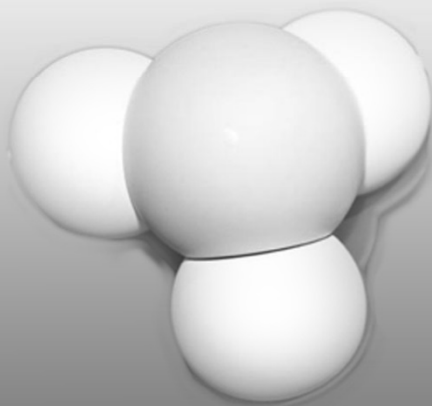


Евгений Романенко

Тетраэдр продаж

Четыре ключа к увеличению
прибыли вашего бизнеса



Серия «Эффективное управление продажами»

TetraSales.ru

2013

Тетраэдр продаж

Четыре ключа к увеличению
прибыли вашего бизнеса

ОГЛАВЛЕНИЕ

Благодарности	6
Введение. Вы все еще думаете, что продаете?	7
Часть первая: Готовы ли вы навести порядок в продажах?	9
Глава 1. Почему 90% собственников унывают, говоря о продажах... 10	10
<i>История одного бизнеса.....</i>	<i>10</i>
<i>«Черный ящик».....</i>	<i>11</i>
<i>Отравленные социализмом.....</i>	<i>12</i>
<i>Технарство – бич.....</i>	<i>13</i>
<i>Меняйтесь или умрите.....</i>	<i>14</i>
<i>Кейс: Бизнес технаря.....</i>	<i>15</i>
Глава 2. Как ликвидировать «черный ящик» продаж..... 16	16
<i>Почему 9/10 бизнесов не выживают в течение 5 лет.....</i>	<i>16</i>
<i>Как не потерять бизнес.....</i>	<i>17</i>
<i>Откуда берется прибыль.....</i>	<i>18</i>
<i>Дайте ценность.....</i>	<i>19</i>
<i>Доставьте ценность.....</i>	<i>20</i>
<i>Прибыль – главный критерий.....</i>	<i>21</i>
<i>Кейс: Деньги рядом.....</i>	<i>22</i>
Глава 3. Система, которая избавит от головной боли..... 23	23
<i>Четыре ключа к продажам.....</i>	<i>23</i>
<i>Тетраэдр продаж.....</i>	<i>24</i>

<i>Почему тетраэдр</i>	25
<i>Кейс: Что знал Кийосаки</i>	26
Часть вторая: Четыре ключа к успешным продажам	27
Глава 4. Ключ № 1. Кому вы продаете?	28
<i>Бизнес есть потому, что есть клиент</i>	28
<i>Избежать боли или получить выгоду</i>	29
<i>Что такое ценность</i>	30
<i>Деньги</i>	32
<i>Как клиент выбирает</i>	34
<i>Кейс: Прохоров и Rolling Stones</i>	36
Глава 5. Ключ № 2. Что вы продаете?	37
<i>Получить больше, чем отдать</i>	37
<i>Mercedes по цене железа</i>	39
<i>Трудности перевода</i>	40
<i>Доллары со скидкой</i>	42
<i>Хороший продавец делает это</i>	43
<i>Кейс: Абрамович и особняк в Нью-Йорке</i>	44
Глава 6. Ключ № 3. Как вы продаете?	45
<i>Где проходит линия фронта</i>	45
<i>Как вы создаете клиентов</i>	47
<i>Как вы превращаете клиентов в покупателей</i>	51
<i>Как выжать из клиентов максимум</i>	52
<i>Кейс: Один – самая плохая цифра в бизнесе</i>	53

Глава 7. Ключ № 4. Какой у вас результат?	54
<i>Спасительная формула</i>	54
<i>Маржа</i>	57
<i>Средний чек</i>	59
<i>Конверсия</i>	60
<i>Количество покупок.....</i>	63
<i>Лиды</i>	64
<i>Кейс: Как заработать 21 млн, отдавая 115% от продажи</i>	67
Часть третья: Как многократно увеличить бизнес.....	68
Глава 8. Строим тетраэдр продаж.....	69
<i>Ваши четыре ключа.....</i>	69
<i>Кейс: Тетраэдр продаж в мебельном бизнесе.....</i>	70
Глава 9. Ответы на четыре важных вопроса.....	71
<i>Правильно ли вы делаете то, что делаете.....</i>	71
<i>Как извлечь больше из того, что вы делаете</i>	72
<i>Что вы еще можете делать</i>	73
<i>Как управлять прибылью</i>	74
<i>Управляем продажами</i>	75
Глава 10. Восемь точек роста бизнеса	77
<i>Улучшаем показатели.....</i>	77
<i>Добавляем новые способы.....</i>	78
<i>Ищем новых клиентов.....</i>	79
<i>Рассказываем о себе всем и всюду.....</i>	80

<i>Расширяем ассортимент.....</i>	<i>81</i>
<i>Удовлетворяем клиентов по максимуму.....</i>	<i>82</i>
<i>Делаем то, что умеем, в новых нишах</i>	<i>83</i>
<i>Выходим на новые рынки.....</i>	<i>84</i>
<i>Улучшаем показатели.....</i>	<i>85</i>
<i>Кейс: Путь в консультанты.....</i>	<i>86</i>
Заключение.....	87
Об авторе	89
Что дальше.....	91
Серебряный сертификат.....	92
Золотой сертификат.....	93

БЛАГОДАРНОСТИ

Ни одна книга не пишется только одним человеком.

Благодарю:

Арсения Колесникова, Станислава Веренича, Дмитрия Новенького, Дмитрия Семенова, Юрия Беломоина, Елену Воронцову, Александра Ласкавнёва, Романа Затицкого, Дмитрия Шпака, Оксану Тимакову, Василия Помарнацкого, Виталия Ангучаева, Дмитрия Василькова, Елену Кареву – за то, что эта книга стала лучше, чем могла бы быть.

Альбину Абдрахманову, Марата Шаяхметова, Михаила Польгуна, Наталью Трахимец, Елену Ронскую, Кристину Данилову, Ингу и Петра Мишиных, Наталью Дмитриеву, Нину Неделюеву, Марину Зотову, Веронику Кузаеву, Инну Бабанскую и Анну Осипову – за поддержку.

Ленинградскую областную торгово-промышленную палату и Марьяну Спиридонову – за помощь в сборе материала.

Андрея Парабеллума и Максима Крючкова – за обстановку, в которой эта книга появилась на свет.

Моих родителей – за все.

ВВЕДЕНИЕ. ВЫ ВСЕ ЕЩЕ ДУМАЕТЕ, ЧТО ПРОДАЕТЕ?

Огромное количество людей считают, что занимаются продажами.

Если задуматься, то все мы продаем. Не обязательно за деньги: продаем себя, свои идеи, свой товар.

Продажа в широком смысле предполагает некое действие с нашей стороны. Тот, на которого оно направлено, делает то, что мы хотим. Или отдает нам свои ресурсы в обмен на то, что мы даем ему.

Часто можно услышать: «Я купил его, я купил его идею». Но мы будем говорить не о продажах в широком смысле, а о **продаже любого товара за деньги.**

Как обычно выглядит работа отдела продаж? Менеджеры что-то делают, суетятся, звонят, пишут отчеты, ездят на встречи.

Владелец бизнеса наблюдает эту картину: подчиненные проявляют активность – и есть некий результат. Клиентам выставляются счета, они оплачиваются, продажи не равны нулю.

Но уверен ли собственник, что он управляет продажами?

В 90% компаний продажи представляют собой «черный ящик»: что-то происходит, есть какой-то результат, но собственник на него не влияет. Фактически он находится во власти своих продавцов.

В критической ситуации на вопрос: «Где продажи?» они приводят ему кучу оправданий: «Клиенты не покупают, сейчас не сезон, нас давят конкуренты, нужно больше рекламы и т.д.» И собственник понимает, что ничего он в этом плане сделать не может.

Какая проблема скрыта в этом положении вещей? Проблема одновременно и простая, и сложная. Не каждый руководитель до нее доходит головой.

Эта проблема – отсутствие системы в продажах.

Собственник не понимает, что продажи – это система. Что она устроена по определенным законам, что она может и должна быть управляема. Не понимая этого, он не может эту систему внедрить.

О системе, которая помогает сделать продажи управляемыми, мы и поговорим в этой книге.

Дадим описание взгляда на продажи, позволяющего рассмотреть их в универсальной системе координат. Понять, что и как должно делаться, и почему именно так, а не иначе. Для того, чтобы продажи приносили результат, который владелец бизнеса хочет видеть.

Рассматривая свой бизнес как такую систему, собственник получает ключи к росту своего бизнеса. Фактически, у него расширяются рамки сознания. Он начинает видеть совсем иные горизонты в своем бизнесе, которые он не видел до этого.

Евгений Романенко

TetraSales.ru

**ЧАСТЬ ПЕРВАЯ:
ГОТОВЫ ЛИ ВЫ НАВЕСТИ ПОРЯДОК В ПРОДАЖАХ?**

ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ 90% СОБСТВЕННИКОВ УНЫВАЮТ, ГОВОРЯ О ПРОДАЖАХ

ИСТОРИЯ ОДНОГО БИЗНЕСА

Однажды я проводил аудит системы продаж у одного из клиентов. Это центр водительских тренингов, клиенты - физические и юридические лица.

Что было диагностировано? Печальная картина – бизнес держится полностью на собственнике.

Есть потрясающие возможности по расширению линейки продукции. У компании может быть большое количество клиентов.

Фактически в компании нет ни системы продаж, ни отдела продаж. Все продажи замкнуты на владельце, который, помимо основной работы по поддержанию бизнеса, работает еще и с клиентами.

Подобная ситуация типична для большинства малых и средних бизнесов. Ее можно и нужно исправлять. Благо собственник это понимает, признает и готов внедрять систему.

Однако в большинстве компаний ситуация остается без изменений.

«ЧЕРНЫЙ ЯЩИК»

Почему так происходит?

От непонимания, что продажи – это система. Как следствие, она на предприятии отсутствует.

Интересный факт. Собственник вышеупомянутого бизнеса – дама. Она выдающийся спортсмен, занимается автогонками. Прекрасно разбирается в том деле, в котором она специалист – в автоспорте.

Бизнес же требует совсем иных компетенций. И этих компетенций, как она признает, нет ни у нее, ни у ее сотрудников.

Понятно, что без них систему продаж наладить невозможно.

ОТРАВЛЕННЫЕ СОЦИАЛИЗМОМ

Почему, будучи специалистами в одних областях, мы не являемся ми в продажах?

Для ответа на этот вопрос давайте вспомним, чему и как нас учили в СССР.

Государству были нужны специалисты, которые могут трудиться на конкретных рабочих местах. Поэтому нас готовили к тому, чтобы разбираться в отдельных областях. ВУЗы давали хорошее производственное образование, мы специализировались на чем-то определенном.

В то же время, что нам говорили про продавцов, предпринимателей, бизнесменов и капиталистов? Сплошной негатив. Ничего хорошего про тех, кто занимается продажами, про предпринимателей мы в Советском Союзе не могли услышать.

Эта область знаний не просто отсутствовала. Она была идеологически враждебна. Поэтому подавалась в таком негативе, что мы никогда не могли даже предположить, что нужно учиться продавать.

Этот антикапиталистический вирус до сих пор живет в нас. И проявляется у большинства собственников бизнесов. **Они по-прежнему не понимают, что нужно продавать.** Созданный негатив мешает им в этом разобраться.

ТЕХНАРСТВО – БИЧ

Когда «технар», хорошо разбирающийся в своей области, создает бизнес, он воспринимает его как возможность производства того, что он знает. Потому что он другого не понимает.

А про продажи он думает так: надо нанять продавцов, чтобы они звонили кому-то, писали коммерческие предложения, тогда продукция будет продаваться. То есть продажи для него побочный процесс.

Мечта технаря – нанять «продажника», который будет продавать. А он сосредоточится на своем любимом производстве.

Что ответит такой владелец бизнеса на вопрос, нужен ли его товар рынку, клиенту? Конечно, нужен, скажет он. Я же это все изучал, я же это все знаю и делаю, значит, товар нужен рынку. У него даже не мелькает мысль, а не поинтересоваться ли у клиента, что ему нужно.

У таких собственников, как правило, отделы продаж состоят из менеджеров, совершающих какие-то телодвижения. В результате что-то продается.

Либо этих менеджеров вообще нет, и все продажи держатся на собственнике. Есть давние клиенты по его старым связям, которые периодически покупают. Задачи продавца сводятся к выставлению счетов, оформлению договоров, бухгалтерскому учету.

То есть фактически **отдел продаж существует в лице собственника.**

МЕНЯЙТЕСЬ ИЛИ УМРИТЕ

Если ничего не предпринимать в этой ситуации, то продажи так и будут держаться на плечах собственника.

Он будет кормить всю компанию. Помимо того, что ему надо заниматься организацией бизнеса, он будет заниматься еще и отделом продаж.

Поэтому 9/10 владельцев бизнесов, если им задать вопрос, как у них дела с продажами, впадают в уныние. Давая понять, что в этой сфере все далеко не так, как хотелось бы.

Когда же корректно намекаешь на то, что причина у них в головах, это не встречает понимания. Вот так бизнес и существует. И таких примеров огромное количество.

Можно поставить знак равенства между бизнесом и продажами. **Компаний, в которых проблемы с продажами, полно.** Поэтому у консультантов недостатка в клиентах, как у врачей в пациентах, не бывает.

КЕЙС: БИЗНЕС ТЕХНАРЯ

У меня был один из примеров – компания по проектированию и производству систем водоочистки.

Ее собственнику под 70, он «технарь» до мозга костей, еще во времена СССР «собаку съел» на водоочистке.

У него есть несколько старых клиентов, которые генерируют ему 2-3 заказа в год. Все остальное время он разрывается между обслуживанием этих клиентов и кормлением персонала заработной платой.

*То есть **системы продаж у него нет**. Такой бизнес обречен. Пока деньги от существующих продаж еще поступают в компанию, компания жива. Как только на рынке появятся более подкованные в плане продаж конкуренты, то этот бизнес будет сметен с лица земли.*

Задание:

Спросите у пяти знакомых собственников бизнесов, довольны ли они своими продажами. Сколько из них ответили утвердительно и почему?

ГЛАВА 2. КАК ЛИКВИДИРОВАТЬ «ЧЕРНЫЙ ЯЩИК» ПРОДАЖ

ПОЧЕМУ 9/10 БИЗНЕСОВ НЕ ВЫЖИВАЮТ В ТЕЧЕНИЕ 5 ЛЕТ

К чему приводит «черный ящик» в продажах?

Известно, что 9/10 новых бизнесов не выживают в течение 5 лет. Речь идет о бизнесах, созданных «на коленке», «технарями» и «ремесленниками», которые решили в какой-то момент уйти в свое дело.

Это данные статистики в целом по всему миру. В России они также подтверждаются.

В то же время **среди бизнесов, созданных по франшизе, выживаемость составляет 70-80%**. То есть из 10 бизнесов, открытых по франшизе, 7-8 продолжают существовать длительный срок.

McDonalds – это, пожалуй, самый известный пример бизнеса по франшизе. Его победное шествие по земному шару заставляет задуматься, чем он отличается от тех, кто не выживает на рынке.

КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ БИЗНЕС

Что отличает франшизы от 9/10 бизнесов, создающихся «с нуля» своими собственниками? Что в них есть такого особенного, почему они выживают?

Ответ – системы. **Они все построены на отработанных, оптестированных годами системах.** И именно поэтому они и могут подлежать тиражированию.

Можно сказать и так: **бизнес тогда является устойчивым, когда он может быть растиражирован.**

Возьмите собственный бизнес. Спросите себя: могу ли я сделать из него клон и продать его, чтобы он точно так же работал, как у меня? Если ответ «да», это означает, что ваш бизнес системен. Его можно продать, и он точно так же будет работать у покупателя. При условии, что он будет делать ровно то же, что делаете вы.

Абсолютное большинство собственников российских бизнесов этого сделать не могут. Потому что такой бизнес держится на их связях, умениях и навыках.

Кто встречал владельцев бизнесов, которые постоянно в активности, все на себе тянут, пинают в офисе своих подчиненных? На таком человеке все и держится.

ОТКУДА БЕРЕТСЯ ПРИБЫЛЬ

Каждый из нас может почувствовать, что такое система продаж, придя в McDonalds. Мы увидим все технологии, которые применяются к клиенту. Благодаря чему McDonalds выживает и разрастается.

Руководители понимают одну простую вещь: что их бизнесы **несут клиенту некую ценность**. И что нести эту ценность нужно правильно.

Большинство владельцев российских бизнесов эту истину не поняли. Два десятилетия полу-капитализма дали людям возможность работать на себя. Но не сформировали ощущения, что бизнес существует благодаря клиенту.

Любому владельцу бизнеса нужно понимать, какой закон позволяет ему существовать в этом мире. Потому что он служит клиенту. И если делает это правильно, то имеет прибыль.

Без клиента нет бизнеса.

ДАЙТЕ ЦЕННОСТЬ

Каким образом бизнес служит клиенту?

У клиента есть потребность. Мы живем в мире людей. У каждого из нас есть огромное количество потребностей. И эти потребности должны быть удовлетворены. Вернее, имеет смысл их удовлетворять.

Потребности выражаются в нашем спросе. Мы готовы за их удовлетворение платить.

И тот, кто может удовлетворить нашу потребность, дает нам ценность, взамен получая наши деньги.

Бизнес генерирует ценность в виде товара, продукта, работы, услуги - неважно. Важно, чтобы то, что он генерирует, удовлетворяло нашу потребность как клиента.

То есть было для нас ценно.

ДОСТАВЬТЕ ЦЕННОСТЬ

Помимо производства ценности, важно эту ценность еще и доставлять.

Для успешной продажи должно быть сочетание таких факторов:

- клиент с потребностью;
- бизнес, который производит ценность, удовлетворяющую потребность клиента;
- доставка этой ценности клиенту в наиболее удобной для него форме.

Тогда клиент эту ценность с удовольствием покупает.

Что он сделает? Он обменяет ее на свои деньги, которые пойдут в бизнес.

При правильном соотношении затрат на бизнес и доходов от него **у владельца появляется прибыль.**

ПРИБЫЛЬ – ГЛАВНЫЙ КРИТЕРИЙ

Огромная проблема нашего общества заключается в том, что прибыль многими воспринимается негативно.

Ее многократно атаковали нечистоплотные экономисты и политики.

Не будем сейчас вдаваться в экономическую теорию. Тех, кто хочет разобраться подробнее, отсылаю к своему сайту euromanenko.com.

Примем за аксиому: **если есть прибыль, то бизнес ведется правильно.**

Бывает, что в бизнесе нет прибыли, а есть убытки. Это означает, что собственник действует неправильно. Он не создает ценность, а разрушает. То есть расходует на ведение бизнеса больше, чем создает.

Прибыль есть только тогда, когда ценность, производимая бизнесом, больше, чем затраты на него.

Она является критерием правильных действий предпринимателя в этом мире.

КЕЙС: ДЕНЬГИ РЯДОМ

В последние годы распространились микрофинансовые организации, которые предлагают займы.

Интересный факт: эти организации интенсивно тиражируются по франчайзингу. Почему это происходит?

Потому что они отработали систему продаж. Она у них несложная. Им нужно привлекать заемщиков, продавать им кредиты и работать с должниками.

Они отладили такие бизнес-процессы. Поэтому стало возможным эти бизнесы тиражировать по франчайзингу.

Это пример бизнеса, где хорошо отработана система продаж.

Задание:

Посетите в своем городе две-три компании, которые развиваются по франшизе – например, из известных фаст-фуд брендов, и наблюдайте, как они продают. Что вы можете позаимствовать у них для своего бизнеса?

ГЛАВА 3. СИСТЕМА, КОТОРАЯ ИЗБАВИТ ОТ ГОЛОВНОЙ БОЛИ

ЧЕТЫРЕ КЛЮЧА К ПРОДАЖАМ

В любом бизнесе есть четыре ключевых положения:

- Бизнес служит клиенту. Если есть бизнес, значит, есть клиент, которому этот бизнес несет ценность.
- Бизнес несет ценность в виде продукта. Это товар, работа, услуга, информация.
- Бизнес доставляет эту ценность клиенту неким образом. Это делается с помощью технологии продаж.
- Есть показатели, описывающие этот процесс и результат. Это выручка, прибыль, себестоимость, рентабельность, маржа, средний чек, количество покупок и др. Мы будем брать те показатели, которые нам нужны.

Понятия «клиент», «продукт», «технология продаж» - это **качественные** категории. Их можно описать словами «что», «как».

Показатели – это **количественная** категория. Они отвечают на вопрос «сколько», то есть имеют конкретное выражение.

Будем называть эти четыре понятия – клиент, товар, технологию, показатели – **ключами к продаже**.

ТЕТРАЭДР ПРОДАЖ

Четыре ключа к продажам можно объединить в модель, в которой каждый из этих ключей будет связан с тремя остальными.

Есть геометрическая фигура, подходящая под эту модель – **тетраэдр**. Это объемная фигура, имеющая четыре вершины. Не путайте ее с пирамидой, у которой пять вершин и в основании лежит квадрат.

Тетраэдр – самая устойчивая фигура во Вселенной. Ее часто можно встретить в природе. Например, в молекулярном строении веществ (молекула метана).

То есть мы используем то, что самой природой уже прошло проверку на прочность.

Любой собственник хочет, чтобы его бизнес был устойчивым. Беря в качестве основы систему, оттестированную в природе, мы придаем бизнесу практически физическую устойчивость.

ПОЧЕМУ ТЕТРАЭДР

Любая продажа может быть описана с помощью модели тетраэдра. В любом бизнесе есть клиент, товар, технология доставки ценности клиенту, и показатели, которыми этот процесс можно описать.

Что бы мы ни взяли – продажу газа Газпромом, продажу гамбургеров и т.д. - все можно описать в этой системе координат.

Это делает систему **универсальным чек-листом** для любого бизнеса.

И не только бизнеса, а продаж в широком смысле. Если продаешь идею, то есть люди, на которых она направлена. Есть идея, несущая некую ценность для них. Есть технология ее донесения – контакт между тем, кто доносит, и тем, кто воспринимает. И можно здесь ввести конкретные показатели. Если мы идею рассказали тысяче человек, сколько из них захотело нашу идею применить дальше.

У модели есть еще одно ценное свойство. Если задуматься, то очевидно, что **каждый из четырех ключей влияет друг на друга**. Эту связь важно видеть. Она заметна только в тетраэдре, где любая вершина связана с тремя другими. И можно эту связь анализировать на практике.

КЕЙС: ЧТО ЗНАЛ КИЙОСАКИ

Популяризатором моделирования в бизнесе можно назвать Роберта Кийосаки.

В своей книге «Квадрант денежного потока» он описывает классификацию людей по типу получения дохода, состоящую из четырех квадрантов.

В книге «Руководство Богатого папы по инвестированию» Кийосаки тоже употребляет модели – треугольник Б-И и тетраэдр (бизнес, недвижимость, бумажные активы, расходы).

Как видно, модели очень удобны. Даже в тех областях, где геометрии никакой нет.

Модель тетраэдра продаж применима к любой системе продаж в каждом бизнесе.

Во второй части книги мы рассмотрим каждый из ключей тетраэдра отдельно. В третьей части разберем, как применять тетраэдр к вашему бизнесу и какую пользу он может вам принести.

Задание:

Если вы еще не читали Роберта Кийосаки, купите и прочитайте за ближайшие 6 месяцев первые его три книги:

- «Богатый папа, бедный папа»
- «Квадрант денежного потока»
- «Руководство Богатого папы по инвестированию».

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ:
ЧЕТЫРЕ КЛЮЧА К УСПЕШНЫМ ПРОДАЖАМ**

ГЛАВА 4. КЛЮЧ № 1. КОМУ ВЫ ПРОДАЕТЕ?

БИЗНЕС ЕСТЬ ПОТОМУ, ЧТО ЕСТЬ КЛИЕНТ

Итак, первый ключ: кому вы продаете. **Это клиент и его проблемы.**

Бизнес есть потому, что есть клиент. Не было бы клиента, не для кого было бы создавать ценность. И не было бы той системы, которая эту ценность могла бы генерировать.

Об этом нужно помнить любому собственнику бизнеса. Клиентами могут быть как физические, так и юридические лица. Но решение о покупке всегда принимает конкретный человек.

ИЗБЕЖАТЬ БОЛИ ИЛИ ПОЛУЧИТЬ ВЫГОДУ

Все мы поставляем кому-то определенную ценность. И благодаря этому получаем ресурсы для существования.

Здесь важно понимать, какая у клиента мотивация к покупке.

Человек всегда стремится к лучшему. Он либо избегает боли, либо хочет выгоду. Все наши действия в жизни подчинены этому правилу.

Его хорошо отражает английская фраза «take a gain or avoid a pain» (получить выгоду или избежать боли). Лучше переставить эти два понятия местами – избежать боли или получить прибыль.

Почему боль стоит на первом месте?

Как утверждают психологи, у человека около двух десятков центров восприятия боли, и столько же негативных эмоций. Положительных же эмоций значительно меньше. Возможно, это связано с прошлым человечества, когда радости было меньше, чем страха и горя.

Мы имеем дело с тем, что у человека на **первом месте стоит мотивация избегания боли. На втором – мотивация получения выгоды.**

Поэтому лучше продавать физическому лицу товар как ценность, позволяющую избежать боли, проблем. И только во вторую очередь – как товар, который позволяет получить выгоду.

Примеры товаров, позволяющих избежать боли: страховые услуги, фармацевтические препараты, медицинские услуги. Консалтинг можно представить как услугу, позволяющий избежать боли от недополучения прибыли. Продукт, направленный на получение выгоды: банковский депозит.

ЧТО ТАКОЕ ЦЕННОСТЬ

Любой товар можно **представить в терминах «боль – выгода»**.

Товары класса luxury можно продавать как средство от боли, возникающей от того, что вы пока не принадлежите к классу избранных.

По моему наблюдению, товары, нацеленные на получение выгоды, в России продаются хуже. Клиент их плохо понимает. Избежать боли здесь и сейчас – это понятнее. Поэтому клиент предпочитает гарантированный, но низкодоходный депозит высокодоходному, но рисковому инвестфонду. Боль побеждает.

Неважно, помогает ли товар клиенту избежать боли или получить выгоду. Важно, что в силу этого **он имеет для человека ценность: осознанную либо неосознанную**.

Эта ценность связана с конкретным человеком. Будем называть ее субъективной - она существует в голове этого субъекта. Для продавца важно то, что она в принципе существует.

Конкретный человек осознает ценность любых окружающих его товаров или услуг.

Компьютер, с помощью которого я редактирую этот текст, в данный момент для меня ценен. Без него я был бы как без рук. А для 80-летнего пенсионера он, скорее всего, бесполезен.

Очень важно то, что эта ценность субъективна. То есть возникает в голове у клиента. Без привязки к клиенту ее не существует.

Мы не можем за клиента решить, какая у товара ценность. Шкалы ее измерения не существует.

Существует только **шкала предпочтений**. Человек сравнивает, предпочитая одно и отказываясь от другого.

Меня три сливы, которые у него есть, на яблоко, он показывает, что предпочитает яблоко сливам. Ценность яблока в данный конкретный момент для него выше, чем трех слив. При этом сказать, что яблоко на X% для него ценнее, чем три сливы, нельзя.

Многие экономисты, особенно марксисты, делали здесь ошибку. Они утверждали, что ценность товара объективна. И что ее можно измерить в каких-то единицах.

Они выдумывали теории, обосновывающие эту ценность. Например, затратами труда на ее производство. Последствия этого невежества человечество будет расхлебывать не одно десятилетие.

Повторю еще раз эту важнейшую для любого продавца мысль: **ценность товара субъективна для конкретного клиента.**

ДЕНЬГИ

В экономической теории есть закон предельной полезности: ценность каждой дополнительной единицы товара снижается.

Если вы миллиардер, то ценность дополнительного миллиона для вас меньше, чем если вы миллионер.

Если вы в пустыне Сахара, и у вас есть ведро воды, вы будете беречь его как зеницу ока, чтобы не умереть от жажды. Если вам дать еще десять ведер, то наверняка захочется умыться. То есть ценность ведра воды снизится.

Вступая в акт обмена, человек всегда сравнивает ценности отдаваемого и получаемого. И здесь работает важнейший закон: при обмене мы всегда хотим получить больше, чем отдаем.

Повторю еще раз: **мы всегда хотим получить в сделке больше, чем отдаем.**

Знание этого закона – залог успеха любого продавца. Незнание – путь к проигрышу.

В эпоху товарно-денежных отношений человек, как правило, меняет товар на деньги. У него есть четкое ощущение ценности товара в сделке. Точно так же у него есть субъективное ощущение ценности его денег.

Деньги - это тот же самый товар. Просто более удобный для обращения. Когда деньги были золотыми и серебряными, это было на 100% очевидно.

Сейчас, в силу незнания экономической теории, многие не считают деньги товаром. Это ошибка. Над тем, чтобы она прочно засела в головах, кое-кто хорошо потрудились в течение XX века.

Не будем сейчас углубляться в историю и говорить о том, как человечество проиграло битву за «здоровые» деньги. Как политики отменили золотой стандарт; как развязали себе руки для

неограниченной печати денег, разрушая их ценность; как ввергли мир в финансовый кризис. Подробнее об этом можно прочитать на моем сайте euromanenko.com.

Нам важно понимать, что человек определяет ценность своих денег точно так же, как и любого другого товара.

И чем их у него больше, тем меньше он ценит их дополнительную единицу. За дополнительный миллион миллиардер возможно, даже не сдвинется с места.

Это очень важно понимать. И мы еще не раз повторим эти мысли в данной главе.

КАК КЛИЕНТ ВЫБИРАЕТ

Как нас учили марксисты? На пару ботинок затрачено такое-то количество труда. И, допустим, на производство iPhone затрачено такое же количество труда. Тогда пара ботинок без проблем меняется на iPhone.

Чушь это все. Разве вы покупаете что-то потому, что цените отдаваемые деньги ровно так же, как приобретаемый товар?

Вовсе нет. Мы приобретаем товар именно потому, что **он нам нужнее, чем отдаваемое количество денег.**

Чем больше у нас денег, тем менее они для нас ценны, и тем более мы склонны менять их на товар, который для нас более ценен.

«Сорить деньгами» можно только тогда, когда денег «куры не клюют». То есть ценность их единицы низка.

Этот механизм действует железно. Если у вас сейчас в кармане 10 тыс. рублей, то дополнительная тысяча вас заинтересует. Если же у вас с десяток миллиардов рублей, то ради дополнительного миллиона вы, возможно, поленились даже позвонить.

Мы вступаем в сделку только тогда, когда ценность получаемого больше, чем ценность отдаваемого. В противном случае мы в нее не вступаем.

Мы всегда сравниваем ценности получаемого и отдаваемого. Это сравнение происходит в нашей голове.

Почему мы заказываем в ресторане салат за 200 рублей, но нам никогда не придет в голову купить его за такую же сумму в гипермаркете?

Потому что в данный момент он представляет собой большую ценность. Ценность «салата в этом ресторане», а не просто «салата». За нее можно и 200 р отдать. В этом случае мы говорим, что «оно того стоит».

В связи с этим для продавца есть две новости.

Первая. **Мы не можем влиять на ценность денег для клиента.** Она зависит от их количества у него. Мы лишь можем пойти к более богатому клиенту, для которого ценность денег ниже.

Вторая. **Мы можем и должны влиять на ценность нашего товара в голове у клиента.** В этом и заключается талант продавца: показать ценность товара так, чтобы она была максимальной.

Поэтому все способы стимулирования продаж связаны с повышением ценности товара: подарки, бонусы, скидки, акции, распродажи, ограничения (дедлайны), отзывы и т.д.

Есть и третья. **Не решайте за клиента, что для него ценнее.** Просто предложите. Предпочтет купить – вуаля, вы продали!

КЕЙС: ПРОХОРОВ И ROLLING STONES

Дело было в середине нулевых. Михаил Прохоров заплатил миллион долларов за выступление на своей частной вечеринке группы Rolling Stones. Давайте задумаемся, почему он это сделал? С одной стороны, миллион долларов – небольшая сумма. Большинство россиян сказали бы, что Прохоров «с жиру бесится».

Но для нас как для продавцов важно понять, что происходит. Почему клиент платит миллион долларов за часовое выступление «звезд» с мировым именем на своей вечеринке?

Для этого надо сравнить ценность для Прохорова выступления Rolling Stones для своих гостей и ценность для него миллиона долларов. Это невозможно. Для этого нужно быть Прохоровым.

Можно спросить иначе. Что предпочел Прохоров – сохранить лишний миллион долларов или расстаться с ним, удивив своих гостей выступлением Rolling Stones? Ответ очевиден.

Это означает всего лишь то, что ценность выступления Rolling Stones для Прохорова оказалась в тот момент выше, чем ценность миллиона долларов. И Rolling Stones со своими агентами неплохо заработали. Правильно предложив товар нужному клиенту в нужное время.

Задание:

Вспомните какую-нибудь крупную покупку, которую вы совершили за последний год. Что было для вас ценнее – она или сумма, которую вы отдали за нее продавцу?

ГЛАВА 5. КЛЮЧ № 2. ЧТО ВЫ ПРОДАЕТЕ?

ПОЛУЧИТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОТДАТЬ

Если человек покупает что-то, ценность получаемого им всегда больше, чем отдаваемого.

Для нас с вами может казаться расточительством приглашение группы Rolling Stones за миллион долларов. Мы говорим: «мы бы так никогда не сделали». Ключевое слово здесь «мы». А для Прохорова это абсолютно здраво. Потому что он получает более ценную лично для него услугу, отдавая менее ценную сумму денег.

В голове у клиента всегда происходит сравнение ценности. Оно выражается в предпочтении, что на что менять. Мы не можем знать, как клиент принимает решение. Мы должны лишь помнить о том, что человек сравнивает.

Продавцу всегда нужно из своей головы «перебираться» в голову клиента и наблюдать за его поведением. Оно может быть любым и зависит от ценности товара и денег для него.

Нужно понимать, какую ценность может представлять для клиента тот или иной товар. И можем ли мы этот товар создать и ему поставить. При этом назначив за него такую цену, которую человек будет готов отдать. Потому что ценность товара для него будет выше. Все это надо тестировать.

На этом основано присутствие в верхних ценовых сегментах. Нужно иметь в товарной номенклатуре **очень дорогой товар**.

В сравнении с ним остальные товары будут казаться менее дорогими. Плюс мы попадаем в сегмент клиентов, которые за деньгами не постоят. Для них стоимость единицы денег меньше, чем для нас. Не исключено, что его купят.

Срабатывает принцип «дорогое – значит хорошее». Он, а также ряд других принципов психологии продаж, описан у Роберта Чалдини в книге «Психология влияния». Ее следует регулярно перечитывать любому, кто занимается продажами.

Ценность товара – в голове клиента. Связь между этими ключами очень тесная. Мы вынуждены балансировать между клиентским мозгом и собственным пониманием ценности.

Еще раз повторим базовое правило: **сделка совершается только тогда, когда ценность получаемого больше, чем отдаваемого.**

Поскольку сделка двусторонняя, это справедливо для обеих сторон. Если клиент покупает Mercedes у дилера за 100 тыс. евро, то ценность авто для него выше, чем ценность 100 тыс. евро. Одновременно ценность получаемых 100 тыс. евро для дилера выше, чем ценность отдаваемого автомобиля.

Сделка – это двусторонний договор. И продавец, и покупатель всегда получают выгоду. Поэтому сделка – это обоюдовыгодный процесс. При условии, что она совершается добровольно.

Есть сделки, которые совершаются при вмешательстве третьей стороны (государства). Они могут быть невыгодны продавцу.

MERCEDES ПО ЦЕНЕ ЖЕЛЕЗА

Еще раз повторим мысль: если сделка совершается двумя субъектами добровольно, то каждый из них получает в результате сделки больше, чем отдает.

Это справедливо и для покупателя, и для продавца.

Для автомобильного завода Mercedes ценность произведенных автомобилей не больше ценности «железяк».

Но они прекрасно знают, что такое реклама. Над пиаром Mercedes они работали не один десяток лет. Поэтому ценность Mercedes в глазах покупателя гораздо выше. Она может быть выше 100 тыс. евро, если это новая модель.

Поэтому за авто назначают такую цену. И клиент покупает.

ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА

Каждая сторона, вступающая в сделку, получает больше, чем отдает. Это справедливо как для продавца, так и для покупателя.

И тут начинается первая проблема – проблема продавца. **Продавец всегда зациклен на своем товаре.** Зачастую проблемы с продажами связаны с неумением или нежеланием продавца понять, чем же его товар является ценным для покупателя. И перевести описание товара с языка его свойств на язык ценности для клиента.

Кто встречался с продавцами, которые при первой же встрече начинают расхваливать свой товар? «Он такой замечательный, и то в нем есть, и это в нем есть. И фокусировка у него такая-то, и объем памяти у него такой, и скорость процессора высокая, и дисплей сделан по супертехнологии».

Это первый признак непрофессионального продавца, сконцентрированного на своем товаре. К сожалению, это человеческий эгоизм. Мы интересуемся собой больше, чем всем остальным. Это проявляется и в отношении товара. Мы готовы рассказывать о нем часами. Совершенно забывая о том, какую ценность он несет для клиента.

Грамотные, опытные продавцы понимают, что клиенту важно другое. Ему ни о чем не говорят характеристики товара. Ему бы решить свою проблему, избавиться от боли.

Поэтому **важно понимать, какую ценность с точки зрения боли и проблемы клиента этот товар несет.** И показывать эту ценность на клиентском языке.

Чтобы это узнать, нужно:

- изучить своего клиента;
- спросить, чем для него была бы ценна та или иная

опция.

Кондиционер в автомобиле ценен тем, что летом человек может не изнывать от жары в салоне.

Скорость интернета в 100 Мбит/с означает, что можно без проблем смотреть HD-телевидение. Вот это для клиента ценно и звучит на его языке.

Часто продавцы проявляют высокомерие: «Понятно же, что если автоматическая коробка передач, то не надо думать о переключении передач во время езды». Вы удивитесь, но – не факт, что понятно.

Надо показывать и говорить об этом. Клиенту это может оказаться совершенно неочевидным, и повисит для него ценность вашего предложения.

Задача продавца – разговаривать с клиентом о товаре на языке его ценности. Для этого нужно понимать, какую ценность этот товар для клиента представляет. Лучше всего спросить клиента, получить от него обратную связь. Или самому подумать, поставить себя на место клиента и понять, чем же товар важен для него.

Профессионализм продавца и заключается в том, насколько хорошо он может представить свой товар в терминах ценности клиента.

Возьмите маркетинговые материалы компании Apple. Они прекрасно переводят информацию о своем товаре на язык ценности для клиента. Стив Джобс сказал на презентации iPhone: «Мы сделали такие красивые кнопки, что вам хочется их лизнуть». Они не расхваливают технические характеристики товара, а демонстрируют удобство использования гаджета для жизни.

ДОЛЛАРЫ СО СКИДКОЙ

Путь к сделке состоит в повышении разности между ценностью и ценой.

Грамотный продавец повышает ценность. Так он может потребовать за свой товар больше денег. И клиент отдаст за товар те деньги, которые мы попросим. Ведь это выгодно!

Продавцу стоит избавляться от собственных фильтров восприятия. И думать, что клиент не заплатит столько, потому что «это же дорого!». На самом деле это для продавца дорого.

Не решайте за клиента, дорого это для него или нет. У вас нет для этого информации. Просто предложите клиентам товар в высшей ценовой категории. Они сами решат, дорого это или нет.

Собственный фильтр восприятия продавца мешает ему даже представить, что в линейке есть очень дорогой товар. Поэтому он не зарабатывает то, что мог бы.

Стереотип «дорогое – хорошее» работает. Качественный товар не может быть дешевым. Вы бы пошли к хирургу, который предложил бы вас прооперировать за три тысячи рублей? Вряд ли. В нашем представлении качественная медицинская услуга не может стоить дешево.

Самый лучший способ повышения ценности – превратить продажу товара в продажу «долларов со скидкой».

Одно дело предложить клиенту тренинг за 50 тыс. рублей. Другое – показать, что с помощью этого тренинга он сможет заработать миллион. Во втором случае ценность того же товара очевидна. Ведь получаешь больше, чем заплатил.

Продажа «долларов со скидкой» – это идеальная модель представления ценности. Прилагайте все усилия, чтобы показать свой товар в таком ключе.

ХОРОШИЙ ПРОДАВЕЦ ДЕЛАЕТ ЭТО

Существует два способа приблизить сделку.

Профессиональные продавцы всегда повышают ценность. Они никогда не согласятся на понижение цены. Они добавляют дедлайн, подарок, выявят боль клиента и грамотно опишут товар на языке его ценности.

Продавцы непрофессиональные, не умея показать ценность своего товара, понижают цену. Вы встречали таких продавцов, которые, когда плохо продается, понижают цены? Это первый признак непрофессионального продавца.

Что гарантированно происходит в результате, когда мы понижаем цены? Становится ли у нас больше сделок? Не факт. А выручка гарантированно снижается.

Поэтому **первый способ повысить выручку – это добавить товар в высшей ценовой категории.** Тем самым мы цепляем категорию клиентов, для которых дорогое означает хорошее. Они не брали товар за 100 рублей, но будут покупать его за 500 или за тысячу.

Роберт Чалдини в «Психологии влияния» описывает пример с изделиями из бирюзы. Они плохо продавались. Отчаявшаяся хозяйка магазина оставила перед отъездом помощнице записку «цены на ½ на всю бирюзу».

Когда она вернулась, то не была удивлена, что товар продан. Но открыла рот от изумления, когда выяснилось, что помощница не поняла, что нужно поделить на 2, и удвоила цены. Именно поэтому бирюза продалась. Что произошло? **Сработало правило «дорогое – значит хорошее».**

КЕЙС: АБРАМОВИЧ И ОСОБНЯК В НЬЮ-ЙОРКЕ

В 2013 году Роман Абрамович приобрел часть особняка в Нью-Йорке за 75 млн. долл. (<http://lenta.ru/news/2013/10/05/abramovich/>). Почему он это сделал? 75 млн. долл. в сравнении с 10 млрд. долл. его состояния в 2013 году (<http://www.forbes.ru/profile/roman-abramovich>) имеют для него некую ценность. Видимо, часть особняка в Нью-Йорке имеет для Абрамовича большую ценность. Поэтому он покупает.

Теперь мы понимаем, как первый ключ (клиент) тесно связан со вторым (товаром). **Сам товар без клиента не имеет ценности.** Она субъективна, то есть товар ценен для конкретного клиента.

Мы можем выбрать клиента, более интересного нам с точки зрения его системы ценности товара. На этом основано создание продуктов для VIP-клиентского сегмента.

Например, коучинг (тренингов). Когда мы включаем его в свою товарную линейку, мы создаем продукт, попадающий в категорию VIP. Клиенты ценят этот продукт больше, чем деньги, которые за него надо заплатить. Плюс срабатывает правило «дорогое – хорошее».

Задание:

Представьте, что в результате 3-месячной работы консультанта вы получили дополнительную прибыль в бизнесе в 10 млн руб. Готовы ли вы заплатить 10% от этой суммы за услуги консультанта и почему?

ГЛАВА 6. КЛЮЧ № 3. КАК ВЫ ПРОДАЕТЕ?

ГДЕ ПРОХОДИТ ЛИНИЯ ФРОНТА

Третий ключ – **технология продажи**. Это совокупность действий, операций, техник, методов, способов, направленных на доставку ценности клиенту. От информирования клиента и до получения от него денег.

Начинать нужно с выделения канала продаж. Это отдельный набор методов, способов и техник нахождения клиента и доставки ему ценности. Канал продаж – условная категория. Каждый собственник бизнеса сам для себя решает, что в его бизнесе является каналом продаж.

Допустим, у нас есть интернет-магазин. Можно сказать, что наш канал продаж онлайн – это сайт. Или мы занимаемся активными продажами услуг, и нас нет в интернете. Наш канал продаж – офлайн, активные продажи путем звонков и личных встреч. **Если бизнес существует, в нем как минимум уже есть один канал продаж.**

Вопрос: если на сайте интернет-магазина есть телефон, это другой канал продаж?

Ответ: я бы считал сайт каналом продаж онлайн. Телефон лишь инструмент совершения целевого действия посетителем сайта для его превращения в покупателя.

Можно рекламировать интернет-магазин в печатных СМИ. Тогда клиентов, приходящих на сайт от этой рекламы, лучше выделять в отдельный канал продаж.

Вопрос: канал продаж – это то, где покупают, а не откуда пришли?

Ответ: это зависит от ваших задач. Определение канала продаж должно не запутывать, а помогать управлять продажами.

Допустим, у нас есть розничный магазин. В него мы генерируем поток клиентов из интернета (сайт, социальные сети) и через наружную рекламу (флаеры). В итоге клиенты приходят в одну и ту же физическую точку, но из разных мест – онлайн и офлайн. И у них разная эффективность и стоимость клиента.

Если считать розничную точку одним каналом продаж, то вы никогда не узнаете, какой способ привлечения клиентов более эффективен, в какой нужно больше вкладываться.

Классификация здесь - не самоцель. Важно, как она поможет вам управлять продажами. Если она повышает ясность в этом вопросе, то хорошо. Если наоборот увеличивает непонятность, выделяйте каналы дальше.

Можно весь бизнес считать одним большим каналом продаж. Правда, в таком случае не понятно, как этим каналом управлять. Что именно и как делать, как измерять эффективность. Поэтому надо дробить этот канал на более узкие, пока не станет понятно, что и как в конкретном канале делать. Каким инструментом касаться, каким способом превращать потенциальных клиентов в покупателей и как измерять результат.

Анализ канала продаж должен давать четкие ответы на вопросы:

- Сколько человек из тех, кого мы коснулись рекламным сообщением, выразили интерес?
- Почему их именно столько?
- Какова стоимость каждого из них?
- Сколько человек купили, то есть стали клиентами?
- Почему их столько?
- Какова стоимость клиента в этом канале?

Если ответы на эти вопросы есть, канал продаж управляемый.

КАК ВЫ СОЗДАЕТЕ КЛИЕНТОВ

Техника продаж – это часть технологии.

Есть понятие «продажи в лоб». Когда мы предлагаем товар по принципу: вот есть такой-то товар, такая-то цена. «Очки надо?» – это «продажи в лоб». Этот способ работает все хуже и хуже.

Существует более эффективный способ - «двухшаговые продажи». Это способ, при котором клиент сначала привлекается и попадает в воронку продаж. По ней мы его продвигаем до покупки.

Основная масса клиентов «в лоб» уже не покупает (купят лишь 3-5% клиентов). Неразумно ориентировать продажи только на таких клиентов. В этом случае мы теряем до 90% потенциальных покупателей.

Огромное количество российских бизнесов по-прежнему продолжают ориентироваться на продажи «в лоб». Они превращают в клиентов 3-5% из входящего потока и теряют остальные 90%.

Что такое «**двухшаговые продажи**»:

- Первый шаг – это привлечение потенциальных клиентов, или лидгенерация (англ. «Lead Generation»).
- Второй шаг – это конверсия, то есть превращение потенциального клиента (лида) в покупателя.

Есть понятие «**воронка продаж**». Почему воронка? Потому что количество людей, с которыми мы контактируем в начале, неизбежно уменьшается к моменту совершения сделки. Если изобразить это графически, получится воронка.

В каждом канале есть инструмент «первого касания». Это способ, которым мы доносим клиенту сообщение о продукте. Это может быть реклама, билборд, контекстная реклама, звонок, директ-мейл.

С точки зрения первого касания, можно выделить **три типа маркетинга** товара.

Реклама по принципу **«подогрев космоса»**. Этим занимаются крупные брэнды, с многомиллионными рекламными бюджетами. Например, Coca-Cola, McDonalds. Они покупают билборды, рекламу на ТВ. Почему они это делают? Они работают на узнаваемость и стоимость брэнда. Для этой цели такая реклама эффективна. Они могут себе это позволить.

На большие компании смотрят малые и средние компании. И пытаются их копировать. Рекламираясь по принципу «порекламираем, кто-нибудь да придет». Посчитать стоимость клиента в такой рекламе невозможно, потому что неизвестно число первых касаний.

Здесь на первый план выходит освоение рекламного бюджета. Это главный источник дохода рекламных агентств. Они могут дать «креатив», но не результат в виде клиента с конкретной стоимостью. Потому мы видим столь много «креативной» рекламы. Эффективность которой неизвестна.

Иногда клиенты знают, что эффективность такой рекламы отрицательна. То есть затраты на нее выше, чем прибыль от пришедших по ней клиентов. Тем не менее, продолжают ее использовать. «Подогревая космос» по типу крупных брэндов, они часто вылетают в трубу.

Я аудировал завод по производству бетона. Оказалось, руководство знает, что реклама на бетономешалках убыточна. Вопрос, почему они продолжают ее делать, остался без ответа.

И есть продвинутые компании. Они занимаются direct response marketing - **маркетингом прямого отклика**. С замером эффективности каждой рекламной кампании. Они знают, какое количество людей коснулись своим сообщением, каким именно, где и как, и сколько потенциальных клиентов (лидов) в итоге пришло.

В этом случае можно измерить **конверсию рекламной кампании**. То есть соотношение количества откликов на сообщение к количеству касаний целевой аудитории. И можно измерить второй важный параметр – стоимость лида.

Допустим, мы раздали 1000 листовок в руки. Это обошлось нам в 1000 рублей. С этой раздачи к нам пришло 10 лидов. Какова будет стоимость лида по этому каналу? 100 рублей. Фактически мы купили десять лидов по 100 рублей за человека.

Это может быть не столь очевидным, потому что процесс был длинным – раздача листовок, ожидание клиентов. Однако конечный результат этой маркетинговой кампании именно такой, как если бы мы «зашли в магазин по продаже лидов» и купили 10 штук по 100 рублей.

Дальше мы смотрим, сколько из этих 10 лидов стали клиентами. Это **конверсия**. Более подробно мы рассмотрим ее в главе 7.

Итак, мы знаем стоимость лида – 100 рублей. Допустим, из этих 10-ти лидов только один оставил у нас в ресторане 8 000, из которых 4 000 – наша прибыль. Это означает, что потратив 1 000 рублей на рекламную кампанию, мы получили чистую прибыль в размере 3000 рублей. Выгодно? Да. Имеет смысл это повторять? Да.

Я рекомендую любым бизнесам использовать маркетинг прямого отклика. Если, конечно, у вас не стоит задача «освоения» рекламного бюджета вместе с рекламным агентством. Только в этом случае можно измерить эффективность рекламной кампании и принять решение, использовать ли ее в дальнейшем.

В последние годы все больше предпринимателей понимают, что не стоит платить за «подогрев космоса». Надо платить за результат, чтобы оценить, выгодно ли это.

Как менялась интернет-реклама? Сначала платили за показы баннеров. Потом за переходы по нашей контекстной рекламе (клики).

Сейчас набирает силу модель CPA (cost per action) – оплата за целевое действие на сайте. То есть если человек зашел на сайт и позвонил или оставил заказ, только тогда мы за него платим.

Самый продвинутый вариант – **CPS (cost per sale), плата за продажу**. Если клиент купил, то мы выплачиваем поставщику этого клиента вознаграждение. Эта модель применяется, к примеру, в страховании жизни. При такой системе мы всегда в прибыли, поскольку можем посчитать, сколько готовы заплатить с каждой продажи.

КАК ВЫ ПРЕВРАЩАЕТЕ КЛИЕНТОВ В ПОКУПАТЕЛЕЙ

Второй этап системы «двухшаговых продаж» – это **лидконверсия**, то есть превращение потенциальных клиентов в покупателей.

Важно понимать, кто для нас является лидом. На каком этапе мы считаем, что его сгенерировали? Нужно ли отфильтровать из всей массы лидов наиболее качественных, на которых имеет смысл тратить время?

Допустим, мы собираем людей на вебинар, где будем продавать платный тренинг. Нам интересно, чтобы на вебинар пришли люди, готовые платить. Поэтому мы устанавливаем плату за вход в размере 300 руб. Ею мы отфильтруем тех, кто не готов платить и на кого не стоит тратить время.

На этапе лидконверсии применяются свои технологии. Как только мы сгенерировали лид, он попадает в нашу воронку продаж. И мы ведем его по ней до этапа покупки. Здесь в дело вступает квалификация продавцов, то, что они говорят и делают, переводя лида в состояние клиента.

У двухшаговой системы продаж есть **еще одно преимущество**. Работу по лидгенерации могут выполнять люди с невысокой квалификацией. Лидконверсией должны заниматься более квалифицированные продавцы. Они уже не тратят время и силы на лидгенерацию («холодные звонки» и другие способы).

КАК ВЫЖАТЬ ИЗ КЛИЕНТОВ МАКСИМУМ

Как только потенциальный клиент у нас купил, начинается третий этап. Он называется **аккаунт менеджмент**, русский эквивалент – обслуживание клиентов.

На этом этапе главная задача – продавать клиенту как можно чаще, как можно больше в течение максимального срока. В следующей главе мы будем говорить о «пожизненной ценности клиента».

На этом этапе мы также стимулируем клиентов рекомендовать нас, получая таким образом «теплых» лидов.

На этом этапе могут работать люди с меньшей квалификацией, чем на этапе лидконверсии.

Лидгенерация, лидконверсия, аккаунт менеджмент – это **составляющие технологии продаж**. Они описываются моделью «воронки продаж».

При аудите системы продаж я обычно начинаю с каналов продаж. Выясняю, по каким каналам идет лидгенерация, что происходит на этапе лидконверсии, как выглядит обслуживание текущих клиентов, строю воронку продаж и т.д.

КЕЙС: ОДИН – САМАЯ ПЛОХАЯ ЦИФРА В БИЗНЕСЕ

Почему единица – самая плохая цифра в бизнесе?

В моей практике была компания, оказывающая услуги в сфере B2B. Она генерировала клиентов по единственному каналу. Это были партнеры – физические лица.

Компания заинтересовывала их вознаграждением за поиск клиентов. Они находили потенциальных клиентов. Если компания продавала им свой продукт, то выплачивала партнерам вознаграждение. Это модель CPS, которую мы рассматривали.

Для компании это было выгодно. Она получала с продажи больше, чем отдавала партнерам.

Но канал генерировал клиентов непредсказуемо: то густо, то пусто. И компания не могла на это влиять. Наступил момент, когда поток клиентов от этого канала почти иссяк, а другого канала лидгенерации у компании не было.

У компании был сайт, и ей пришлось в срочном порядке вкладываться в контекстную рекламу. Это позволило выправить ситуацию. Через некоторое время онлайн канал лидогенерации стал для компании основным.

Задание:

Перечислите не менее 10-ти каналов лидгенерации в вашем бизнесе. Какие еще каналы вы можете использовать?

ГЛАВА 7. КЛЮЧ № 4. КАКОЙ У ВАС РЕЗУЛЬТАТ?

СПАСИТЕЛЬНАЯ ФОРМУЛА

Переходим к четвертому ключу – **показателям**. С их помощью мы определяем результат наших действий в продажах.

Существует формула прибыли. Давайте выведем ее, чтобы вы понимали, от чего зависит прибыль.

Прибыль за период равна произведению выручки на маржу (долю прибыли в цене):

$$\text{ПРИБЫЛЬ} = \text{ВЫРУЧКА} * \text{МАРЖА}$$

(Вычисляя маржу, мы вычитаем из цены товара его себестоимость. Условно-постоянные затраты здесь не учитываются).

Выручка за период равна произведению количества клиентов и средней суммы купленного клиентом за период:

$$\text{ВЫРУЧКА} = \text{К-ВО КЛИЕНТОВ} * \text{СР. СУММА КУПЛЕННОГО}$$

Средняя сумма купленного клиентом за период равна произведению среднего чека (\$) и количества покупок одним клиентом (#):

$$\text{СР. СУММА КУПЛЕННОГО} = \$ * \#$$

Количество клиентов равно количеству лидов (Leads) за период, умноженному на их конверсию в покупателей:

$$\text{К-ВО КЛИЕНТОВ} = \text{LEADS} * \text{КОНВЕРСИЯ}$$

Итоговая формула прибыли от продаж:

$$\text{ПРИБЫЛЬ} = \text{LEADS} * \text{КОНВЕРСИЯ} * \$ * \# * \text{МАРЖА}$$

Можно описать формулу словами. За искомый период к нам приходит какое-то количество потенциальных клиентов (leads). Часть их покупает (конверсия). Каждый клиент покупает на какую-то сумму за раз (\$) сколько-то раз за период (#). С суммы продаж нам достается какая-то доля прибыли (M).

Если вы продаете только текущим клиентам, то:

$$\text{ПРИБЫЛЬ} = \text{К-ВО КЛИЕНТОВ} * \$ * \# * \text{МАРЖА}$$

Каждый из этих пяти показателей связан с предыдущими тремя ключами. Они зависят и от типа клиентов, и от вида товаров, и от технологий продаж. В розничном магазине и в продаже атомных электростанций эти показатели будут разными. Четвертый ключ впитывает в себя влияние трех предыдущих.

Не существует продаж, где не было бы этих показателей. В любом бизнесе есть лиды, конверсия, сумма и частота покупок, а также доля прибыли в цене.

Иногда у собственников бизнесов возникает соблазн сказать, что в его бизнесе нет одного или нескольких из этих показателей, т.е. эта формула для него неприменима. Он прав – в том, что просто их не знает. Для него они не существуют.

Ценность четвертого ключа в том, что он показывает, как работать над увеличением прибыли. Увеличение каждого из них на 10% приводит к увеличению прибыли на 60%. Увеличение каждого из показателей всего на 15% приводит к удвоению прибыли.

Работа над увеличением прибыли от продаж заключается в работе с каждым из этих показателей.

В каком порядке следует работать с ними?

Кажется, что проще начинать с привлечения новых клиентов (лидгенерации). Часто говорят: нам нужны новые клиенты. Однако новые клиенты стоят денег. Возникает вопрос: а хорошо ли вы

работаете с уже существующими клиентами? Выжимаете ли из них все, что можно? Выясняется, что нет.

Поэтому начинаем работать с увеличения маржи. Потом средний чек, конверсия, количество покупок. И только в самом конце – лидгенерация. Когда у нас появляются деньги от увеличения предыдущих показателей, мы начинаем вкладываться в лидгенерацию.

Итак, **самый быстрый и наименее затратный способ увеличения прибыли от продаж – работа с маржей**. Нам это ничего не стоит. Но повышение цен быстро приводит к повышению прибыли.

Конечно, если в бизнесе пока нет денег, мы начинаем с вложений в лидгенерацию. Но если в бизнесе уже есть деньги, мы работаем со всеми четырьмя показателями, кроме лидгенерации. Ее мы оставляем на самый последний момент.

Ваша задача – научиться «выжимать» из клиента максимум в течение его жизненного цикла. Научившись этому, вы сделаете для себя открытие. Оказывается, вы можете позволить себе вкладывать в лидгенерацию гораздо больше, чем вкладывали до этого.

Давайте разберем подробнее, как мы работаем с каждым из показателей.

МАРЖА

Как повысить маржу? Просто поднять цены.

Многие продавцы этого боятся. Мол, клиентов распугаем. Ответ – надо тестировать. И не применять свои фильтры восприятия к клиентам.

Здесь важно помнить следующее. Существует **несколько категорий клиентов**, по-разному принимающих решение о покупке.

Есть «халявщики», предпочитающие все бесплатное. Их мы рассматривать не будем. Они не приносят нам денег. Даже как лиды они нам неинтересны, так как такие люди не привыкли платить. Чтобы отсечь эту категорию, достаточно ввести небольшую плату на входе в «воронку продаж».

Есть клиенты, которые всегда ищут дешевле. Именно на них ориентированы, к примеру, лоу-кост магазины, перевозчики и др.

Есть небольшая категория клиентов, которым «нужно вчера». За ценой они не пойдут, но их мало. О них мы просто помним.

Есть клиенты, ориентирующиеся на соотношение цены и качества. Они не гонятся за дешевизной, но при равном качестве выберут товар дешевле. Это часто проявляется при покупке товаров для хобби. Мы никогда не купим себе самые дешевые рыболовные снасти или самую дешевую гитару. Потому что знаем, что хорошее дешевым не бывает. А нам с этим товаром работать.

И есть VIP-клиенты. Они покупают только наилучшее. Как правило, это самое дорогое.

Вы можете присутствовать во всех ценовых сегментах: самом дешевом, среднем и верхнем. Поэтому существуют магазины «Пятерочка», «Карусель» и «Азбука Вкуса». Они предлагают примерно одни и те же товары, но по разным ценам.

Если вы не присутствуете в каком-то из этих сегментов, то просто не добираете прибыль. Не цепляя соответствующую категорию покупателей. Используйте этот резерв.

Какие **приемы и способы повышения цен** можно применять:

- Переписывание ценников
- Повышение цен с зачеркиванием (~~399~~ 299)
- Кастомизация (индивидуальное изготовление товара)
- Психологические пороги цен (29 900, 499 и т.д.)
- Гарантия 100% возврата денег без объяснения причин
- Надбавка за срочность

Важно: повышая цены, нужно тестировать пороги, после достижения которых продажи падают. Для разных рынков они разные.

Например, при продаже программного обеспечения тестирование выявляет следующее. До цены 49,90 долл. продажи не изменяются. После этой цены продажи падают. На уровне 119,90 долл. снова возобновляются. Причем покупателями становятся юридические лица. То есть нащупаны ценовые сегменты разных категорий покупателей.

Курьез: ~~399~~ 499 – тоже работает 😊

СРЕДНИЙ ЧЕК

Клиента сложнее «поднять» с нуля до 100 руб. И проще допродать с 100 руб. до 1 000 руб. Главное, чтобы была обоснована большая ценность покупаемого.

Для увеличения среднего чека применяются:

- **Up-sell.** Стимулируем купить больше того же товара. Используем скидки, бонусы, подарки при покупке на определенную сумму, продажу товара по акции.
- **Cross-sell.** Продажа сопутствующего товара. «С этим товаром обычно покупают...»
- **Down-sell.** Предложение более дешевого, но более маржинального товара.

Если ваша товарная линейка недостаточно широка, используйте товары партнеров. В них тоже закладываете свою маржу.

При увеличении среднего чека важно, что и как говорят продавцы. Нужно прописывать им скрипты разговоров и следить за их выполнением.

Например, в интернет-магазине OZON.ru можно докупить книги до определенной суммы без увеличения стоимости доставки или купить три книги за полную стоимость, а четвертую – за 1 рубль.

КОНВЕРСИЯ

Когда мы говорим о конверсии, важно понимать следующее.

Чтобы произошла покупка, **должны совпасть три условия**. У клиента должно быть желание купить. У него должны быть деньги. И он должен хотеть купить товар именно сейчас. При их совпадении совершается продажа.

Если один из этих факторов отсутствует (как правило, это необходимость купить именно сейчас), тогда клиент начинает тянуть с покупкой.

Когда мы говорим о конверсии, нужно понимать, какие **типы клиентов по скорости принятия решения о покупке** существуют:

1. Клиент, который сразу купит. Их немного, 3-5%.
2. Клиенты, имеющие определенный цикл принятия решения о покупке. Как правило, там стоит задача купить к какому-то сроку. Тут продавцу нужно подстроиться под цикл принятия решения клиентом. Это консультативные продажи.
3. Клиенты, которые не знают, когда им понадобится товар. Они показали свой интерес как лиды, однако ничего вразумительного о сроках принятия решения о покупке сказать не могут.

Их не нужно терять. Нужно работать с ними по **системе множественных касаний**. То есть брать у них контакты и регулярно касаться их информационными сообщениями по смс или электронной почте. Напоминая о себе, информируя о новинках, акциях и т.д. Важно, чтобы клиент дал согласие на получение такой информации.

Для чего это нужно? Рано или поздно у такого клиента возникнет необходимость в покупке товара. И он вспомнит о том, кто его регулярно касается. Если этого не делать, то мы эту группу клиентов гарантированно потеряем.

Можно выделить группу клиентов, которым «нужно вчера». Это очень удобная группа покупателей. Они, как правило, не торгуются. Их важно быстро конвертировать по максимальной цене.

На конверсию влияет все, что ускоряет и облегчает принятие решения о первой покупке.

Важен правильный оффер (предложение о покупке). Он должен транслировать клиенту максимальную ценность. Поэтому делается **по формуле ОДП**: оффер, от которого невозможно отказаться, дедлайн (ограничение), призыв к действию.

Неправильный оффер для продажи «в лоб»: есть стул, цена 2000 руб., хочешь – покупай.

Правильный оффер повышает ценность товара для клиента. Для этого упоминается первоначальная цена и показывается скидка. Добавляется бонус или подарок. Вводится дедлайн (ограничение по сроку или количеству). Обязателен призыв к действию: инструкция, что сделать, чтобы купить.

Пример: комплект книг из 20 наименований, общей стоимостью 10 000 руб – прямо сейчас за 1000, деньги несите в кассу.

Чтобы клиенту было легче принять решение купить, нужен условно-бесплатный продукт (front-end, товар-локомотив). Когда он конвертируется, наша задача - увеличивать средний чек.

Пристальное внимание уделяйте работе отдела продаж (что говорится клиенту по телефону или при личном контакте).

Важно качество сайта, который заставляет совершить целевое действие – заказ, звонок, оставление e-mail. Если продажа организована на сайте, она должна быть круглосуточной.

Нужны множественные формы оплаты. Продажа не должна срываться из-за того, что клиент не может удобным ему способом оплатить товар.

Подключаем кредитные программы, которые облегчают клиенту принятие решения о покупке, когда у него мало денег.

У клиентов, не покупающих сразу, берем контакты и регулярно касаемся по e-mail по принципу *until they buy or die* (пока либо купят, либо умрут). Какое-то количество из них потом купит.

В одной из компаний, которую я аудировал, теряется 90% входящего потока клиентов, потому что не собираются контакты. По контактам, остающимся в компании, система множественных касаний выглядит так: менеджеры периодически называют с вопросом «ну что, когда уже будете брать?» Естественно, им было рекомендовано осуществлять сбор контактов всех без исключения лидов и множественные касания по e-mail и телефону до продажи.

КОЛИЧЕСТВО ПОКУПОК

На количество покупок влияет работа с клиентом. Это **регулярный «подогрев» клиентской базы**: сообщение о новинках, распродажах, акциях и т.д.

Повторные покупки стимулируют дисконтные карты, скидочные купоны, в том числе на повторную покупку, с ограничением времени действия или без.

Существует понятие lifetime customer value, **пожизненная ценность клиента**. Это объем покупок, которые он совершает за время, пока является клиентом. С некоторыми компаниями клиенты сотрудничают десятилетиями. Более того, клиентами также становятся их дети, внуки и т.д.

В России клиент ценен тем, что он купил один раз. Дальше о нем, как правило, забывают.

Грамотные же компании выстраивают долгосрочные отношения с клиентом, стимулируя повторные покупки и увеличивая пожизненную ценность клиента.

В результате они могут позволить себе потратить больше на лидгенерацию. На развитых рынках до 40% пожизненной ценности клиента тратится на его привлечение. И это окупается в будущем.

Непонимание того, что у клиента есть пожизненная ценность, приводит к тому, что собственники боятся вкладываться в директ-маркетинг. Одновременно расходуют средства на «подогрев космоса». «Психология временщика» мешает рассматривать клиента как покупающего товар годами.

Откажитесь от нецелевой рекламы, где вы не можете посчитать стоимость клиента. Используйте маркетинг прямого отклика, считайте стоимость клиента и не экономьте на ней. Исходите из пожизненной ценности клиента.

ЛИДЫ

Последний показатель – количество потенциальных клиентов (лидов). Они образуются в результате лидгенерации.

Главное, что здесь нужно помнить: **лиды стоят денег**. С этой точки зрения каждый канал их привлечения должен тестироваться. Важно знать стоимость клиента в каждом из каналов.

Для этого нужно использовать **маркетинг прямого отклика**. Он позволяет понять, сколько мы потратили на касание клиентской аудитории, сколько от этого пришло лидов и какова их стоимость.

Что влияет на лидгенерацию? Правильные офферы в рекламе, правильная аудитория, правильное средство сообщения. Это знаменитые три М маркетинга – market, media, message (рынок, средство сообщения, сообщение).

Если верно сформулировать оффер в правильном инструменте первого касания и использовать его в нужной аудитории, конверсия может оказаться высокой.

Для получения более качественных лидов их можно фильтровать. В B2B применяется следующий способ. При первом касании предлагается запросить какой-то дополнительный уточняющий материал (кейс, отчет). Кто запросил и после изучения готов встречаться, с большей вероятностью является лидом. И на него имеет смысл тратить время.

Далее наличие бесплатного или условно-бесплатного фронт-энда приведет к тому, что человеку, безусловно, проще заинтересоваться продуктом. Затем в дело вступает двухшаговая система продаж – зацепка, конверсия и апселл. Гамбургер в McDonalds за 22 рубля, полотенце в ИКЕА за 80 рублей – примеры таких фронт-эндов.

Лидгенерация – это, в первую очередь, сбор контактов лидов. Чтобы не хватать всех подряд, снижая конверсию, мы **должны определить, кто для нас лид**. Как он должен себя проявить, чтобы мы включили его в воронку продаж? Какое целевое действие он должен совершить, которое будет явно указывать на его интерес к нашему товару? Это оставление e-mail, заказ на сайте, звонок, личное посещение.

Простой, малозатратный и эффективный способ лидгенерации – это рекомендации. Это уже работа третьего подразделения отдела продаж – аккаунт менеджмента. Клиентов нужно регулярно стимулировать давать рекомендации. Если клиент доволен, он готов рекомендовать. Если мы будем просить его это делать, то получим «теплых» лидов. Их уже легко конвертировать.

Безусловно, главный тренд XXI века в лидгенерации – это **обучение клиентов**. Продажи «в лоб» уходят в прошлое. Им на смену приходят консультативные продажи. Обучая, продаем. Продавая, обучаем.

Тут есть два преимущества. Во-первых, обучение можно сделать бесплатным или условно-бесплатным фронт-эндом. Во-вторых, работает правило взаимного обмена, описанное Робертом Чалдини в «Психологии влияния». Прошедшие бесплатное обучение чувствуют себя обязанными.

Это можно использовать как минимум для получения отзыва об обучении, который употребляется для новых лидов. Как максимум, для вывода лида на следующий этап воронки. Например, анкетирование после обучения с последующей встречей для аудита.

Если бизнес связан с услугами, тем более с обучением, использование бесплатного обучающего фронт-энда обязательно!

Классическим примером является инфобизнес. Мы обучаем, и в процессе обучения показываем, чем клиенту ценен наш товар. Продать тренинг или коучинг в лоб очень тяжело. А после знакомства с

условно-бесплатным фронт-эндом (книга, вебинар, тест-драйв тренинга) человек сам себе продает идею, что ему надо обучаться дальше. И легче конвертируется в покупку платного продукта.

Просто информируем клиентов о том, что обучаем. Люди, стремясь обучаться, демонстрируют интерес к нашему продукту. Тем самым становясь лидами, которых мы дальше конвертируем.

Возьмем компанию, проводящую тренинги для водителей. Для нее прекрасный способ лидгенерации – это бесплатное тестирование водительских навыков.

Или бесплатный аудит системы продаж в консалтинге. Если человек его заказывает, значит, у него есть к этому интерес. В процессе аудита ему продается консалтинг.

Отличный способ лидгенерации – это партнерство с неконкурентами. Как и в рекомендациях, здесь работает доверие. Ваш партнер сообщает своим клиентам о том, что считает ваш продукт ценным для них. Кто-то из них обратит на это внимание. И станет вашими лидами. Дальше уже сработает конверсия.

Важно: ваш продукт действительно должен быть хорошим. Иначе партнер не захочет терять доверие своих клиентов и откажется от вашего вознаграждения. Удобно то, что партнеры, как правило, доступны в изобилии. Отношения с ними можно строить как угодно гибко.

Партнерство прекрасно сочетается с бесплатным обучающим фронт-эндом. Найдите партнера, который работает с вашими потенциальными клиентами. Предложите ему их обучение, ценное и для партнера. Организуйте мероприятие, куда партнер пригласит ваших потенциальных клиентов. И дальше делайте их своими лидами.

КЕЙС: КАК ЗАРАБОТАТЬ 21 МЛН, ОТДАВАЯ 115% ОТ ПРОДАЖИ

Знание своих показателей порой может дать поразительные результаты.

Джей Абрахам, один из известнейших бизнес-консультантов мира, работал с компанией Icy Hot. Она производила и продавала бальзам для больных артритом. Баночка бальзама стоила 3 долл. Маржа компании составляла 50% этой цены. Затраты на производство баночки составляли 0,48 долл.

Джей обнаружил, что 35% покупателей приобретают в среднем 6 баночек в год. И уговорил руководство на партнерскую программу с неслыханными условиями. Не только отдать 100% цены баночки партнеру, но и доплатить ему 15%!

Джей разослал тысячи писем потенциальным партнерам. Около 1000 из них согласилось рекомендовать бальзам за 115% вознаграждения. Это принесло компании более 1 млн новых клиентов. Расходы на производство, доставку и выплаты партнерам составили 930 тыс. долл.

350 тыс. клиентов потом купили бальзама в среднем на 60 долл. Каждый. Это 21 млн долл. Из них маржа Icy Hot составила 10,5 млн.

Задание:

Попробуйте определить показатели лидов, конверсии, среднего чека, количества покупок и маржи за последние 12 месяцев. Какие трудности вызвало у вас это задание?

**ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ:
КАК МНОГОКРАТНО УВЕЛИЧИТЬ БИЗНЕС**

ГЛАВА 8. СТРОИМ ТЕТРАЭДР ПРОДАЖ

ВАШИ ЧЕТЫРЕ КЛЮЧА

Модель тетраэдра продаж универсальна. Ее можно применить к любому бизнесу. Просто **познакомьтесь с тетраэдром продаж вашего бизнеса.**

Для этого нужно понять:

- Кто ваш клиент
- Какая у него боль
- Как он ее формулирует
- Какой у вас товар
- Какие у него свойства
- Как перевести свойства товара в ценность клиента
- Какие у вас каналы продаж
- Как вы доносите информацию о ценности для клиента
- Во сколько вам обходится каждый откликнувшийся
- Что и как вы дальше делаете с откликнувшимися
- Какой процент откликнувшихся покупает
- На какую сумму и как часто он покупает
- Сколько вы зарабатываете с каждого рубля продаж

Возможно, для ответов на эти вопросы потребуется время. Его стоит потратить. Ведь наградой вам будет карта продаж вашего бизнеса, без которой невозможно прийти к заданной цели.

КЕЙС: ТЕТРАЭДР ПРОДАЖ В МЕБЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Приведу пример того, как выглядит тетраэдр продаж в производстве мебели на заказ.

Клиент: физические лица, которым нужно укомплектовать кухню или комнаты мебелью, готовые варианты не устраивают, категории «цена – качество» или VIP.

Товар: кухни, шкафы, корпусная мебель, сделанные по заказу.

Технология продаж. Каналы лидгенерации: онлайн (сайт); офлайн (баннерная реклама, радио, журналы, листовки). Конверсия: дизайнерами в салонах-магазинах. Аккаунт менеджмент: смс, email рассылка, личный обзвон (VIP).

Показатели (за все время существования бизнеса). Лиды – 10000. Конверсия 20%. Средний чек – 200 000 руб. Количество покупок клиентом – 0,66. Маржа – 30%.

Задание:

Постройте тетраэдр продаж для вашего бизнеса.

ГЛАВА 9. ОТВЕТЫ НА ЧЕТЫРЕ ВАЖНЫХ ВОПРОСА**ПРАВИЛЬНО ЛИ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ТО, ЧТО ДЕЛАЕТЕ**

Примените четыре ключа к системе продаж в вашем бизнесе. Уже одно это позволяет получить ответы на четыре важных вопроса.

Первый – правильно ли вы делаете то, что делаете?

Допустим, мы продаем какой-то продукт путем личных встреч. И в процессе анализа клиента и его боли может выясниться, что мы используем **неправильную аргументацию**. И поэтому у нас низкая конверсия встреч в продажи.

Можно записать встречу на диктофон. И обнаружить, что мы говорим не про боль клиента и не на его языке ценности. Угадайте, о чем мы тогда говорим? Правильно. О своем продукте. Как он ему нужен. Хотя нам кажется, что мы говорим о проблеме клиента.

В результате мы не выявляем его потребности. Стоит ли удивляться низкой конверсии?

Пример. При продаже инвестиционных фондов консультант может думать, что клиенту важна доходность. И строить встречу на выявлении того, какую именно доходность клиент хочет.

Хотя в действительности клиенту важна гарантия сохранности денег. Чего консультант может не услышать из-за своего фильтра восприятия. И удивляться, почему клиент не конвертируется. Ровно потому, что он целевая аудитория на банковский депозит, где есть гарантия сохранности. Доходность вторична, а без гарантии не интересна вообще.

КАК ИЗВЛЕЧЬ БОЛЬШЕ ИЗ ТОГО, ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ

Какие ошибки, выявленные при ответе на предыдущий вопрос, можно исправить?

Ошибки, связанные с клиентом, устраняются выбором правильной целевой аудитории и выяснением ее боли.

Ошибки, связанные с товаром, устраняются правильным переводом свойств товара на язык ценности клиента. Или продажей нового товара, который лучше устраняет боль.

По опыту, наибольшую долю составляют **ошибки технологии продаж**. Что здесь может помочь? Выделение каналов продаж и прорисовка их «воронки продаж». Выделение этапов лидгенерации, лидконверсии и аккаунт менеджмента.

В лидгенерации совершенствуем инструменты первого касания и тестируем новые. Ставим ответственного за лидгенерацию и прописываем его методику работы.

На лидконверсию ставим квалифицированных продавцов, прописываем скрипты разговоров при продаже и увеличении среднего чека.

На аккаунт менеджмент выделяем персонал, прописываем частоту и сценарии контактов с клиентом.

И работаем с каждым из пяти показателей формулы прибыли для ее увеличения.

Все это позволяет повысить продажи, просто перестав совершать ошибки.

ЧТО ВЫ ЕЩЕ МОЖЕТЕ ДЕЛАТЬ

Что мы еще можем делать в нашем бизнесе?

Клиент. Кому еще можно продавать наш товар?

Товар. Как мы можем расширить товарную линейку, чтобы продавать больше?

Технология. Какие еще каналы продаж мы можем использовать, чтобы дотянуться до большей аудитории?

Главный принцип здесь: не сосредотачиваться на одном, постоянно расширяться и видоизменяться. В современном быстро меняющемся мире это становится вопросом выживания.

Особенное поле для творчества есть в инфобизнесе. Можно продавать инфопродукт, тренинг по созданию инфопродуктов, коучинг по проведению тренингов и т.д.

Если у вас бизнес в офлайне, ничего страшного. Сейчас любой бизнес обязан быть «инфо». Лидгенерация все больше смещается в онлайн. Обучение клиентов становится основным способом лидгенерации, так как создает доверие. И вы получаете простор для создания инфопродуктов и дополнения ими товарной линейки.

Например, при аудите центра водительских тренингов выяснилось следующее. Сегментировав целевую аудиторию по гендерному и возрастному признакам, а также уровню навыков, они могут создать линейку из нескольких десятков продуктов. И с их помощью генерировать клиентов из тех ниш, которые ранее не были охвачены. Например, дети от 8-ми до 12 лет, женщины от 50-ти, семья целиком и т.д.

КАК УПРАВЛЯТЬ ПРИБЫЛЬЮ

Поразительно, но примерно для 80% собственников это самый большой вопрос.

Мы уже говорили о том, почему это так. Для них продажи - «черный ящик».

Ответ на этот вопрос большинство собственников не знают. Пока не познакомятся с четвертым ключом – **формулой прибыли от продаж**.

Только тогда продажи перестают быть для них «черным ящиком». Просто потому, что описана и внедрена система показателей. И контролируются действия персонала, направленные на увеличение каждого из них.

Прибыль – это не Божья воля, а управляемый показатель, зависящий от промежуточных параметров, которые можно контролировать. Это звучит как откровение для собственника. И как угроза для менеджеров, которым становится гораздо труднее «водить» собственника «за нос». Объясняя недостаточные продажи чем угодно, только не собственным непрофессионализмом.

УПРАВЛЯЕМ ПРОДАЖАМИ

Выскажу идею, которая покажется большинству собственников революционной. Наступило время, когда управление продажами будет передаваться на аутсорсинг, то есть на сторону.

Какая самая больная кадровая проблема большинства российских компаний? Продавцы. Главная жизненная функция любой компании оказывается самой уязвимой. На рынке труда нет ни адекватных продавцов, ни адекватных управляющих продажами. А те, кто есть, стоят дорого.

Эта ситуация и порождает решение – аутсорсинг продаж.

Призываю собственников компаний отказаться от мысли, что их продажи специфичны. Понять, что они могут и обязаны быть системными. Тогда **можно отдельные части этой системы передать на аутсорсинг для выполнения их качественно и по допустимой цене.**

Штатный коммерческий директор не может наладить продажи? Замените его консультантом, профессионально работающим за вознаграждение + % от результата.

Менеджеры по продажам избегают генерации новых клиентов? Передайте лидгенерацию в специализированную компанию. Она будет профессионально касаться вашей целевой аудитории путем директ-маркетинга. Замеряя эффективность каждой маркетинговой кампании и стоимость лида. И не утратит ни одного контакта лида, регулярно передавая их в базу.

На лидконверсии оставьте самых толковых менеджеров. Вооружите их скриптами для продажи, разработанные консультантом.

Создайте e-mail рассылку, которую сможет администрировать штатный IT-специалист. Ее используйте как для конверсии «медленных» лидов, так и для допродажи существующим клиентам.

На работу с текущими клиентами, требующую человеческого контакта, оставьте одного специалиста. С планом регулярных касаний по скрипту. Либо объедините ее с этапом лидконверсии.

В результате у вас управляемый отдел продаж. Работающий как часы и требующий только оперативного контроля.

И куда делся «черный ящик»? Исчез, как только вы наладили управление продажами.

Задание:

Распишите, что происходит в вашем бизнесе на этапах лидгенерации, лидконверсии и аккаунт менеджмента. Какие «узкие места» вы обнаружили?

ГЛАВА 10. ВОСЕМЬ ТОЧЕК РОСТА БИЗНЕСА

УЛУЧШАЕМ ПОКАЗАТЕЛИ

Применение тетраэдра продаж в своем бизнесе дает нам еще одно преимущество. Пожалуй, самое важное.

Мы получаем **восемь новых точек роста нашего бизнеса**. Их и рассмотрим в этой главе.

Во-первых, построив тетраэдр продаж в своем бизнесе, мы видим, что можем управлять прибылью.

У нас появляется **пять показателей** – лиды, конверсия, средний чек, количество покупок и маржа. Мы можем внедрять мероприятия, направленные на рост каждого из них.

Мы уже можем увеличить прибыль от существующего клиентского сегмента, товара и используемых технологий продаж. Для этого надо просто начать управлять четвертым ключом – показателями.

На этом основана работа любого консультанта по росту продаж.

ДОБАВЛЯЕМ НОВЫЕ СПОСОБЫ

Можно **продавать прежние товары прежним клиентам новыми способами.**

Допустим, у вас бизнес только в офлайне. Вас до сих пор нет в интернете. Создайте сайт, начните генерировать клиентов из интернета – и у вас новый тетраэдр. Вы изменили одну из его вершин.

Пример. Девушка-дизайнер продавала кожаные женские сумки собственного изготовления через торговую точку подруги и в кругу друзей. Она создала сайт, группу в социальной сети «ВКонтакте», выкладывает туда фотографии. И у нее пошли потенциальные клиенты из интернета. Теперь вместо 2-3 сумок в месяц она начинает продавать 10. И еще цены повышает на 20%.

То есть она расширила свой бизнес за счет нового канала продаж, который ранее не использовала.

ИЩЕМ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Мы можем **продавать прежние товары новым клиентам старыми способами.**

Пример. Ваш покорный слуга несколько лет назад продавал услуги доверительного управления. В 2009 году мы обнаружили, что сформировалась новая ниша корпоративных клиентов. Это саморегулируемые организации (СРО). Волей закона они стали обладателями многомиллионных компенсационных фондов, которые должны были передать в доверительное управление.

Мы пошли к этим клиентам. И после обработки в течение какого-то времени эту нишу зацепили. И получили клиентов из числа этих организаций, распространив традиционную услугу на новый клиентский сегмент.

РАССКАЗЫВАЕМ О СЕБЕ ВСЕМ И ВСЮДУ

Продаем прежние товары в новой нише новыми способами.

Пример. Собственник владеет залом и сдает его в аренду организации для проведения собраний. 50% времени зал простаивает. Собственник начинает сдавать его в аренду частным лицам, размещая объявления в интернете на сайтах бесплатных объявлений. В результате пошли частные заказчики – студии танцев и т.д. Они стали арендовать у него этот зал. Таким образом, он перестал простаивать без дела.

То есть собственник расширил свое мировоззрение. Нашел новых клиентов и новые способы генерации эти клиентов.

РАСШИРЯЕМ АССОРТИМЕНТ

Следующий способ – **продажа новых товаров в нынешней нише старыми способами.**

Это простое расширение ассортимента. Если нет собственных товаров для этого, можно использовать товары партнеров.

Тут все понятно. Клиенты, покупающие наш товар, в своей жизни приобретают еще массу других вещей. Они все равно это сделают. Так почему бы нам им эти вещи не продать?

Пример. Розничный магазин расширяет ассортимент. И те же самые клиенты, приходящие в торговую точку, могут выбирать больше товаров для себя.

Абсолютно любой бизнес может быть расширен таким образом. Просто спросите ваших клиентов, что еще они покупают. И начните им это продавать.

Нужный товар не обязательно закупать или производить его самостоятельно. Гораздо проще найти его у партнеров, которые отдадут его вам на выгодных условиях.

УДОВЛЕТВОРЯЕМ КЛИЕНТОВ ПО МАКСИМУМУ

Идем дальше и **продаем новые товары в нынешней нише новыми способами.**

Пример. Предприниматель торгует велосипедами офлайн через склад. Пик продаж приходится на теплое время года. Он принимает решение расширить ассортимент за счет зимнего товара: зимних велосипедов и снегоходов.

Кроме этого он создает сайт и дает контекстную рекламу.

В итоге он продает расширенный ассортимент товаров тем же клиентам – физическим лицам, которых генерирует еще и онлайн.

ДЕЛАЕМ ТО, ЧТО УМЕЕМ, В НОВЫХ НИШАХ

Продаем новые товары в новой нише старыми способами.

Например, есть бизнес-тренер. Он ведет тренинги для частных лиц, которых привлекает в интернете.

Он решает создать новый продукт. Это коучинг для персонала корпоративных клиентов, привлеченных также через интернет.

То есть он «цепляет» новую, более платежеспособную, нишу клиентов, и продает ей себя в новом качестве.

Технология продажи при этом не изменяется.

ВЫХОДИМ НА НОВЫЕ РЫНКИ

И восьмой способ – полное обновление. **Продаем новые товары в новой нише новыми способами.**

Эдакая полная трансформация бизнеса.

Пример. Предприниматель занимался вендингом: установкой и обслуживанием кофейных автоматов. Бизнес его по каким-то причинам не устраивал.

Решил заняться строительным бизнесом. Случай натолкнул на идею производства и продажи разборных домов для строителей.

Сказано – сделано. Произвел, продал. Деньги реинвестировал в производство. И так далее.

УЛУЧШАЕМ ПОКАЗАТЕЛИ

В каждом из семи новых вариантов вы строите свой тетраэдр продаж, комбинируя первые три ключа.

В каждом тетраэдре есть и четвертый ключ – показатели продаж. С каждым из них – лиды, конверсия, средний чек, количество покупок, маржа – вы тоже работаете.

В итоге в вашем бизнесе происходит **кратное усиление**. Просто за счет понимания универсальной модели, с помощью которой можно масштабировать ваш бизнес.

И любой другой.

КЕЙС: ПУТЬ В КОНСУЛЬТАНТЫ

Как тетраэдр продаж может изменить жизнь?

*В 2007 году я занялся активными продажами страховых услуг. Затем, переходя в иные сферы, все больше убеждался: **бизнес – это продажи.***

Помимо основного можно продавать той же аудитории другой продукт. Или тот же продукт, но другой аудитории. Или партнерский продукт аудитории, несколько смежной. И так далее...

Потом понял: контролируя продажи, контролируешь бизнес. Место партнерского продукта, который я продавал в тот момент, занял собственный, более маржинальный.

*Со временем я понял, что изучил продажи достаточно и могу применить знания к любому бизнесу. Создав продукт **«консалтинг по увеличению продаж»**. Как совладелец компании понимаю, что он будет ценен любому собственнику. Как его продать, понимаю как продавец.*

Так в голове срослись три компонента. Я знаю клиента и его боль. Вижу продукт. И мне понятна технология продаж. Добавляем показатели – и вырисовывается новый тетраэдр. И я прихожу к выводу, что могу быть консультантом по продажам. Для этого все есть. Остается простой шаг – брать и делать.

Задание:

Сгенерируйте семь новых тетраэдров продаж в своем бизнесе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главная проблема в продажах – это отсутствие системы. Ее причина – банальное непонимание, что она должна быть.

Решение – простая система координат, которая называется «**Тетраэдр продаж**». В нее укладывается любой бизнес. По ней можно аудировать любые продажи и выявлять их проблемы.

Мы рассмотрели каждый из этих компонентов и как применить их к вашему бизнесу. Познакомьтесь со своим тетраэдром. Проведите инвентаризацию того, что делаете.

Кто ваш клиент, какова его боль. Каким образом ваш товар помогает избавить клиента от боли. Какие у вас технологии и показатели продаж.

В результате мы делаем кучу открытий, отвечаем на вопросы, как управлять продажами, правильно ли мы действуем, что еще можно делать.

И получаем семь новых направлений, которые уже сейчас можем внедрять в нашем бизнесе, комбинируя старое и новое. Открываем новые ниши для развития в бизнесе, перетекая из одного направления в другое.

Многие предприниматели интуитивно применяют эти вещи. Возможно, после прочтения книги выяснится, что столь простая модель не очевидна для собственников бизнесов. И они погрязли в деталях и мелочах, не видя системы и путей для развития. Тетраэдр – это и есть система.

Если вы собственник, и описанные проблемы – ваши, **есть следующие варианты действий:**

- Ничего не делать. В этом случае рано или поздно придется уступить место конкурентам;

- Самостоятельно применять эту модель к своему бизнесу. Чек-листы даны: четыре ключа, пять показателей, семь новых направлений для развития бизнеса;
- Связаться со мной, посетив сайт TetraSales.ru. Я возьму вас за руку и за 4-12 месяцев проведу по пути внедрения этих принципов в вашем бизнесе.

У любого бизнеса два варианта развития. Он либо выживает, подстраиваясь под изменяющиеся потребности клиентов. Либо в силу недалководности и нежелания собственника меняться будет устраняться с рынка. Уступая место тем бизнесам, которые более эффективно создают и доставляют ценность клиентам.

Как говорил Эдвард Деминг, гуру в области качества: «Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью».

Неэффективный бизнес обязан умереть. Он вреден, потому что уничтожает ресурсы, расходуя больше ценности, чем создавая.

Понимая, как должна строиться система продаж, мы можем поставить любой бизнес на правильные рельсы. Исправив систему продаж и постоянно двигаясь вперед, меняясь. Как меняться, и показывает тетраэдр.

Он указывает, что должно быть и чему должно уделяться внимание. Это четыре ключа: клиент, товар как ценность для клиента, технологии продаж и показатели. И показывает максимум, как мы можем менять бизнес. Всегда оставаясь в рамках этих четырех ключей.

Спасибо за то, что прочитали эту книгу!

ОБ АВТОРЕ



Евгений Геннадьевич Романенко

Эксперт по продажам. Занимаюсь ими более 20 лет.

Все, чему обучаю, попробовал на собственном опыте. Продаю с 8 лет. Предпринимателем стал в 14 лет.

Участвовал более чем в 30-ти бизнес-проектах. Лично продавал в них на суммы до 1 млн долл. в год.

Совладелец, директор по работе с клиентами в компании по сертификации систем менеджмента tetracert.ru с партнерской сетью 50+ представителей в 30 регионах РФ.

Автор:

- универсальной методики управления продажами по четырем ключевым точкам;
- мастер-классов и семинаров;
- десятков статей в журналах «Коммерческий директор», «Личные продажи», «Управление сбытом», «Продавать! Техника продаж», «Управление продажами», «Менеджмент инноваций», «Профессия — директор»;
- экспертного экономического блога euromanenko.com.

По образованию – инженер-экономист (Белорусский государственный технологический университет).

Специалист по финансовым рынкам (аттестаты ФСФР 1.0, 2.0, 3.0, 4.0, 5.0, 6.0, 7.0), сертифицированный эксперт по личному финансовому планированию.

Был: начальником отдела сбыта на заводе, страховым агентом, инвестиционным консультантом, директором по развитию.

Изучил более 300 книг по экономике, бизнесу, продажам, инвестициям, истории, психологии и личностному росту.

Обучался у С. Спирина, В. Савенка, А. Парабеллума, М. Петушкова, Н. Мрочковского, Т. Коробейниковой, С. Савинова, [Т. Бадя](#).

Сторонник экономической свободы, предпринимательства и конкуренции.

Убежден, что сила – в знании, примененном на практике, SMART-целях и верных средствах их достижения.

Девиз: «Что бы вы ни делали, вы – продаете. Так делайте это хорошо!»

ЧТО ДАЛЬШЕ

Вы прочитали эту книгу. И, возможно, считаете изложенные в ней мысли здравыми и достойными воплощения в вашем бизнесе.

Я видел достаточно бизнесменов, которые не готовы менять свой бизнес. У меня тоже нет задачи тянуть вас в «светлое будущее».

Если вы не из таких людей, то движение к вашей цели **начинается с выяснения, где вы находитесь сейчас.**

Для этого нужно, чтобы Вы дали **интервью**. Это **бесплатно**, проводится по Skype и занимает не более 60 минут.

В ходе интервью вы увидите проблемы вашей системы продаж и получите рекомендации по их устранению.

Послушайте, что говорят об этом ваши коллеги:

«Как коммерческий директор могу сказать, что очень полезно проводить аудит системы продаж в любой организации».
Владимир Андронов, ЗАО «Адамант СПб».

«Стало ясно, какие источники продаж у нас недоработаны, и как из них можно получить дополнительную прибыль».
Наталья Барановская, ООО «Энергоконсалт».

«Была реальная оценка бизнеса, которым я занимаюсь, и как его действительно «поставить на ноги».
Илона Накутис, ООО «Центр водительских тренингов Драйв-Класс».

Чтобы записаться на интервью, посетите сайт **TetraSales.ru** и введите на нем Ваше имя, email и логин Skype. В течение 24-х часов я свяжусь с Вами для согласования его даты и времени.

Роста продаж!

Всегда ваш,

Евгений Романенко

TetraSales.ru

© Евгений Романенко, 2013

СЕРЕБРЯНЫЙ СЕРТИФИКАТ

Хотите регулярно получать ответы на любые вопросы, связанные с продажами? Приобретите серебряный сертификат на любое количество ежемесячных консультаций по Skype! Вы можете как использовать его, так и подарить партнерам/клиентам:



Для этого перейдите по ссылке <http://tetrasales.ru/uslugi/silver/>

ЗОЛОТОЙ СЕРТИФИКАТ

Хотите понять, в каких направлениях нужно двигаться, чтобы избавиться от проблем в продажах и обеспечить их постоянный рост? Приобретите золотой сертификат на стратегическую сессию по Skype! Вы можете как использовать его, так и подарить партнерам/клиентам:



Для этого перейдите по ссылке: <http://tetrasales.ru/uslugi/gold/>