздо труднее масштабировать, потому что для роста бизнеса нужны люди. И необязательно самой лучшей классификации.

Должен быть способ переноса информации из головы ключевого человека в бизнес, потому что если эта информация остается только в его голове, уход такого человека с ключевого поста ставит бизнес на колени.

Это в конечном итоге значит, что бизнес построен неправильно, в нем не хватает систематизации.

## ИНВЕСТИРОВАНИЕ В БИЗНЕС

Достаточно неоднозначным является вопрос инвестирования в бизнес.

Если можно обойтись своими силами (или деньгами своих клиентов) – лучше постараться избежать дополнительных инвестиций.

Вообще инвестиции идут бизнесу на пользу в плане перехода от стартапа к стадии взрывного роста, если вы сможете убедить инвестора в том, что ваша система работает, а продукт (услуга, сервис), которые вы продаете, востребованы на рынке.

Тогда инвесторы, видя, что надежную систему нужно просто ускорить, с удовольствием инвестируют в ваш проект.

## УРОВНИ ПРОБЛЕМ В БИЗНЕСЕ

На каждой ступени развития бизнеса существуют свои проблемы и свои способы их решения.

На уровне стартапа речь идет об установке базового бизнеса, достаточным бывает то, что бизнес существует, приносит прибыль и хоть как-то идет вперед.

На этом уровне система продаж должна быть максимально простой.

На этапе взрывного роста этого уже будет недостаточно, и для ускорения бизнеса необходимо будет выстраивать сложную систему продаж конвейерного типа.

Многих удивляет, что в разных книгах по бизнесу могут содержаться порой совершенно противоположные рекомендации, снабженные успешными примерами-подтверждениями, и непонятно, как их интегрировать.

Все дело в том, что необходимо учитывать, что разная информация может относиться к различным этапам развития своего дела.

Когда компания начинает взлетать, появляется очень много конкурентов.

Люди видят, что компания резко идет вперед и думают, что если они будут делать то же самое, им тоже будет обеспечен успех.

Если раньше кто-то выходил на рынок с относительно новым продуктом или услугой, у него имелась фора в 4 – 6 месяцев до того, как его начнут копировать.

Теперь эта фора составляет не больше двух недель.

## ТРИ ТИПА КОНКУРЕНТОВ

Через какое-то время у успешного бизнеса появляется три типа конкурентов.

Первый тип – люди, которые считают, что могут «с нуля» делать то же самое и продавать в два раза дешевле, это «пионеры» в бизнесе.

Второй тип – это «мамонты», люди, которые уже очень успешны в бизнесе, которые видят, насколько рынок перспективен, и выделяют ресурсы на то, чтобы попробовать этот сегмент освоить.

К третьему типу относятся ваши же сотрудники.

Если фирма к моменту бурного роста состоит уже из 50 человек – обязательно найдется 2 – 3, которые захотят начать свой бизнес, используя вашу клиентскую базу.

Если раньше после выпуска Nike новой клюшки для гольфа копию на ebaу.com можно было купить только через 6 – 8 месяцев, сейчас уже в течение 4 – 6 дней ее точная копия появляется на eBaу.

Раньше можно было использовать временную фору, разницу в ценах, уникальность продукта, услуги или людей, которые на вас работают.

Теперь же на этапе взрывного роста компании необходимо выстраивать очень сложную систему, потому что чем сложнее система, тем труднее ее скопировать.

Если деньги не находятся сразу, бизнес разваливается за 2 – 3 месяца, потому что оказывается нечем платить за офис и не из чего выплачивать зарплату.

## РОСТ КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА

Если вы начинаете бизнес в консалтинге, основываясь только на своей компетентности в выбранной сфере, перевести бизнес на стадию взрывного роста Вам будет достаточно проблематично.

Это происходит потому, что бизнес в консалтинге – это перепакованная работа.

Вам только кажется, что вы работаете на себя.

На самом деле обычно есть 5 – 10 клиентов, на которых вы продолжаете работать.

На этапе стартапа обычно существует вообще один клиент, и как только его бюджет осваивается – бизнес заканчивается.

Поэтому главной задачей такого бизнеса является, не бросая первого клиента, построить систему продаж для привлечения первых 10, а затем первых 50 клиентов.

Консалтинг вообще очень сложно продать, потому что это очень эфемерный продукт.

В нем важно доказать, что ты эксперт, прежде чем тебя купят, и для этого существуют определенные механизмы, самый традиционный из которых – написание книги.

Книгу можно использовать в качестве маркетинга, привлекая таким образом поток потенциальных клиентов.

Но любой бизнес, будь то ритейл, производство или продажи, необходимо строить хотя бы на 10 – 50 клиентах, в этом случае можно взлететь.

## ПОСТРОЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВОГО БИЗНЕСА

Консалтинговый бизнес обычно строится на личности консультанта.

Преодолеть это можно с помощью правильного набора команды и грамотного менеджмента.

Клиента необходимо будет убедить в том, что люди, которые работают на вас, работают по вашим стандартам и принципам, под вашим непосредственным контролем, и результат от работы с ними будет таким же, что и от работы лично с вами.

Регулярность и частота контроля остается на совести владельца бизнеса.

## ПРОБЛЕМЫ СТАНДАРТНЫХ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ

Стандартный сферический отдел продаж в вакууме построен следующим образом.

Существует отдел по работе с клиентами, возглавляемый начальником, несколько менеджеров и некая группа товаров.

Менеджеры отдела занимаются холодными звонками, договариваются о встречах, заключают договоры и получают некоторую комиссию.

С одной стороны, это очень простая структура, с другой стороны, у нее есть достаточное количество уязвимых мест.

Во-первых, найти хорошего менеджера по продажам практически нереально, а если это и возможно, то только за большие деньги.

Причем такой человек обычно ведет себя как звезда, капризничает, потому что знает, что он всегда найдет работу за хорошие деньги и в любой момент может уйти (уводя, естественно, вашу клиентскую базу).

Если он обладает еще большими амбициями – он организует свое дело, потому что владеет всей информацией, начиная с поиска клиентов до заключения договоров и последующего ведения клиентов.

Менеджер по работе с клиентами находит их, ведет, ничем особенным не занимается, но, в то же время, очень хорошо зарабатывает, имея свой процент от клиентов, которые постоянно работают с организацией.

## ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Для того чтобы сделать эту систему более эффективной, необходимо добиться, чтобы фирма не зависела от профессионализма менеджера, и он не мог иметь возможность в любой момент от вас уйти, уводя ваших клиентов за собой.

Из 10 человек, которые приходят работать на эту позицию, после долгосрочного обучения получается в лучшем случае 2 хороших продавца, из которых один, как правило, уходит сразу же после обучения, а второй еще работает какое-то время.

Обычно, получив необходимую квалификацию в маленькой организации, менеджеры по продажам уходят работать в более крупные организации. Для того чтобы этого избежать, можно поделить отдел на три части и создать таким образом первый бизнес-процесс.

Проблема правильной организации отдела продаж встает в каждом бизнесе, рано или поздно.

При построении отдела продаж возникает ряд задач.

Первая – привести потенциального клиента, это самая муторная работа, которую не любят все менеджеры.

Это обзвон «Желтых страниц» или базы данных, рассылка флайеров, e-мейлов и куча других действий по lead generation.

Привлечением все новых клиентов в компанию обычно занимается и отдел маркетинга.

Вторая задача – это работа с сайтами в Интернете.

Для сайтов существует понятие конверсии, то есть соотношения количества людей, которые зашли на сайт посмотреть, и людей, которые после этого что-то купили.



В бизнесе процент людей, которых удастся сконвертировать из потенциальных покупателей в реальных, обычно составляет около 3.

Естественно, для различных бизнесов эта цифра может быть разной. Если речь идет о магазине, в который люди приходят ежедневно, конверсия может достигать 50%.

Обычно владельцы бизнеса относятся к конверсии более оптимистично и представляют ее гораздо большей, чем она есть на самом деле.

Последняя задача – это аккаунт-менеджмент, работа с уже существующими клиентами. Именно здесь и происходит основное зарабатывание денег.

Таким образом, если процесс продаж разбить на три шага и поручить разным людям, можно избавить бизнес от зависимости от ключевых людей.

На стадии стартапа аккаунт-менеджмент должен вести хозяин и люди, близкие к нему, потому что при уходе ключевого человека с этой позиции теряется, по крайней мере, половина бизнеса.

С развитием бизнеса и выстраиванием системы продаж у каждого сотрудника оказывается своя узкая задача, и даже у начальника отдела остается только роль координатора.

У такого подхода есть свои плюсы. Сотрудникам, которые занимаются lead conversion, необходимо быть хорошими продавчиками.

Если у них есть хороший скрипт, по которому они работают, если есть методика, поставленная владельцем, по которой они продают, – им нет необходимости входить в работу.

На эту позицию можно нанять любого человека «с улицы», и вилка между стандартным продавчиком и «звездой» будет составлять 1:3. То есть «звезда» будет продавать в три раза больше, чем обычный менеджер.

## ПРОБЛЕМА МНОГИХ СОБСТВЕННИКОВ

Проблема многих собственников в том, что если вы соединяете в себе качества хорошего «технаря» и хорошего продажника, прекрасно разбираетесь в том, что предлагаете рынку, и даете ему достаточно положительных эмоций, – вы лично делаете половину всех продаж.

Любой менеджер продает как минимум в два раза меньше вас.

Поэтому при переходе к системному подходу, передавая свои функции другому менеджеру, вы также теряете минимум половину продаж.

Выйти из этой ситуации можно, наняв сразу несколько человек, либо (как это часто бывает на этапе стартапа) можно передать поиск потенциальных клиентов другим людям, но «закрывать» их вы все также продолжаете сами.

Потому что при привлечении другого человека на конверсию можно потерять очень большой процент.

Против этого нет никакого рецепта, кроме как увеличение количества людей, которые будут конвертировать клиентов. Плюс, увеличение количества входящих заявок от потенциальных клиентов.

Если же вы будете продолжать это делать сами постоянно – вы никогда от своего бизнеса не избавитесь, и каждый раз, когда вы будете вынужденно отсутствовать в бизнесе (например, по болезни), продажи будут падать в три раза.

Так происходит с любым бизнесом, который построен на собственнике.

Поэтому ключ к успешному бизнесу – это построение системы привлечения новых клиентов, а не люди, которые непосредственно этим занимаются.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ

Магазины теряют половину своей прибыли только потому, что они не ведут базу своих клиентов, аккаунт-менеджмент отсутствует полностью.

А привести старого покупателя в 6 – 7 раз дешевле, чем привлечь нового.

Именно поэтому очень многие бизнесы не выживают.

## ВСТРОЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ

При таком построении системы продаж конфликты являются частью системы.

Если, например, компания занимается разработкой программного обеспечения, необходимо, чтобы отдел тестирования не находился под отделом разработки.

В этом случае отдел тестирования создает конфликт для отдела разработки, который пытается его решить.

На этом встроенном конфликте и создаются более качественные программы.

Конфликты могут быть самыми разными.

Если, например, не следить за людьми, которые приводят лидов, они начинают вешать свои баннеры на порносайтах, надеясь заработать \$50, и в результате в фирму приходит огромное количество людей посторонних, которые никогда не станут клиентами.

Поэтому конверсия резко падает, и это возмущает ту часть сотрудников, которой поручено ей заниматься.

Плюс в этой ситуации такой: как только возникает конфликт – вы об этом узнаете, вы не смотрите на его результаты уже спустя месяц, когда уровень продаж по какой-то причине упал.

Второй тип конфликта – человек, который занимается конверсией, обещает больше, чем может выполнить аккаунт-менеджер.

Самое главное, чтобы на стадии стартапа и раскрутки компании в ней существовали правила.

Обычно этого не бывает: каждый выполняет свои функции как может и считает, что так и должно быть, тем более, если это приносит компании прибыль.

Если же вы видите, что конфликты, возникающие в бизнесе между тремя выделенными вами частями бизнес-процесса, имеют типовой характер, их необходимо решать системно и объяснять работающим на вас людям степень их полномочий и свободы.

## ПРЕИМУЩЕСТВА КОНВЕЙЕРНОГО ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Преимущество бизнеса, построенного таким образом, состоит в том, что, когда от вас уходит человек, занимающийся привлечением клиентов, вы нанимаете на его место другого, обучаете его контролю над своими системами, и фирма продолжает спокойно работать дальше.

Несмотря на то, что таким образом возможность воспользоваться базой данных для менеджеров по продажам оказывается отрезанной, тем не менее, они эту систему очень любят, и проблемы по инсталлированию этой системы в бизнес не возникает.

Потому что вся та рутинная работа по привлечению лидов, которую они не любят, оказывается переданной на первый этап.

Вместо того чтобы заниматься обзвоном, менеджер по продажам с утра будет иметь на столе документы на 20 человек, которые уже хотят что-то купить, что очень упрощает его работу.

И за полгода-год работы он привыкает заниматься только продажами, привыкает к стабильному потоку клиентов, которых нужно конвертировать.

Людям, поработавшим в такой системе, очень трудно найти работу в другой компании, потому что как только они оказываются в стандартных условиях, они понимают, что вся рутинная работа по привлечению клиентов вновь ложиться на их плечи.

К тому же в первом случае резко возрастает КПД менеджера, и он получает очень хорошие комиссионные, даже если вы платите ему меньше, чем раньше, потому что объем продаж резко увеличивается.

В конечном итоге такая система оказывается выгодна собственнику, потому что прибыли увеличиваются, а менеджер за полгода-год теряет свой навык привлечения клиентов и становится неконкурентоспособным для любой другой компании, зато оттачивает навык конвертации клиентов и становится узким специалистом.

И даже если такой продажник уходит из компании, его место занимает другой человек, и пока он проходит обучение, фирма теряет некоторый процент конверсии, но бизнес в целом не страдает и продолжает работать.

## АККАУНТ-МЕНЕДЖМЕНТ

На этапе взрывного роста компании аккаунт-менеджмент также нужно будет разделить на lead generation и lead conversion.

Таким образом, один человек будет заниматься обзвонами (касаниями) клиентов, а второй продажами.



## ТРИ УСЛОВИЯ ПРОДАЖ

Чтобы продажа произошла, необходимы три условия.

Во-первых, у клиента должна быть проблема, которую он пытается решить (или эмоция, которую он хочет получить).

Во-вторых, у клиента должны быть деньги.

И, в-третьих, процесс продажи и процесс покупки должны совпасть по времени.

Во многих бизнесах продажи проваливаются не потому, что у покупателя нет проблемы или нет денег, а именно потому, что не совпадают процесс покупки и процесс продажи.

По статистике если человек пришел от вас в течение 3 дней до или трех дней после, это самое эффективное время для «закрытия» сделки.

Поэтому самый оптимальный режим – поддерживать контакт с клиентом раз в неделю.

Система постоянных контактов очень проста концептуально, но очень трудновыполнима на практике. Многие начинают контактировать с клиентом еженедельно, но очень немногие превращают это в систему.

## ПРАВИЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Правильно организованный отдел продаж во многом обеспечивает успех бизнесу.

Если отдел продаж хорошо справляется со своей задачей, все остальные функции можно отдать на аутсорсинг.

Примером такого бизнеса в России является издательство «Манн, Иванов и Фербер», выпускающее дорогие книги солидных авторов.

В обычном представлении издательство – это большие помещения, в которых сидит огромный штат редакторов, корректоров, секретарей и т.д.

Издательство «Манн, Иванов и Фербер» не имеет своего офиса, каждый сидит у себя в квартире, но они умеют продавать то, что они делают.

Использование трехступенчатой схемы позволяет существенно снизить требования к людям, которых вы нанимаете.

Квалифицированный персонал уже не требуется, а сама система приближается к Макдональдсу: вы нанимаете человека, даете ему инструкцию, и он по ней работает.

Проще говоря, на этапе lead conversion любая нанятая девочка с приятным голосом, получив из отдела, занимающегося lead generation, базу адресов, может сесть на телефон и читать разработанный вами текст по бумажке.

При такой организации труда проблемы с «закрытием» сделок возникают уже не от недостаточного профессионализма сотрудников, а от того, что кто-то, например, долго не подходит к телефону, или не умеет что-то рассказать, или для менеджеров не был проведен тренинг по товару, вследствие чего они не могут дать консультацию, и т.д.

Всякую инициативу сотрудников, которые пытаются интересоваться всем и всем заниматься, нужно пресекать.

## РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

При продаже консалтинга у клиентов обычно возникает два типичных возражения.

Первое, что какое-то предлагаемое нововведение не будет работать в их бизнесе (с их клиентами, в их городе), а второе возражение, что рабочие не дадут это нововведение применить.

Нужно очень четко различать, кто на кого работает, и организовывать бизнес для себя, а не для развлечения собственных сотрудников.

В компаниях, которые оказывают сложные услуги и продают сложные сервисы, как правило, работают «технари» очень высокой квалификации.

И чем выше их квалификация, тем большей свободы они будут добиваться.

В таких случаях необходимо строго очерчивать рамки, которые они должны соблюдать, но внутри этих рамок нужно предоставлять им свободу, до тех пор, пока это приносит результат. Если это не приносит результата – нужно менять человека или рамки.

## ТОЛЬКО НЕ МЕШАЙ

Если привлекаемые лиды предварительно проходят какие-нибудь фильтры, то есть в фирму приходят не люди, которым в принципе ваша продукция может быть интересна, а люди с устойчивым интересом и желанием купить – главная задача менеджера, занятого lead conversion, не помешать клиенту это сделать.

Если система привлечения людей построена правильно, не нужно продавать слишком агрессивно, нужно просто не помешать купить человеку, который уже пришел это сделать.

## СЕТЕВОЙ МАРКЕТИНГ И СЕКТИЗМ

В системе сетевого маркетинга на первом этапе всеми возможными способами привлекаются новые клиенты, а затем идет личная работа с клиентской базой.

Если нанимаются люди на lead generation, то в аккаунт-менеджменте необходимо автоматизировать постоянный контакт с ними.

Чем чаще контакт – тем больше продажи, конверсию приходится делать самому.

Проблема с МЛМ в том, что в продукт должна быть встроена 6 – 10-кратная маржа, себестоимость должна быть в 6 – 10 раз ниже цены, иначе нет смысла заниматься этим бизнесом.

Подавляющее большинство денег, которые зарабатываются в сетевом маркетинге, приходятся на верхние 2%.

К тому же МЛМ – это бизнес тусовок, в него приходят и остаются люди, у которых проблемы дома.

В 70-е годы XX века в Америке было организовано мощное трансформационное движение EST, в котором происходила серьезная подмена понятий, и, тем не менее, сотни тысяч человек несколько раз в неделю приходили на свои собрания и давали друг другу необходимые эмоции.

Дэн Кеннеди как-то раз разговаривал с Вернером Экхардом (основателем ЭСТ), и попросил охарактеризовать EST одной фразой. И его ответ был таким: «We sell independence, but breed dependence.»

Действительно, МЛМ-компании продают независимость, но сама система напоминает пивной алкоголизм: это подсаживание на систему как можно большего количества людей.

Продается одно, а в конечном итоге получается другое.

## АФФИЛИТАТЫ

Аффилиатные соглашения заключаются уже на втором этапе развития компании, когда процессы конвертации уже работают.

Аффилиатам нужны работающие процессы. Это, как правило, люди, которые хотят ничего не делать и получать максимальную прибыль.

Задача успешной компании – дать им такую возможность, предварительно отработав процессы продажи на своих клиентах.

Затем успешные механизмы конвертации отдаются аффилиатам, чтобы они тоже на них зарабатывали.

Плюс такой системы в то, что вы платите только с продажи, аффилиаты получают свои деньги только тогда, когда продажа состоялась.

В грамотно организованной компании существует frontend (завлекающий продукт) и backend (на котором делаются основные продажи), и именно frontend отдается аффилиатам.

В Интернете существует очень много продуктов, на которые предлагается мастер-лицензия (или ресел-лицензия), можно купить, например, за \$300 какой-нибудь курс и свободно его впоследствии продавать.

Фактически это frontend для дальнейших продаж, потому что с помощью этого продукта человек попадает в систему, а затем ему продаются действительно дорогие продукты.

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ДЛЯ СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Бизнес-процессы для сервисных организаций, работающих в сфере информационных технологий, описаны как IT-сервис менеджмент, но многие из них не имеют отношения к процессу продаж.

Для любого бизнеса (в том числе и в сфере IT) провальным оказывается число «1».

Если у вас есть только одна точка входа в бизнес, при малейшем проседании контакта можно потерять клиента.

Поэтому необходимо, чтобы функции были разделены как минимум пополам: один человек занимается аккаунт-менеджментом с точки зрения продаж, второй является специалистом по IT.

И оба они должны иметь контакт не только с руководителем, но и с менеджерами отделов, потому что при малейшем нарушении контакта можно вновь потерять клиента.

Так часто бывает в маленьких компаниях: при уходе или отсутствии менеджера на его место приходит другой человек, и контакт (и контракт) с клиентом теряется.

## ПРОДАЖИ В ИТ

В сфере ИТ конкуренция очень высока, достаточный процент работников на этом рынке не являются профессионалами, поэтому чтобы отстроиться в этом бизнесе, необходимо иметь frontend и backend.

В качестве frontend-а лучше предлагать продукт, а затем уже своим постоянным клиентам продавать дополнительные сервисы.

В ИТ хорошо работает продажа картриджей. Это продукт, который нужен всем, и, продавая его дешевле (с маржой в 10, а не в 30%, как все), можно впоследствии конвертировать клиентов на покупку других сервисов и услуг.

Реклама в сфере ИТ вообще плохо работает.

Одной из серьезных проблем рекламы является то, что первоначальный обзвон потенциальных клиентов поручается самым низкооплачиваемым (а фактически неквалифицированным) сотрудникам.

Поэтому первое касание клиента происходит зачастую некомпетентно, с искажением представления о продукте и создает негативное впечатление о компании в целом.

Если есть такая возможность, у отдела продаж должен быть отдельный телефон, а на телефонный этикет необходимо обращать особое внимание, потому что это одно из уязвимых мест большинства компаний.



## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРЕХСТУПЕНЧАТОЙ СХЕМЫ В БИЗНЕСЕ

Помимо того, что использование трехступенчатой схемы в бизнесе позволяет снизить претензии работодателя к квалификации сотрудников, риск, что ваш бизнес «уведут», сводится к минимуму: контролировать несколько аккаунт-менеджеров гораздо проще, чем весь отдел продаж, построенный традиционно.

При грамотно построенной системе привлечения и конвертации лидов даже в случае, если ключевой человек уводит часть вашей клиентской базы, в целом для бизнеса это не становится катастрофой, и он может быть выведен на прежний уровень продаж в течение 3 – 4 месяцев.

Предложенная схема может быть максимально эффективной, если большое внимание уделяется работе с базой старых клиентов, это задача аккаунт-менеджмента.

Нет смысла ждать, пока старый клиент позвонит сам и захочет что-нибудь купить, этого может и не случиться.

## ЦЕННОСТЬ СОТРУДНИЧЕСТВА

Ваши клиенты делятся на несколько групп.

Первая группа – это клиенты, которые пришли что-то купить в первый раз. Замечательно, если у них останется хорошее впечатление от компании и им захочет вернуться и купить что-то снова. Для создания такого впечатления, можно подарить клиенту какой-нибудь неоговариваемый ранее бонус.

При продаже дорогих сервисов или дорогого программного обеспечения очень важно уметь объяснить клиенту не только технические характеристики продукта, но и ценность покупки именно у вас.

Потому что если клиент ищет только приемлемую цену и покупает не у вас, значит, вы недостаточно времени и сил потратили на его «образование».

Клиент должен понимать ценность сотрудничества именно с вашей компанией.

Для многих клиентов время является большей ценностью, чем деньги. Поэтому они ищут качественный сервис, а не более низкую цену, и вы можете такой сервис предоставить.

Если есть возможность провести быстрое внедрение и получить результат не за 9 месяцев, а за три, передать знания, с которыми далее клиент будет работать самостоятельно – в этом заключается большая стоимость, чем во всем остальном.

«Образование» клиента более относится к инфобизнесу, можно дать ему консультацию за деньги, оговаривая, что если он купит определенный продукт, эти деньги будут включены в его стоимость.

На этом этапе отфильтровываются клиенты, которые хотят поторговаться. Тот, кто не собирается ничего покупать, не будет платить за консультацию.

А если клиент действительно заинтересован в вашем продукте, он заплатит.

## СИСТЕМА МНОЖЕСТВЕННЫХ КАСАНИЙ

Ваши бизнес-процессы должны быть выстроены таким образом, чтобы вы всегда видели, когда клиент совершает у вас покупку (в фирме должен быть специально обученный человек).

Во-вторых, клиентов, которые давно ничего не покупают, нужно периодически касаться, напоминая о своем существовании.

Среднестатистический клиент покупает после семи касаний, от 72 до 80% продаж осуществляются после того, как вы 7 раз поговорили по телефону, или лично, или встретились с клиентом.

Согласно же российской статистике, типичный менеджер по продажам перестает касаться клиента после пятого раза.

Существует два периода, в которые клиент принимает решение купить прямо сейчас.

Первый период – от 21 до 30 дней.

Чем сложнее система, тем период принятия решения дольше.

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

И во время каждого касания должна звучать какая-то новая информация (что-то поменялось..., мы придумали новую структуру..., теперь действует новое расписание..., и т.д.), то есть для касания всегда должна быть причина.

К тому же необходимо, чтобы для касаний было несколько различных путей, потому что разные люди воспринимают информацию по разным преимущественным каналам (аудиально, визуально, через веб).

Это могут быть и e-мейлы, и звонки, и сообщения по факсу, и почтовые рассылки. Если вы работаете с крупной компанией и контактируете с людьми старше 50 лет – касания обязательно должны быть на бумаге, потому что таким людям обязательно нужно «пощупать» информацию.

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

Поэтому необходимо продолжать его касаться до тех пор, пока он не купит (по выражению Дэна, *“Until they buy or die”*).

Такие касания лучше всего делать раз в неделю, и это должны быть касания с точки зрения обучения.

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

При ограниченном количестве средств можно касаться клиента раз в месяц.

Но каждый пропущенный месяц будет вам стоить потери 10% ценности вашей клиентской базы.

## МАССОВЫЕ РАССЫЛКИ

Можно начинать такую рассылку не с того момента, как вы понимаете, что клиент ничего не купит, а самого начала.

Люди обычно пассивно к этому относятся, поэтому о подписке можно даже и не спрашивать, 20% скажут «да, подпишите нас», но 20% могут отказаться, поэтому, подписывая их сразу же, вы увеличиваете конверсию в 4 раза.

Именно по этой причине так хромает подписка на газеты и журналы в России.

Фактически гораздо дешевле заставить человека отписаться, чем подписаться.

В маркетинге появился новый термин *continuity*, который обозначает продажи до тех пор, пока человек сам не отписывается от них.

Есть люди, которым просто некогда читать.

Но если информация о вас будет раз в месяц попадать к ним на рабочий стол – они будут знать, как вас найти в случае возникновения проблемы.

Если ваш бюджет позволяет – очень хорошо работает аудиодиск, рассылаемый вместе с вашим ежемесячным посланием.

Получив диск, клиент оказывается, вынужден его прослушать (он может сделать это в машине по дороге в офис), и во время получасовой записи вы завладеваете его вниманием так, как не сможете это сделать никаким другим способом.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЧТОВЫХ РАССЫЛОК

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

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

На самом деле все эти условия не всегда соблюдаются.

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

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

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

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

Если раньше существовал fax broadcasting (спам по факсу), то в последнее время используется еще и voice broadcasting.

Можно в течение часа послать свое сообщение 17 тысячам человек, и у каждого будет ощущение, когда он проверит свои сообщения, что вы лично ему позвонили.

## РАЗДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТОВ НА FRONTEND И BACKEND

Увеличить продажи можно также с помощью разделения продуктов на frontend и backend.

Frontend-продукт должен быть дешевым, он предлагается клиенту сразу.

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

В начинающих компаниях предлагается один такой продукт или несколько однотипных.

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

В качестве примера можно привести торговлю игровыми приставками.

На продаже приставки компании теряют \$100, но впоследствии много зарабатывают на играх.

Очень дешево сейчас стоят принтеры, но картриджи стоят дорого.

В Макдональдсе гамбургер стоит относительно недорого, но стакан колы стоит доллар.

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

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



Если ваши конкуренты продают что-то за \$100, а вы продаете это же самое за \$50, они никак не смогут с вами тягаться.

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

Во-вторых, увести ваш бизнес вашим же сотрудникам также будет очень сложно, т.к. информация о том, что основная прибыль делается на backend-продуктах, также не будет являться в компании общедоступной.

## СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО

Прибыль от frontend-а должна покрывать рекламу.

Если у компании есть качественный backend, она может себе позволить всю прибыль от продажи frontend-а сразу же вкладывать в рекламу.

Крупные компании могут продавать продукт по другим ценам.

Одним из самых крупных ритейлеров в Америке является компания Wal-Mart, у нее несколько десятков тысяч магазинов, которые продают различных товаров на сумму в 10% валового продукта США.

Мелкие магазинчики не выдерживают конкуренции с этой компанией и прогорают, потому что она имеет возможность рекламировать и продавать дешевые frontend-продукты, а если есть цена дешевле, и нет разницы в товаре, зачем платить дороже?

И покупатель выбирает более низкую цену, покупая, тем не менее, более дорогие сопутствующие продукты, таким образом компания охватывает огромный кусок рынка.

Если вы продаете продукт или услугу, совершенно не обязательно, чтобы это «что-то» было самого высокого качества, лучшим на рынке.

Качество должно быть стандартизированным.

Человек, покупая ваш продукт сегодня, через месяц и через год, должен получать один и тот же результат.

Если клиента устраивает качество – он придет еще и еще. Если качество будет меняться от случая к случаю – он от вас уйдет.

Прекрасный пример постоянства качества – продукция Макдональдс.

В какую бы страну вы ни приехали, Бигмак будет выглядеть одинаково и имеет одни и те же вкусовые характеристики.

Люди приходят в Макдональдс, чтобы утолить голод за относительно небольшие деньги, а не в поисках изысканных вкусовых ощущений.

Система frontend – backend действует и здесь: рекламируются дешевые сэндвичи, а основные деньги делаются на кока-коле и картошке.

Также в Макдональдсе есть дешевая еда для детей, которая продается в комплекте с игрушкой. Дети вырастают, и те положительные эмоции, которые они испытывали здесь в детстве, переносятся на принятие решений уже во взрослой жизни.

Именно поэтому если вы в вашем бизнесе продаете комплексные решения, необходимо открыть отдел по обучению тому, как делать продукты, писать книги и т.д. (за небольшие деньги, которые хотя бы окупали вложения), и люди будут впоследствии покупать именно у вас, потому что они обучались у вас.

## ПОДЪЕМ ПРИБЫЛЬНОСТИ

Одна из базовых задач в становлении компании – это подъем прибыльности.

Многие путают его с увеличением объема продаж.

Вспоминается старый анекдот: купил десяток яиц за рубль, сварил, продал по 10 копеек за яйцо – остался навар.

Недостаточная прибыльность – это проблема многих бизнесов, которую пытаются решить увеличением объема продаж, думая, что где большие объемы – там будут и прибыли.

Прибылей может не быть очень долго, поэтому если у вас нет инвесторов, которые готовы вкладывать в убыточный бизнес, над прибыльностью необходимо работать.

## САМЫЙ КЛЮЧЕВОЙ ИНДИКАТОР КОМПАНИИ

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

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

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

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

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

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

## ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Все мероприятия, которые направлены на построение системы продаж, должны соответствовать двум моментам.

Необходимо знать количество денег, которое приносит клиент за всю свою жизнь. Плюс, постоянно стремиться постоянно увеличивать эту сумму.

Если у кого-то что-то не покупают, хотя интерес к продукту есть, это значит, покупатели не видят ценности продукта.

Если вам скажут, что какой-то банк продает стодолларовые купюры по \$20, и вы поймете, что это не MLM, все ваши силы будут направлены на то, где бы занять максимальное количество денег и как скоро можно получить свои «доллары со скидкой».

В бизнесе стоит та же задача: найти формулу, при использовании которой из каждого вложенного доллара вы получаете два, а затем, увеличивая обороты, раскручиваете свою компанию и увеличиваете прибыли.

Важно иметь в виду две цифры: сколько вам приносит клиент за всю жизнь, и сколько денег вы тратите на его привлечение.

Первая цифра должна расти, а вторая – падать.

И чем больше будет между ними разница, тем больше денег окажется у вас в кармане.

## СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ

В хорошо организованном бизнесе должно быть несколько систем привлечения клиентов. Гилберт однажды сказал: «Половина рекламы неэффективна, мы просто не знаем, какая половина».

С самого начала необходимо выяснить, какая реклама неэффективна, и перестать тратиться на нее.

Пусть 20% вложенных денег дадут 80% результата.

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

Все способы рекламы необходимо тестировать.

У среднего магазина компании Wal-Mart есть более 500 способов привлечения клиентов в конкретном городе, поэтому их систему совершенно невозможно скопировать.

## ИЗМЕРЯЕМОСТЬ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ

Абсолютно все в бизнесе подлежит измерению, в особенности это касается бизнес-процессов.

Если мы не измеряем что-то, мы не можем этим управлять.

Очень важно знать, сколько клиентов приводит тот или иной вид рекламы, причем нужно учитывать не людей, которые просто позвонили, а людей, которые купили.

Можно это отслеживать, давая разные входящие телефоны по разным типам рекламы, менеджер может спрашивать клиента, откуда он узнал о фирме.

Также необходимо вести учет того, сколько денег принесли люди, пришедшие по разным типам рекламы.

Это позволит отсеять лишние расходы на неэффективную рекламу.

Если нет возможности организовать несколько телефонных линий – можно устроить разные внешние номера, либо разные добавочные номера по разным типам рекламы с переадресацией.

В Москве такую услугу оказывает Манго Телеком, и, воспользовавшись этим сервисом, можно зайти на вебсайт и посмотреть, сколько человек позвонило по каждому отдельному номеру, и оценить эффективность всех видов использованной рекламы.

Можно просить клиента ввести код рекламного объявления, либо давать ему в объявлении код для получения дополнительной скидки, это позволит отслеживать, по какому объявлению пришел клиент.



## ПЕРВЫЙ ШАГ В СТАНОВЛЕНИИ БИЗНЕСА

Самый первый шаг в становлении компании – это увеличение прибыльности.

Чтобы существовать, компания должна быть прибыльной.

Когда человек только входит в бизнес, у него создается представление, что он может работать только полдня, на самом деле же работать приходится минимум по 12 часов в сутки.

Проблема возникает не только со временем.

Люди, которые хотят что-то поменять в своем бизнесе, делятся на две категории.

Первая – это люди успешные, которые достигли в бизнесе определенного уровня, и, что бы они ни делали, «пробить» этот потолок они не могут.

Но это необходимо сделать, чтобы компания шла вперед.

Вторая категория людей – это те, у которых все настолько плохо, что менять что-то нужно было еще вчера, и даже если в компании есть оборот, совершенно не остается прибыли.

Поэтому первая задача, которая возникает – это увеличение прибыльности.

Без этого невозможна дальнейшая оптимизация бизнеса.

## ПЯТЬ ГЛАВНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ

Воздействовать на увеличение прибыльности можно в нескольких точках.

Прибыль подсчитывается как объем продаж в единицу времени (день, месяц, год и т.д.), умноженный на вашу маржу (процент прибыли).

В свою очередь объем продаж – это количество клиентов, умноженное на стоимость одной продажи и на количество раз, которое этот клиент к вам пришел.

Клиенты складываются из количества лидов, которые пришли и сказали, что они заинтересованы вашей продукцией, умноженного на вашу конверсию.

Для того чтобы увеличить прибыльность, необходимо сначала замерить, а потом работать над пятью главными коэффициентами (маржа в процентах от общего объема продаж, количество клиентов, процент конвертации, средняя стоимость каждой продажи, количество транзакций в единицу времени).

Если в бизнесе, который за месяц продает на \$50 000 в единицу времени (месяц, год), все коэффициенты увеличить всего на 10%, прибыльность составит не \$50 000, а более \$80 000, прибыльность вырастет более чем на 60%.

Если же каждый коэффициент увеличить в два раза, вместо \$50 000 можно получить \$1 600 000.

На этапе становления компании необходимо работать не на усложнение системы продаж, а на увеличении выбранных коэффициентов в определенной последовательности.

## ТЕХНАРСКИЙ МИФ О ХОРОШЕМ ПРОДАЖНИКЕ

Увеличить прибыльность компании обычно необходимо в ситуации кризиса, которая возникает, если приходит новый конкурент, или уходит выгодный клиент, или происходит еще что-то из ряда вон выходящее.

Обычно владельцы бизнесов пытаются увеличить количество денег, которое остается у них в кармане, вкладывая больше денег в рекламу.

К процессу продаж они относятся как к черному ящику: одно количество людей пришло – другое количество прибыли из него вышло.

Поэтому одна из самых больших проблем «технарей» – найти хорошего продавца, с помощью которого они надеются увеличить прибыли.

Найти хорошего «технаря» на порядок дешевле, чем хорошего продавца. Поэтому если кто-то умеет выстроить грамотную систему продаж, то найти человека, который сделает продукт, достаточно легко.

Например, компания Nike ничего не производит. Вся продукция (куртки, кроссовки и пр.) делается на фабриках других компаний в Китае. Собственно Nike занимается только разработкой продуктов и маркетингом. Та же самая ситуация у компании Sony с Playstation, или у множества компаний, связанных с мобильными телефонами.

Если говорить о премиум-сегменте, то, например, 90% дорогих клюшек для гольфа производится на 6 заводах в Китае, которые принадлежат компании, занимающейся разработкой брендов. В эпоху глобализации найти эффективное производство гораздо легче, чем выстроить систему продаж.

## САМЫЙ ДОРОГОЙ СПОСОБ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ

Реклама – самый дорогой и провальный способ привлечения клиентов.

Первый и самый простой способ увеличения прибыльности – работать с маржой.

Прибыльность напрямую коррелирует с маржой, ее можно увеличить, продавая сопутствующие товары с более высокой маржой, создавая frontend- и backend-продукты хотя бы в базовой степени.

В Макдональдсе у покупателя всегда спрашивают, не купит ли он колу, картошку или пирожок.

Этот же принцип должен работать и в вашем бизнесе.

30% клиентов скажут на ваше предложение «да», потому что они привыкли говорить «да», и тем более они такого предложения ожидают. Прибыль от сопутствующих товаров увеличивает маржу, как и продажа более прибыльных продуктов и сервисов.

## СРЕДНИЙ ЧЕК

Во-вторых, необходимо увеличивать стоимость средней продажи (средний чек).

Если человек уже пришел купить и тратит деньги, ему гораздо проще продать что-то по более высокой цене, чем тому, кто еще не собирается покупать.

Поднять покупателя от \$10 до \$100 проще, чем от 0 до \$10.

Необходимо продавать до транзакции, во время нее и после.

При продажах по телефону клиенту в правильно организованной компании обязательно продадут что-то еще, помимо того, что он хотел купить, потому что в таких компаниях, как правило, рекламируется только frontend.

А основные деньги делаются уже на бекенде.

## УВЕЛИЧЕНИЕ КОНВЕРСИИ

Третье, над чем необходимо работать для увеличения прибыльности – это конверсия.

Улучшив среднюю конверсию в 3% всего на 1%, можно на 25% увеличить конечный результат.

## УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ТРАНЗАКЦИЙ

Следующий шаг – увеличение количества транзакций.

В бизнесе химчисток, например, если человек пришел 4 раза, он будет возвращаться еще и еще и откажется от услуг чистки только в том случае, если произойдет порча вещи.

В разных бизнесах эти цифры разные, но обычно это 3 или 4.

Заставить клиента прийти к вам 4 раза вместо одного – важная задача на пути к увеличению прибыльности, но этого, к сожалению, практически никто не делает.

Можно давать клиенту скидки, бонусы, проявлять о нем заботу, она никогда не бывает лишней.

Если клиент сотрудничал с вами 4 раза – он в большинстве случаев становится вашим постоянным клиентом.

## ПОСТОЯННЫЕ АВТОМАТИЧЕСКИЕ КАСАНИЯ

Для увеличения прибыльности необходимы постоянные автоматические касания клиента.

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

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

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

В разных бизнесах разные сроки являются критическими.

Если клиент приходит пить кофе 5 раз в неделю, и его нет три дня – скорее всего он не вернется.

В мебельном бизнесе если покупатель не вернулся через 18 месяцев – нужно что-то делать, потому что это стандартный период, по истечении которого людям нужна какая-то новая деталь обстановки.

Работать с существующим клиентом в 7 раз дешевле, чем искать нового, поэтому совершенно необходимо работать с существующей клиентской базой.



## РАБОТА С КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ

Клиентская база – это самое ценное, что есть в любом бизнесе.

Мебель, оргтехнику, документы, офис – все можно потерять и восстановить, но клиентская база должна оставаться.

Существует несколько основных путей работы с базой.

В заведениях общепита распространены дисконтные карточки, которые выдаются в обмен на анкету, которую заполняет клиент, внося в нее необходимые сведения о себе.

Рестораны составляют базы данных с днями рождения клиентов и за какое-то время до указанной даты присылают клиенту поздравление и предложение отметить этот день у них, воспользовавшись скидкой или особыми условиями.

Таким образом, зачастую удается привлечь до 30% дополнительной прибыли.

Сколько бы клиентов ни было у ресторана, у 1/12 части в этом месяце день рождения, поэтому, ведя базу данных, можно примерно планировать количество продаж в месяц.

Обычно день рождения не празднуется в одиночку, тем более если клиент знает, что вы предлагаете ему бесплатный кофе и торт.

Ведение клиентской базы позволяет касаться клиента более персонализировано, обращаться к нему по имени и делать предложения, уже имея представление о его прошлых покупках.

Даже социальные сети в Интернете призваны собирать о нас информацию с главной целью – получить от нас больше денег.

В Америке это настолько развито, что после покупки в магазине книги по какой-то теме, очень велика вероятность того, что в течение следующих 2 недель по почте к клиенту придет предложение решить эту проблему с помощью очередного курса, тренинга, системы и т.д.

Даже когда человек переезжает на новое место жительства, примерно оценивается стоимость его дома и его заваливают письмами о том, что ему необходим новый доктор, школа для детей и т.д.

В 70-е годы XX века в Америке можно было легально купить базу данных людей, которые сдают на права, и воспользоваться ей в коммерческих целях.

По весу и росту, указанному в базе для каждого человека, был, например, высчитан процент людей, которым угрожало ожирение, и была сделана рассылка от имени врача с приглашением на бесплатную консультацию по вопросу лишнего веса и предотвращения различных болезней, которые с ним связаны.

## УВЕЛИЧЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ТРАНЗАКЦИЙ

Когда бизнес очень прибылен, появляется огромный потенциал для креатива, хочется сделать его еще более прибыльным, придумать новые способы для привлечения клиентов, новые сервисы и услуги, и конкурентам, которые думают чем платить зарплату сотрудникам и как дожить до завтрашнего дня, это становится совершенно не по карману.

Многие успешные бизнесмены получают от такого творческого процесса настоящее удовольствие.

Для того чтобы увеличить количество транзакций с каждого клиента, необходимо максимальным образом встроиться в его процесс.

Эта часть маркетинга, которая касается психологии клиента и пр., для многих остается непонятой и потому почти не используется.

Работая с базой данных, необходимо отыскивать в клиентах логические и нелогические сходства.

Можно попытаться найти людей, похожих на ваших клиентов, в окружающем мире, и попытаться продать им то, что вы уже продавали, конверсия в этом случае может быть гораздо выше.

Например, один инфобизнесмен, продающий семинары о том, как заработать на теме недвижимости, обратил внимание, что на его недорогие семинары приходит очень много людей с короткой стрижкой, по виду напоминающих представителей силовых профессий (пожарные, полиция и т.д.). Когда он приспособил свои материалы под потребности именно этой конкретной группы людей, его конверсия резко возросла.

Точно также и в любом бизнесе можно вычислить типичного клиента, как правило, таких профилей несколько.

## ПРИНЦИП РЫНОЧНОГО КОЛОКОЛА

Что бы вы ни продавали (и на занятиях по экономике это преподается), существует зарождение рынка, общая часть, на которой делаются деньги, затем старение рынка и умирание.

Принцип колокола относится и к клиентам, но работает с ними немного по-другому.

Все клиенты обычно делятся на три группы.

Если клиенты, которые с определенной частотой у вас что-то покупают (приходят за хлебом в булочную раз в неделю, чинят машину раз в полгода и т.д.).

Эти клиенты примерно знают, что они хотят, они покупают постоянно, но на продажах им богатым (и тем более свободным) стать невозможно.

Есть люди, которым нужно все и сразу. И если вы не можете им этого предложить, они купят у вас то, что у вас есть, а все остальное купят в другом месте.

В большей степени это относится к мужчинам: если мужчине что-то нужно, ему не так сильно важна цена, он хочет получить решение своей проблемы прямо здесь и сейчас.

Особенно это выражено в премиум-рынке, где люди ценят свое время и покупают дорогие услуги.

Они могут быть не очень образованы, но обладают потрясающей хваткой и видят не то, что вы им хотите показать, а то, чем вы действительно являетесь.

Поэтому если вы не имеете достаточно средств и хотите увеличить прибыльность бизнеса – ищите свой рынок среди мужчин.

Людей, которые хотя купить все и сразу, ни в коем случае нельзя упускать, потому что им можно продать продукты с 10-кратной маржой, и для привлечения таких клиентов существуют специальные механизмы. Можно, например, попробовать продать такому клиенту что-то на 10% дороже.

Если продажа состоится, очень велика вероятность того, что человек принадлежит к этой группе покупателей.

Эти люди, как правило, относятся к премиум-сегменту рынка, и деньги не являются для них проблемой.

Главное для них – решить возникшую проблему.

Можно провести аналогию со здоровьем. Если у человека большое сердце – ему необходима операция, и он не будет торговаться, а найдет лучшего специалиста за свои деньги.

Упаковывать продукт для таких покупателей нужно по-другому. Очень большое значение имеет гарантия.

Третий тип клиентов – это те, кто покупают очень редко.

Системой периодических касаний нужно перевести их хотя бы в среднюю группу.

Исходя из разных типов покупателей, нужно строить разные структуры продаж.

Тенденция многих бизнесов – отрезать людей, которые покупают редко. Но практика показывает, что благодаря практике автоматических касаний именно из этой группы клиентов приходят самые дорогие покупатели.

Человек может никак не реагировать на ваши продажи в течение 7 лет, но как только у него возникнет проблема – он обратится именно к вам, и таким образом может быть освоен многотысячный бюджет, поэтому нельзя отказываться от работы с этой категорией клиентов.

## О 100% ГАРАНТИЯХ

Плюсов от гарантии на товары и услуги гораздо больше, чем минусов. Как только вы дадите полную гарантию на ваши продукты, услуги или сервисы, обязательно найдутся люди, которые будут сдавать купленное обратно, и это нужно учитывать в своей формуле.

Но прибыль, полученная от клиентов, которые хотят купить все и сразу, с лихвой покрывает эти возвраты.

В различных бизнесах существуют разные типы гарантий.

Покупая компьютер или другую бытовую технику, человек зачастую получает гарантию от производителя в 1 год.

Некоторые магазины дают дополнительную гарантию на 14 дней, и в течение этого времени, если товар не распакован и есть чек, можно получить возможность сдать непонравившийся товар обратно.

Но реально вернуть свои деньги в большинстве случаев по гарантии довольно сложно.

Можно давать гарантию вне зависимости от причин, например, на 60 дней.

В течение этого времени можно вернуть товар по любой причине.

Если вы даете гарантию, то во многих случаях увеличение продаж перекрывает Ваши издержки.

Но все нужно рассчитывать и тестировать.

То, что срабатывает в одном бизнесе, может не сработать в другом.

Нельзя рассчитывать удачу, на то, что все сложится хорошо, клиенты придут подходящие, реклама будет успешной, все фишки сработают.

Бизнес со стороны, особенно, когда его делает профессионал, выглядит легко и привлекательно. Когда же начинаешь свой бизнес сам, иллюзия простоты пропадает, и многие бизнесы прекращают свое существование.

## СИЛА ГАРАНТИЙ

Гарантия позволяет привлечь большее количество людей, и в особенности людей из премиум-сегмента.

Для этой категории покупателей важна не только гарантия, но и ее упаковка.

Если вы беретесь гарантировать свои продукты, можно сформулировать гарантию так, как удобно вам.

Можно заявлять результат, который вы можете дать.

Только на том, что вы отвечаете за свои слова (чего не делает никто), можно отстраиваться от своих конкурентов.

Примером грамотно сформулированной гарантии является история о двух братьях, которые в одном из американских университетов организовали пиццерию и гарантировали горячую пиццу за 30 минут.

Они не гарантировали ни качество еды, ни особенный рецепт, только время.

Если временной промежуток не соблюдался – они обещали эту пиццу доставить бесплатно.

Несколько лет подряд они открывали пиццерии в разных университетах и колледжах, пользуясь одной только этой гарантией, и получали миллиардные прибыли.

Сейчас Домино Пицца уже известный бренд во всем мире.

## РАБОТА С ВОЗВРАТАМИ

Продавать что-то за большие деньги гораздо выгоднее и проще, чем за маленькие.

Но если не будешь продавать за маленькие деньги, большие не придут.

Как только вы даете гарантию в премиум-сегменте, поток заинтересованных клиентов сразу увеличится.

Однако не все будет верить в вашу гарантию.

Чем более привлекательной она будет, тем меньше люди будут вам верить. К этому нужно быть готовым и необходимо будет это недоверие преодолевать, выполняя свои обещания, сколько бы вам это ни стоило.

Таким способом можно поднять компанию, не убивая клиентов, которые продолжают к вам приходить.

Очень хорошо работает гарантия с условием, особенно в продаже консалтинга.

Вы обещаете вернуть деньги по первому требованию, но больше никогда ничего не продаете человеку, который попросил свои деньги назад.

Негатив мотивирует гораздо больше, чем позитив.

Люди готовы сделать гораздо больше, чтобы избежать боли, чем чтобы получить радость.

Если вы встроитесь в бизнес клиента таким образом, что извлечение вас из бизнеса будет связано для него с большой болью, это значит, вы



приобрели клиента навсегда, и вам нужно совершить очень много ошибок, чтобы он отказался от ваших слуг.

Та же система работает в продаже корпоративного софта, например, 1С, и IT-услуг. Если фирма один раз поставила программное обеспечение, только из ряда вон выходящее событие, какой-то кризис может заставить клиента отказаться от этих услуг.

Можно предлагать попользоваться товаром или услугой в тестовом режиме, а оплату произвести по прошествии, например, двух месяцев. Как правило, почти никто от них потом не отказывается.

## ДИСКОНТНЫЕ КАРТЫ И БИЗНЕС ПО ПОДПИСКЕ

Если вы уже выстроили свою систему и бизнес работает отлично, вы можете интегрировать себя в бизнес клиента под соусом увеличения его КПД.

Можно организовать бизнес по подписке.

Если вы найдете возможность привязаться к автоматическим покупкам, то ваш бизнес тоже будет успешным.

Пример – замена в автомобиле масла. Многие в Америке обращаются к специалистам и не делают это дома. Задача такой фирмы – продать дисконтную карту на замену масла на год вперед.

Если человек получает такую карту, то какую бы привлекательную рекламу он не получал, он уже на нее не прореагирует, потому что решение принято давно и проблема эта для него решена.

В последнее время в России получили широкое распространение системы дисконтных клубов.

Человек может купить годовую карту со скидкой в 10% на покупку товаров в определенном месте. И в течение года он не будет покупать нигде больше.

Когда будет конкуренция в борьбе за клиента, такие карты станут повсеместно условно бесплатными.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОДАЖНЫХ ФИШЕК

Многие владельцы бизнесов ошибочно считают, что заработать большие деньги можно только на какой-нибудь гениальной оригинальной идее.

Практика же показывает, что многие успешные примеры в современном бизнесе такими не были.

Форд был отнюдь не первым производителем автомобилей. И Google – не первый из поисковых систем.

Нужно брать модели, которые работают, и применять их в своем бизнесе. Компании Disney Video и Disney Entertainment, продающие свою продукцию на сотни миллионов долларов, были организованы по модели порнокомпании Vivid Entertainment.

Даже при том, что целевая аудитория различна, модель была успешно скопирована и все наиболее успешно работающие фишки были смоделированы именно оттуда.

Для бизнеса по подписке, например, самой эффективной является модель порносайта. Сначала за \$1 клиент получает полный доступ на 3 дня, а когда он уже заплатил, ему продается что-то еще.

## ПРОБЛЕМЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ

При копировании чужих моделей важно на стадии тестирования убедиться, что они действительно успешны, а не только кажутся такими.

Многие копируют внешнее в той или иной системе, не понимая ее внутренних закономерностей.

Также крупной проблемой тестирования является то, что методика, сработавшая на выборке в 100 человек, может не сработать выборке в 10 000. Микро не равняется макро.

На непонимании этой нетождественности погорело очень много бизнесов. Поэтому при тестировании оптимально удваивать количество испытуемых на каждом шаге.

Также необходимо учитывать, что то, что работает с вашими клиентами, не будет работать со всем рынком.

Если вы, используя какую-то методику, получаете от ваших клиентов небольшую прибыль, нет никакой гарантии, что эта методика сработает с остальным рынком.

Именно по этой причине хозяин продает намного эффективнее, чем менеджер.

Если хороший «технарь» получит знания по продажам, это будет в конечном итоге гораздо эффективнее для бизнеса, чем если нанять менеджера по продажам, даже если «технарь» не будет сам продавать, а будет только контролировать систему продаж.

## ОТЛИЧИЕ БОЛЬШИХ КОМПАНИЙ

При анализе статистической выборки нужно отсекаать выбросы (верхние и нижние 10%), то есть клиентов, которые покупают очень мало или очень много.

То, что работает в больших компаниях, не будет работать в маленьких, и по обратной связи от вашего рынка вы сможете легко это понять.

Брендовая реклама работает в ограниченном количестве бизнесов и категорий.

Клиент принимает решение о покупке, основываясь на эмоции, которая в нем уже запрограммирована. Использование фишек больших компаний в компаниях маленьких тут же убивает бизнес, поэтому нельзя слепо копировать то, что делает Макдональдс, Кока-кола и компании подобного масштаба.

К тому же у таких компаний есть дополнительные цели, о которых вам никто никогда не расскажет.

Если, например, компания собирается сбросить большое количество акций, ее собирается кто-то купить или она сама собирается кого-то поглотить, то ей нужно распиарить себя и свой успешный имидж.

Деньги, вложенные в такую рекламу, не нужно отбивать, главное, чтобы реклама просто была.

Другой пример: исторически сложилось, что штаб-квартира компании Wal-Mart находится в маленьком городке, примечательном только тем, что в нем родился ее основатель.

Цены на наружную рекламу в этом городе могут превышать цены на рекламу в Нью-Йорке.

Это происходит потому, что менеджер по закупкам по дороге домой может увидеть эту рекламу и принять решение о закупке товаров определенной фирме во все магазины компании.

## ДИВЕРСИОННАЯ РЕКЛАМА

Также очень большое значение может оказать человеческий фактор.

Чем крупнее будет становиться ваша компания, тем больше будет диверсий.

В крупных компаниях бывают случаи проведения рекламных мероприятий, рассчитанных на то, чтобы убедить конкурентов в эффективности той или иной модели, занять их как минимум на полгода новым проектом или темой, а самим спокойно осуществлять свои стратегии развития.

Целью многих провокаций конкурентов является дезинформация.

## ЧТО РАБОТАЕТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

В мелком бизнесе работают пошаговые стратегии.

Первое, над чем нужно работать, это прибыль.

Когда компания развивается и прибыль становится достаточной, на эти средства необходимо построить хотя бы основные бизнес-процессы, чтобы при росте компания не развалилась.

Главное – поставить барьеры конкурентам в критических точках своих бизнес-процессов, а потом уже взлетать с этой позиции.

## ПОСЛЕВКУСИЕ

Но самое главное с правильным подходом к оптимизации продаж – внедрение!

Ибо без действия не будет никакого результата...

И никакая информация, даже самая нужная и полезная, ничего Вам не даст, если Вы ее не внедрите в свою компанию...

Я уверен, что после прочтения этой книги у Вас осталось больше вопросов, чем ответов. Это хорошо. Значит, эта книга сделала свое дело...

А когда Вы начнете внедрять – вопросов появится еще больше.

В этом случае – приходите к нам. Задавайте свои вопросы на нашем сайте, ([www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)), в Мастер Группе или в жж (<http://parabellum07.livejournal.com/>) – и я постараюсь на них ответить.

Удачи Вам во всех Ваших начинаниях!

Андрей Парабеллум



Андрей Парабеллум — автор ряда популярных книг на тему бизнеса и финансов (в том числе и бестселлеров):

- Бизнес и ЖЖизнь: Правда, о которой не говорят
- Бизнес и ЖЖизнь 2: Секретные материалы
- Бизнес и ЖЖизнь 3: Нелегкое падение вверх
- Продажи и ЖЖизнь: Жизненная правда о продажах
- Оптимизация продаж
- Премиум: Работа с верхними сегментами рынка
- Бизнес без правил: Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль
- Клиенты на халяву: 110 бесплатных способов приведения новых клиентов
- Аутсорсинг и управление проектами
- Золотые законы успешного консалтинга
- Легкий способ удвоить продажи. Русская модель эффективного ИТ-бизнеса
- Инфобизнес от А до Я: Упаковка и продажа своих знаний
- Продавая воздух
- Клонирование бизнеса: Лицензирование, франчайзинг и продажа Вашего бизнеса
- Самодисциплина за 7 дней
- Личная власть за 7 дней

- Нужны деньги? Возьми и напечатай! Создаем бестселлер за 3 выходных...
- 100 Подсказок менеджеру по продажам
- Как легко заработать в интернете миллион рублей пассивного дохода практически без усилий
- Все, что на самом деле мужчины знают о женщинах
- Все, о чем на самом деле мужчины думают после секса
- Развитие бизнеса
- Стартап: Как начать и раскрутить свой стартап-бизнес
- Все, что на самом деле технари знают о продажах
- Удвоение личных продаж: Как менеджеру по продажам удвоить свою эффективность
- Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль

Большую часть этих книг можно бесплатно скачать на сайте [www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

# Зарегистрируйтесь прямо сейчас

на нашем сайте [www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru) и скачайте **бесплатно** более 300 аудиозаписей mp3, 100 видео и более 50 книг по бизнесу, инфобизнесу, продажам, маркетингу и личностному росту.

После регистрации откроется раздел «Мои продукты» → «Free»

## Как купить эту книгу с большой скидкой?

Если вы хотите заказать 10-1000 экземпляров для распространения среди своих дистрибьюторов, клиентов или партнеров, то мы даем хорошие скидки на объемы:

10 книг – скидка 10%

20 книг – скидка 25%

100 книг – скидка 50%

1000 книг – скидка 75%

Чтобы заказать книги, позвоните по телефону (495) 662-99-49