

А. Парабеллум Н. Мрочковский



БЫСТРЫЕ ДЕНЬГИ В БИЗНЕСЕ

ПОШАГОВЫЙ ПЛАН
УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ

ЗА

3

НЕДЕЛИ



А. Парабеллум Н. Мрочковский



БЫСТРЫЕ ДЕНЬГИ В БИЗНЕСЕ

ПОШАГОВЫЙ ПЛАН
УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ



ЗА

3

НЕДЕЛИ



**Андрей Парабеллум, Николай
Мрочковский**

**Быстрые деньги в бизнесе. Пошаговый
план увеличения прибыли за 3 недели**

Введение

О чем эта книга

В этой книге – минимум теории, учиться будем на практике.

Три недели ежедневной практической работы НАД вашим бизнесом.

Вы получите конкретные задания, которые необходимо сразу выполнить.

Иногда будет казаться, что задания тяжелые, а их выполнение – непривычное дело.

Однако раз вы решили изучить нашу книгу, извлеките из нее максимальную пользу!

Многие вещи будем делать в формате реинжиниринга бизнеса. Что это значит? **Для достижения взрывного эффекта – быстрого роста прибыльности – недостаточно традиционного и постепенного совершенствования услуг и сервиса.**

Мы не станем слегка подправлять бизнес, а начнем внедрять новые вещи.

Задания в книге делятся на три уровня сложности:

- ◆ базовый;
- ◆ продвинутый;
- ◆ для монстров.

Если вы – новичок и ничего не успеваете, делайте задания базового уровня.

...

Не надо придумывать себе оправдание – мне не хватает времени. Ставим текучку на паузу и двигаем бизнес вперед.

Если вы чувствуете в себе силы и хотите добиться большего результата, выполняйте задания базового и продвинутого уровней.

А если готовы стать монстром бизнеса, помимо всего прочего, выполняйте задания третьего уровня.

Освоив базовый уровень, вы сможете вернуться к некоторым разделам и постепенно перейти к продвинутым заданиям.

Вам нужны быстрые деньги? Идите и берите их прямо сейчас! Представьте, что вы ходите по деньгам с закрытыми глазами. Они шуршат под ногами, но вы их не видите и не понимаете, что это такое. Мы говорим: просто наклонитесь и возьмите то, что лежит.

Следуя нашим советам, вы сделаете это – с закрытыми глазами поднимете деньги в вашем бизнесе. Мы уверены, что все получится и вы добьетесь колоссального успеха!

Андрей Парабеллум (www.infobusiness2.ru)

Николай Мрочковский (www.ultrasales.ru)

Первая неделя



День 1

Upsell – допродажа

Наверняка вы слышали об этой технологии или применяли ее. В психологии продаж есть особенность: человеку сложно преодолеть порог: «Да, я покупаю». Но как только он принимает решение о покупке, вопрос о том, чтобы купить больше, решается намного быстрее.

Например, клиент собирается купить что-то за 1000 руб. Если мы сделаем ему хорошее предложение, он запросто может потратить 2000–3000 руб. Это работает в любом направлении:

- ◆ B2C [1] – розничная торговля, где клиентом является конечный потребитель;
- ◆ B2B [2] – например, оптовая торговля, когда компания может заплатить за дополнительное вкусное предложение.

Надо понимать, что не все будут соглашаться на такие условия. Но значительная часть покупателей приобретает что-то в довесок к покупке. За счет технологии upsell можно поднять средний чек примерно на 25 %.

Как именно? Начните предлагать клиентам вместе с основной покупкой что-то еще из своих продуктов или услуг. Идеально – делать это с дополнительной скидкой либо бонусами.

Естественно, покупать будут не все, но найдется значительное число людей, которые захотят приобрести дополнительные продукты или услуги, что вы им предложите.

Пример: в кафе или ресторане после того, как вы огласили заказ, официант спрашивает: «Что-нибудь еще?», а еще лучше – предлагает конкретные блюда из тех, что вы обошли вниманием (например, десерт).

Если вы покупаете книгу в интернет-магазинах типа «Амазон» (www.amazon.com), вам сразу предлагают приобрести ее вместе с какой-то другой, получив скидку.

Если клиенту, сделавшему заказ, предложить хорошо дополняющий основную покупку продукт за *30–50 % цены оригинала, в среднем 20–25 % клиентов* его с удовольствием купят.

Задание: каждый раз, когда ваш клиент говорит: «Да, беру», предлагайте ему еще что-то – более дорогое.

Вот анекдот, иллюстрирующий применение данной методики.

В гипермаркете директор решил выйти из кабинета посмотреть, как идут дела в торговом зале. Он видит, что новый продавец показывает покупателю удочку. Решил подойти поближе и послушать их разговор.

Продавец – покупателю: Смотрите, замечательная удочка – восемь колен, углепластик, вес – 250 граммов плюс катушка, немецкое качество. Кроме того, если вы берете удочку, бесплатно получаете комплект из 20 суперблесен и набор лесок различного диаметра. Ну как?

Покупатель (помявшись): Беру!

Продавец: Вот и хорошо, не пожалее. Теперь смотрите: одно дело – рыбачить с берега, чего там поймашь? А если на лодке на середину водоема?

У нас есть японская двухместная лодка, легкая, тонкая и, несмотря на это, прочная, не рвется на камнях и о коряги. Кроме того, к ней совершенно бесплатно идут два супервесла – раскладные и практически невесомые, занимают очень мало места, плюс мини-электронасос на батарейках. Берете?

Покупатель: Ну ладно, давай!

Продавец: Замечательно! Теперь представим: вы приехали на рыбалку, расположились и вдруг – дождь. А укрыться негде. У нас есть палатка – польская, непромокаемая, складная, новая модель! Так – двухместная, а расстегиваешь эту молнию, и она уже восьмиместная; можно укрыться целой кампанией.

К тому же обеспечивает внутри комфортную температуру, даже если на улице от –40 до +50. И совершенно бесплатно – противомоскитная сетка, натягиваемая над палаткой: вышел из палатки, а комары не кусают! Ну как?

Покупатель: Хорошо, беру!

Продавец: Теперь – внимание! Вы – наш тысячный покупатель, купивший более трех вещей. И вам в качестве приза полагается тридцатипроцентная скидка на этот замечательный джип. Джип совершенно новый, этого года выпуска, новая модель. Прикиньте, какая экономия в баксах при 30 % скидки. Берете?

Покупатель (махнув рукой): А-а-а фиг с ним, давай!

Продавец: Пройдите к той кассе, я сейчас подойду.

Покупатель ушел. Директор подбегает к продавцу и, захлебываясь, говорит:

– Вот это да! Слушай, я заключаю с тобой контракт на пять лет и хочу, чтобы ты работал только у меня: двойной оклад, ежеквартально премия и премия с продаж. Это же надо! Джип тут полтора года стоит, никому не нужен, А ТЫ! ПОКУПАТЕЛЬ ПРИШЕЛ ЗА УДОЧКОЙ, А ТЫ ЕМУ ДЖИП ВПАРИЛ!!!

Продавец (скромно): Ну, вообще-то он не за удочкой пришел.

Директор: Как не за удочкой? Ты же ему удочку показывал.

Продавец: Вообще-то он за гигиеническими прокладками для жены пришел. А я ему и говорю: «А что вам тогда в ближайшие дни дома делать? Езжайте-ка на рыбалку!»

Cross-sell – сопутствующая продажа

Метод продажи товара из параллельной ценовой категории называется cross-sell. Допустим, покупатель приобретает мобильный телефон. Тогда дополнительно ему можно предложить чехол и аксессуары.

Клиенту, заправляющему машину на АЗС, подойдет стеклоочистительная жидкость. Зачастую на сопутствующих товарах из-за высокой маржи можно заработать хорошие деньги.

Пример cross-sell наших услуг: при заказе одного тренинга мы предлагаем другой тренинг в аналогичном ценовом диапазоне.

Классический пример – «Макдоналдс». Наверняка, вы не раз там бывали. Если берете чай или кофе, вам всегда предложат пирожок, гамбургер и картошку фри. Там выстроена целая система. Как только покупатель берет стакан кока-колы, у менеджера на экране компьютера всплывает сообщение: «Предложить клиенту пирожок».

Продавец никогда не забудет сделать предложение cross-sell. А если упустит возможность, его сразу оштрафует менеджер. **Моделируйте эту схему в своем бизнесе.**

Отличия upsell и cross-sell

Допустим, вы занимаетесь прокатом лимузинов. Клиент хочет заказать обычный вариант автомобиля, а вы предлагаете Hummer золотого цвета с открытым балкончиком сзади и дополнительной пятипроцентной скидкой. Поднимая цену, вы используете метод upsell.

Cross-sell к прокату автомобиля – цветы, шампанское, фотосессия, салют и т. д. Если на лимузине маржа будет где-то 50–70 %, на спиртном можно накрутить все 300–400 %.

Базовое задание

Подумайте, что вы будете предлагать клиенту в дополнение, и начните это реализовывать с завтрашнего дня. Если человек сделал заказ через Интернет, перезвоните ему и предложите что-нибудь еще.

Можно делать несколько предложений. Начните с более дорогого (лимузина), то есть upsell. Затем добавляйте шампанское и фотографа – cross-sell.

Что именно это будет, зависит от специфики бизнеса. **Проанализируйте продажи за последние три месяца – и узнаете, какие продукты чаще всего покупают вместе.** Объедините их и сформируйте заманчивые для клиента предложения.

Например, ваш банк занимается кредитованием. Вместе с оформлением вклада можно предложить платиновую карту, VIP-обслуживание, SMS-оповещение и т. п. Не думайте, что клиент сам выберет из прайс-листа то, что ему нужно. Ему сложно сориентироваться, и он не будет изучать весь ассортимент.

Представьте, что человек заходит в магазин, чтобы купить молока и хлеба. Если вы не сделаете дополнительные предложения, он уйдет только с запланированными покупками.

Цены взлетают

Стратегия низких цен: развитие или тупик

Как давно вы поднимали цены на свои продукты или услуги – сколько дней, месяцев или лет назад? Многие думают, что выжить можно лишь на низких ценах. Однако это не так.

Стратегия низких цен по определению является тупиковой: всегда найдется желающий продавать такой же товар еще дешевле. Зарабатывая копейки, вы не будете иметь дополнительных финансовых ресурсов для развития, к тому же низкая прибыль плохо влияет на мотивацию персонала.

В этой книге мы предложим массу способов, которые позволят вам играть на других условиях. Как правило, **на рынке B2C клиенты не замечают роста цен в пределах 5–10 %**. Это не касается рынков B2B, где работают профессиональные закупщики.

Возьмем розничный магазин. Заметите ли вы, если цена на сыр вырастет с 343 до 367 руб.? И даже если заметите, повлияет ли это на ваше решение о покупке? В большинстве случаев нет.

А теперь давайте посмотрим на ситуацию иначе – насколько это вам выгодно? Вроде бы всего плюс 7 % к продажам. Но давайте посчитаем рост прибыли. Например, наша маржа

(доля прибыли, заложенная в стоимости продукта), составляет 30 %: $30 \% \times 343 = 103$ руб.

Подняв цену до 367 руб., мы получили дополнительную прибыль: $367 - 343 = 24$ руб.

То есть наша прибыль выросла на $24/103 = 23$ %!

Простым увеличением цены на 7 % мы добились роста прибыли на 23 %!

Если вы действуете в сегменте B2C, обязательно поднимайте цены. В крайнем случае всегда можно вернуть их на прежний уровень и сказать клиентам: «Мы решили пойти вам навстречу».

Как правило, покупатели не замечают подъема, а для вас это увеличение чистой прибыли. Работать с высокими ценами гораздо интереснее. **Вы сможете обеспечить лучший сервис, увеличить скорость работы и т. д.**

Базовое задание

Если за последние два-три месяца вы не поднимали цены на какую-то категорию продуктов, сделайте это. Обычно допустимо увеличение на 10–20 %, в некоторых отраслях – в полтора-два раза.

В рознице хорошо работает тестирование цен: сегодня пробуете одну стоимость ходовых товаров, завтра меняете ценники и смотрите, поднялась или упала дневная прибыль.

У многих есть предубеждение: «От меня сбегут все покупатели». Как правило, при увеличении цен уходят самые проблемные клиенты.

Представьте, что вы подняли цены на 10 %, из-за чего от вас ушли 10 % клиентов. На первый взгляд это плохо, но на самом же деле вы будете в плюсе. Объем продаж не изменится, а прибыль, заложенная в продажах, вырастет.

Кроме того, затраты на себестоимость продукции снизятся – ведь вам надо производить на 10 % меньше товаров или услуг.

Особенно актуален подъем цен для бизнесов, где остро стоит проблема переагруженности производства. Если вы едва успеваете обслужить текущих клиентов, подняв цены, сможете не только увеличить прибыль, но и разгрузить производство.

Как часто можно поднимать цены? Это зависит исключительно от вашей наглости. Раньше мы поднимали цены понемногу: на 5000 руб., потом на 10 000 руб. Сейчас наш коучинг стоит от 250 000 руб. в месяц, и за один шаг мы изменяем стоимость на 30 000–50 000 руб.

Основные категории клиентов

Чтобы вы лучше понимали суть наших заданий, давайте погрузимся в психологию. Есть четыре основные категории клиентов.

1. Ищут самые низкие цены и готовы удавиться за две копейки – таких примерно 10–15 %.

2. Стремятся к оптимальному соотношению цена/качество – 50–60 %.

3. Готовы переплачивать за срочность – 10–15 %.

4. VIP-клиенты – практически не смотрят на цены. Хотят получать все лучшее, готовы переплачивать за статус и престиж – 5–10 %.

Простой пример – эконом- и бизнес-класс в самолетах. Билеты бизнес-класса – тот самый upsell, рассчитанный на премиум-сегмент.

Всегда есть люди, готовые платить в три раза больше. Они ценят комфорт, качество услуги, эксклюзивные условия и персональное внимание.

Первые две категории клиентов не понимают четвертую: «Как можно платить такие деньги, если все пассажиры самолета прилетят в одно и то же место без выигрыша во

времени?!»

VIP-клиенты возражают: «Жизнь слишком коротка, чтобы летать эконом-классом». То же самое с автомобилями: есть машины за \$10 000, \$100 000 и \$1 млн. Как ни странно, дорогие модели отлично покупают. В количественном выражении подобных авто меньше, зато продавец получает на порядок большую прибыль.

...

Делайте продукты под каждую категорию. У вас должны быть и дешевые, и очень дорогие товары – это ключевое решение продаж.

Если будет одно типовое предложение для всех, оно удовлетворит лишь одну категорию. Остальных вы потеряете.

Предложения в разных ценовых нишах

Сделайте отдельное предложение для первой категории

Рассмотрим нишу стройматериалов. Если мы хотим захватить нижнюю категорию, ищущую самые низкие цены, можно сделать такое предложение: «Продаются строительные товары на 10 % ниже рыночной цены. Самовывоз со склада в Подмосковье». Так вы сэкономите на перевозке и доставке.

Другой пример – салон красоты или студия фитнеса. В таком бизнесе всегда есть провальные часы, например утром с 10:00 до 12:00. Сделайте на это время скидку 25 % или 50 %, но только на определенные услуги. И к вам начнут приходить те, кто раньше не мог себе позволить посещение салона красоты.

Пример удачной стратегии для рынка B2B: в Питере раскручивали кондитерскую фабрику. Предлагали цены на 10 % ниже рыночных. Выставили условие: поставки не по удобному для покупателя графику, а по расписанию продавца. Те же 10 % вы экономите на логистике, собирая все заказы оптом и доставляя по удобному и выгодному вам маршруту, а клиент получает цену, которая его устраивает.

Предложение без точного времени, с интервалом хорошо работает и для первой категории клиентов.

...

Подумайте над предложением «для бедных» в разрезе своего бизнеса. Можно найти массу вариантов.

Это предложение можно использовать в рекламе для привлечения клиентов. У всех цемент стоит 1000 руб., а у вас – 900 руб. Только он продается не в мешках, а свален в кучу – и клиент должен вывезти его самостоятельно.

В категории «Цена/качество» отлично работают бонусы, о чем мы еще поговорим. Также важно сделать правильное предложение для VIP-клиентов.

Маленькие затраты – большие продажи

Какими должны быть бонусы

Бонусы отлично стимулируют интерес к товарам и увеличивают продажи.

Выбирайте что-то мелкое, копеечное по себестоимости и тем не менее приятное в качестве подарка. Например, закажите в Китае партию MP3-плееров. Оптом они обойдутся вам по 50 руб. за штуку.

В глазах клиента это будет выглядеть дороже: «Купив продукт, получите в подарок MP3-плеер стоимостью 500 руб.». Стоимость бонуса должна зависеть от цены товара.

У банка «Тинькофф» было вкусное предложение: при открытии вклада от 600 000 руб. – iPad в подарок. А на МКАДе в нескольких местах разместили рекламу элитного поселка: «Купите участок с коттеджем, получите Jaguar в подарок».

Если средний чек в пределах \$10, используйте хотя бы конфеты, магниты или брелоки. Бонусами могут быть презенты, никак не связанные с основными товарами, – мягкие игрушки, шампанское. Можете использовать что-то из вашего ассортимента – мелочь, а приятно.

Как быть с консалтинговыми услугами или коучингом? Можно давать в подарок книгу, бесплатную консультацию или тренинг.

Некоторые бонусы надо афишировать в рекламе или на переговорах. Другие лучше использовать как сюрприз, о чем мы еще поговорим.

Задание продвинутого уровня

Придумайте бонусы для клиентов и запустите эту технологию в своем бизнесе. Выберите два-три самых ходовых товара или услуги и подберите для них подарки, которые уже завтра будете давать клиентам.

Ключевые показатели продаж

Допустим, у вас есть сайт, розничный магазин или оптовый склад. Надо просчитать статистику по основному направлению продаж. Занесите в таблицу ключевые показатели:

- ◆ количество потенциальных клиентов, то есть входящий поток. Например, сколько человек посетили сайт, зашли в розничный магазин. Сюда же относится количество холодных звонков в B2B-продажах;

- ◆ число покупок;

- ◆ процент конверсии – доля потенциальных клиентов, ставших реальными. Чтобы получить эту цифру, количество покупок надо разделить на число потенциальных клиентов;

- ◆ объем продаж;

- ◆ средний чек с одной сделки.

Кроме будущих измерений надо восстановить статистику за прошедший период времени – неделю, месяц или год. Берите по максимуму, насколько хватает данных.

Если у вас длинный цикл сделки (допустим, одна или две продажи в неделю), объедините статистику в более крупные периоды. В случае стартапа снимайте показатели с самого начала.

Показатели конверсии

Замер показателей дает четкую и объективную оценку тех или иных маркетинговых шагов.

Например, мы решили продвигаться через социальные сети. Заплатили деньги, создали сообщество, набрали туда людей.

Знаем, что каждый десятый из тех, кто вступает в сообщество, попадает к нам в подписчики. А из них каждый десятый становится клиентом.

При этом сейчас наша база подписчиков состоит из 65 000 человек, 7000 из которых стали покупателями.

Средний чек – 4000 руб.

Средний клиент за всю свою жизнь приносит 8700 руб. – этот показатель называется Lifetime customer value (пожизненная ценность клиента).

Теперь сравниваем: мы заплатили 10 000 руб. и нагнали в сообщество 10 000 человек (абсолютно реальный пример!). Из них получили 1000 подписчиков, которых конвертировали в 100 клиентов.

Каждый заплатил в среднем 4000 руб., и получилось 400 000 руб. **Вложив 10 000, мы получили на выходе 400 000, а в долгосрочной перспективе – 870 000 руб. (поскольку за всю жизнь средний клиент приносит нам 8700 руб.).**

Задание продвинутого уровня

Внедрите в бизнес ведение статистики основного направления продаж. Учет количества посетителей сайта можно вести с помощью специальных счетчиков (например, «Яндекс.Метрика»).

Автоматизируйте подсчет количества посетителей в розничном магазине – поставьте на входе инфракрасный датчик, который стоит в пределах 15 000–20 000 руб.

Также можно отследить статистику рекламной акции. Даже если у вас маленькая конверсия, все равно надо вести подсчеты. **Сам замер может повысить результаты**. Это известное правило пришло в бизнес из спорта.

Долой текучку

Новый формат работы с подчиненными

Вы постоянно занимаетесь мелкими делами и почти ничего не успеваете? Пора поменять формат работы с сотрудниками.

...

До тех пор пока вы занимаетесь текучкой, вы – самое слабое звено бизнеса.

Так вы не сможете наладить нормальный процесс работы. **Хороший руководитель не имеет права заниматься мелочами.**

1. С завтрашнего дня начните общаться с коллективом два раза в день – установите приемные часы, когда к вам можно подходить с вопросами.

2. Проводите планерку утром и вечером, раздавая задания и отвечая на вопросы.

Приучите подчиненных, что в течение дня они не должны вас беспокоить, исключая решение вопросов жизни и смерти. Во время совещания надо корректировать планы, хвалить работающих хорошо и наказывать тех, кто выполняет обязанности плохо.

Задание продвинутого уровня

С завтрашнего дня начните менять формат работы с подчиненными и клиентами.

На работу с клиентами вы должны выделить час-два в течение дня. В остальное время пусть этим занимается ваш помощник.

Конечно, ключевых VIP-клиентов не надо никому отдавать. ТОП – 5–10 % самых прибыльных клиентов – вы можете вести самостоятельно.

Резюме по первому дню

Подведем итоги первого дня. Вам необходимо выполнить несколько заданий.

Базовый уровень

1. Придумайте, что вы можете предложить клиенту в довесок по каждому варианту:
 - ✓ продать более дорогой товар;
 - ✓ продать большее количество товара;
 - ✓ продать сопутствующие товары и услуги.
2. Найдите возможность поднять цены и поднимите их.

Продвинутые и монстры

1. Придумайте бонусы для ваших клиентов:
 - ✓ сам бонус;
 - ✓ его себестоимость;
 - ✓ условия – когда и как вы будете это предлагать.
2. Посчитайте статистику по основному направлению (сайт, магазин, розница и т. д.) за последний месяц, неделю, день:
 - ✓ входящий поток (leads – количество потенциальных клиентов);
 - ✓ количество покупок;
 - ✓ процент конверсии;
 - ✓ объем продаж;
 - ✓ средний чек.
3. Проводите планерку утром и вечером.

День 2 Ключевые элементы бизнес-процесса

Модели контроля сотрудников

Регламент предложения upsell

Пропишите регламент по системе upsell, которую вы начали прорабатывать после чтения первой главы. **Документ должен включать пункты: кто, когда и что говорит.** Допустим, после оформления заявки менеджер обязан в течение получаса позвонить клиенту и сказать определенную фразу.

Добейтесь, чтобы сотрудники соблюдали этот регламент. Даже если они согласятся и отнесутся к нему лояльно, все равно будут забывать и действовать по привычке. Руководитель должен стоять у них за спиной и каждый раз напоминать об обязанностях.

Выделите пару часов в день на контроль и побудьте в торговом зале. Убедитесь, что менеджер пинает исполнителей, чтобы они четко следовали регламенту.

Чек-лист предложения upsell

Для контроля подчиненных можно использовать чек-лист. Это список, в котором сотрудники ставят галочку напротив выполненного пункта. **В противном случае люди будут постоянно о чем-то забывать.**

Конечно, в рознице чек-лист работает не очень хорошо. При большом потоке клиентов проблематично каждый раз фиксировать данные. В таких случаях контроль проще осуществлять с помощью тайного клиента или аттестации.

Пример чек-листа:

1. Сказать спасибо	<input type="checkbox"/>
2. Улыбнуться	<input type="checkbox"/>
3. Предложить upsell	<input type="checkbox"/>
4. Выписать чек	<input type="checkbox"/>
5. Сделать что-то еще	<input type="checkbox"/>

Как правило, сотрудники что-то пропускают. Им кажется законным оправдание: «Я забыл». Чтобы лишить их этой возможности, запишите чек-лист с нужными действиями и фразами.

Так работникам будет сложнее оправдываться. Можно штрафовать за невыполнение должностных обязанностей.

Система штрафов

При общении с сотрудниками не используйте слово «штраф», потому что он запрещен законом. Формально проводите это как лишение сотрудника части премии.

Расскажем о системе штрафов, введенной в нашей компании. Допустим, есть рядовой сотрудник клиентского отдела. Руководитель обязан отслеживать косяки в его работе.

Если обнаруживает, штраф налагается только на менеджера. **Однако я сам (Николай) периодически провожу случайные проверки.**

Если обнаруживаю недоработку, на сотрудника налагается штраф 500 руб., на старшего менеджера – 1000 руб., на руководителя отдела – 2000 руб., а на исполнительного директора – 4000 руб.

Штрафуются все, кто обязан следить за работой. Представьте, как после этого чувствует себя накосячивший рядовой менеджер. Все участники цепочки начинают друг друга контролировать. Такая схема отлично работает, рекомендуем взять ее на вооружение.

Есть два вида мотивации: кнут и пряник.

К сожалению, для подавляющего большинства людей, особенно рядовых сотрудников, положительная мотивация работает хуже. Вспомните своих менеджеров. Как думаете, какая фраза сработает эффективнее:

- ◆ «Если выполните задачу вовремя, получите премию 3000 руб.»;
- ◆ «Если не сделаете это сегодня, оштрафуем на 1000 руб.»?

Человек начинает шевелиться, когда ему угрожает опасность или хочется кушать. Несмотря на эту особенность, чередуйте кнут и пряник.

Автоматизация upsell

Процесс предложения upsell, если это возможно (сайт, с которого вы что-то продаете), необходимо автоматизировать. Если вы что-то продаете в розницу, сделайте так, чтобы при заказе продукта клиенту автоматически предлагалось что-то другое.

Ключевые проблемы, ошибки и простои происходят именно из-за человеческого фактора. Сотрудник или клиент забыл, отложил на потом, сделал неправильно или не вовремя и т. д. На сайте в Интернете многое можно автоматизировать – пользуйтесь этим преимуществом.

Регламент ответов на вопросы

Часто ли сотрудники прибегают к вам с вопросами, которые могли бы решить самостоятельно? Самое неприятное, что они быстро к этому привыкают, перестают думать и достают по любому поводу.

Пропишите регламент с ответами на вопросы менеджеров. **Это позволит сделать прорыв в повышении уровня ответственности персонала.**

Внедрите следующие правила: если сотрудник решает прийти с вопросом, он заранее должен продумать варианты ответа. Также спросите, что он думает по этому поводу. Наши сотрудники привыкли, что мы задаем встречные вопросы:

- ◆ А сами как думаете?
- ◆ Почему вы считаете, что надо делать именно так?
- ◆ Какие есть варианты ответа?
- ◆ Могут ли события развиваться по-другому?
- ◆ Что вы предлагаете?

Перестаньте отвечать на типовые вопросы – и сэкономите драгоценное время. Подчиненные начнут думать сами, что положительно скажется на развитии компании.

Базовые задания второго дня

1. Пропишите регламент предложения клиентам upsell.
2. Добейтесь от сотрудников соблюдения регламента.
3. Автоматизируйте процесс предложения upsell.
4. Пропишите регламент предложения бонусов клиентам и добейтесь от менеджеров его соблюдения по аналогии с upsell.
5. Пропишите регламент с ответами на вопросы сотрудников.

Как заработать скидки

Поставщики и контрагенты

Составьте список поставщиков и укажите услуги, за которые платите, с точными суммами. Также подготовьте перечень контрагентов, которым вы платите. Учитывайте расходы на Интернет, офис, курьерские услуги и т. д.

Обзвоните всех по списку и уточните, есть ли для вас более выгодные предложения. Особенно это актуально для телефонной связи и Интернета. На них можно существенно снизить расходы.

Попробуйте уговорить поставщиков сделать вам скидку на услуги. Не бойтесь наглеть, ведите жесткие переговоры. Сначала просите то, с чем они априори не согласятся, а затем потихоньку сбавляйте обороты. За счет этого принципа добьетесь гораздо большего.

Всегда переходите на более выгодные тарифы телефонной связи и Интернета, так как обстановка на рынке постоянно меняется. Один из наших клиентов снизил ежемесячные расходы на связь с 55 000 руб. до 15 000.

Суммы небольшие, но все равно приятно каждый месяц экономить по 40 000 руб. Не бойтесь отказов: если обзвоните пять-десять контрагентов, два-три обязательно согласятся.

Мы не раз добивались скидок таким путем: раньше отдавали за офис 70 000 руб., а сейчас – 60 000. Получается, что ежемесячная прибыль компании увеличилась на 10 000 руб.

Пробуйте, практикуйтесь в искусстве прожимания!

Задания продвинутого уровня

1. Составьте полный список поставщиков и контрагентов, проработайте их и выжмите скидку.
2. Напишите личный план действий на завтра и постарайтесь ему следовать.

Трехшаговая система продаж

Если вы не знаете, что такое трехшаговая система продаж, советуем посмотреть **видеокурс «Mini-MBA: Продажи» (посмотреть курс бесплатно можно здесь –**

<http://ultrasales.ru/minimba>) . Также прочитайте в приложении этой книги главу «Трехступенчатый отдел продаж», где схема описана подробно. Сейчас мы вкратце затронем теорию и рассмотрим преимущества трехшаговой системы продаж.

Конвейер Адама Смита

Конвейер подразумевает разбивку сложных задач на ряд простых, которые можно поручить менее квалифицированным работникам. За счет этого эффективность деятельности компании вырастет в несколько раз.

Технологию разделения труда 300 лет назад изобрел Адам Смит. На булавочной фабрике он заметил, что каждый из 20 мастеров самостоятельно делает примерно 20 булавок в день. Получалось, что фабрика ежедневно выпускала около 400 булавок.

Адам Смит **разделил работу на этапы** и посадил на каждый участок по мастеру. Фабрика стала производить 18 000 булавок ежедневно.

Представьте, во сколько раз выросла производительность: с 400 до 18 000! То же самое произойдет в вашем бизнесе, если выстроите трехшаговую систему продаж.

Ключевые этапы схемы продаж

Отдел продаж – самый сложный участок бизнеса в плане построения, мотивации и набора персонала. Если вы научитесь правильно выстраивать его работу, остальное будет по плечу.

В чем суть трехшаговой системы? Над каждым элементом надо работать отдельно:

- ◆ **Lead Generation** – генерация потенциальных клиентов;
- ◆ **Lead Conversion** – конверсия из потенциальных клиентов в покупатели;
- ◆ **Account Management** — работа с текущими клиентами.

Первый участок отдела продаж должен заниматься генерацией потенциальных клиентов. На лидген, то есть холодные звонки, сажайте черновую рабочую силу – студентов.

Это самая противная и ненавистная менеджерам работа. Студенты делают типовые звонки по скрипту. После того как клиент ответил: «Да, мне это интересно» – его передают на второй участок отдела продаж.

Скрипт – это сценарий телефонного разговора. В нем по пунктам записаны нужные фразы.

Как вариант – можете обратиться к нам за услугой **«Разработка книги продаж под ключ»** . Мы сделаем скрипт и полный сценарий продаж для конкретного бизнеса. В зависимости от сложности проекта услуга стоит от 30 000 до 100 000 руб.

Потенциальных клиентов надо переводить на второй участок отдела продаж – Lead Conversion. Там работают профессиональные продавцы, закрывающие сделки. Третий участок – Account Management – это отдел по работе с текущими клиентами. Здесь отработывают повторные продажи.

В такой схеме есть колоссальное количество плюсов. Как думаете, какой процент «холодных» клиентов переходит в «теплые» за счет звонков? Приблизительно 3 %.

Если все обязанности будет выполнять один менеджер по продажам, 97 % времени уйдет на ерунду.

Вам придется оплачивать его работу по полной программе. Вместо этого наймите студента, который будет приходить вечерами на пару часов и за копейки обзванивать «холодных» клиентов.

В великолепном фильме «Бойлерная» показано, как работает разбивка отдела продаж. Тот, кто делает холодные звонки, просто водит пальцем по скрипту и проговаривает текст.

А профессиональный продавец – в данном случае Вин Дизель – не должен тратить драгоценное время на черновую работу. Он общается только с потенциальными клиентами и закрывает сделки.

Задание для монстров

Выделите направление генерации потенциальных клиентов. Посадите на лидген одного человека. На этом месте люди обучаются, и в вашем бизнесе выстраивается кузница кадров.

Обучение практикантов – косвенный эффект трехшаговой модели продаж. **Сначала этим будет заниматься отдельный человек, потом лидген перерастет в целый отдел.**

Во-первых, пропишите задачи для того, кто будет заниматься лидгеном. Во-вторых, начните искать этого человека хотя бы на сдельную оплату.

Сложностей в поиске кандидатуры не должно возникнуть. Здесь не нужна высокая квалификация, потому что человек будет говорить по скрипту. Примерная оплата – 20 руб. за звонок, а студентов можно нанимать вообще за копейки.

Лидген в рознице имеет несколько направлений:

- ◆ реклама;
- ◆ система рекомендаций;
- ◆ партнеры.

Для старта можно сузить направление лидгена и найти конкретного человека на рекламу. Он будет придумывать и реализовывать разные подходы: раздавать флаеры, ставить «раскладушки», вешать рекламу на подъездах, обходить территорию, искать ключевые точки и т. д.

Вопрос-ответ

Каким образом применять ваши рекомендации для своего бизнеса, если я занимаюсь не продажами, а приемом платежей от населения? Из-за маленького процента за обслуживание получается небольшая прибыль. Что делать?

Почему вы не можете продавать? Ведь задача – максимизировать количество посещений клиентами вашей компании.

Ищите возможности предложить клиенту что-то из высокомаржинальных услуг, помимо приема платежей. Продавайте страховки, сим-карты, займитесь денежными переводами, займами для населения. Добавьте услуги ксерокопирования и распечатки.

Расширьте ассортимент услуг, постарайтесь максимально все автоматизировать. Используйте разные форматы и смотрите, на что клиенты больше всего клюют.

Лучше использовать товары, которые не имеют срока годности и на продажу которых не надо получать дополнительные разрешения. Зайдите в любой супермаркет или на автозаправочную станцию и посмотрите, что расположено **в прикассовой зоне**. Составьте список подходящих для вас товаров.

У нас несколько офисов в разных городах. Как лучше выстроить отдел продаж, чтобы сильно не переплачивать? Вам не надо сажать человека на лидген в каждом офисе. Его можно нанять только в одном месте, откуда он сможет обзванивать любые города.

Посоветуйте upsell и cross-sell к заправке картриджей.

Можно продавать абонементы на заправку. Предложите клиенту заключить договор на полгода или год, пообещав, что обслуживание обойдется гораздо дешевле.

В чем положительная сторона продажи абонементов? Люди платят за услуги заранее, а пользуются ими крайне редко. Вы получаете деньги, а услугу не оказываете – на этом можно прилично заработать.

Так работают все финтес-центры. Если все владельцы абонементов придут в один день, фитнес-центр просто не выдержит и лопнет. Но этого никогда не происходит.

Большинство посетителей покупают карточку, ходят первый месяц, а потом не появляются. Есть отличный пример: один из клиентов заплатил за наш тренинг \$18 000, а потом не приехал на него, потому что перепутал дни.

Еще вы можете заключить с кем-то партнерский договор и при выездах на дом привозить сопутствующие товары или оказывать услуги. Используйте продажу бумаги для принтеров, ремонт компьютеров, доставку воды и т. д.

Как наладить лидген в гостинице?

В гостиничном бизнесе пользуйтесь партнерскими программами и купонными сервисами. Надо заманить человека на выгодных условиях и получить его контакты. Потом звонить и делать регулярные предложения.

Можете подарить карточку постоянного клиента, по которой можно получить скидку 10 %.

При повторном обращении вручите маленький подарок – необъявленный бонус.

Представьте, как приятно, зайдя в номер, увидеть на столике бутылку шампанского, вазу с фруктами или коробку шоколадных конфет.

Как наладить лидген в начинающем магазине детских товаров – одежды и игрушек?

Для начинающего магазина лучший лидген – реклама. Надо заманить клиента! Предложите подарок каждому посетителю.

Набрав определенное количество людей, поработайте с ними. Проведите бесплатный семинар для мам о развивающих детских игрушках, а в конце мероприятия закройте на продажу.

Какой лидген и сопутствующие товары сделать для детского оздоровительного круглогодичного лагеря?

Предлагайте бесплатное или дешевое обучение. Собрав определенное количество родителей, продайте им путевки в лагерь.

Второй вариант – работайте с партнерами. Разложите флаеры в детских садах, развивающих и оздоровительных центрах.

Хочу уволить сотрудников и набрать новых. Можно ли это делать? Команду периодически приходится обновлять, нередко эта стратегия оказывается верной. Ведь с ростом бизнеса старая команда уже не соответствует его целям. С теми, кто остался на прежнем уровне и не идет вперед, надо прощаться.

Предложите лидген для интернет-магазина.

Как правило, в интернет-магазинах холодные звонки не применяют – это неэффективно. Надо заманить на сайт заинтересовавшихся и получить их контакты. Дальше можете что-то продавать. Есть методика двухшаговых продаж.

Посмотрите **видеокурс «Mini-MBA: Маркетинг» [3]**, в котором мы описали эту технологию.

Реклама интернет-магазина – баннеры в тематических сообществах, партнерство с другими магазинами, использование социальных сетей. Кстати, мы проводили семинар по социальным сетям с Владимиром Калаевым.

На нем мы рассказывали о технологиях привлечения клиентов через социальные сети. Это

хороший инструмент, причем нередко абсолютно бесплатный.

Эффективно ли для B2B заключать договор с call-центром? На этот вопрос нет однозначного ответа, надо тестировать: у вас это может сработать. Попробуйте заключить краткосрочный договор, заплатив небольшие деньги. Если будет выявлен положительный эффект и услуги call-центра начнут окупаться привлеченными клиентами, берите это на вооружение.

Мы работаем в двух направлениях: B2B и B2C. Есть ли смысл разделять account-менеджеров или один справится с обслуживанием?

Все зависит от загрузки: если у вас не так много клиентов, вначале можно совместить. Со временем лучше разделить направления. В каждом есть своя специфика.

Резюме по второму дню: ключевые элементы бизнеса

Базовый уровень

1. Пропишите регламенты и внедрите систему upsell.
2. Добейтесь, чтобы сотрудники это реально ДЕЛАЛИ.
3. Если есть сайт – автоматизируйте этот процесс.
4. Пропишите регламенты и внедрите бонусы для клиентов.
5. Внедрите регламент с тремя ответами на вопросы сотрудников.

Продвинутые

1. Составьте полный список ваших поставщиков и всех контрагентов, которым платите (Интернет, телефон, офис и т. д.). Звоните им, ищите более выгодные тарифы.
2. Сегодня составьте план на завтра и по максимуму ему следуйте.

Монстры

1. Трехшаговый отдел продаж – выделите и настройте лидген:
 - ✓ пропишите задачи;
 - ✓ найдите человека.
2. Посмотрите ролик из фильма «Бойлерная» (<http://www.finance1.ru/boiler>).

День 3 Клиентская база

Начните вести клиентскую базу

Стабильный бизнес строится на постоянных клиентах, которые совершают регулярные покупки. По статистике, продажа товара уже знакомому с вашей компанией клиенту обходится в пять раз дешевле, чем привлечение нового. И очень часто покупатели не возвращаются лишь потому, что забывают о вас.

У старого клиента есть лояльность и доверие к вам. Он знает, чего ждать, у него меньше скепсиса, а потому продавцам необходимо прилагать гораздо меньше усилий, чтобы убедить его совершить покупку.

Однако этого невозможно добиться до тех пор, пока вы не станете работать с клиентами. Прежде всего необходимо начать вести клиентскую базу – фиксировать если не всех (в некоторых сферах деятельности это достаточно сложно), то хотя бы регулярных клиентов, чтобы в дальнейшем выстраивать с ними постоянные отношения и стимулировать покупать у вас снова и снова.

Как это сделать? Начните выдавать клиентам (либо предлагайте заполнить на сайте)

анкеты, в обмен на которые вы будете предоставлять им дисконтную карту с дополнительной скидкой (например, 3 %) на следующую покупку.

Затем, естественно, вносите данные из анкет в компьютер (например, в программу 1С).

Пример

Чтобы получить карту постоянного клиента, человек заполняет форму: ФИО, дата рождения, телефон и адрес электронной почты. При этом продавец должен объяснить, что сведения необходимы для того, чтобы на день рождения преподнести клиенту подарок.

Только ради этого девять человек из десяти без проблем оставляют свои контакты. Кто не любит подарки?

Кроме того, надо уведомить, что подарки предусмотрены не только на день рождения, но и на другие праздники – Новый год, 23 Февраля, 8 Марта и т. д. А дополнительно будут оповещения о распродажах со специальными скидками для постоянных клиентов.

Все это должен озвучивать продавец. Чтобы он не забывал, его надо мотивировать, например за невыполнение плана по выдаче карт постоянного клиента налагать штрафы, а за перевыполнение давать бонусы и премии.

Задание – анкетирование

Начните предлагать покупателям анкеты для заполнения, а взамен давать дисконтную карту со скидкой 10 % (к слову, это работает и в B2B-сегменте, просто данные будут немного другие). В анкете клиент укажет **контактные данные** :

- ◆ имя;
- ◆ фамилию;
- ◆ телефон;
- ◆ адрес электронной почты;
- ◆ дату рождения для проведения специальных акций.

«Холодного» – подогреть, «спящего» – разбудить

Базовые задания

1. Разбудите «спящих» клиентов. Что это значит? Наверняка у вас есть покупатели, которые раньше покупали регулярно, но затем по какой-то причине перестали это делать. Их можно вернуть без денежных затрат.

Позвоните и спросите, почему они перестали быть постоянными клиентами. Сделайте им специальное предложение. **Так можно быстро и бесплатно вернуть покупателей.**

Это задание мы всегда даем в коучинге начинающим. Обязательно прорабатывайте старых клиентов и возвращайте их! Бизнес на разовых продажах работает очень плохо.

2. Если вы еще не ведете клиентскую базу, срочно беритесь за дело. Как упрощенный вариант можно использовать серверную версию **программы Outlook Exchange Server** . В ней есть удобная система рассылки и легко заполнять карточки клиентов для персональных сообщений. Также можно пользоваться специальными системами типа **1С: CRM, JustClick, «Мегаплан»** .

3. Начните раз в неделю проводить совещания для сотрудников в один и тот же день. Это особенно актуально, если штат большой.

Если же на вас работают полтора человека, пропускайте задание. **Еженедельное совещание делают для ответов на однотипные вопросы.** И чтобы все были в курсе событий и планов. Так экономиться время.

Все зависит от масштабов компании. Если у вас несколько отделов, вы лично как директор собираете только их руководителей. Они в свою очередь будут устраивать

планерки для подчиненных. С рядовыми сотрудниками вам ни к чему общаться напрямую – это очень нерациональные затраты времени.

4. Выберите пять конкретных дел, которые обязуетесь сделать завтра, выпишите их на лист бумаги. Завтра не ложитесь спать, пока не сделаете все пункты из этого списка.

Не взваливайте на себя неподъемную ношу в виде пятимесячного объема работы. **Ставьте реально достижимые цели.** Желательно предусмотреть время на их достижение.

VIP-предложения

Надбавка за срочность

Вспомните категории клиентов, о которых мы рассказывали в первой главе. Всегда будут покупатели, готовые переплачивать за срочность.

Например, стандартный срок поставки вашего продукта – пять дней, а клиенту хочется получить его на следующий день после оплаты. Ваша задача – начать работать с такими покупателями.

Допустим, вы отправляете посылку в другой город. Если обращаетесь на обычную почту, процесс может длиться до бесконечности. Но есть курьерские службы экспресс-доставки:

- ◆ EMS Russian Post – доставка в течение трех-четырех дней;
- ◆ PONYEXPRESS – аналогично;
- ◆ DHL – доставка на следующий день.

Понятно, что продукт будет стоить дороже, но для кого-то время дороже денег. Процент надбавки за срочность зависит от вида бизнеса. Можно увеличивать цену в два раза, на 50 % или 30 %.

Главное – сделайте специальное предложение для клиентов, которые готовы платить за срочность.

Опция «Все в одном»

Кроме срочности есть другие дополнительные услуги, за которые клиенты готовы платить ради экономии драгоценного времени. Примеры: доставка, установка, подключение, обучение (как пользоваться продуктом).

Допустим, вы продаете бетонные смеси. Бригада может не только доставить товар, но и залить бетон в нужное место.

Если у них закрываются стомиллионные сделки, зачем торговаться с вами за каждые 100 руб.? Выгоднее сэкономить время, а не деньги.

Особенно ярко это проявляется в мужской аудитории. Специально для нее должна быть опция «Все в одном»: наши люди приедут, поставят, забетонируют и проверят качество. Проект будет выполнен от начала до конца, и клиенту не придется ездить по фирмам, предоставляющим услуги по отдельности.

За такую опцию можно брать больше денег, чем в среднем по рынку. Это подходит для клиентов, которым лень ходить и искать, но интересно сэкономить время.

Если вы не можете оказывать такие услуги, ничего страшного. Попробуйте запартнериться с теми, кто может, а вы получите процент с продавца.

Мегабандл

Придумайте для своего бизнеса мегабандл – дорогой товар или пакет, который будет приносить много денег.

Например, за покупку вы готовы подарить клиенту новый iPad – отличный подарок на сегодняшний день. Если вам по какой-то причине подарят iPad, вы найдете ему достойное применение. Продукция Apple – признак статуса и отличия от других людей.

Мегабандл должен быть настолько дорогим, чтобы его покупка не повлияла на ваше финансовое положение.

Расскажите об этой акции всем клиентам: в рассылке, на сайте, позвоните ключевым покупателям.

Это будет многих цеплять и сразу поднимет ценность того, что вы делаете. В секторе B2B данный прием вообще отлично работает.

Человек покупает товар для работы и за деньги компании, а подарок получит для себя. Сможет пользоваться им дома и в офисе, а коллеги будут смотреть и завидовать.

Например: откройте вклад в нашем банке на сумму от 600 000 руб. и получите новый iPad в подарок!

Обязательно используйте эту фишку, даже если торгуете мягкими игрушками. Клиент может купить и 10 фур товара, если предложите iPad.

Такое правило применимо к чему угодно. Идите и внедряйте, без отговорок!

Задания продвинутого уровня

1. Начните работать с клиентами-срочниками, внедрите надбавку за срочность. **Срочной может быть не только доставка, но и услуга.** Например, если у вас медицинский центр, предлагайте проведение анализов за два часа, естественно, по более высокой цене. Так получите дополнительных клиентов, которых раньше у вас не было.

2. Добавьте в прайс-лист опцию «Все в одном». Это дополнительные услуги: доставка, установка, обучение и т. д.

3. Придумайте мегабандл.

Совместная реклама

Переговоры с поставщиками

Попробуйте договориться с поставщиками о совместной рекламной акции для общих клиентов. Если вы – монстр мелкого калибра, предложите поделить расходы пополам. Если же вы – крупный игрок, постарайтесь выбить из поставщиков бесплатную рекламу. Пусть они оплачивают сообщение, где будет показан их товар и адрес вашего магазина.

Допустим, завод-изготовитель, с которым вы сотрудничаете, не продает товар в розницу, зато рекламирует его повсюду. **Договоритесь, чтобы они вас продвигали – пусть в рекламе их товара стоят ваши контакты.**

Прийти к соглашению о полностью бесплатной рекламе очень сложно. Однако постарайтесь добиться как можно более выгодных условий. Например, взамен обязуйтесь продавать их товар в приоритетном порядке, сделать лучшую выкладку на витрине.

Часто удается выбить из поставщиков подарки для клиентов на запуск акции: «Дайте нам бонусы, и мы запустим акцию именно по вашему товару. Если не согласитесь, используем другой продукт».

Звоните и ведите переговоры. Добиться совместной рекламы можно только с поставщиками, которые и так рекламируют свой товар. В противном случае придется прожимать их на что-то еще.

Задание для монстров

Договоритесь с поставщиками о совместной рекламе. Например, у вас розничный компьютерный магазин. Согласуйте с поставщиком ноутбуков фирмой Lenovo, что они дают рекламу своей продукции в вашем городе, указав адрес магазина.

В обмен на это вы обеспечите лучшую выкладку их ноутбуков и проведете акцию. Они вам – рекламу, вы им – приоритетные условия. Так у вас появятся новые клиенты, а у ваших партнеров будет дополнительная прибыль от продаж в вашем магазине.

Вопрос-ответ

Использовать ли upsell, если ценник продукта и так высокий – от миллиона рублей?

Допустим, вы продаете земельные участки. Предложите клиенту три варианта: первый участок стоит 5 млн руб., второй – 9, третий – 15.

Узнайте его рамки и предназначение участка: для инвестиций, личных нужд, строительства с целью продажи и т. д. Двумя дополнительными опциями подогрейте интерес клиента. Возможно, он увеличит средний чек.

Как проработать upsell для мелкой розничной торговли канцелярскими товарами? Здесь хорошо работает cross-sell. При каждой покупке предлагайте что-то еще: «В нашем магазине распродажа бумаги. Купите несколько упаковок или ящик по выгодной цене».

Предложите варианты увеличения среднего чека.

Уберите из номенклатуры лишние сервисы и берите за них отдельную плату. Пример: один из знакомых занимается продажей инфопродуктов. Сначала коробка у него стоила \$24, затем он поднял цену до \$29, и продавалось хорошо. Когда сделал \$39, продажи упали. Промежуточные варианты – \$33, \$34 – не тестировались. Просто выяснилось, что после \$29 прибыли не стало.

Одним словом, если увеличивать цену продукта, в какой-то момент люди перестают покупать. В примере решили отделить стоимость пересылки и протестировать этот вариант.

Сначала доставка стоила \$4, затем цену подняли до \$9, потом – до \$14,99. Выяснилось, что люди охотнее покупают продукт, когда им говорят, что деньги уйдут на пересылку.

Пользуйтесь таким приемом, особенно если продаете продукты с большим средним чеком или в B2B. Например, банки берут дополнительные деньги за оформление документов, обслуживание счетов и кредитных карт, то есть за любое действие.

Подумайте, как это можно использовать у вас. Скажем, приезжает фура за продуктом. Вы можете погрузить товар за дополнительную плату – это не ваша профильная услуга.

Конкуренты договорились между собой и скинули цену на товар в аналогичной рознице на 20–40 % от наценки, чтобы не потерять клиентов. Что нам сделать, чтобы удержаться?

Есть понятие «продукт-локомотив». Возьмите какой-то популярный продукт и скиньте на него цену почти в ноль. Обработывая каждый заказ, продавайте клиенту что-то еще. **Пиарьтесь на одном, а зарабатывайте на другом.**

Яркий пример – «Макдоналдс». Они рекламируют гамбургер за 29 руб., при этом его себестоимость не намного ниже. А зарабатывают на продаже кока-колы и картошки фри. Заманив клиента недорогим продуктом, в дальнейшем его можно монетизировать.

Поднимать цены надо только для новых клиентов или для постоянных тоже?
Поднимите цены для новых покупателей. Существующих клиентов обзвоните и предложите им купить товар по старой цене, упомянув, что стоимость уже увеличилась. Так вы продадите максимальное количество товара. Затем поднимите цену и для постоянных клиентов.

Как себя вести, если клиент просит скидку?

Никогда не давайте скидку просто так, делайте это в обмен на что-то полезное. Например, продаем стол за 5000 руб. Приходит клиент и просит снизить цену до 4500 руб. Согласимся только в случае, если покупатель купит сразу три таких стола. Если нет, мы не будем сбавлять цену, потому что это невыгодно.

Можно договориться с клиентом, чтобы он привел других покупателей на эти столы за определенные комиссионные: «Если вы приведете клиента, который купит стол за 6000 руб., мы готовы поделиться маркетинговой прибылью в 1000 руб.».

Вы должны установить жесткие рамки цен, за которые ни в коем случае нельзя выходить. Лучший пример – диалог из фильма «Двенадцать стульев»:

- Утром деньги, вечером стулья.
- А можно так: утром стулья, а вечером деньги?
- Можно. Но деньги вперед!

У человека были жесткие рамки, и даже такой виртуоз манипуляций, как Остап Бендер, ничего не мог сделать. **Нужны заранее утвержденные правила, которые никому нельзя нарушать.**

Если вы все-таки продавливаетесь по цене, на каждом следующем шаге делайте скидку меньше. Правильный диалог о столе за 5000 руб. звучит так:

- Давайте я возьму его за 4400 руб.
- Хорошо, сделаем скидку до 4800 руб.
- Пусть ни вам, ни мне – за 4500 руб.
- Хорошо – 4760 руб.

Торгуясь, сбавляйте цену до 4759 руб., потом до 4758,5 руб. и т. д. – разница должна быть все меньше. Человек поймет, что не сможет выжать из вас больше, и купит стол.

Научите этим принципам продавцов, потому что многие готовы давать скидки каждому клиенту. Так происходит даже в случае, если покупателю это не нужно.

Пример

Мы ехали на конференцию в Вегасе и купили пару костюмов. Оставалось приобрести под них три-четыре рубашки. Зашли в магазин, и продавец сразу начал предлагать товар с распродажи. Хотя мы были готовы потратить любые деньги, потому что срочно требовались качественные рубашки.

Это типичная ошибка продавца. Вместо того чтобы показать новое и дорогое, он в убыток фирме начал продавать дешевые товары, хотя клиент даже не торговался.

Не разрешайте менеджерам давать скидки без вашего согласия! Вместо этого пусть предлагают бонусы, подарки и топ-услуги.

Резюме по третьему дню: создание базы клиентов

Базовый уровень

1. Начинайте вести клиентскую базу.
2. Будьте «спящих» клиентов.
3. Назначайте дату еженедельного совещания, где отвечайте на все вопросы. Либо вводите приемные часы.
4. Запишите дела, которые вы точно сделаете завтра.

Продвинутые

1. Внедрите надбавку за срочность.
2. Добавьте в прайс-лист услуги:
 - ✓ обучение;
 - ✓ доставка и установка;
 - ✓ вы сделаете что-либо за клиента.

Монстры

1. Прожимайте поставщиков на рекламу.
2. Проработайте downsell. [4]
3. Придумайте СУПЕР-МЕГАпакет.

День 4 Фишки & фанаты

Маленькие фишки для быстрой раскрутки

Купон со скидкой на следующую покупку

После каждой покупки давайте клиенту купон, подразумевающий ограниченную во времени акцию, например скидку на следующую покупку для самого клиента и для его друзей.

Недавно я (Андрей Парабеллум) купил электрический тренажер, после чего мой друг сказал, что хочет такой же. У нас был купон на следующую покупку, но использовать его надо было в течение месяца. Услышав это, друг сказал: «Здорово, беру!»

Советуем и вам пользоваться данным приемом. Купон занимает всего полстраницы или выглядит как визитка. Получая его, люди испытывают позитив, запоминают вас и рассказывают своим друзьям.

В случае интернет-магазина можете рассылать клиентам купоны по электронной почте вместе с письмом о подтверждении заказа.

Прайс-лист

Вы будете удивлены, но **многие клиенты не знают ваш ассортимент**. Купив что-то, они собираются заскочить в другой магазин и приобрести конверты, которые есть и у вас.

Чтобы покупатель знал вашу продукцию, на обратной стороне купона напечатайте прайс-лист (либо, если места мало, самые вкусные предложения). Это будет дешевле, чем дарить каждому каталог.

Прайс-лист легко сделать в программе Excel, указав позицию и цену. Лучше все уместить на одной странице. Если товары не помещаются, пишите их категории, например конверты – от 3 до 60 руб., ручки и карандаши – от 10 до 40 руб. и т. д.

Варианты оплаты

Начните использовать разные варианты приема платежей: наличными, кредитными картами, электронными деньгами. Причем используйте все виды электронных кошельков.

Так вы минимизируете отсев клиентов и получите больше прибыли. **Люди легче тратят деньги, находящиеся на карточках и в виртуальных кошельках.**

Если в кармане клиента наличными лежат 5000 руб., он физически не будет иметь возможности потратить больше. А с картами или электронными деньгами это возможно, поэтому работать с ними гораздо выгоднее.

Как в магазине принимать электронные деньги? Поставьте компьютер и подключите его к Интернету. Заведите различные электронные кошельки. Клиент, у которого есть мобильный телефон с выходом в Интернет, переведет деньги на ваш кошелек. Вы проверите платеж и выдадите товар – все просто.

У многих на кошельках деньги лежат мертвым грузом: люди не знают, как ими пользоваться и на что потратить. Если увидят, что можно платить в вашем магазине, с удовольствием используют такую возможность.

Опция доставки на дом

В розничном магазине обязательно добавьте опцию доставки товара на дом – почтой или курьером. Люди становятся все более ленивыми, если есть возможность никуда не ходить и заказать товар на дом, многие воспользуются ею. Вопрос лишь в том, кто предложит такой вариант – вы или конкуренты.

Интернет-магазин

Если вы до сих пор не предлагаете свои услуги или продукты через Интернет, настоятельно рекомендуем вам создать интернет-магазин. Самый простой и недорогой способ это сделать – воспользоваться **сервисом типа InSales.ru**.

Магазин не должен быть лучшим, удобным и с самыми низкими ценами. Для начала достаточно, чтобы он просто работал.

В Америке или Канаде надо все делать на 5, чтобы бизнес оставался на плаву. В Москве можно работать на 4, а в других городах России достаточно открыться.

Лучше запуститься «на коленке», чем вообще ничего не делать. Что-нибудь да продадите.

Сделайте свой интернет-магазин уже сегодня! Это займет всего несколько часов. Действуйте!

Дисконтные карты

Если в ассортименте нет чего-то дорогого и высокомаржинального, берите предзаказы. Если клиент оплачивает 100 %, можно сделать скидку.

Как вы думаете, **если дать дисконтную карту постоянным клиентам, они вернуться в магазин** или пойдут в другое место? С большей долей вероятности они вернуться к вам.

Поэтому обязательно делайте дисконтные карты. Не надо прямо сейчас заказывать настоящие пластиковые, можно обойтись карточкой в виде визитки, на которой вы будете от руки вписывать размер скидки.

Или сделайте несколько вариантов: серебряную карту – достоинством 5 %, золотую – 10 %, платиновую – 15 %. И выдавайте их в зависимости от стоимости покупки.

Гарантии

По Закону «О защите прав потребителей» мы обязаны давать гарантии на свои продукты (есть исключения, но в большинстве случаев это так). Как правило, гарантийный срок составляет 14 дней.

Никто это не озвучивает, но мы советуем написать большими буквами: «Гарантия – 14 дней». Потенциальный покупатель будет думать, что только ваш магазин дает такие

условия. Глупо гарантировать защиту и не рекламировать этот факт!

Также советуем проконсультироваться с юристом, чтобы учесть особенности вашего бизнеса. В случае отсутствия лицензии достоверную информацию о гарантиях можно узнать из административного кодекса страны, в которой вы проживаете.

Если оказываете услуги, на которые не обязаны давать специальную гарантию, придумайте ее, запустите и начните пиарить.

Консультант может давать 100 %-ную гарантию возврата денег за аудит, который занимает час работы. Консалтинг – долгий и кропотливый труд. Если кому-то не понравится аудит, он сможет запросто вернуть деньги, не переходя на следующий этап.

На инфопродукты, которые не требуют нашего включения, мы даем 100 %-ную гарантию возврата средств. Но с теми, кто его потребовал, больше никогда работать не будем.

При возврате денег клиент предоставляет ксерокопию двух главных разворотов паспорта – с фотографией и пропиской. Он не сможет зарегистрироваться на сайте под другим ником и все повторить.

На массовых живых тренингах участники имеют право вернуть деньги до обеда первого дня. На коучинги мы не даем никаких гарантий.

Как правило, люди не углубляются в детали и редко читают то, что написано мелким шрифтом. Даже если вы предоставляете особые условия только на определенные продукты, многие будут думать, что это касается всего. Так повышается процент конверсии.

Гарантия – отличный способ зацепить новых клиентов. Они сомневаются, подходите ли вы как поставщик, стоит ли вам доверять.

Распространенное заблуждение : «Если я внедрю гарантии, разорюсь». Если вы будете предоставлять качественные услуги, большинство клиентов не станут требовать возврата средств.

Пример

На первый взгляд в оконном бизнесе нереально давать гарантию. Но наши клиенты из Ростова заявили: «Мы поставим окна, и если вы будете недовольны, вернем деньги».

Казалось бы, 100 %-ное разорение. На самом деле произошло обратное: после введения гарантии был только один возврат, а число обращений клиентов по этой рекламе было почти в три раза выше, чем без гарантии.

Если клиент звонит, рабочие приезжают и исправляют недочеты – это снимает все проблемы. Гарантия хорошо работает еще и потому, что конкуренты ее не дают. **В результате вы можете устанавливать цены выше**, чем у них.

Если позвонить в офис Virgin Airlines, на автоответчике зазвучит голос основателя компании – Ричарда Брэнсона: «Скорее всего, вас достало, что автоответчик предлагает ждать. Меня это тоже бесит. Если через пять гудков наш сотрудник не ответит, я лично выплачу вам \$500». Естественно, обещание выполняется: менеджеры компании всегда отвечают до пятого гудка.

Birthday & half-birthday

Поделится фишкой, которая отлично работает в ресторанном бизнесе. Люди часто приходят отмечать день рождения в ресторан или кафе, где могут подарить бутылочку шампанского либо торт. Зная о подарке или скидке, именинник придет к вам с друзьями и родственниками – и **средний чек наверняка окупит этот бонус**.

Недавно появилось новое понятие half-birthday – полугодие со дня рождения. Можно прийти в ресторан, который предлагает бонус, и хорошо провести вечер. Согласитесь,

приятно получить дополнительный подарок через шесть месяцев после праздника.

Отзыв в обмен на подарок

Если с отзывами возникают сложности, используйте новую и отлично работающую фишку. Мы протестировали ее в этом году: предлагайте клиенту оставить комментарий в обмен на подарок. Отзыв может быть в текстовом формате, с фотографией или видео.

Мы часто даем за отзывы подарки. Приходите на наши живые тренинги и конференции, увидите все своими глазами.

Недавно мы выступали на **Big Business Weekend**. Как правило, на чужих конференциях люди делятся впечатлениями неохотно, а нам удалось собрать много видеоотзывов.

В рознице вешайте на видном месте фотографии улыбающихся клиентов. В некоторых московских ресторанах на стенах около раздевалки висят фото известных и не очень людей с автографами и надписями.

Там сказано, что они были в этом ресторане и заведение им понравилось. У нового клиента сразу появляется ощущение, что это отличное место.

Важно не только качество, но и количество. На сегодняшний день мы собрали несколько тысяч положительных отзывов. Если кто-то отзывается отрицательно, тут же попадает в черный список. Мы перестаем общаться с таким клиентом.

Подарок на выбор

Иногда в качестве бонуса предлагается определенный подарок, но многим клиентам он совершенно не нужен. Поэтому лучше предлагать несколько вариантов на выбор.

Возможный список: набор фломастеров, светодиодный фонарик, перочинный нож, зонт, портмоне и радиоуправляемая машина. Клиенту хочется получить все и сразу, но для этого надо прийти в магазин шесть раз и сделать покупки.

Яркий пример – детский Harry Meal в «Макдоналдс» с разными тематическими игрушками. Сделайте подобный бонус для взрослых. Ведь когда у клиента есть выбор, он теряется и покупает больше.

Варианты скидок

Наверняка вы встречались с этим в обувном магазине: на вторую пару скидка 20 %, на третью – 30 %, на четвертую – 40 %, на пятую – 50 %.

Клиенту кажется, что он получит скидку на все пять пар, но это не так. Скидка 50 % дается только на пятую пару, а остальные четыре продаются по обычной цене. **Эта нереально крутая фишка поднимает средний эффект продаж в разы.**

Базовое задание

Пришло время наращивать обороты. Внедрите в свой бизнес следующие фишки (хотя бы три из данного списка).

- ◆ Купон со скидкой на следующую покупку.
- ◆ Прайс-лист.
- ◆ Разные варианты оплаты.
- ◆ Опцию доставки «Мы вам принесем».
- ◆ Интернет-магазин.
- ◆ Дисконтные карты.
- ◆ Гарантии.
- ◆ Birthday & half-birthday.
- ◆ Отзыв в обмен на подарок.
- ◆ Комплект по специальной цене.

◆ Подарок на выбор.

◆ Варианты скидок.

Классификация работников по степени лояльности к работодателю

Вы наверняка хотели бы найти идеального сотрудника – фаната своего дела, который днями и ночами сидит на работе. Действительно ли вашей компании нужен такой сотрудник? Попробуем разобраться с помощью упрощенной схемы классификации людей.

Средний работник

Такой сотрудник делает все, что от него требуют, вовремя приходит на работу и уходит домой. Он получает среднюю зарплату и не имеет негативного заряда по отношению к начальнику.

Позитивный работник

Поднимем градус лояльности. Позитивному сотруднику всегда нравится то, чем он занимается. Такой человек привержен начальнику, с радостью принимает нововведения и без споров реализует их в своей работе. Позитивный работник понимает прямую зависимость зарплаты от уровня доходов компании.

Работник-фанат

Самым высоким уровнем лояльности отличаются так называемые фанаты – третий тип работников. Их можно сравнить с обычными приверженцами спортивных команд. Давайте разберемся, в чем их плюсы и минусы.

У каждого из них есть определенный «период полураспада»: работник фанатеет лишь какое-то время. Сначала человек предан вам, фирме, затем идее – она важнее всего, в том числе вас и бизнеса.

Если сделаете что-то против идеи, например из-за того, что срочно нужны деньги, фанатик начнет активно выступать против вас. В общем, начальник рано или поздно становится врагом. Поэтому неадекватных сотрудников, у которых не включается здравый смысл, надо сразу увольнять.

Средние работники не мешают руководителю и показывают себя стабильными рабочими лошадками. Позитивные сотрудники помогают, создают условия для плодотворной работы и внедрения новых фишек, дают обратную связь. Менеджеры этих двух типов самые нужные.

Фанаты зачастую выступают против изменений, потому что пугаются. Хуже всего, что они навязывают начальнику помощь.

Опишем типичную ситуацию, по которой с легкостью можно распознать фаната. Он говорит: «Давайте я вам кофе сделаю». Начальник отвечает: «Спасибо, но мне сейчас не до кофе, я занимаюсь важными документами».

А сотрудник все равно придет, принесет кофе и заглянет через 15 минут. Если увидит нетронутую чашку, снова начнет заставлять руководителя сделать глоточек.

Такая агрессивная доброта – признак того, что перед вами неадекватный фанат. В самый неожиданный момент он вонзит нож в спину. Увольняйте таких и не разрешайте им приближаться ни к себе, ни к бизнесу.

Недовольный работник

Теперь начнем понижать градус лояльности. К четвертой группе относятся недовольные сотрудники. Им все время что-то не нравится, они не согласны и на все имеют личное мнение. **Такие люди выполняют обязанности, но делают это номинально.**

Каждый человек бывает чем-то недоволен по личным причинам: бессонница, ссора с близким человеком и т. д. Если у человека не было секса последние 18 лет, он тоже будет не

очень счастливым. Естественно, нет смысла перечислять все причины.

Если работник чем-то недоволен, вы должны реагировать отрицательно. Это повод поставить неадекватного менеджера на место.

Смотрели ли вы сериал «Lie to me» («Обмани меня»/«Теория лжи»)? В одной из серий главный герой, доктор Лайтман, дал задание подчиненной. Она сразу отреагировала: «Я с этим не согласна» – и отказалась выполнять. Тогда доктор взял девушку за руку, подвел ее к ресепшн и сказал:

– Читай, что написано на стене.

– «Доктор Лайтман Групп».

– Когда здесь будет твоя фамилия, сможешь не соглашаться. А пока здесь мое имя, будь добра делать то, что я говорю.

Пользуйтесь одной из управленческих фишек: отвечайте на недовольство подчиненного своим агрессивным недовольством. Не бойтесь, что вас в глаза назовут грубияном или скандалистом.

Просто не думайте об этом, ведь бизнес ваш. Расскажем, как ведет себя на тренингах **Энтони Роббинс** – человек с мировым именем. Он собирает стадионы, а его тренинги стоят очень дорого.

Вначале произносит фразу, которая нам очень нравится: «Я заранее прошу прощения за то, что иногда ругаюсь матом. Я использую прямую директивную речь, но не для того, чтобы вас оскорбить, унизить или обидеть. А чтобы пробить стену непонимания и сразу добраться до сути. Если вы с этим согласны, мы продолжаем, иначе идите на...»

Пусть недовольный работник принимает правила, которые вы устанавливаете в своей компании. В противном случае может создать свою фирму и диктовать условия там.

В общем, менеджер не имеет права плохо себя вести. Иначе пусть пишет заявление об увольнении по собственному желанию.

Если человек обижается, средним работником он не будет никогда. Когда недовольство перерастет в тихий саботаж – вопрос времени. Как только человек начинает показывать такое отношение, пристреливайте его на месте, то есть увольняйте, причем прилюдно. Тогда другим будет неповадно.

В последнее время мы занимаемся проектом «Инфобизнес-ТВ» [5]. Естественно, новые серии записываем заранее.

Однажды мы подготовили две серии: с Татьяной Коробейниковой, одним из наших лучших бизнес-консультантов, и Ласло Габани – знаменитейшим свадебным фотографом.

Наш технический работник Макс благополучно потерял эти записи. Что делать в таких случаях? Ругаться бесполезно. **Лучшее наказание – ударить по карману.** Мы вызвали Макса и сказали, что даем сутки на поиск. Он не нашел.

Появилось решение: «Раз это твоя зона ответственности, спрашивать будем с тебя. Слезами горю не поможешь. Ты за свой счет должен организовать повторные съемки. Во-первых, нужно согласовать наши графики. Затем договориться с Татьяной, оплатить ее перелет из Ижевска в Москву и обратно, проживание в гостинице. Тебе повезло, Ласло пока еще в Москве, с ним можно договориться без особых затрат».

И что вы думаете? На следующий день позвонил Макс и сказал, что нашел все файлы. В общем, адекватный человек нормально отреагировал на наказание, ответил за косяк. При этом в его глазах не было негатива по отношению к ситуации или к начальнику.

Активно недовольный работник

Усиливая степень недовольства, получаем пятый тип работников – активно недовольных. Они делятся на следующие **виды врагов** :

- ♦ открытые – делают все, чтобы бизнес развалился;
- ♦ пассивные – организуют скрытые забастовки и перехватывают бразды управления компанией.

С активно недовольными работниками надо поступать так же, как с недовольными и фанатами – сразу от них избавляться. Оставляйте в компании только средних и позитивных сотрудников.

Базовое задание

Понаблюдайте за подчиненными, разделите их на группы по степени лояльности к вам. Увольте фанатов, внутренне негативных и активно недовольных сотрудников.

Вопрос-ответ

Как «будить» старых клиентов, если продажи в салоне свадебных платьев – разовые проекты?

Этот бизнес довольно сложно прорабатывать: люди не часто женятся, хотя встречаются и регулярные клиенты. **В случае разового бизнеса используйте следующий принцип: максимально монетизируйте первую сделку.**

Пришедший к вам клиент должен выйти полностью загруженным приобретениями. Если бизнес подразумевает покупки с периодичностью полгода-год, ваша задача – регулярно обзванивать клиентов и напоминать о себе.

Такой подход хорошо работает и с услугами. В салоне красоты мастер может сделать заметку о клиенте и его стрижке. Через месяц на телефон клиента отправьте СМС: «Напоминаем, что вам пора обновить прическу».

То же самое можно делать с другими регулярными услугами. Допустим, стоматологи могут напоминать раз в полгода, что пора пройти осмотр. Если же бизнес подразумевает частые продажи, для привязки покупателей внедряйте систему дисконтных карт.

Как построить трехшаговый отдел продаж при работе на ограниченном рынке, где все клиенты известны?

В этом случае совершенно ни к чему выстраивать трехшаговый отдел продаж. Вы и сами можете обзвонить малое количество покупателей.

Слишком узкий рынок – это плохо, ищите другие возможности для роста. Если же видите потенциал, надо выстраивать не отдел продаж, а клиентский отдел. Его задача – максимизировать продажи текущим клиентам за счет особого общения и выстраивания отношений.

Как руководить управленческим персоналом? Как только в управлении появляется больше трех человек, одного назначайте старшим. Его руками сможете руководить остальными начальниками. **Всегда стремитесь сбрасывать с себя часть обязанностей.**

Некому следить за студентами, поэтому не хочется сажать их на звонки в офисе. Можно ли пользоваться услугами удаленного маркетинга?

Есть универсальное правило: удаленные сотрудники работают очень плохо. Попробуйте обратиться на GetFriday.ru, пока нет возможности посадить людей в офисе.

Сразу предупреждаем: работать это будет неважно, но все-таки лучше, чем никак. Удаленно можно сотрудничать с call-центром, чтобы они разом обработали 1000 компаний. Пусть узнают контакты лиц, принимающих решения, и передадут вам. **Как найти call-**

центр? Наберите в поисковой строке «Call-центры в...» и посмотрите расценки в своем городе. Они могут быть абсолютно разными, в зависимости от сложности задач.

Должен ли я сам прописывать скрипты и инструкции?

Нельзя все делать самому. Первую инструкцию к какому-нибудь процессу напишите сами, а дальше пусть работают подчиненные.

В первый раз у них ничего не получится. Но после нескольких попыток инструкции будут все лучше.

Есть ли у вас тренинг по тайм-менеджменту для руководителей?

Да, есть:

♦ «Быстрые результаты»;

♦ «Быстрые результаты чужими руками».

Тренинг «Быстрые результаты» подойдет, если вы хотите разогнаться и научиться делать в 10 раз больше дел, чем сейчас. Например, те, кто читал по одной книге в месяц, во время тренинга за 10 дней осиливали 50–60.

Навык скорочтения реально поможет вам прокачаться. После того как разгонитесь сами, надо ускорять мир вокруг себя.

Для этого мы создали трехнедельный тренинг для продвинутых **«Быстрые результаты чужими руками»**. Можно поучаствовать в живом мероприятии или купить готовую коробку.

Эти тренинги недешевые: «Быстрые результаты» стоит 15 000 руб., «Быстрые результаты чужими руками» – 65 000.

В нашем мебельном магазине совершенно нет покупателей и повторных продаж. Девочка-продавщица сидит над сканвордами и скучает. Что делать?

В этом бизнесе можно делать неплохие повторные продажи. В среднем человек покупает мебель раз в полтора-два года.

Значит, надо вести клиентскую базу и обзванивать клиентов каждые полтора года, а то и чаще. Предлагайте им участие в акциях, которые проводите специально для постоянных покупателей.

Если в компании нет прибыли и клиентов, первоочередная задача – наладить лидген. Нагоните как можно больше людей, создайте видимость очереди, ажиотажа.

Резюме по четвертому дню: фишки & фанаты

Мы раскрыли множество фишек для быстрой раскрутки: пользуйтесь ими, и результат не заставит себя ждать.

Базовый уровень

1. Внедрите зачеркивание цен.
2. Купите и прочтите книгу Роберта Чалдини «Психология влияния».
3. Проработайте «спящих» клиентов: обзвонить + написать.
4. Работайте со «спящими» – сделайте регламент регулярной проработки.
5. Регламент входящего либо исходящего звонка – делайте скрипты.
6. Настройте рассылку писем по клиентам, разошлите информацию о новинках.

Продвинутые

1. Выходите на скидочные сайты, договаривайтесь о сотрудничестве.
2. Давайте магнит сверху.

Монстры

1. Завтра делегируйте самое неприятное дело из тех, что вы делаете каждый день.
2. Идите в отдел продаж и продавайте.
3. Внедрите купоны на следующую покупку.

День 5 От скрипта до акции

Алгоритм скрипта

Надеемся, вы уже пользуетесь скриптами в своем бизнесе. Это шаблоны или сценарии, по которым должны работать сотрудники.

Наверняка большинство людей, которые звонят, не переходят в ранг клиентов. Происходит интересная вещь: лично у вас процент закрытия входящих звонков достаточно высокий. Стоит передать трубку кому-то из сотрудников – и результативность начинает резко падать.

Казалось бы, работник говорит то же самое, но происходит какая-то магия. Ведь нельзя пересадить в чужую голову свои мозги. Почему так происходит и что с этим делать?

Главная фишка в том, что надо задавать вопросы, которые двигают людей вперед, а не назад. Эта техника называется перехватом инициативы.

В самом начале разговора надо выстроить рамку цели, чтобы было понятно, о чем пойдет речь дальше. Сначала нужно представиться. Допустим, вам звонят и спрашивают, сколько стоят стройматериалы. Правильный ответ: «Здравствуйте. Да, мы продаем стройматериалы. Меня зовут Андрей, а вас как?»

На другом конце отвечают: «А меня Сергей». Казалось бы, мелочь, но представление безумно важно.

Услышав, что его называют по имени, человек расслабится, а вы тут же перехватите инициативу. Для этого есть два способа:

- ◆ жесткий;
- ◆ мягкий.

Разберем жесткий способ. Запомните фразу, которую надо сказать: «Сергей, давайте так. Чтобы сэкономить ваше и наше время, я задам пару уточняющих вопросов. Потом предложу несколько вариантов взаимодействия, которые вы примерите на себя. Если какие-то из них понравятся, будем продолжать наш разговор, а если нет, не будем».

С другой стороны, надо делать мягкие переходы с вопросами: «Нормально?» или «Хорошо?» Можно сказать: «Давайте попробуем сделать вот так».

Естественно, вменяемый человек согласится. Если же он неадекватен, такой клиент вам не нужен.

Закрытые вопросы

«Какие именно стройматериалы вы ищете?» – открытый вопрос. Лучше давать клиенту несколько вариантов ответа: «Вас интересуют стройматериалы для себя или для компании?»

Чтобы человек стал отвечать на открытые вопросы, **надо заслужить его доверие с помощью закрытых вопросов**, а затем плавно перевести покупателя к открытым вопросам:

- Для себя? Замечательно. А что конкретно вы строите?
- Дом.

– Хорошо, значит, вы строите дом. А какого вида стройматериалы вам нужны: песок, кирпич, отделочные?

– Мне надо все!

Ориентация на бюджет

Как вы думаете, что надо выяснить у клиента, прежде чем назвать цену продукта? Необходимо знать бюджет, которым он располагает, чтобы понять, какое делать предложение.

Одна из распространенных ошибок : продавцы предлагают самое дешевое и со скидкой. Так у 50 % аудитории они не забирают деньги.

Выпишите и запомните фразу: «Сориентируйте меня по вашему бюджету, чтобы я не предлагал лишние варианты. Вам нужен кирпич по 5, 8 или 18 руб.?»

Если человек не разбирается в ценах, вопрос перефразируется: «Что для вас важнее: цена или качество? Какие варианты предлагать: самые дешевые или более дорогие и высококачественные?»

Если человек выбирает самое дешевое, далее не стоит предлагать золотые унитазы. Ведите речь о менее качественной нише ассортимента.

Зная ответы на вопросы, вы легче и быстрее продадите товар. Надо выяснить ситуацию, чтобы дать человеку правильный ответ. **Чем больше вопросов задает доктор, тем доверчивее становится пациент.**

Заманиваем клиента

Чтобы сделка совершилась, покупатель должен прийти к вам. Запомните фразы примерного диалога:

– Сергей, для оформления заказа и его оплаты надо прийти в наш офис. Он находится в здании бизнес-центра по адресу: Ленинский проспект, д. 134, офис 406, напротив метро. Когда вам удобнее приехать – сегодня или завтра?

– Я даже не знаю, давайте завтра.

– Замечательно, давайте завтра. Когда вы придете – утром или вечером?

– А до какого времени вы работаете?

– Мы открыты до восьми вечера. Но если будете опаздывать, позвоните, и мы вас обязательнождем. Спасибо вам, Сергей. До свидания!

Вот и все. Человек кладет трубку и понимает, что завтра вечером должен приехать в офис и заказать стройматериалы. Так мы превращаем потенциально заинтересованных людей в людей, готовых сделать покупку.

Обязательно берите у звонящего контакты и заносите в клиентскую базу. Это один из главных принципов скриптов.

Внедрите в бизнес подобный прием и научите продавцов его использовать. Процент закрытия входящих звонков начнет расти. Надо добиться, чтобы каждый звонящий приходил в офис.

Дрессировка сотрудников

Обучая персонал, вы должны стоять рядом и дрессировать менеджеров.

Был ли у вас когда-нибудь домашний питомец? Вспомните, как приходилось его приучать, чтобы не гадил где попало, не портил мебель, не грыз туфли, не бросался на гостей. Здесь нужно делать почти то же самое.

Алгоритм дрессировки:

1. Придумайте скрипт – четкую инструкцию.

2. Объясните сотруднику, что от него требуется.
3. Получите от менеджера подтверждение, что он правильно все понял.
4. Игра по ролям: вы – покупатель, который звонит, а сотрудник должен закрыть клиента на приход в офис.

Сядьте друг к другу спиной, и пусть менеджер по распечатке скрипта ведет с вами диалог. Такое тестирование надо проводить минимум полчаса или час.

5. Сотрудник должен пересказать скрипт своими словами. Если он при трех ваших звонках не допустил ни одной ошибки, можно посадить его на телефон.

6. Работник при вас должен отвечать на входящие звонки также в течение полчаса или часа. Если все делает правильно, отпускайте его в свободное плавание.

Продающие вопросы

Полезно знать, какие именно вопросы можно и нужно задавать в скриптах. Поэтому остановимся подробнее на этой теме.

«Вам принципиально?»

Когда вы заставляете продавцов задавать вопросы, ничего хорошего не получается. Не надо говорить абстрактно: «Спрашивайте». Вы должны объяснить, как это делать.

Бывают случаи, когда человек звонит и сразу интересуется чем-то конкретным: «Сколько стоит красный кирпич?» или «Есть ли у вас костюмы от Hugo Boss?»

Здесь отлично работает фраза: «А вам принципиально нужен костюм именно от Hugo Boss или вы готовы рассмотреть другие достойные варианты?» Любой полученный ответ будет хорош.

«Да, надо подарить девушке сумку от Givenchy, потому что она хочет именно такую». «Не принципиально. Можно рассмотреть и другие варианты. Просто слышала, что сумка от Givenchy прикольно смотрится». **Грамотный вопрос может стать отправной точкой продающего диалога.**

Вопросы-ориентиры

Вспомните, как говорили по скрипту: «Сориентируйте меня по бюджету, пожалуйста». Возможны ориентиры и по другим признакам: геометрия, размер, форма, вес, доставка, натуральность и т. д. Пример вопроса:

– Сориентируйте меня по цвету. Какой кирпич вам нужен: красный, оранжевый или белый?

– Красный.

– Хорошо. А какой оттенок вас интересует: темно-красный, бордовый или охра? В каком стиле планируете строить дом: в английском или итальянском?

Жесткие вопросы, заданные в лоб, не всегда воспринимаются адекватно. Поэтому используйте мягкие варианты: «Примерно сориентируйте меня по качеству».

Обязательно найдутся клиенты, которые будут неадекватно реагировать на вопросы и говорить: «Нет, это вы меня сориентируйте по качеству и бюджету. Я поэтому вам и звоню». Но большинство людей, как правило, нормально воспринимают вопросы-ориентиры.

«Что вам важно?»

В конце выяснения требований клиента надо спрашивать: «Что для вас важно при выборе?»

Разберем на примере продажи туристических путевок. Можно услышать разные варианты ответов.

♦ «Мне нужна гостиница, в которой нет русских. Не хочу на отдыхе видеть

соотечественников».

♦ «Мне нужен отель, где больше русских, чтобы было с кем выпить. Должна быть веселая компания».

♦ «Мы едем с детьми, поэтому ищем гостиницу с детскими аниматорами и нянями».

♦ «Мне нужен отель с песчаным пляжем, по которому не шатаются посторонние».

Вы и сами можете подбрасывать идеи. «Что вам важно: чтобы в гостинице было больше соотечественников или наоборот?», «Что вам важно: чтобы пляж был песчаный или галечный?»

Надо перечислять варианты и спрашивать, чтобы клиент окончательно понял, чего он хочет. **А вы сможете создать предложение специально для него.**

«Чего вы не хотите?»

Задавайте клиентам вопросы с отрицанием: «Чего вы не хотите?» или «Что является нежелательным для вас?» Помимо симпатий у людей есть и антипатии, поэтому надо узнать, что для человека важно. **Диалог можно сравнить с костром**, а задаваемые вопросы – с ветками, которые заставляют огонь разгореться сильнее.

Вопросы-усилители

Отлично работают усиливающие конструкции, с помощью которых можно втереть в рану уже насыпанную соль. Допустим, человек спрашивает, сколько стоят строительные материалы.

Уточните в ответ: «А как продвигается стройка?» Больные для людей темы – переезд, ремонт и строительство.

Вопросами можно вывести человека на откровенный эмоциональный разговор. Он усилит мотивацию к покупке продукта.

Также используйте фишку «присоединение»: «Как я вас понимаю, сам в прошлом году переезжал. Это всегда стоит дороже и происходит дольше, чем рассчитывали. Возникает чувство, что 24 часа в сутки общаешься с одними идиотами».

Вы подбираетесь клиенту, и он начинает чувствовать, что вы с ним на одной волне. **Извлечение негативных эмоций работает лучше, чем притягивание положительных.**

Вопросы о сроках

Важно спрашивать: «Скажите, а когда это должно быть готово?» Клиент может ответить: «Нам это надо в следующий понедельник».

Надо тут же закрывать сделку: «На следующей неделе? Тогда у вас вообще нет времени думать. Принимайте решение сегодня, и мы подготовим необходимые документы». Играя таким образом со сроками, вы можете ускорить принятие решения.

«Каков дальнейший процесс принятия решений?»

Следующие вопросы относятся к **большим сделкам, особенно в сфере B2B**. «Если мы договоримся об условиях, как будет выглядеть дальнейший процесс принятия решения?» Вам необходимо знать, что будет дальше и за кем останется последнее слово.

Примерный ответ: «Договор должен одобрить юридический отдел, потом генеральный директор, а в конце – инвесторы». Благодаря такому ответу вы поймете, **как строить процесс продаж, чтобы он совпал с процессом покупки в конкретной компании**. Ведь при несовпадении этих моментов возникнут проблемы.

«Что мы можем сделать?»

Если вы чувствуете, что во время разговора человек колеблется, спросите: «Что мы можем сделать, чтобы начать с вами работать?» Есть множество вариантов ответа.

- ◆ «Да ничего, мы сейчас решим и начнем».
- ◆ «Впишем вас в тендер: если выиграете, станем сотрудничать».
- ◆ Берут мобильный телефон, пишут цифру 40 000 и показывают: «Вот что надо сделать, чтобы начать с нами работать».

Если человек колеблется, вы можете предложить не то и сорвать сделку. Поэтому спросите у него прямо.

Без пауз

В телефонном разговоре не должно быть пауз, иначе человек начинает думать.

Просыпаются сомнения, после которых он вряд ли придет к вам.

Скрипты хороши тем, что помогают продвигать разговор без пауз. Спрашивайте, получайте ответы, уточняйте, предлагайте варианты, идите дальше.

Уточнение, рассказ, обучение

Скрипт должен быть понятен не только вам, но и продавцу с покупателем. Приведем пример, в котором все характеристики продукта выдуманы.

Человек звонит и спрашивает цены на кирпичи. Вы задаете встречный вопрос:

- Есть ли у вас домашние животные?
- Нет. А почему вы об этом спросили?

У человека появляется ощущение, что он разговаривает с роботом. Собеседник просто задает вопросы по списку.

«Сколько раз вы состояли в браке?», «Какого вы пола?», «Сколько сигарет курите в день?»

Он не понимает, какая связь между кирпичами и наличием домашних животных. Вы должны объяснить:

– Есть вид кирпича, который впитывает неприятные запахи. Он стоит дешевле остальных вариантов. Если у вас нет домашних животных, можем предложить его. Иначе он вам не подойдет».

Рассказ о характеристиках продукта в таком стиле позволяет калибровать запросы клиента. С другой стороны, это позиционирует вас как эксперта. **С помощью дельных вопросов можно легко закрыть звонок на встречу.**

Задание

Скрипты необходимо тестировать. Одни закрывают на продажу лучше, другие хуже. Но в целом продажи должны увеличиться.

Напишите варианты ответа на входящие звонки и внедрите схему в свой бизнес. Это требует систематической проверки. **Вы в любой момент подходите к сотруднику и слушаете, как он отвечает на звонки.**

Мы очень любим так делать. В нашем офисе есть отдельная комната, которую мы называем бойлерной. Там сидят три продавца. Иногда мы заходим и говорим: «Что-то у вас слишком тихо». И стоим рядом до тех пор, пока не поймем, что происходит.

Какая мотивация у продавца? Конечно, деньги. Ведь он получает комиссию с продаж. Когда мы сидим рядом и корректируем скрипт, человек продает гораздо больше. Поэтому продавцам нравится такая совместная работа.

Заработать \$1000 в час – не проблема, особенно когда запускается проект. Это похоже на нерест лосося. В данный период его можно поймать голыми руками или на крючок без наживки.

Наши ребята за четыре дня инфоконференции заработали очень прилично. Чтобы вас не

расстраивать, не будем называть конкретные суммы. Скажем только, что объем всех продаж составил около 30 млн руб. Представляете, какое количество людей было на мероприятии?

Ценовая политика

Плавные переходы цен

Поговорим о ценовой политике. Для примера рассмотрим продажу дрелей. Допустим, средний вариант стоит 10 000 руб., маржа – 30–50 %.

Как вы уже знаете, в каждом магазине должен быть товар-локомотив – относительно дешевый, продаваемый почти по себестоимости. В нашем случае это дрель за 999 руб., которая в десять раз дешевле, чем средняя.

В этом есть психологическая проблема. Человек видит рекламу: «Дрели за 999 руб.». Он приходит в магазин и видит на полке маленький непонятный товар по такой цене. Остальные же стоят 10 000–30 000 руб.

Что в этот момент чувствует покупатель? Естественно, появляется разочарование. Ему кажется, что, сделав заманчивую рекламу, его в очередной раз обманули.

Поэтому надо делать плавные переходы цен: 999, 3000, 5000, 8000 руб., остальные – по 10 000. **В этом заключается правильность выстраивания ценовой политики.**

Делайте линейку продуктов так, чтобы цены поднимались плавно. Хорошим разрывом между соседними товарами в линейке считается 2,5–3 раза.

Статусный продукт

В товарной линейке должен присутствовать дорогой статусный продукт, тот самый золотой унитаз. Понятно, что их будут покупать редко. Однако если все будет дешевое, у клиента появится ощущение, что магазин продает некачественные товары. Вам надо снизить этот риск.

Выставляя что-то очень дешевое, сбалансируйте его чем-то дорогим. Клиент должен прийти в магазин и увидеть, что помимо дрели за 999 руб. есть вариант и за 150 000 руб. Тогда он будет относиться к магазину подобающим образом.

Появляется все больше магазинов, которые продают все товары по 30–50 руб. Если надо купить что-то из разряда одноразовой посуды, такие заведения действительно подходят. Естественно, ничего качественного там нет, все китайское. Если не хотите, чтобы магазин был на таком же уровне, уравнивайте дешевые предложения статусными продуктами.

Допустим, автоцентр занимается продажей автомобилей марки Opel. Добавьте хотя бы одну машину Bentley.

Если не хотите сильно заморачиваться и держать такой товар на складе, просто добавьте в прайс-лист или каталог. У клиента должна быть возможность заказать эту машину.

Естественно, за ней не будет выстраиваться очередь. Возможно, никто и не купит, но она должна быть в любом случае.

Организация специальной акции

Формула ОДП

При организации специальной акции рекомендуем пользоваться формулой ОДП:

- ◆ оффер – вкусное предложение;
- ◆ дедлайн – ограничение акции по времени, примерно два-три дня. Отлично работает таймер обратного отсчета на сайте;
- ◆ призыв к действию: «Приходите в наш магазин», «Позвоните прямо сейчас», «Кликните и оформите заказ прямо сейчас».

Для акции надо создать интересное предложение, например сделать большую скидку на комплект из продуктов. **Для отдельного товара так сложно сделать, потому что исчезнет прибыль.**

Чтобы позволить себе скидку, выбирайте продукты с высокой маржей. Это будет выгодно не только клиенту, но и вам.

Дополнительные подарки

Объявите, что каждый участник акции получит подарок. Также придумайте необъявленный бонус, который клиент неожиданно получит после оформления заказа. Варианты дополнительных сюрпризов: маленький сувенир, сладости, купон на следующую покупку, бесплатная консультация, книга и т. д.

Задание

Запланируйте на следующую неделю специальную акцию. **Оптимальные дни для ее начала: вторник, среда или четверг.** В понедельник народ еще не проснулся после выходных, а в пятницу все начинают готовиться к отдыху.

У нас на сайте все акции идут именно в среду или в четверг – это оптимальное время, согласно тестам. Если в вашей нише основная масса продаж приходится на выходные, сдвигайте акцию на пик заказов.

Увеличение темпа жизни

Сначала делать, потом думать

Мы задаем серьезный темп – это одна из целей книги. Если вы выполняете задания, наверняка заметили, что текущие дела выполняются в 10 раз быстрее и кажутся мелочью. К концу книги вообще будете носиться как электровеник. **Если раньше не занимались планированием, такой темп кажется реактивным.**

Что делать, если мешает внутренний тормоз? Так происходит, когда человек начинает думать.

Как нас учили в детском саду, школе и институте? Прежде чем начать, надо подумать, разобраться, вникнуть в вопрос и т. д.

К сожалению, на размышления уходит много времени, сил и энергии. И на само действие в итоге почти ничего не остается. Мы научились поступать по-другому: сразу делаем и получаем результат. Потом анализируем, шлифуем и дорабатываем. Вам повезло еще больше: мы уже все протестировали за вас. Просто делайте, что мы говорим, и все получится.

Конечно, в определенных ситуациях совсем не думать нельзя. Как тогда поступать?

Мы сначала думаем, составляем план на завтрашний день или на неделю. Когда все продумано, смотрим на план и тупо делаем. Так темп работы резко увеличивается, и мы получаем гораздо больше результатов.

Это касается и подчиненных. Чем меньше им придется размышлять в процессе работы, тем больше начнут успевать: глаза боятся, а руки делают.

Заряжаем энергией окружающих

Хорошо, вы разогнались. А заметили, что темп окружающих остался прежним? Кажется, что все ползает как черепахи.

Они будто приговаривают: «Нельзя так носиться, на такой скорости можно и разбиться». Это начинает раздражать.

Когда вы приблизитесь к последним страницам книги, скорее всего, появится ощущение, что вы на спортивном Ferrari въезжаете в болото, которое не дает быстро ездить. Близкие не всегда это понимают и говорят: «Зачем сейчас работать? Нельзя, лучше отдохни».

«Как это нельзя работать, если прет? – отвечаете вы. – Это же интересно. Результаты дают еще больше энергии и сил для новых свершений».

Вы просыпаетесь с одной мыслью: «Как много интересного успею сегодня сделать!», а засыпаете с другой: «Жаль, что надо спать, ведь в это время можно сделать столько полезного».

Когда сильно разгоняетесь, вокруг образуется заразительная энергетика. Окружающие просто не способны ей противостоять. Их закручивает этот вихрь, заставляет носиться вместе с вами. **Этот побочный эффект приятен.**

Если на вас обижаются вторая половинка, дайте ей прочитать эту книгу. Можем привести примеры, когда один из супругов начинал, а другой включался через какое-то время. Тот, кто не собирался заниматься инфобизнесом, с удовольствием начинал это делать.

Задание

Замедлитесь и отдохните, потому что нельзя постоянно жить в темпе, в который мы вас загнали.

Представьте, что вы мчитесь по трассе с огромной скоростью и говорите: «У меня нет времени остановиться и заправить автомобиль, потому что надо ехать быстрее». В какой-то момент закончится топливо – и машина заглохнет.

Вы окажетесь в неизвестном месте с плохими условиями, например в чистом поле, где никого нет. В итоге потеряете много времени.

Если сейчас не отдохнете и не заправитесь энергией, не хватит сил на дальнейшие действия. **Полностью отключитесь и ничего не делайте хотя бы полдня.**

Выберитесь на природу, проведите время с детьми. Займитесь спортом, посмотрите хороший фильм – делайте, что хочется, а не то, что надо.

Вопрос-ответ

Можно ли на время оставлять бизнес и ездить в путешествия?

Поездки, конечно, помогают. Чем дальше уедете, тем лучше увидите бизнес со стороны. Рекомендуем смотреть на него как на человека, которого нанимаете на работу.

Он обязан жить по вашим правилам и приносить деньги, а не наоборот. **Иначе бизнес превращается в дорогостоящее хобби.**

Я провела аудит в салоне красоты, на котором присутствовал один из владельцев. Он отказал – объяснил, что дорого. Как преодолевать такие ситуации?

Опять коснемся психологии. Мы постоянно пытаемся найти новые способы объяснения,

почему не работает то, что должно.

Такая проблема возникает, как правило, у технарей. Человеку кажется, что его видение обязательно должны понимать другие. А на деле оказывается, что в продажах так работать нельзя.

Физиологи считают, что человеческий мозг делится на три части:

- ◆ логическую – кору головного мозга;
- ◆ эмоциональную – отвечает за социальные связи;
- ◆ инстинктивную – reptilian brain или «мозг рептилии» – отвечает за выживание.

При обработке информации сначала включается reptilian brain. Если все в порядке, данные поступают в эмоциональный отдел и в самом конце – в логический. Поэтому сначала надо работать с инстинктами, затем с эмоциями и только потом с логикой.

Мы почти уверены, что **вы получили отказ от владельца, потому что не обозначили альтернативы**. Надо давать «вилку»: если кажется, что консалтинг стоит слишком дорого, пусть поучаствует в тренинге.

Или купит коробку либо книгу – это дешевле. Если вы не можете продать человеку даже книгу, разговаривать не о чем.

Можно спросить у клиента, сколько стоит его неделание. Какие суммы он теряет, недополучая 20–30 % прибыли? Если речь идет о 100 000 руб. в неделю, он теряет около 30 000. Это намного больше стоимости консалтинга.

Что и как надо говорить в начале семинара, чтобы вызвать доверие у публики?

Начинать можно как угодно, с любого слова. Однажды мы сидели с другом, пили чай, и у нас возник спор. Он спросил: «С какого слова надо начинать тренинг?» Мы предложили назвать любое слово и сказали, что начнем мероприятие с него.

Естественно, он сказал что-то смешное типа «жопа». Чтобы не проиграть в споре, пришлось произнести это в начале тренинга, но ничего страшного не произошло. Публике было абсолютно все равно.

Чтобы заслужить доверие, не надо заострять внимание на словах. **Основная фишка: покажите людям, что пытаетесь им помочь.**

Сделайте так, чтобы тренинг оказался полезным. Наиболее заинтересовавшимся клиентам мы предлагаем поработать индивидуально – в коучинге или консалтинге.

Обычная фраза: «Наша задача – за полтора часа помочь вам разобраться в теме настолько, чтобы вы смогли принять решение». При этом речь может идти о чем угодно.

Первая группа клиентов – это большинство, которое не умеет быстро принимать решения. Ничего страшного в этом нет, у каждого своя скорость. Такие люди говорят: «Это интересно, но нужна ваша помощь. Давайте поработаем в консалтинге».

Вторая группа хочет как можно лучше разобраться в вопросах. Для них предусмотрено обучение: посещение курсов, покупка книг. Специально для этого в конце мы даем списки тренингов и литературы.

Клиенты третьей группы, как правило, говорят: «Да, это цепляет, но хочется разобраться самостоятельно, без помощника». Специально для них в конце мастер-класса мы предоставляем перечень книг для самостоятельной работы.

Четвертые же говорят: «Мы пришли на мастер-класс просто ради интереса». С такими людьми мы расстаемся, чтобы не тратить время.

В самом начале выступления ставьте рамку цели. Важно не только провести тренинг, но и

что-то продать. Любое решение будет хорошим, главное, чтобы оно было лично вашим.

С какого момента при запуске консалтинга надо создавать сайт?

Вообще-то с любого, но лучше сначала набрать клиентов. Если их не будет, то и сайт ни к чему. А когда захочется увеличить их число, конечно, используйте Интернет.

Есть договоренность с одной из организаций, которая занимается обучением. Они согласились выпустить нас на свою площадку. Как в этом случае продать без прямой рекламы?

Самый простой способ – собрать контакты присутствующих. Вы можете сказать: «Первый модуль курса “Mini-MBA” от Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского мы дадим вам бесплатно. Оставьте, пожалуйста, контакты, чтобы мы вам его прислали».

Все, кому интересна тема продаж, подойдут и оставят координаты. Такой прием отлично сработал на Big Business Weekend: из 166 человек, сидевших в зале, 103 захотели получить нашу информацию.

Мы предложили: «Пришлите СМС с адресом электронной почты на такой-то номер. И в ответ мы пришлем вам бонус из курса “Mini-MBA”».

Можно ли вести в консалтинге турагентство? На какие кнопки нажимать в первую очередь?

У нас было несколько клиентов-инфобизнесменов, помогающих турагентствам. Например, руководитель сети «1001 тур» Сергей Ватутин написал книгу **«Прибыльная турфирма. Советы владельцам и управляющим»**.

Соавтором стал основатель и руководитель проекта «Бизнес-молодость». Мы с ним тесно сотрудничаем.

Берите эту книгу и по тем же фишкам проводите консалтинг турфирмы. Что касается кнопок, спросите клиентов, что у них больше всего болит. Выяснив это, сможете подобрать правильное лечение.

Есть ли фишка, с помощью которой можно много успевать?

Надо просто много делать. А если серьезно, рекомендуем пройти наш **тренинг «Быстрые результаты»**. Это не фишка, не технология или искусство, а просто навык, который вы разовьете. В тренинге представлена целая система действий, которая дает результат.

Если вы хотите качественно поработать над собой, предлагаем пройти **тренинг «Самодисциплина»**, который мы перезапускаем каждые три-четыре месяца.

После этого многие вопросы отпадут сами собой. У нас, кстати, вышла новая **книга «Прорыв»**, которую мы написали вчетвером:

- ◆ Андрей Парабеллум;
- ◆ Николай Мрочковский;
- ◆ Алексей Толкачев;
- ◆ Олег Горячо.

Там собрано 11 лучших тренингов по личностному росту. Советуем прочесть – это настоящая бомба.

Компания предложила сделать тренинг «Культура наставничества и передача опыта в организации как элемент корпоративной культуры». О чем можно рассказать в первую

очередь? Нам не интересно работать с людьми, которые живут в позе «69», то есть работают с девяти до шести. Конечно, бывают исключения, но это не наша тема. Советуем зайти в книжный магазин, там есть много литературы по данному вопросу.

Как выходить на клиентов с большими чеками? Учитесь решать большие проблемы. Как только научитесь, денежные покупатели появятся автоматически.

Что делать, если заказчики не хотят платить фиксированную сумму?

Нельзя работать только на проценты, без фиксированной суммы – это первый показатель геморройного клиента. Мы берем за коучинг \$5000 в месяц. В случае предоплаты за три-шесть месяцев делаем скидку до \$4000.

Иногда приходится больше вкладываться. Недавно пришли клиенты, которые сказали: «Нам мало двух занятий в месяц. У нас крупный проект, и мы боимся, что сами не потянем. Нужна экспертиза».

Мы ответили: «Хотите больше? Тогда предложите какой-то процент. Если сумма устроит, согласимся, иначе – нет».

Они сделали неплохое предложение, которое поначалу нас заинтересовало. Но потом мы умножили время на количество головной боли, которая обязательно появится, и в результате решили, что за такие деньги браться не стоит. Есть такое понятие «оценка бизнес-рисков». Пришлось выставить свой ценник, но мы не сошлись в деталях. **Без фиксированной оплаты мы никогда не работаем и вам не советуем.**

Как определять геморройных клиентов?

- ◆ Задают слишком много вопросов.
- ◆ Торгуются.
- ◆ Предъявляют слишком много требований.
- ◆ Совершенно ничего не понимают.

Допустим, клиент хочет прийти в коучинг. Мы задаем простые вопросы, чтобы узнать, как обстоят дела в его бизнесе:

- ◆ средний чек;
- ◆ частота продаж;
- ◆ процент конверсии;
- ◆ канал лидгена.

Иногда клиент не знает, какие у него показатели, или совершенно ничего не понимает. С таким нам не хочется работать. Мы не собираемся выступать в роли папы, мамы или няньки.

На первых порах взаимодействуйте со всеми, кто платит. Через какое-то время наступит момент, когда спокойствие будет стоить дороже денег. **Вы начнете срывать низко висящие фрукты, а не лезть на самую верхушку, рискуя пострадать .**

Один крупный холдинг хотел получить консалтинг и приглашал нас в Армавир. Сейчас мы уже никуда не ездим – пусть сами прилетают в Москву или Торонто. А на случай, если клиент хочет купить время, ему заранее высылается райдер, напечатанный на восьми страницах.

В какой момент надо переходить от консалтинга к коучингу как к продукту? Могут ли они сосуществовать?

В консалтинге мы помогаем растить бизнес, а в коучинге выращиваем самого

предпринимателя.

У этих двух направлений совершенно разная суть, и тем не менее они могут сосуществовать. Делайте консалтинг для бизнеса, а индивидуальный коучинг – для бизнесмена. Здесь нет никакой проблемы.

Как развивать в себе наглость? Чаше продавайте. Тогда появятся нужные навыки.

Как удержаться на плаву?

Запомните один из главных принципов: если нашли что-то хорошо работающее и несколько раз получили отличный результат, берите это на вооружение. Речь может идти о чем угодно: молитве, йоге, тренинге, волшебном сочетании букв или цифр. Главное, не переставайте это делать. Оставляя то, что привело к успеху, вы начинаете спускаться.

Резюме по пятому дню: от скрипта до акции

Мы постарались описать весь путь от создания скрипта до планирования специальной акции. Еще раз перечислим задания.

1. Пропишите скрипты для менеджеров.
2. Спланируйте специальную акцию на следующую неделю (один-три дня, начало – во вторник):
 - ✓ сделайте отдельную страницу;
 - ✓ помните про ОДП и обязательно ставьте короткий срок;
 - ✓ составьте комплекты продуктов с существенной скидкой;
 - ✓ продумайте подарок, объявленный ДО акции;
 - ✓ придумайте сюрприз, который будет ПОСЛЕ акции.
3. Внедрите гарантию.
4. Внедрите купоны на следующую покупку.

Вторая неделя



День 6 Расширение границ

Проведение специальной акции

Начинается вторая неделя. Вы должны провести качественную акцию, которая даст серьезный объем продаж по сравнению с другими днями. Рассмотрим пошаговую инструкцию достижения цели.

Информирование клиентов

Обязательно проинформируйте покупателей о проведении акции. Ежедневно готовьте и рассылайте письма.

- ◆ Понедельник: «Внимание. В среду стартует акция – не пропустите!»
- ◆ Вторник: «Напоминаем, что завтра стартует акция. Не упустите свой шанс!»
- ◆ Среда: «Внимание. Началась акция!»
- ◆ Четверг: «Не пропустите – сегодня акция заканчивается!»

Задействуйте все каналы : используйте рассылку по электронной почте и посредством СМС. Обязательно обзванивайте клиентов, телефоны которых занесены в базу. Хорошо организованная акция позволяет за один-два дня получить чуть ли не месячный объем продаж.

Обозначение выгоды

Зачеркните первоначальные цены и напишите новые, указав стоимость подарка. Тем самым вы показываете конкретную выгоду для клиентов. Напишите: «iPad стоимостью 35 000 руб. – в подарок при заказе от 250 000 руб.».

Долой препятствия

Во время акции уберите с пути клиента все препятствия. Нередко покупателю приходится совершать много шагов, чтобы принять участие.

Он должен заполнить анкету, отправить ее, дождаться результата и т. д. Постарайтесь сделать акцию простой и понятной, чтобы человек мог быстро оформить заказ и оплатить его.

Базовые задания

1. Проведите на этой неделе специальную акцию.
2. Для расширения возможностей рекомендуем пользоваться системой поиска и подбора товаров в российских интернет-магазинах на «Яндекс. Маркет». С помощью этой площадки вы найдете клиентов и получите заказы. **Сделайте необходимые шаги, чтобы попасть в каталог «Яндекс. Маркет».**
3. Получите от системного администратора распечатку трафика. По ней можно отследить, как сотрудники пользуются интернет-ресурсами. Многие сидят в «Одноклассниках», «ВКонтакте», переписываются по «аське», играют в онлайн-игры и т. д. По статистике, средний пользователь тратит около четырех часов в день на посещение социальных сетей. В основном это делается в рабочее время.
4. Проанализируйте трафик и заблокируйте доступ к развлекательным сайтам. Если вы думаете, что сотрудники загружены работой, сильно ошибаетесь. Заходя на развлекательные сайты, они теряют контроль над собой.

Менеджеры планируют провести там пять минут и сделать небольшой перерыв в работе. Но в итоге сеть засасывает на гораздо большее время. Поэтому надо ставить преграды.

Более того, если кому-то из сотрудников для исполнения должностных обязанностей не

нужен Интернет, полностью отключите доступ. Если ему иногда надо пользоваться Сетью, советуем последовать примеру нашего хорошего знакомого.

У него крупная компания, в которой работает около 700 человек. Посередине главного коридора стоят несколько компьютеров с доступом в Интернет. Около них нет стульев, а мониторы повернуты так, что их видят окружающие. **На китайских заводах вообще нет стульев, чтобы рабочие не сидели, а занимались делом.**

Этот прием действительно хорош: человек, стоя, производит все манипуляции и отправляется на рабочее место. Задержаться там, а тем более зайти в социальную сеть или на порносайт невозможно.

5. Если вы уже проводили удачные распродажи, найдите повод еще для одной. В этот раз попробуйте сделать закрытую распродажу.

Зайдите на сайт www.infobusiness2.ru и внимательно посмотрите на блок справа, где у нас размещен продукт недели. Такая акция приносит приличный доход. **Только за счет нее можно заработать хороший шестизнак в долларах.**

Но это фон, и мы не совершаем никаких лишних телодвижений. Еженедельное снятие продукта с распродажи – довольно интересный трюк. Человек понимает, что позже не сможет его купить по приемлемой цене.

Закрытая распродажа – только для существующих клиентов и по специальным приглашениям. Мы планируем сделать закрытый тренинг и пригласить постоянных покупателей, совершавших покупки в течение года. Это можно сравнить с закрытым показом мод, когда одежда продается только своим.

Задание продвинутого уровня

Если вы нашли человека на лидген, начинайте искать сотрудника, которого посадите на **проработку текущих клиентов**. Его должностные обязанности:

- ◆ выставление счетов;
- ◆ взаимодействие по отгрузкам и логистике;
- ◆ продажи постоянным клиентам.

Масштабирование бизнеса

Если вы чувствуете себя супербизоном и хотите масштабировать бизнес, приготовьте ручку. Проведем мозговой штурм: будем искать новые возможности в бизнесе.

Отбросьте преграды и не думайте, откуда будете черпать ресурсы. Сейчас надо накреативить новые варианты для роста и масштабирования вашего проекта.

Матрица генерации новых каналов продаж

Замечательный инструмент, который я узнал от Игоря Манна на одном из его семинаров. Данная матрица позволяет очень эффективно структурировать мозговой штурм, когда вы сидите со своей командой и придумываете, как вам дальше развиваться: какие рынки осваивать, с какими клиентами работать, где выходить на партнеров и т. д.

Формируется следующая матрица, в которой по вертикали и горизонтали есть пять категорий (табл. 1):

- ◆ территории, на которых работает компания;
- ◆ сегменты рынка, на которых работает компания;
- ◆ клиенты, с которыми работает компания;
- ◆ партнеры, с которыми работает компания;
- ◆ продукты, которые предлагает компания.

Таблица 1. Матрица генерации каналов продаж

		территории	сегменты	клиенты	партнеры	продукты и услуги
н о в ы е	территории					
	сегменты					
	клиенты					
	партнеры					
	продукты и услуги					

Прорабатываем территории

1. Запишите, на каких территориях вы сейчас работаете: **районы, города, регионы, страны**. Не забудьте указать Интернет, если ведете бизнес через Сеть. Конкретизируйте, как работаете с пунктами: через почтовую или курьерскую доставку и т. д.

2. Подумайте и запишите, какие еще территории вы могли бы освоить. Не ставьте ограничения, обязательно укажите хотя бы ближайшие города, в которые можете масштабировать бизнес. Пишите все, что приходит в голову.

3. Если еще не освоили онлайн-среду, пишите о создании интернет-магазина. И наоборот, если работаете только в Сети, планируйте открыть точки розничной торговли. Если охватили всю Россию, пишите про ближнее зарубежье и т. д.

Прорабатываем сегменты

1. Запишите, в каких сегментах рынка вы сейчас работаете. Сегменты – это **категории продуктов**: стройматериалы, сантехника, парикмахерские услуги, компьютерная техника и т. д.

2. Подумайте и запишите, какие еще сегменты, находящиеся по соседству, вы могли бы охватить, чтобы они дополнили и расширили бизнес. Что еще можно продавать?

Не думайте о поставщиках и деньгах, пишите, что хочется. Например, продавая стройматериалы, можете добавить оказание строительных услуг. Занимаясь детскими игрушками – продажу колясок и автокресел.

Прорабатываем клиентов

1. Составьте список ваших клиентов. **Используйте градацию по полу, возрасту, проблемам, территории** и т. д. Например:

✓ сегмент В2С: сорокалетние мужчины, молодые мамы с детьми, жители больших городов;

✓ сегмент В2В: индивидуальные предприниматели, мелкие компании, одиночные магазины, мелкие торговые сети, крупные торговые сети федерального масштаба, строительные организации, мебельное производство, транспортные и логистические компании и т. д.

2. Подумайте, какие новые категории клиентов мог бы охватить ваш бизнес (если работаете в сегменте В2С, могли бы действовать в В2В, и наоборот).

Наверное, вы скажете, что бизнес для всех – это неправильно. Об этом мы поговорим позднее, а сейчас пишите все на уровне идеи.

Прорабатываем партнеров

Напишите, каких партнеров вы можете подключить к своему бизнесу. **Задействуйте**

несколько типов :

- ◆ тех, которым можно давать товар на реализацию;
- ◆ фирмы, которые могут предлагать клиентам ваши услуги;
- ◆ компании, способные рекламировать ваши продукты.

Например, вы занимаетесь услугами по заправке картриджей. Договоритесь с компьютерными магазинами, чтобы они рекомендовали вас своим клиентам.

Или есть обратная ситуация. В вашей торговой точке продаются принтеры, но услуги по заправке картриджей не оказываются. Тогда можно запартнериться и получать комиссионные. Еще вариант – договориться о взаимной рекламе.

Можно привлечь кого-то из сегмента B2B. Начните сотрудничать с заводом-изготовителем вашего товара или с сетевиками из MLM – сетевого маркетинга. Отличные партнеры – купонные сервисы. Пока не думайте о системе мотивации, это второй вопрос.

Как определять партнеров? Допустим, вы занимаетесь продажей косметики. Типичный клиент – женщина, которая следит за собой. **Подумайте, какие места она посещает.** Скорее всего, ходит в салон красоты, фитнес-центр или массажный салон. Все они могут стать отличными вариантами.

Прорабатываем продукты и услуги

Подумайте и запишите, какими еще конкретными продуктами и услугами вы можете дополнить бизнес. Чего у вас нет, но хорошо бы добавить?

Рассмотрите противоположные направления: предоставляя услуги, подумайте о продуктах, и наоборот, обдумайте дополнительные услуги, которые можете предоставлять, продавая товары.

Если вы занимаетесь напольными покрытиями, почему бы не предлагать клиентам услуги по их укладке? Что, если продавать еще и обои?

В общем, проработайте **расширение продуктовой линейки**. После мозгового штурма вы наверняка нашли несколько интересных идей. В таких случаях возникает мысль: почему я раньше до этого не додумался?

Задание для монстров

Завтра запустите реализацию минимум двух идей. Условие: одну из них надо сделать самостоятельно, а вторую – чужими руками. Выберите для исполнения имеющегося сотрудника или наймите нового.

Техники НЛП

Техника моделирования

Занимались ли вы когда-нибудь техниками нейролингвистического программирования (НЛП)? Или, может, хотя бы слышали о них? Один из вариантов – моделирование, в основе которого лежат логичные предпосылки:

- ◆ результат рождается действием;
- ◆ если повторить чьи-то действия, можно рассчитывать на похожий успех.

Задача нашей книги – сделать так, чтобы вы продавали. Мы не хотим, чтобы вы стали бизнес-ботаниками и пытались во всем досконально разобраться.

Следуйте советам и выполняйте задания, но не пытайтесь оптимизировать процесс. Любая попытка отойти в сторону приведет к провалу в продажах. Если чего-то не понимаете, не заморачивайтесь, а просто делайте. Выполняя по максимуму домашние задания, получите сильнейший результат.

Медитация через действие

В одном из тренингов по личной эффективности мы рассматривали технику трех секунд. Суть ее в том, что переход между делами должен занимать не больше указанного времени.

На презентации Марка Пальчика мы узнали, что у этой техники есть название – «медитация через действие». Это медитация шестого уровня, когда человек перестает думать.

При этом отключаются эмоции, и в потоке действий легко переходить от одного задания к другому. В продажах это дает наибольший результат за максимально короткое время.

Представьте, что вы на гоночном автомобиле с огромной скоростью едете по сложной трассе. У вас нет времени думать и включать эмоции. Надо четко реагировать и вести авто в правильном направлении.

Именно так работайте над продажами. Эта техника универсальна, ее можно применить к чему угодно.

Вопрос-ответ

Я проработал акцию, но только начал вести клиентскую базу. Делать ли страничку для этой акции?

Даже если у вас маленькая база и ясно, что гигантских продаж не получить, все равно делайте. **Хотя бы проработаете навык создания страниц.**

Можно ли проводить длительные акции? Короткие гораздо эффективнее. Запустите сначала одну, потом вторую и третью, чуть изменив условия или подарки. Хотя бывают рынки-исключения, где длительные акции работают лучше.

Как быстро найти сотрудника на телефон?

Дайте объявление в газеты и на сайты. Ищите на телефон студентов, потому что эта должность допускает отсутствие опыта, частичную занятость и гибкий график. **Так вы в разы увеличите поток кандидатов.**

Формулировки в объявлении тоже важны, поэтому пробуйте разные форматы. Людям больше нравятся названия типа «помощник менеджера по работе с клиентами», чем «специалист на холодный обзвон».

Фраза «отдел продаж» многих отпугивает. Указывайте в вакансии привлекательную должность, а во время собеседования разъясняйте что к чему.

Что сказать на собеседовании, чтобы привлечь кандидата на должность?

Врать точно не стоит. Обозначьте планы компании, схему работы и перспективы роста. Многие готовы прийти на маленькую зарплату, если смогут вырасти до более высокооплачиваемой позиции: из сотрудника, который делает холодные звонки, до менеджера по продажам.

Что делать, чтобы больше зарабатывать на партнерстве?

Как правило, партнеры довольно ленивы и ничего просто так не делают. Если хотите получить большую отдачу, самостоятельно подготовьте все материалы для рекламы.

Хотите распространять флаеры или листовки? **Принесите стойку и сами разложите на ней материалы.**

Советуем замотивировать продавцов партнерской организации. Предложите им отдельный бонус за каждую рекомендацию, по которой клиент приходит от имени конкретного человека.

Как вытеснить существующего поставщика видеоуслуг в рекламном агентстве?

Рекомендуем войти с каким-то выгодным тестовым предложением. **Прежде чем продать что-то серьезное, нужно вклиниться, то есть засунуть ногу в приоткрытую дверь.**

Обязательно выясните, чем они недовольны, работая с текущим поставщиком. Усиьте в себе недостающие качества. Так сможете переманить заказчика на свою сторону.

У нас небольшой город. Надо ли при смене офиса арендовать его подальше от конкурентов или это неприципиально?

Все зависит от того, как вы работаете. Если пересекаетесь на узкой территории и хотите открыть кафе, не надо делать это рядом с аналогичным заведением. Лучше захватите другую территорию.

Есть и другой подход. Как работают торговые центры? **В одном месте делают скопление торговых точек.** Туда приходит гораздо больше клиентов, чем в отдельно взятый магазин.

Если вы работаете по схеме front-end и back-end, можете открыться рядом с конкурентами и просто их «убить». Именно так поступают крупные сети типа «Магнита» и «Пятерочки».

Как они осваивают новые города? Покупают точку рядом с крупнейшими супермаркетами и ставят более низкие цены, чем у конкурентов. Сетевики могут позволить себе такой подход за счет больших объемов продаж.

Для вас стратегия низких цен не подходит. Поэтому заманивайте клиентов вкусными предложениями и закрывайте их на продажу.

Если видите, что действительно можете обыграть конкурентов, имеет смысл это делать. С сильными же соперниками рядом лучше не стоять.

Важно ли территориальное размещение офиса или торговой точки?

Мы почти ничего не продаем в розницу, поэтому офис всегда ездит за нами. Сначала я (Николай Мрочковский) жил в центре Москвы, потом у меня родился ребенок. Я переехал на окраину, где много зелени и парков. Офис отправился следом.

Если бы мы занимались розницей и продавали что-то не через Интернет, конечно, ставили бы розничную точку в самом проходном месте. Приходится переплачивать, но это не то, на чем нужно экономить.

Как заманить клиентов в непроходное место? Один из принципов: покупателей надо заманивать акциями. Халява очень привлекает людей.

Что делать, если выстроилась очередь из клиентов?

Надо поднять цены на 30 %. Тогда 30 % старых клиентов отвалятся, и перед вами встанет вопрос набора новых по более высоким ценам. Вы уже умеете это делать. Подняв цены и потеряв часть покупателей, все равно окажетесь в плюсе.

Получите почти те же деньги, зато отдадите на 30 % меньше товара или окажете на 30 % меньше услуг. **Очередь рассосется, и клиенты останутся довольны.** Периодически надо повторять процесс.

1. Выстроить очередь.
2. Поднять цены.
3. Потерять старых клиентов.

4. Набрать новых покупателей.
5. Снова выстроить очередь.
6. Еще раз поднять цены и т. д.

Как вы относитесь к удаленной работе?

Среднестатистические удаленные сотрудники работают очень плохо. Не стоит надеяться выстроить на них бизнес-систему.

Лучше нанимать людей сдельно, на несколько часов в день – это рабочая модель. Сколько раз мы пробовали работать в удаленном режиме, но решили, что большая часть ключевого персонала должна сидеть в офисе.

Это не значит, что не надо использовать фрилансеров. У нас в офисе есть 12 менеджеров, контролирующих ключевые процессы, а человек двадцать работают удаленно. Естественно, на аутсорсинг отдаем продвижение сайта, рекламу и прочее. Как мы пишем книги? Записи с тренингов и семинаров расшифровывают, а затем редактируют. Конечно, это мы тоже делегируем.

Мой сотрудник – крутой профи, но постоянно сидит в «ВКонтакте». Боязно отключать ему доступ к социальным сетям, вдруг уйдет. Если очень боитесь за этого человека, отключите доступ всем, кроме него. Скажите, что из-за его профессиональных качеств идете навстречу. Оставляйте привилегию до тех пор, пока он показывает отличные результаты.

Посоветуйте направление маркетинга в ресторане.

Советуем прочитать несколько книг. Они многое прояснят:

- ◆ Increase restaurant sales – 365 советов по поднятию продаж в ресторане;
- ◆ Restaurant marketing strategies – общие советы;
- ◆ Restaurant success by the numbers – подходит консультантам;
- ◆ Restaurant marketing for owners and managers – ресторанный маркетинг для владельцев и менеджеров;
- ◆ Restaurant marketing and advertising – 365 советов по маркетингу и рекламе в ресторанах.

Также изучите книжные предложения на www.ozon.ru. **Там много русскоязычных книг.**

Сколько часов вы спите? Есть ли какие-то секреты быстрого восстановления сил?

Чтобы высыпаться, достаточно 6,5–7 часов. Изредка случается спать по 8–9 часов.

Начав ежедневно заниматься спортом, мы открыли интересную зависимость: время сна сокращается на продолжительность тренировки. Советуем включить в режим дня активные занятия спортом.

У моего клиента высокая конкуренция, продает картриджи почти в ноль. Что посоветуете?

Во-первых, пусть займется доставкой: приезжает в офис, забирает старые картриджи и меняет на новые с доплатой. Когда мы занимались компьютерными железками, за счет этого имели неплохой прирост к оборотам. На лазерных заправках очень большая маржа.

Мы нашли несколько предприятий, которые печатали огромное количество документов. Представьте завод, в котором на каждую деталь надо распечатывать сопроводительные бумаги. Соответственно, у них быстро заканчивались тонеры. А тут не надо никуда ехать: мы сами привозили им новые картриджи и забирали старые.

Во-вторых, пусть повысит ценность и найдет клиентов, для которых цена – не главный показатель при выборе. Некоторым нужны дополнительные услуги: гарантия, бесплатная доставка, установка картриджа в принтер, вывоз отработанного материала и т. д.

Какую распродажу можно сделать для студентов, которым мы выполняем курсовые работы на заказ?

Во-первых, введите накопительные скидки. Во-вторых, внедрите систему предоплаты: «Оплатите три курсовые, четвертую сделаем бесплатно».

Вы заранее возьмете деньги, и в следующий раз у них не останется выбора. Они придут к вам по определению.

У моего клиента кондитерская фабрика, и рынок почти полностью освоен. Куда расти?

Есть четыре квадрата роста бизнеса:

- ◆ старые продукты для новых клиентов;
- ◆ новые продукты для старых покупателей;
- ◆ старые товары для старых клиентов;
- ◆ новые товары для новых покупателей.

Если прежние клиенты не приобретают старые продукты, надо выходить на новые регионы или вводить другие товары. Попробуйте придумать что-либо еще, **всегда можно запустить что-то смежное** .

Как стимулировать участников тренинга на выполнение домашних заданий? Пока человек не сдаст домашнюю работу предыдущего блока, он не имеет права переходить на следующий уровень. Это эффективный подход.

Что распродавать юридической и бухгалтерской фирме? Во-первых, продавайте пакеты услуг, например обслуживание на год вперед со скидкой. Во-вторых, внедряйте смежные услуги, например расчет налогов. Расширьте ассортимент.

Фирма закупает авто у частников. Как управлять работниками?

Никогда не перекладывайте ответственность за плохое управление на сотрудников.

Представьте, что у человека есть ружье, которое жестко закреплено на постаменте. Он не может его ни повернуть, ни настроить, ни прицелиться. Ему доступен только ряд операций: зарядить, взвести затвор и нажать курок. Глупо его ругать, если он не попадает в цель.

Думать и чувствовать, то есть целиться – ваша задача. **Чем больше работник вынужден заниматься не своими функциями, тем больше появляется проблем с управлением.**

Если вы хотите взять на себя ответственность, заранее делайте чек-лист. По нему человек должен оценивать каждую машину.

Мы продаем дорогие кредиты. Клиенты никогда не возвращаются. Приходится заманивать новых, а руководство не хочет снижать процент. Что делать в этом случае?

Если вы предлагаете продукты по ценам выше рыночных, добавляйте к ним ценность. В противном случае так и придется все время искать новых покупателей.

Такая же проблема у непривлекательных парней, не умеющих хорошо говорить и плохо пахнущих. Им постоянно приходится искать новых девушек, потому что второй раз никто не приходит на свидание.

Как повысить продажи и увеличить прибыльность в агентстве недвижимости?

Есть пять подходов к решению вопроса. Надо увеличить следующие показатели:

- ◆ количество клиентов;
- ◆ процент конверсии;
- ◆ средний чек;
- ◆ частоту покупок;
- ◆ маржу.

Четвертый показатель в агентстве недвижимости увеличить просто: **надо найти клиентов, которым требуется постоянное вложение свободных денег**. Есть категория людей, периодически получающих большие суммы, которые нельзя «светить» в банке. В основном это чиновники и их жены.

Недвижимость – идеальный вариант быстрых разовых инвестиций. У нашей знакомой пачка таких клиентов. Когда она занимается продажей квартир в строящемся доме, обзванивает базу инвесторов. Кто-то покупает одну квартиру, кто-то сразу десять.

Увеличение процента конверсии зависит исключительно от качества презентации. Наша знакомая не дает хозяину квартиры сказать ни слова. Ведь это может серьезно снизить шансы на продажу.

Пользуйтесь услугами рефералов – людей, которые приводят ключевых клиентов, и делитесь с ними комиссией.

Посоветуйте способы контроля партнеров в офлайн-бизнесе.

Давным-давно мы работали с одним партнером. Выяснилось, что люди покупали продукт по нашей рекомендации, с чего нам полагалась комиссия, но мы об этом ничего не знали. Мы провели у партнера финансовый аудит, получили свои деньги и прекратили сотрудничество.

Для контроля советуем писать в партнерском договоре об аудите. Если в результате что-то найдется, платить будет провинившийся. В противном случае за аудит платит другая сторона. Если вы сотне клиентов кого-то порекомендовали и ничего с этого не получили, начните советовать кого-то другого.

Резюме по шестому дню: расширение границ

Базовый уровень

1. Начните акцию:

- ✓ обязательно еще раз информируйте о ней своих клиентов;
- ✓ зачеркните цены, покажите выгоду для клиентов;
- ✓ уберите все препятствия на пути клиента.

2. Добавьте в «Яндекс. Маркет».

3. Заблокируйте сотрудникам «Одноклассников», «ВКонтакте», «аську».

Продвинутые

Начните реализовать минимум две вещи: одну сами, другую – чужими руками.

Монстры

Возьмите нового человека на обслуживание текущих клиентов.

День 7 Законы аутсорсинга

Фрилансеры

С одной стороны, фрилансеры – зло по определению. Они не могут хорошо трудиться на постоянной работе и соблюдать дисциплину. Не могут они и создать свой бизнес. В большинстве своем это самые безответственные люди.

С другой стороны, фрилансеры – неизбежность. Ведь зачастую нет смысла нанимать человека на постоянную работу и полную ставку.

Допустим, в понедельник вы даете задание: «Сделайте баннер для сайта. В пятницу будет готово?» Человек отвечает: «Да, успею». Вы подробно описываете задачу, ставите ТЗ и отпускаете его со спокойной душой.

Происходит следующее: первые четыре дня вообще ничего не делается, потому что впереди уйма времени. За несколько часов до сдачи проекта фрилансер совершает трудовой подвиг. Он выполняет задачу на 97 % и бросает.

В целом можно сказать, что задание выполнено, но упущены мелочи, которые нередко важны. **Даже если вы дадите на выполнение много времени, фрилансер все равно возьмется за дело в самом конце.**

Такие люди не умеют определять сроки и постоянно их срывают. В итоге вы оказываетесь недовольны, приходится сдвигать планы или искать другого исполнителя.

Как правило, потеря времени проблематичнее утраты денег. Как наладить работу, чтобы сгладить это неизбежное зло?

Во-первых, не нанимайте самых дешевых сотрудников. Более дорогие фрилансеры доставляют меньше проблем.

Во-вторых, внедрите в работу промежуточный контроль – это упростит вам жизнь. При постановке задачи скажите, что каждый вечер хотите получать промежуточный итог. Понятно, что специалист может обмануть, если вы ничего не понимаете в программном коде. Тем не менее контроль заставляет работать в два-три раза лучше.

В-третьих, переберите большое количество кандидатов. Никогда не давайте новому фрилансеру сложную задачу.

Предложите десяти новичкам выполнить одну и ту же легкую работу за маленькие деньги. Пусть на это уйдет не больше часа.

Выберите того, кто сделает все в срок и более-менее качественно. С ним и продолжайте работать. Постепенно найдете адекватных работников.

Мы часто работаем с фрилансерами по разным направлениям. Они занимаются продвижением в социальных сетях и на «Яндекс. Директ». Есть постоянные ребята, которые занимаются расшифровкой аудиозаписей наших вебинаров. Потом эти материалы превращаются в книги.

Сотрудники делают это качественно, но всегда косячат со сроками. Если говорят, что будет готово через неделю, результат получим через две. Мы к этому привыкли, и такие задачи не являются срочными. К сожалению, даже у продвинутых фрилансеров случаются сбои.

Если хотите избежать таких ситуаций, обращайтесь к компаниям, которые имеют на порядок большую степень ответственности. Там работает много людей, которых контролируют начальники. Естественно, платить будете в два-три раза дороже. Это переплата за ответственность, качество и сроки.

Хотите подробнее узнать, как правильно работать с фрилансерами? Рекомендуем пройти тренинг «Быстрые результаты чужими руками» [6].

Самое слабое звено в бизнесе

Мы только что говорили о фрилансерах и важности исполнения работы в срок. Для многих ваших клиентов время важнее денег, и скорость выполнения работы является определяющим фактором.

Ваша задача: научиться как можно быстрее реагировать на запросы клиентов. Проанализируйте этапы работы с покупателями и найдите возможности для ускорения этих процессов.

Принцип прост: цепь крепка настолько, насколько прочным оказывается самое слабое звено. Где тонко, там и рвется.

Как правило, в любом бизнесе есть одна-две слабости. Если их устранить, эффективность резко возрастает.

Устраните лишние звенья. Если вы занимаетесь производством или оптовыми поставками, много времени теряется на перевозке товара и простоях. Грамотно проработав логистику, можно в разы сократить ожидание.

Почти везде есть проблемные точки, связанные со скоростью ответа на запросы клиентов. Например, мы сейчас решаем проблему поступления заказов в выходные. В эти дни мы не работаем, поэтому проблема серьезная.

Базовые задания

1. Доработайте специальную акцию.

2. Выявите в своем бизнесе самые слабые звенья и выпишите три болевые точки. Проблемы могут быть связаны, например, с сотрудниками, лидгенном или монетизацией текущей базы.

Несовершенные бизнес-процессы, продвижение сайта – буксовать можно в чем угодно. Начиная с завтрашнего дня займитесь проработкой слабых мест. Сделайте конкретные шаги к их починке.

3. Ускорьте реакцию при работе с клиентами. Для этого разработайте необходимые регламенты.

Двухшаговая схема продаж

Front-end & back-end

Двухшаговая схема подразумевает деление продуктов на front-end и back-end.

Первая категория – товар, который используется для заманивания клиентов.

Второй вариант – то, на чем зарабатывается основная прибыль.

Классические примеры front-end – товары, которые рекламируют по низким ценам:

- ◆ «Макдоналдс» – гамбургер;
- ◆ ИКЕА – полотенца, вилки и ложки, стулья;
- ◆ продуктовые магазины – молоко, хлеб, курица;
- ◆ IT-бизнес – демоверсии программ.

Низкие цены – относительное понятие по сравнению со стоимостью товаров, на которых вы зарабатываете. Автодилеры в качестве front-end используют автомобили самой дешевой комплектации. Их рекламируют, а зарабатывают на улучшении комплектации и автосервисе.

В инфобизнесе front-end и back-end делают многошаговыми. Приведем **примеры из нашего бизнеса**.

◆ На сайтах есть разделы с огромным количеством бесплатных материалов. Мы не зарабатываем, даже действуем в минус, создавая продукт. Это первый уровень front-end.

♦ Выдаем в огромном количестве книги, которые являются front-end к дешевым семинарам.

♦ Недорогие семинары стоимостью 1000–10 000 руб. используем как back-end к книгам и front-end – к семинарам и тренингам средней ценовой категории.

♦ Средние по цене семинары от 30 000 до 50 000 руб. служат back-end к книгам и front-end – к дорогим тренингам и семинарам.

♦ Полный комплект нашего **тренинга «Аццкий инфобизнес»** вместе с VIP-днем стоил \$16 000. Дорогие мероприятия мы используем как back-end к семинарам средней ценовой категории и front-end – к персональным коучингам стоимостью от 200 000 руб. в месяц.

Отличный front-end в любом бизнесе – информация, которая необходима клиентам. Допустим, компания занимается ремонтом и рекламируется на «Яндекс. Директ».

Как вы думаете, много ли появится объявлений, если набрать в поисковой строке словосочетание «ремонт квартир»? Естественно, будет огромное количество однотипных текстов: «Ремонт квартир», «Самый лучший ремонт», «Трезвые мастера» и т. д.

Теперь представьте, как среди всего этого выделится объявление: «Узнайте, как ремонтные бригады обманывают клиентов. Скачайте бесплатный видеокурс».

На него будет кликать большинство людей, желающих сделать ремонт. Надо просто снять почти ничего не стоящее видео, в котором мастер рассказывает обо всех нюансах. Естественно, в конце ролика нужно обозначить, что вы делаете отличный ремонт и никого не обманываете.

Если потенциальные клиенты посмотрят этот материал, они, во-первых, оставят контакты. Во-вторых, **доверие к вам будет на порядок выше, чем к остальным**. Останется обзвонить их и сделать стандартную продажу:

– Здравствуйте, вы посмотрели наш видеокурс. Скорее всего, тема ремонта для вас актуальна. Я правильно понимаю?

– Да, хочется отремонтировать квартиру, но боюсь нарваться на обманщиков.

– Вы правы, в этой сфере нередки случаи обмана. Приходите на бесплатную консультацию, где мы подробно расскажем, как работаем. Вы убедитесь, что мы – настоящие профессионалы.

Клиент придет в офис, и его закроют на продажу. С помощью рекламы можете сгенерировать внимание к себе. Как конвертировать его в контакты клиентов – другой вопрос.

Некоторое время назад у нас вышла реклама, которую сделал Артемий Лебедев в ЖЖ. Стоит она около \$10 000, причем мы продвигаем только бесплатные материалы. Вот пример того, как запустить схему двухшаговых продаж. **Надо рекламировать что-то бесплатное, вложив в это много денег.**

Двухшаговые продажи – действительно отличный инструмент, к тому же им не пользуются конкуренты. Они думают: «Как можно за большие деньги рекламировать халяву?»

На самом деле мы на этом зарабатываем. Стандартный расчет по показателям:

♦ стоимость рекламы – \$10 000 или 300 000 руб.;

♦ средний чек – 4000 руб.

Чтобы такая реклама окупилась, она должна принести $300\,000/4000 = 75$ клиентов = 750 подписчиков.

Если вы рекламируетесь, советуем пройти **тренинг «Секреты эффективной рекламы»**

[7] . После этого вы сможете сэкономить колоссальные деньги на рекламе.

Задание продвинутого уровня

Придумайте и реализуйте хотя бы первый уровень многошагового front-end. То же самое относится к back-end.

Персональный помощник

Как найти хорошего помощника

Настал момент, когда вы должны прекратить самостоятельно делать мелкую работу. Хватит! Найдите персонального помощника, на которого можно сбросить черновые дела.

Перед подачей объявления определитесь, что хотите видеть в кандидате. Если у вас нет офиса, наймите удаленного работника. Можно снять рабочее место в офисе, где у него будет свой стол и компьютер с выходом в Интернет (в Москве это **бизнес-центр MatrixOffice**).

Если на старте недостаточно денег, найдите работника по совместительству, но позже перейдите на постоянного. Можете пользоваться сервисом личных помощников **GetFriday** (www.getfriday.ru) (чит-код – при регистрации впишете слово **finance** и получите скидку 10 %).

У вас может возникнуть вопрос: «Зачем мне этот человек, если есть менеджеры?» Сбросить мелкие черновые дела на стандартных сотрудников непросто. Не станет же специалист в определенной области выполнять работу бухгалтера или секретаря?

Рекомендуем ограничить возраст до 30 лет. Руководя бизнесом, мы поняли, что с молодыми людьми работается легче.

В нашей компании молодой коллектив: парням – 20–26 лет, девушкам – 23–25 лет. Когда пробовали брать людей старшего возраста, почти всегда появлялись проблемы. Конечно, бывают исключения – если соискатель присылает интересное резюме.

Какую ставить зарплату? Расскажем об особенностях подсчетов. Сотруднику предлагается рядовая ставка, допустим, 30 000 руб. в месяц. В регионах она может составлять 10 000–20 000 руб.

Затем рассчитываем стоимость рабочего часа: для этого делим ставку на количество рабочих дней в месяце и часов в рабочем дне.

Помощник ежедневно пишет отчет о проделанной работе и самостоятельно оценивает, сколько заработал, в зависимости от результатов. Руководитель смотрит, где он прав или слишком много прибавил. Так складывается месячная зарплата сотрудника.

На должность помощника надо нанимать человека, который в будущем хочет создать свой бизнес. Работая на этой должности, он всесторонне изучит возможности развития. Не бойтесь, что он может увести бизнес – есть технология антиугона.

Задание для монстров

Опубликуйте подходящее объявление. Найдите с его помощью персонального помощника.

Правила делегирования

Правило № 1

Сначала человека надо кормить задачами, а не проектами. **Даете конкретную задачу, у которой есть начало и конец, – получаете результат.** Сложный итог проекта собирается из кирпичиков – простых результатов задач.

Примеры проектов: сделать книгу из аудиозаписи, разработать сайт по ТЗ, написать программу.

Примеры задач: расшифровать аудиозапись, настроить антиспам, поставить плагины.

Правило № 2

Проект отдавайте на аутсорсинг в фирму, а не человеку. Если хотите заказать сайт или книгу, такие **проекты под ключ отдавайте компаниям**. Следуйте этому правилу, если не хотите рисковать временем и деньгами.

Единственное исключение: человеку можно отдавать проекты, если он хорошо зарекомендовал себя в задачах. То есть выполнил работу в срок и с хорошим результатом.

Правило № 3

Интересно ли вам, как вырастить фрилансера от задач до проектов? Делимся с вами алгоритмом, потому что через нас прошло несколько сотен фрилансеров.

1. Давайте по одной задаче, пока сотрудник не научится их хорошо прорабатывать.

2. Поручайте по три задачи, чтобы он выполнял их по порядку и выдавал результат пачками. Как правило, многие задыхаются и проваливаются.

Они чувствуют себя в роли буриданова осла: «С какой задачи начать? Займусь той, которая больше нравится». И это радует, потому что сразу понятно: такого фрилансера надо оставлять на этапе единичных задач.

3. Давайте пять-семь задач. Но не переходите этот рубеж: три – оптимальный вариант, пять – уже многовато, больше семи – явный провал. От ежедневного контроля плавно переходите к проверке результатов с частотой раз в неделю.

4. В понедельник утром давайте задание, в пятницу вечером собирайте отчеты и результаты. В выходной проверяйте и оплачивайте только принятую работу.

Выделяйте немного времени в понедельник утром, в пятницу вечером и в субботу утром. Так вы сможете закрывать все вопросы с фрилансом.

5. Поручите один простой мини-проект, состоящий из трех-четырех взаимосвязанных задач. Например, расшифровать аудиозапись, отредактировать результат, а потом сверстать. В мини-проекте не должно быть ответвлений, ведь фрилансер не обязан много думать.

6. Давайте два-три мини-проекта подряд, пока исполнитель не начнет результативно справляться и с ними.

7. Потихоньку поднимайте сотрудника до уровня полноценных проектов. Но практика

показывает, что фрилансеров лучше оставлять на уровне мини-дел.

При этом задачи выстроены в одну линию, а у каждого фрилансера есть специализация. Один расшифровывает аудиозаписи, другой чистит аудио и видео, третий все это редактирует, а четвертый верстает. В таких условиях появляется слаженно работающая команда.

Правило № 4

Хорошо платите человеку, который ведет проекты, потому что он снимает с вас ответственность и делает больше, чем фрилансер. Десять лет назад мы нанимали программистов-фрилансеров в компанию в Торонто – студентов из Украины и Белоруссии.

Во время кризиса зарплаты в этих странах резко упали. На открытом рынке появилось много отличных программистов, которые не могли найти работу. Мы нанимали их за адекватные деньги: \$200–250 в месяц.

С тех пор прошло восемь-десять лет, но некоторые из них работают на нас и по сей день, правда, получают уже \$1500 в месяц. Такая зарплата для маленьких украинских и белорусских городов считается вполне нормальной.

Фрилансеры держатся за такую работу руками и ногами. Мы вырастили их до определенного уровня: **один ответственный на проект, по-другому не сотрудничаем**.

Не бойтесь платить больше тем, кто демонстрирует хорошие показатели. И увольняйте сотрудников, которые говорят о результате, но не дают его.

Первое увольнение человека вызвало у нас сильный стресс. В тот вечер даже пришлось приложиться к вину... Знаете, что самое интересное? Тот, кого хотите уволить, знает об этом и косячит направо и налево.

Он не уважает вас за то, что не увольняете.

Чем лучше вы к нему относитесь, тем хуже он на вас реагирует. Когда это видят другие сотрудники, они тоже перестают вас уважать.

Правило № 5

На сайтах по фрилансу выбирайте топ-сотрудников. Они будут стоить дороже, зато не провалят сроки. Лучше включить переплату в стоимость товара, чем не соблюсти дедлайн выполнения заказа.

Задание на психологическую растяжку

Хотите нанять одного фрилансера? Тогда возьмите двоих, одного потом уволите. Причем скажите об этом заранее: «Останется лучший».

Если можете себе позволить, **возьмите трех и оставьте одного**. Зная об этом, они будут работать нереально круто.

Находящимся внизу это кажется несправедливым. Но мы знаем, что это единственно правильное решение.

Постараемся облегчить психологический груз. Если вы думаете о себе и человеке, который на вас работает, значит, в вашей голове два субъекта. На самом деле еще есть бизнес. Он стоит выше, потому что вы на него работаете, а он платит деньги, чтобы о нем заботились. **Поэтому вы обязаны принимать решения, полезные бизнесу.**

С этой точки зрения все воспринимается иначе. Увольнять или нет? Если это полезно проекту, однозначно следует действовать жестко. Все становится просто и прозрачно. Практика должна войти в вашу голову через задницу, а не через уши или мозги. Вспомните себя в подростковом возрасте: знать, как заниматься сексом, и делать это – совершенно разные вещи.

У Дэна Кеннеди есть отличная фраза, определяющая консультанта: «Это человек, который знает наизусть все позиции из Камасутры, но не может найти девушку в пятницу вечером».

Вы должны быть практиком. Услышали, увидели, прочитали – и сразу внедряйте, не медля ни минуты.

Вопрос-ответ

На обратной стороне купона хочу поместить фотографию денег. Какая купюра будет восприниматься лучше: достоинством в 1000 руб. или 5000? Моя ниша – вентиляция и кондиционирование.

Точно не скажем, потому что таких замеров не проводили. Попробуйте разместить фотографию 5000-й купюры. Если будете делать это несколько раз, поэкспериментируйте и с 1000-й.

В случае большой выборки сделайте оба варианта и посмотрите, что сработает лучше. Но не думаем, что есть принципиальная разница.

Поделился с партнером идеями, а он против. Как преодолеть его технарскую броню?

Если решили пройти обучение, тренинг, семинар, прочитать книгу, рекомендуем делать это вместе с партнером. Иначе замучаетесь объяснять ему все тонкости.

Вы разгоняетесь и начинаете с невероятной скоростью прокачиваться и расти как бизнесмен. Мы помогаем делать это в определенной последовательности и получать результаты. А партнер не растет, ему за вами не угнаться. Скорее всего, ваш партнерский союз распадется.

Общая рекомендация: **организуите бизнес самостоятельно**. Реализуя отдельные проекты, вы можете с кем-то партнериться, но что касается бизнеса, надо быть полновластным хозяином.

Общий бизнес всегда приводит к проблемам. Например, нашим клиентом была компания из Подмосковья, которая обратилась за помощью в повышении продаж. Там было четыре равноправных учредителя – полный караул!

Они вели себя как лебедь, рак и щука в известной басне, каждый тянул одеяло на себя. Утром приходил первый директор и давал указания. В обед появлялся второй, все отменял и ставил совершенно другие задачи.

Идея совместного бизнеса работает только до получения первых больших денег, на этапе стартапа. Как только этот период проходит, тяжело добиться эффективного взаимодействия партнеров.

Все люди разные, и каждый воспринимает свой вклад в общее дело необъективно. Из-за этого почти всегда разгораются конфликты и ссоры. Исключения бывают, но редко.

Подскажите сайт консалтинга в сфере производства и установки окон.

Оконный бизнес-консалтинг вы можете найти на сайте нашего давнего клиента Андрея Меркулова – www.prodavесоkon.ru. Сначала Андрей создал свой бизнес, а затем разработал инфобизнес для других оконных компаний. Актуальные темы: повышение продаж, реклама и работа с персоналом.

Недавно мы с ним проводили **тренинг «Увольнение собственника»**. На сайте www.ultrasales.ru, в разделе «Тренинги», есть этот материал. Он разработан для тех, кто хочет выйти из бизнеса, продолжая получать прибыль.

Что надо делать за клиента в сфере программного обеспечения?

Во-первых, прорабатывать бизнес-процессы, потому что многие не понимают, как сделать их эффективными. Продавайте услуги под ключ.

«Мы разберемся в работе всех бизнес-процессов, оптимально их выстроим, проработаем схему и автоматизируем ее». Процессы постоянно меняются, и прописывать их просто нет смысла.

Если в вашей компании бардак, автоматизировав его, вы только усилите проблемы. Поэтому рекомендуем до внедрения чего-то нового и непонятного проработать структуру, то есть идти в сторону консалтинга.

Во-вторых, можно предложить полное IT-обслуживание под ключ: изготовление сайта, обслуживание компьютеров, SEO-продвижение и контекстную рекламу. Так вы снимете с клиента головную боль, касающуюся IT.

Делайте акцент на то, что заказ пакета услуг сэкономит не только время, но и деньги. По теме бизнес-процессов мы проводили несколько тренингов:

- ◆ «Оптимизация бизнес-процессов»;
- ◆ «Бизнес на автопилоте»;
- ◆ «Увольнение собственника».

В тренинге «**Бизнес на автопилоте**» значительная часть времени была посвящена прописыванию процессов. Это позволяет собрать бизнес как конструктор и уменьшить влияние человеческого фактора при появлении нового сотрудника. Эффект достигается за счет составления четких инструкций.

В недавнем тренинге «**Увольнение собственника**» мы тоже проходились по оптимизации бизнеса – с точки зрения быстрого прописывания процессов. В большинстве книг разобрана сложная бюрократическая машина, которая на полгода погрузит вас в оптимизацию.

В малом бизнесе это излишне. Рекомендуем прочитать книги Элияху Голдратта «**Цель**» и «**Цель-2**». Хотя и в них нет конкретики, все концептуально.

Что делать, если ускорение приведет к большим затратам? Ведь потребуется больше курьеров и транспорта.

В большинстве компаний можно найти массу возможностей и почти без дополнительных затрат увеличить скорость работы. В противном случае сделайте ускоренный вариант продукта за большие деньги.

Об этом мы рассказывали в разделе «VIP-предложения». Всегда найдутся клиенты, готовые доплачивать за быстроту получения результата.

Когда покупатели заказывают коробочные продукты, мы предлагаем разные варианты доставки: почтой, EMS Russian Post, PONY EXPRESS, DHL. Естественно, стоимость отличается – от 300 руб. до 2000 руб. – и у клиента есть выбор.

Можете разделить обслуживание клиентов на потоки: меньшее количество ресурсов оставить на скоростной работе. Остальное перебросить на медленные участки – если там большее количество клиентов. Хотя этот вопрос надо в каждом случае решать индивидуально.

Есть ли простой способ уволить человека, если он работает официально? Все зависит от договора. Если сотрудник оформлен официально или работает по договору как ИП, ему

без проблем можно сказать: «Все, спасибо. В ваших услугах мы больше не нуждаемся».

Назовите составляющие заработной платы руководителя.

Здесь нет общих схем, все зависит от хозяина, бизнеса и проекта. Мы жадные и платим мало, но даем возможность много заработать.

Стараемся ничего не платить из своего кармана, зато с удовольствием **делимся завтрашними деньгами, которые человек заработает**. Исполнительному директору можем платить от 5 % до 30 %, в зависимости от проекта.

Сколько вы платите внедренцам и их руководителям? У них большой фиксированный оклад и маленький процент от прибыли – 0,5 %. Исполнительному директору в Торонто платим 5 % от прибыли, а не с продаж.

Предложите пару методов неденежной мотивации.

Мы не считаем, что на работу надо брать людей с исключительно денежной мотивацией. Естественно, в человеке должна быть и она, но на работу в офис мы берем людей с мотивацией к росту.

Ставим их в запредельные условия и в то же время помогаем. Наши сотрудники вырастают за достаточно короткое время.

Мы много в них вкладываем, но еще больше требуем. Новички проходят жесткий отбор в соперничестве. У них должно быть здоровое, ни в коем случае не заикленное отношение к деньгам.

Как устанавливать сотрудникам стабильные оклады, если доходы плавают каждый месяц?

Как лидер вы обязаны обеспечить команде доход. Честно говоря, наши доходы тоже постоянно плавают. Но сотрудники всегда получают зарплату.

Мы не допускаем падения рентабельности ниже 50 % от оборота при любой зарплате. Поэтому все получается.

Как ускорить сдачу проекта, если клиент тормозит?

Есть отличный управленческий прием, о котором не пишут в книгах. Он называется «прийти и рядом постоять».

Надо стоять у клиента над душой до тех пор, пока все не будет готово. Придите и скажите: «У меня горят ваши сроки, давайте работать вместе». Так за один день можно осилить то, на что у других уходит три месяца.

Конечно, помогать надо по-хорошему, без отрицательных ноток: «Чем я могу вам помочь?», «Давайте соберем необходимые документы», «Теперь сделаем копии этих документов», «Вместе сбросим этот файл на флешку».

Конечно, клиенту понравится, что все сделали за него. Но за следующий подобный проект удвойте ценник.

Советуем найти для таких случаев хорошего юриста. У нас их два в Москве: сначала советуемся с одним, потом с другим. В контракте обязательно укажите пению – 1 % в день. Это хорошо мотивирует людей работать без просрочек. Но лучше не иметь дел с клиентами, которых надо пинать.

В мире 7 млрд людей. Найдите для обслуживания более интересных покупателей.

Расскажите про этапы продаж в IT-бизнесе.

Рекомендуем прочитать книгу «Легкий способ удвоить продажи: русская модель эффективного IT-бизнеса». Она выложена на сайте www.infobusiness2.ru в папке Free, в бесплатном доступе.

Качайте файлы, изучайте и внедряйте. В 2010 году мы приняли решение, что не будем работать с айтишниками. Это произошло после очередной провальной попытки обучить технарей продажам.

Как быть, если «Яндекс» и Google не допускают к рекламе страницу захвата? Надо ее правильно оформить и встроить в общий сайт. Обратитесь к специалисту или сами научитесь делать подходящие страницы.

Чем отличается трехшаговая система продаж от двухшаговой?

Между ними есть принципиальная разница.

Трехшаговая система состоит из трех элементов:

- ◆ Lead Generation – лидогенерация, лидген, генерация потенциальных клиентов;
- ◆ Lead Conversion – лидоконверсия, конверсия покупателей;
- ◆ Account Management – аккаунт-менеджмент, работа с текущими клиентами.

Двухшаговая схема продаж включает два составных элемента:

- ◆ front-end – продукт, который вешаем на флаг и заманиваем к себе покупателей;
- ◆ back-end – товар или услуга, на которых зарабатываем основную прибыль.

Резюме по седьмому дню: законы аутсорсинга

Базовый уровень

1. Доработайте акцию.
2. Проработайте слабые звенья.
3. Увеличьте скорость реакции: ускорьтесь + сделайте регламенты.

Продвинутые

Придумайте и реализуйте front-end для вашего бизнеса (например, мини-книгу).

Монстры

Дайте объявление и найдите персонального помощника.

День 8 Советы

Вопрос-ответ

Что делать, если акция идет, а результата нет?

Надо срочно что-то поменять. Например, условия акции или бонусы. Пробуйте другие варианты.

Где взять пример объявления по подбору персонала?

В поиске по блогу www.finance1.ru вбейте фразу «набор команды» и посмотрите разные объявления.

Подробнее о подборе персонала можно узнать на **тренинге «Технология эффективного найма и удержания персонала»**. Поможет и блок «Управление персоналом» **видеокурса «Mini-MBA»**, где описаны отработанные технологии.

Еще советуем прочитать книгу **Константина Бакшта «Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов»**. Он неплохо описал методологию подбора персонала.

На «Яндекс. Маркет» есть более дешевые предложения, чем наш продукт-локомотив. Что делать, чтобы клиенты выбрали нас? Выделите пять самых ходовых товаров, на которые приходится 80 % клиентских поисков. Поставьте на них самые низкие цены, чтобы клиенты стучались именно к вам.

Я рассказал партнеру про идею front-end – видеоролик о десяти способах обмана в автосервисе, а он испугался. Как разрешить ситуацию, чтобы выделиться среди остальных?

Необязательно делать акцент на обмане. Возможные и другие темы:

- ◆ 10 признаков, по которым можно понять, что с автомобилем что-то не так.
- ◆ 10 типичных проблем на дороге и варианты их решения.
- ◆ 15 способов не дать гаишнику себя оштрафовать.
- ◆ 10 простых способов, которые помогут сохранить автомобиль в два раза дольше.

Надо выявить проблемы клиента и помочь решить их с помощью информационного продукта. Если боитесь делать видео, достаточно брошюры. Ее можно раздавать клиентам.

Если вас интересует тема автосервиса, рекомендуем прочитать **книгу нашего клиента Дмитрия Дубровского «Прибыльный автосервис: советы владельцам и управляющим»**. Кстати, собственная книга – отличный способ вырасти в глазах клиентов как эксперт.

Написать ее нетрудно, можно даже чужими руками. Зато окружающие начнут воспринимать вас совершенно по-другому. Иногда мы партнеримся с клиентами и пишем совместные книги.

Представьте, что поставщик, заказчик или покупатель выбирает, к кому обратиться: к вам или к конкуренту. **Если вы – автор книги по своей тематике, степень доверия увеличится.** У клиента возникнет желание работать именно с вами.

Хотите написать книгу? Тогда рекомендуем наши продукты:

- ◆ «Как написать мини-книгу?»;
- ◆ «Нужны деньги? Возьми и напечатай. Создаем бестселлер за три выходных»;
- ◆ «Быстрые деньги в Интернете».

Как внедрять нововведения, если сотрудники отказываются выполнять задания?

Когда вы пытаетесь привить работникам новую модель поведения, естественно, они сопротивляются. Им легче по привычке выполнять свои обязанности старым способом.

Одними словами ничего не изменить. Представьте, что дали человеку велосипед и рассказали, как на нем ездить. Если он никогда не катался, попробует разок, упадет и больше не захочет рисковать: «Зачем мне велосипед? Я лучше пешком буду ходить, как раньше».

Как поступать в таких случаях? Каждый день требуйте выполнения поставленных задач, а вечером проверяйте результаты.

Есть отличный способ научить сотрудника что-то делать: придите в конце рабочего дня и **не отпускайте его домой, пока не доделает работу**.

А вот метод еще лучше: посадите его напротив и, занимаясь своими делами, наблюдайте за ним. Задержавшись пару раз на работе, он больше не захочет сопротивляться и начнет работать лучше.

Для многих людей научиться чему-то новому – огромная проблема. Вспомните времена, когда появились кнопочные телефоны вместо дисковых. Стало удобнее набирать номер. Но

если бы вы в то время поставили рядом два телефона, многие тянулись бы к неудобному. Так происходит с любым нововведением.

Что делать, если сотрудники звонят по мелочам для получения одобрения?

Отправляйте людей, задающих мелкие вопросы, к кому-то из помощников. Или сделайте одного сотрудника ответственным: «Решайте сами и ко мне больше с этими вопросами не подходите».

Если сотрудники будут продолжать звонить, предложите проводить телефонные консультации платно. Даже глупые люди быстро понимают, когда их наказывают рублем. По решению вопросов можете установить денежное ограничение: если задача стоит меньше 10 000 руб., пусть разбираются сами, например с покупкой принтера.

Я усилил производство в два раза, но на ускорение это мало повлияло. Что делать?

Отлично работает принцип запараллеливания процессов. В производстве и программировании часто бывает, что технологические процессы идут последовательно. При сборке мебели сначала поставляют одну деталь, потом к ней делают вторую. Затем два элемента собирают вместе. Наконец наступает следующий этап процесса – это бесконечно долго.

Можно сильно ускориться, запустив процессы параллельно . Делайте первую и вторую деталь одновременно, чтобы приблизить момент сборки. Пока программисты пишут код, можно тестировать готовые части и отдавать клиенту на проверку. Нет смысла ждать, пока все будет готово.

Расскажите о стратегии downsell на примерах.

Это стратегия продаж с понижением цены. Типичный диалог клиента и менеджера по продажам:

- Я хочу купить у вас стиральную машину.
- Ориентируйте меня, пожалуйста, по ценовому диапазону.
- От 10 000 до 15 000 руб.
- Хорошо. Есть отличный вариант с дополнительными функциями за 15 000 руб.
- Нет, для меня это все-таки дороговато.
- Хорошо. Еще есть хороший вариант за 9990 руб. Эта стиральная машинка почти идентична первой, но в ней отсутствует одна функция. Вас это устраивает?

Чтобы не потерять клиента и продать хоть что-то, надо предлагать дешевые варианты. Это и есть суть стратегии.

Плохо ли, если в итоговом счете front-end занимает не более 15 % от доходов?

Это естественно, ведь на front-end много не заработаешь. Мы приводили пример покупки дорогостоящей рекламы для бесплатного продукта у **Артемия Лебедева** . При этом создали front-end себе в минус. Но база монетизируется в клиентов, затраты окупаются и мы получаем хорошие деньги.

Почему формат вашей рекламы у Артемия Лебедева такой нестандартный и грубый?

Тёма сам так пишет, а мы подстроились под него и клиентов, ведь им нравится такой формат. Естественно, в газету «Ведомости» мы бы не стали так писать. В общем, какая целевая аудитория, такая и реклама. Если сделаете вариант в непривычном для аудитории

формате, восприниматься будет намного хуже.

Когда мы идем на рыбалку, берем с собой червяков, потому что они нравятся рыбе. Мы не насаживаем на крючок клубнику, которую любим сами. Такой же принцип надо соблюдать, ловя клиентов.

Мое слабое звено – электронные письма. Не люблю их писать, долго отвечаю клиентам и теряю время.

Если не любите барабанить по клавиатуре, предлагаем отличное решение – делайте аудиозаписи. Включите на компьютере микрофон и запустите программу записи файла. Быстро наговорите сообщение, сохраните файл и отправьте его. Это быстрый и удобный способ общения.

Можно пользоваться им, если кому-то надо объяснить манипуляции на сайте. Программа Camtasia Studio запишет видео с экрана, и все будет наглядно. Еще можно делать скриншоты с помощью программы Snagit и кнопки PrintScreen. Выделите фрагменты экрана, укажите стрелочкой ключевые моменты и быстро вставьте изображения в почту.

Что делать, если нет желающих работать?

Видимо, у вас низкий поток потенциальных кандидатов. Вот как его можно увеличить:

- ◆ разместите объявления на всех сайтах с помощью сервисов типа HRhome (www.hrhome.ru);

- ◆ опубликуйте объявления во всех газетах города;

- ◆ установите большую вилку зарплаты, например от 15 000 до 40 000 руб., в зависимости от квалификации и прочих условий.

Есть суперфишка, с помощью которой можно прожимать людей по зарплате. Допустим, на собеседование приходит кандидат, указавший в резюме зарплату 20 000 руб.

Ваш диалог:

– Вы нам подходите. Ответьте на главный вопрос: за какую минимальную зарплату вы готовы работать?

– Пусть будет 17 000 руб.

– А за сколько готовы работать во время испытательного срока?

– На испытательный срок готов пойти за 15 000 руб.

Так вы уменьшите зарплату нового сотрудника, а потом будете ее постепенно повышать. Вы сэкономите, и сотрудник будет удовлетворен постоянным ростом дохода. Ему важен сам факт роста.

При расчете составляющих частей зарплаты фиксированную часть делайте маленькой, а процентную большой. **Потом увеличивайте только гибкую процентную часть, зависящую от результата.**

Можно ли отдавать на аутсорсинг стандартные заказы, а индивидуальный пошив и дизайн оставлять за собой? Думаю, в этом случае я смогу ускориться и увеличить оборот.

Совершенно верно: сокращая сроки работы с клиентами, вы ускоряете оборачиваемость капитала и приток денег. Порой это можно сделать за счет аутсорсинга простых заказов. Отдавайте их фрилансерам или бедным компаниям в своей нише.

На таких заказах вы будете зарабатывать меньше, чем раньше, зато освободите время для дорогостоящих проектов. Начиная работать, берите частичную предоплату, которая покроет стоимость закупки материала. Остальное клиент доплатит, когда все будет готово.

Резюме по восьмому дню: советы

1. «Добейте» акцию.
2. Создайте информационный front-end-продукт «10 полезных советов».
3. Найдите минимум 30 примеров front-end-продукта и back-end-продукта.
4. Пропишите должностную инструкцию по основной позиции.

День 9 Развитие отдела продаж

Типичные ошибки начальника отдела продаж

Проработайте типичные ошибки руководителя отдела продаж. Это позволит заранее настроить рамку разговора с сотрудником и указать точки, в которых могут быть проблемы. Так вы повысите уровень доверия к себе.

Ошибка № 1

Если руководитель отдела продаж сам не продает, его воспринимают только как начальника, а не как ресурс, с которым можно посоветоваться. Зачастую такой руководитель гордится, что перестал продавать, потому что вырос и ушел в менеджмент.

Гоните такого сотрудника в шею или включите продажи в должностные обязанности. Начальник должен быть примером, то есть самым активным продавцом.

Ошибка № 2

Иногда начальник отдела продаж не понимает, зачем нужны система планирования, бюджетирование, прогноз и отчетность. Значит, в компании эта система отсутствует или не соответствует заявленным результатам.

Например, по плану надо получить конкретный результат, но непонятно, в какой из точек вы находитесь. Это выясняется только в конце квартала.

Руководитель лихорадочно предпринимает какие-то действия, что плохо влияет на продажи. **Влиять на процесс планирования не надо, им надо управлять, а для этого – измерять показатели.**

Ошибка № 3

В некоторых компаниях начальник отдела продаж не делает так, чтобы все танцевали вокруг его отдела. Такие компании растут из советских времен. Там на первом месте производство, а у государственных компаний – административный ресурс.

Сейлзам приходится нелегко. **Почти невозможно оптимизировать отдел, который не пользуется уважением и спросом внутри компании.** Задача руководителя или владельца – обставить дело так, чтобы у всех сложилось подходящее отношение.

Ошибка № 4

Начальник отдела продаж делает ошибку, если уделяет много внимания плохим продавцам и пытается их подтянуть – это бесполезно. Проще уволить плохих, взять новых и заниматься с ними.

Надо уделять хотя бы половину времени лидерам, которые ведут компанию вперед. Они могут заработать еще больше, и на этом следует акцентировать внимание.

Ошибка № 5

Если начальник отдела продаж боится передавать дела дальше и не позволяет делегировать другим – это большая проблема. Исправляйте такую ситуацию, если она возникла в вашей компании.

Ошибка № 6

Зачастую начальники отдела продаж не умеют управлять продавцами. Для этого необходимо соблюдать баланс: с одной стороны, применять технику давления (иначе сотрудники не будут работать), с другой – важно их отпускать, потому что без доли свободы продавцы неэффективны. У каждого отдела продаж свой баланс, и начальник обязан его знать, чтобы механизм не давал сбоев.

Работа над ошибками

Если начальник отдела продаж совершает перечисленные ошибки и не хочет их исправлять, можно идти на прямой конфликт. Предупредите, что если он и дальше будет саботировать, вы не сможете работать вместе.

Скажите: «Я здесь надолго. Что касается вас, все зависит от совместной работы и результатов».

Он должен постоянно продавать, а если не делает этого, проще нанять другого. **Причем поменять можно не на человека со стороны, а поднять кого-то из продавцов.** Для этого придется заняться обучением.

Начальник отдела продаж должен обладать наборами двух ключевых навыков: продавать и управлять. Зачастую эти свойства плохо уживаются в одном человеке.

Откроем секрет: научить продажам можно, а управлению нельзя. Чтобы стать управленцем, надо получить знания, перевести их в опыт и закрепить навыки.

Разговор с клиентом

В общении надо добиваться, чтобы покупатель стал более лояльным. Особенно это важно в некоторых ситуациях:

- ◆ у вас длинный цикл сделки;
- ◆ вы хотите выстроить длительные отношения с клиентом;
- ◆ вы планируете переманить покупателя от конкурента.

Завязка разговора

«Вам было бы интересно работать с нами?» Здесь отлично действуют продающие вопросы, которые мы рассматривали в одноименном разделе.

Спросите: «Довольны ли вы текущим поставщиком? Могли бы вы работать с нами, если появятся лучшие условия?» Если человек в принципе согласен, переходите к основным вопросам.

Основные вопросы

1. «Что для вас важно при выборе поставщика?» После вопроса надо замолчать и внимательно послушать, что говорит клиент. Не всегда наши мысли совпадают с желаниями и потребностями покупателя.

Зачастую человек рассказывает то, с чем вы раньше не сталкивались. Ответы клиента обязательно записывайте, причем акцентируйте на этом внимание: «Подождите секунду, я возьму ручку и все запишу».

2. Если хотите переманить клиента, задайте следующий вопрос: «Что вам больше всего не нравится в работе с текущими поставщиками?»

3. «А что вам больше всего не нравится в работе с нами? Расскажите, чтобы мы могли понять и исправить это». Такой вопрос расположит существующего покупателя увеличить объемы закупок.

4. «Если бы вы могли изменить только одну вещь в нашей компании, что бы вы сделали? Что нам изменить в первую очередь?» Этот вопрос следует из предыдущего.

5. Надо разбавлять беседу положительными вопросами: «А что вам больше всего нравится в нашей компании?» Здесь тоже надо помолчать и записать ответ – узнаете много интересного.

6. Если вы уводите человека от конкурентов, узнайте: «Расходятся ли у текущего поставщика слова с действиями? В чем это проявляется?» Если хотите, можно задать подобный вопрос и о своей компании.

7. «Назовите три основных отличия вашего поставщика от его конкурента». Все плюсы, которые назовет клиент, придется закрыть своими предложениями. Например, если поставщики работают быстро и недорого, те же критерии надо будет развить в своей компании.

8. «Достаточно ли времени вам уделяют менеджеры поставщика?», «С кем из компании поставщика вы контактируете?», «Хотите ли вы общаться с другими сотрудниками или компаниями?»

Да, вопросы звучат немного странно. Но выяснив эти моменты, вы сможете выйти на перспективного менеджера и даже переманить его к себе, сделав лучшее предложение. Всех своих клиентов он заберет с собой.

9. «Как бы вы оценили степень своей удовлетворенности работой с поставщиком по десятибалльной шкале?», «Есть ли среди конкурентов вашего поставщика кто-то, кого можно считать эталоном?», «Что, на ваш взгляд, должно присутствовать в компании, чтобы вы считали ее идеальным поставщиком?»

Вы обязаны быть лучше, чем конкурент. **Внимательно слушайте все, что говорит клиент, чтобы понимать, в какую сторону копать.** Идеальных компаний не бывает, однако вы узнаете минимальный набор требований. При их отсутствии клиент не станет с вами работать.

10. «При каких условиях вы могли бы расширить объем закупок?» Ваша задача – узнать, что должно произойти, чтобы клиент начал заказывать больше.

Концовка разговора

1. Задайте вопрос на засыпку: «Что мы можем сделать, чтобы значительно выделиться на фоне остальных?» Понятно, что некоторые скажут: «Снизить цены».

В этом случае спросите: «А если вместе с ценами снизится и качество, вам подойдет такой вариант? Мы можем делать закупки в далеком Китае, но тогда встанет вопрос качества и сроков. Если такие условия вас устраивают, мы с удовольствием пойдем навстречу. Тогда будем работать в сторону понижения цены».

2. Клиенты могут преследовать разные цели, поэтому внимательно слушайте, что они хотят получить. «Мне совершенно все равно, какого качества будет бетон, потому что я через полгода уйду на пенсию. Мне важно вовремя сдать эту дорогу и сделать ее максимально дешевой».

Такому клиенту не нужно качество. Но бывает и наоборот: «Я – инвестор и не хочу переделывать эту дорогу каждые два года». Здесь можно поиграть с повышением цен.

3. Последний вопрос: «Насколько больше товаров или услуг вы могли бы закупать у нас в этом случае?» Можете модифицировать этот прием под свои цели.

Может, вы хотите захватить нового покупателя и переманить его у конкурента? Или для вас важно поднять обороты при работе с существующим клиентом?

У некоторых продуктов бывает длинный цикл сделки – несколько недель, месяцев или даже лет. **Таковыми вопросами вы подведете клиента к правильным ответам.**

Тренинг улыбки – рост продаж 5 %

Удивительно, но факт: в магазинах, где продавцы постоянно улыбаются клиентам, продажи в среднем на 20–30 % выше по сравнению с теми, где продавцы хмурые и неприветливые. Поэтому научите своих подчиненных улыбаться!

Клиент этого хочет, а значит, вы должны соответствовать его пожеланиям. Введите регламент для тех менеджеров, которые встречаются с клиентами лично, либо для продавцов, которые работают в торговом зале: как только заходит клиент, они обязаны ему улыбнуться.

Это не зависит от настроения ваших сотрудников. Это правило: как только на горизонте появился клиент – натягиваем на лицо улыбку.

То же касается телефонных переговоров. Наверняка вы знаете, что улыбка «слышна» по телефону. Вероятно, это кажется неправдоподобным, но все именно так.

Поэтому введите регламент, что перед звонком менеджер должен улыбаться буквально три секунды. Просто натягиваешь улыбку, улыбаешься и потом отвечаешь.

Это чувствуется и положительно влияет на продажи.

Факторы риска при закупке

Интересная история

Очень крупная компания заказала у нас консалтинг. Во время одной из встреч мы разговорились с начальником отдела закупок.

Он сказал: «У нас постоянные проблемы. Мы лишали менеджеров премии, сделали небольшие зарплаты, но они держатся за эту работу и не уходят. Такое впечатление, что они готовы приходить в офис, даже если мы вообще не будем платить».

Сразу появился вопрос: «Как у вас с контролем?» На что начальник ответил: «Система контроля у нас, конечно, хромает».

Потом он засмеялся и рассказал показательный случай. После очередного 23 Февраля на новеньком спортивном Jaguar на работу приехал пьяный кладовщик. У него зарплата – всего 15 000 руб. Он еле-еле припарковался и вышел из машины.

Коллеги стали спрашивать: «Откуда у тебя Jaguar? Ты же всегда на “девятке” ездил». Кладовщик ответил: «Ой, а я перепутал и приехал на машине друга».

Ну что тут говорить? Все просто и понятно, мы же в России. К сожалению, если человек может что-то урвать, помимо зарплаты, как правило, он так и делает...

Функциональный риск

Соответствует ли товар ожиданиям человека? Является ли купленный хлеб именно таким продуктом и сможет ли он выполнять заявленные функции? Если человек рассчитывал на одно, а получил другое, возникает проблема.

Физический риск

Не навредит ли продукт покупателю? Если продать хлеб с плесенью, клиент может отравиться и оказаться в больнице, а вам придется отвечать.

Финансовый риск

Этот риск подразумевает два аспекта. Стоит ли товар или услуга цены, которую клиент должен заплатить? Не рискует ли человек финансово, заключая с вами сделку?

Психологический риск

Продукт может вызвать у покупателя стресс. **Это второстепенный фактор, но и о нем надо знать.** Если высок фактор психологического риска, покупатель не будет заключать с вами сделку.

Раньше многие не хотели, чтобы на рабочем месте стоял компьютер. Люди боялись, что вскроется их неумение читать и считать; опасались, что компьютер окажется умнее и это приведет к увольнению.

Имиджевый риск

Если кто-то относится к вашему продукту негативно, он может активно выражать свое мнение. В такой ситуации крупные компании не пойдут на сделку, потому что испугаются: что скажут другие?

Особенно имиджевые риски пугают инфобизнесменов. Когда мы выложили рекламу бесплатного тренинга у Артемия Лебедева, получили огромное количество негативных комментариев. Казалось бы, имиджевые риски зашкаливают, но 4000 человек уже вписались в наши тренинги.

Когда мы рекламировали книги, к которым народ относится спокойнее, чем к тренингам, получили около 90 отрицательных комментариев, а базу пополнили на 9000 человек. Так что в имиджевых рисках нет ничего страшного.

Одни люди высказываются негативно, а другие покупают. Главное, чтобы целевая аудитория не воспринимала серьезно частные мнения.

Риск потерянного времени

Наряду с риском потери денег есть вероятность потерять время. Например, при использовании товара у человека появляются дополнительные хлопоты и он тратит на это много времени.

Управление рисками

Всеми рисками можно управлять. Надо создавать, описывать, внедрять и доставлять продукт так, чтобы компенсировать максимальное количество рисков. Вы должны понимать, насколько критичен тот или иной риск для развития вашего бизнеса.

Вопрос-ответ

Как вы все успеваете?

Об этом мы рассказываем в своих тренингах. Они сильно меняют жизнь:

- ◆ «Быстрые результаты»;
- ◆ «Быстрые результаты чужими руками»;
- ◆ «Самодисциплина»;
- ◆ «Финансовая самодисциплина».

К сожалению, все делать не успеваем. Надо зафиналить две интересные художественные книги, сделать последние редакторские поправки, но руки не доходят. Одну из них мы долго рождали, и получилось что-то вроде бестселлера Дарьи Донцовой, только по бизнесу. Вторая книга посвящена продажам.

Каждый проект длится больше года, еще мы ведем другие направления, о которых вы пока не догадываетесь. К тому же на носу переезд офиса.

Чтобы больше успевать, пользуйтесь чужими руками, самостоятельно вы точно все не сделаете. Надо уметь аутсорсить задачи и контролировать результаты.

Я запустил акцию по iPad на сайте, но не получил ни одного звонка из своей Саратовской области. Что делать?

Надо воспользоваться геотаргетингом – возможностью засылать людей на сайт именно из выбранного региона. Хорошие возможности для этого есть в «ВКонтакте». Посоветуйтесь со специалистом в этих вопросах, и пусть он объяснит, как делать спецакции. На них будет приходить целевая аудитория с определенной территории.

У вас отличный отдел продаж. Как вы мотивируете сотрудников, чтобы они работали на таком уровне?

Во-первых, они стараются. По крайней мере мы делаем так, чтобы они напрягались. Во-вторых, у них отличная мотивация: каждый менеджер, который продаст тренинг «Золотой инфобизнес» 20 клиентам, бесплатно едет с нами в круиз.

Мы обмениваемся информацией, и наши клиентские базы часто пересекаются. Клиентам, которые засветились в обеих базах, звоним по несколько раз.

Многие заблуждаются: «Зачем звонить несколько раз одному и тому же клиенту? Он будет этим недоволен». Это в корне неверно.

Если человек не купил у одного менеджера, есть смысл передать его другому сотруднику, чтобы он повторил попытку. Часто это приводит к успеху. Даже если менеджер смог что-то продать, но не сделал upsell, покупателя должен обработать другой продавец.

У нас идет довольно масштабная запись на **тренинг «Золотой инфобизнес» [8]**. Мы опасаемся, что все желающие не поместятся на корабле, хотя он огромный. Поэтому решили поднять цену.

Что в таких случаях происходит? Например, человек изначально хочет вписаться в самый дешевый модуль. Один из менеджеров продает ему этот вариант, затем предлагает другие, но получает отказ. Через какое-то время перезванивает другой сотрудник и пробует поднять его до следующего уровня.

Обязательно внедряйте такую эффективную систему продаж. Возможно, вы заметили, что наши продавцы довольно агрессивны. Они настойчиво звонят, предлагают продукты, и в итоге получается больше прибыли.

Это относится и к продажам по электронной почте. Когда идет запуск нового проекта, мы шлем много писем. Конечно, некоторые клиенты отписываются от настойчивой рассылки. Однако мы смотрим на цифры и всегда оказываемся в плюсе.

Как повышать цены, чтобы клиенты не сопротивлялись?

Не надо стесняться повышения цен. Удивительно, но чем сильнее повышаем, тем больше у нас покупают.

Многие клиенты пишут: «Когда стоимость тренинга “Золотой инфобизнес” была \$30 000, мучили сомнения. А когда ее подняли до \$50 000, стало ясно, что надо срочно вписываться».

Подняв цены, можно отсечь половину клиентов. Если спокойно работать со второй половиной, получаются те же самые или большие деньги.

Запомните гениальную мысль: «Повышение цены выгодно». Многие боятся воплощать эту идею в жизнь и совершают серьезную ошибку. Пусть клиентов будет меньше, зато они будут более качественные.

Можно продавать в месяц 100 автомобилей марки «Лада Калина» или 10 авто марки Lexus, получая примерно одинаковый доход. Согласитесь, Lexus продвигать интереснее. Вы будете общаться с клиентами совершенно другого уровня.

В автосалоне Mercedes в общем зале стоят стандартные модели всех классов: джипы, седаны, минивэны, универсалы и кабриолеты стоимостью от 1 млн до 10 млн руб.

В рамках этого же салона есть отдельное огромное помещение – шоу-рум. Там стоят два автомобиля марки Maybach по 30 млн руб. каждый. Это сделано специально.

Во-первых, на фоне 30 млн руб. клиенту кажется доступным товар за 3 млн. Во-вторых,

даже с редких продаж дорогих автомобилей автосалон зарабатывает много денег. Но сразу лезть в элитный сегмент не стоит, иначе провал гарантирован. Одна из особенностей такого подхода – вложение в бизнес огромного количества денег. **А вот если к основному товару начнете добавлять что-то дорогое, стратегия будет работать хорошо.**

Как можно повысить продажи молокозавода? Закупщики торговых сетей выжимают из нас все соки, а поднимать цены нельзя из-за контроля областной администрации.

Если не можете влиять на цены, остается единственный вариант – брать количеством. Постройте трехшаговый отдел продаж, который будет агрессивно окучивать разные регионы.

Так вы быстро выйдете на массу новых поставщиков. Неплохо будут работать акции. Рекомендуем прочитать книгу Элияху Голдратта «Цель-2», в которой описаны похожие ситуации и их решения.

У меня небольшое кафе, по соседству с которым стоят другие. Может, ввести абонемент на определенную сумму, чтобы клиент приходил и ел все, что хочет?

В вашем случае важно привязать клиента к себе. Дайте купон, подарите дисконтную карту постоянного посетителя. Сделайте накопительную систему, чтобы человек приходил как можно чаще.

В «Макдоналдсе» на специальной карточке выбивают особый знак, если вы заказали кофе. За пять таких знаков можно получить стакан кофе бесплатно.

Ориентируйтесь на разные категории клиентов. Сделайте несколько видов бизнес-ланча по разным ценам – от 99 до 390 руб. Каждый клиент выберет то, что ему по карману. Еще в кафе хорошо работают низкие цены или скидки в определенные часы. Так можно использовать время, когда большинство заведений пусто.

Как работать с возражениями, касающимися цен?

Если интересуются высокими ценами – это отличный повод объяснить, почему у вас дороже. Можете выпустить специальный буклет, в котором описаны ваши преимущества перед конкурентами.

Допустим, в вашем ресторане еда дороже, чем в соседних заведениях. Скажите клиенту: «У нас работает известный шеф-повар. Наша пища самая вкусная, а залы оформлены по последней моде, поэтому еда стоит дороже».

Клиент может задать логичный вопрос. «Почему этот продукт вчера стоил 50 000 руб., а сегодня уже 75 000?» **Мы своим клиентам отвечаем: «Просто 75 больше, чем 50. Нам интереснее продавать за такую цену».**

Резюме по девятому дню: развитие отдела продаж

1. Проработайте типичные ошибки начальника отдела продаж.
2. Пропишите скрипт разговора с клиентом для выстраивания длительных и выгодных отношений.
3. Проанализируйте факторы риска при закупке. Создавайте, описывайте и внедряйте продукт таким образом, чтобы закрывать максимальное количество рисков.

4. Проведите тренинг улыбки.

Также доработайте задания прошлых дней:

1. Подведите итоги акции.

2. Доделайте front-end «10 полезных советов» и внедряйте его.

День 10 Мотивация

Стимулирование команды продаж

Как мотивировать продавцов постоянно работать? Поделимся фишками, которые мы успешно внедрили у себя.

Первое – личный пример. Начальник отдела продаж или владелец бизнеса должны продавать лучше менеджеров.

Типы отдела продаж

Системный отдел постоянно работает на 3+ или 4. Отдел продаж, работающий рывками, может выдавать 5+ или полностью провалиться. У большинства компаний есть отдел продаж второго типа.

Мотивация в системном отделе продаж

Надо стимулировать лучшего троечника, который вышел на уровень хорошиста. Мы по результатам продаж за первые три месяца дарили лучшему менеджеру MacBook.

За коллективную работу вручаем сертификаты на посещение массажного салона «Тайрай». Подарком-мотиватором может стать что угодно: бутылка шампанского, небольшая денежная сумма, билет в кино и т. д.

Награждение лучшего приносит в команду соревновательный дух, что позволяет повысить качество работы сотрудников. В общем, **из троечника надо вырастить хорошиста или отличника**. В системном отделе продаж мелкие мотиваторы работают очень хорошо, сотрудники их ценят.

Мотивация в отделе продаж, работающем рывками

Если отдел работает на 5+, надо мотивировать сотрудников, чтобы рвались еще сильнее – на 7+. Здесь в качестве мотиватора сработает что-то нереально крутое.

Рекомендуем посмотреть **фильмы «Бойлерная» и «Американцы»**. Мы используем примерно такую же схему.

Когда запускали продажу тренинга «Золотой инфобизнес», особо замотивировали сотрудников. Напомним, каждый менеджер, продавший мероприятие 20 клиентам, бесплатно ехал в круиз на пятизвездочном лайнере.

Если продавал в два раза больше билетов, мог взять с собой жену, мужа, ребенка, друга, любовницу – кого угодно.

Американские «пять звезд» на три головы выше европейских. Если вы путешествовали по Европе, знаете, как часто раздражает сервис: скорость обслуживания, качество, отношение к клиентам и т. д.

Чем хорош круиз? Утром вы можете сойти с корабля и весь день гулять по Риму, Парижу, Венеции, Монте-Карло. Вечером возвращаетесь на борт, и вас ждет изумительный пятизвездочный сервис.

О том, как в круизе хорошо, мы рассказываем и своим ребятам. Лайнер – это огромный плавучий город с магазинами, ресторанами, казино, мини-гольфом, бассейнами, ночными клубами и прочим.

Мы описываем, как будет проходить тренинг, показываем фотографии залов и кают. Делаем так, чтобы люди захотели туда попасть.

Менеджеры готовы на все, чтобы добиться цели. Поэтому продажи в офисе идут полным ходом. Мы зажгли сотрудников мечтой: «Хотим, чтобы весь офис поехал в круиз и чтобы на сайте вывесили баннер “Никого нет, все уехали”».

И пусть весь мир подождет!

Стратегия быстрого развития

Мы хотим, чтобы вы стали мыслить по-другому. Вместо запихивания в розничный магазин еще чего-то, лучше клонируйте проект и продавайте по франшизе.

Это отличный вид бизнеса с высокой средней транзакцией. Поначалу будет казаться, что нереально осуществить задуманное, но в этом нет ничего сложного.

Когда мы встречаемся друг с другом, сразу начинаем думать, что бы нам замутить в следующий раз. Ищем крутую и безумно дорогую идею. **Зарабатывать за один тренинг \$200 000–300 000 мы научились, теперь хочется чего-то другого.**

Мы хотим трансформировать ваше сознание, чтобы вы вышли на совершенно иные цифры. Поймите суть: можно целый год продавать упаковки детских подгузников, а можно один раз продать состав с этим товаром и получить столько же денег.

Пробуйте разные пути, стучитесь в закрытые двери, рано или поздно они откроются.

Приведем интересный пример. Мы полгода безуспешно, но упорно стучались в издательство **«Манн, Иванов и Фербер»**, которое по совершенно непонятным причинам нам отказывало. Мы не сдавались и отправляли им заявку на каждую книгу. В итоге нам написал сам Михаил Иванов и сказал, что надо встретиться и поговорить.

Есть еще одна стратегия быстрого развития: найдите тех, кто успешен на вашем рынке, и начните изучать этот бизнес. Как только найдете ответ на вопрос, почему они лучше других, сразу моделируйте это в своем бизнесе. Обычно у таких компаний отлично выстроена система многошаговых продаж, поэтому все в шоколаде.

Расскажу историю про клиента, за консультирование которого я (Николай Мрочковский) получил кучу денег. Шел конец 2007 года, в то время я занимался финансовым консалтингом в сфере инвестирования. Речь идет о ПИФах, доверительном управлении, акциях и т. п. Мне встречались крупные клиенты, которые хотели вкладывать разом по \$1–5 млн, чтобы эти деньги хорошо работали.

В тот момент в Россию вернулся Андрей Парабеллум и провел свой первый живой тренинг **«Оптимизация бизнеса»**. Именно тогда мы впервые встретились и познакомились.

Одно из заданий этого тренинга – найти возможность получить месячный объем продаж за один заказ. У меня возникла мысль: «Да, он хорошо говорит, но это не про наш бизнес.

Здесь такие фишки не сработают».

Сразу после тренинга я начал работать с очередным клиентом – впервые в жизни сидел в одном из самых дорогих автомобилей мира, элитном темно-синем Bentley Continental.

Сразу возникло чувство неловкости: в то время я водил старенький джип, и он казался ужасным. Как может человек, который ездит на старой машине, консультировать обладателя Bentley Continental? Перед очередной встречей с этим клиентом в моей машине прямо на ходу взорвался двигатель.

Мы стали составлять план действий и обговаривать стоимость услуг. В то время я за такие консультации брал 20 000 руб., но вдруг вспомнил, что Андрей советовал на тренинге. В итоге прозвучала цена 30 000 – на 50 % больше обычного.

Как назло, клиент не реагировал. Появилось сожаление, захотелось предложить сумму поменьше. **Неожиданно он задал вопрос, который все изменил:** «Долларов или евро?» На самом деле речь шла о 30 000 руб. Пришлось приложить колоссальные усилия, чтобы на моем лице не отразились экстремальные эмоции, появившиеся в тот момент.

В голове вертелось: «И чего раньше я не поднимал цену? Зарабатывал в месяц по \$3000, а тут \$30 000 за один раз!» В то время мысли о таких безумных деньгах просто разрывали мозг. Сказать, что стоимость в евро, не хватило наглости, но этот момент стал переломным и прорывным.

Затем появился сайт www.finance1.ru, который существует по сей день, но теперь в качестве персонального блога.

Еще одним переломным моментом стал «**Копирайтинг**» Андрея: после переделывания продающих текстов за один онлайн-тренинг удалось заработать грандиозную сумму. Затем началось продвижение своих продуктов с помощью инструментов копирайтинга.

К сожалению, во время кризиса в теме финансов и инвестирования стало совсем глухо. Надо было срочно переключаться на что-то другое. Появились собственные тренинги по продажам. «**Секретные технологии увеличения продаж**» – до сих пор один из самых хитовых и хорошо продающихся.

Способы работы с возражениями

Когда мы начали запускать консалтинг, проанализировали цены на рынке и установили расценки чуть выше рыночных. Многие люди не разбираются в цифрах и считают, что лучше там, где дороже.

Есть три способа работы с возражениями по цене, и каждый из них мы проверили. Сначала в ответ на возражение **продавали продукт**: «Цена выше, потому что качество лучше. Мы – единственные на рынке даем гарантию. Используем лучшие методики, учимся у Дэна Кеннеди, три года состоим в коучинге у Майкла Гербера» и т. д.

Было чувство, как у Шарика из мультфильма «Трое из Простоквашино»: помните, он сначала бегал за зайцем, чтобы его сфотографировать, а потом, чтобы отдать фотографию.

Мы вкладывали силы и болели за бизнес клиентов больше, чем они сами. Никакой отдачи! Постоянно сталкивались с алогичными людьми:

– Разве вы не хотите увеличить прибыль компании?

– Нет, нас и так все устраивает.

Скоро нам надоела эта ситуация, и мы подняли цены выше рыночных. На вопрос о стоимости перестали продавать – без объяснений и сравнений **констатировали факт**: «Потому что результат стоит именно столько». Довольно быстро надоело и это.

Как думаете, что мы отвечаем сегодня на заявления, что у кого-то тренинги или

коучинги дешевле? Мы не говорим: «Идите туда, где дешевле, и купите там». Зачем спорить? Человек поделился информацией, она верна, и мы соглашаемся с собеседником. Ведь где-то действительно дешевле. Затем пользуемся третьим способом и **просто отвечаем** :

– Да, там дешевле. А в чем вопрос?

– А почему?

– Не знаем.

Мы не обосновываем цену и не спорим. Понять это нам помог японский язык.

В русском языке слово «да» означает согласие с собеседником, а в японском – лишь то, что вы услышали чужую точку зрения. Но вовсе не согласились. Если человек говорит, что для него это дорого, не нужно предпринимать никаких действий, примите информацию к сведению, и все. Вы тоже можете поделиться информацией: «А я сегодня купил прикольные ботинки!»

Как мы поднимали цены на коучинг? Постепенно, переходя от одного уровня работы с возражениями к другому. Так его стоимость дошла до \$1000 в месяц, и на время мы ее заморозили. Однажды на консультацию пришел мальчик из Белоруссии, который учился на бюджетной основе в государственном вузе и жил в общежитии на одну стипендию. В конце беседы он спросил: «Сколько стоит ваш коучинг?» Мы с гордостью ответили: «\$1000 в месяц». И студент сказал: «О, недорого!»

В этот момент мы поняли, что ситуация неправильная. И подняли цену до \$2000 в месяц – она стала намного выше рынка. Сейчас коучинг стоит \$5000 в месяц, и все равно платят, не задают вопрос о цене.

Как бы мы ни поднимали стоимость, клиенты все равно покупают. После того как на сайте поднимается цена, нам начинают звонить опоздавшие. Называется масса причин: банкомат зажевал купюры, деньги перевели не на тот счет, сломалась машина по дороге, в районе выключили свет, газ, воду, Интернет и т. д. Естественно, мы не идем никому навстречу и предлагаем опоздавшим продукт по новой цене.

Психология возражений

Вы обязательно должны понять одну вещь: чем больше обещаете и гарантируете, тем сильнее это похоже на обман. Как начали раскручивать «МММ-2011»? Говорили, что все будет в шоколаде, на сей раз ничего не противоречит закону и процент огромный – 360 % годовых. Казалось бы, оффер отличный, дедлайн есть. НО – все слишком хорошо.

В жизни за все приходится платить, закон сохранения энергии никто не отменял. **Если ваш оффер слишком вкусный, его надо сбалансировать чем-то отталкивающим.** Причем сделать это должны вы сами.

Пример

Фирма занималась продажей мебели, имела обыкновенный магазин и склад. Они немного расширили ассортимент, добавили встраиваемую технику: холодильники, плиты и т. п. И совершенно случайно обнаружили, что на складе потек потолок. Ничего страшного не случилось, мебель осталась целой, но на некоторых упаковках появились разводы.

Представители компании стали говорить, что все это надо утилизировать или сильно уценить. Мы предложили продать с небольшой скидкой – 10–15 %. Причем покупателям было понятно, почему они экономят. Товар стал уходить с такой скоростью, что менеджеры начали специально мочить целые коробки, мять их и оставлять разводы.

Аналогично со скидкой можно продавать одежду, которая долго висела на манекенах.

Быстро уходят ноутбуки, стоявшие на витрине. Причин для распродаж много.

Задания

Базовое задание

1. Вас одолела усталость? Это закономерно, ведь вы не привыкли вкалывать в таком темпе. **После напряженной работы эмоциональные откаты – в порядке вещей. Как с ними бороться?**

Завтра надо выключиться и замедлиться хотя бы на полдня. Сходите в хороший массажный салон – это не так дорого, как кажется. Массаж – самый быстрый и приятный способ расслабиться.

Если будет хорошая погода, попробуйте выбраться за город вместе с близкими людьми: на природе всегда хорошо.

Чтобы вывести бизнес на следующий уровень, вы обязаны устраивать качественные отпуска в других странах, где раньше не бывали. Периодически меняйте картинки перед глазами.

Мы давно занимаемся технологиями раскачки собственной психики. Эта тема нравится нам не случайно. Что делают успешные люди, чтобы быть таковыми? Везет тому, кто везет, – это ясно, но кроме того, они занимаются вещами, которые непонятны обычным людям.

Хочется, чтобы вы умели предсказывать будущее – когда возникнет эмоциональный откат. К нему надо быть готовым. **Сознательное замедление укорачивает период спада.**

2. Подведите итоги двух пройденных недель. Проанализируйте, что удалось сделать, а что нет. Посчитайте, сколько денег заработали благодаря внедрению фишек из этой книги.

Задания продвинутого уровня

1. Запланируйте на следующей неделе день, который **проведете вне офиса**. Желательно, чтобы это была среда, так проще «сбежать» с работы.

Это не значит, что можно отдыхать. Вы будете работать над бизнесом, стратегическим развитием и выполнять задания, которые мы дадим.

Выберите место, где можете уединиться и сосредоточиться: дома, в кафе с Wi-Fi или в библиотеке. Необычная рабочая обстановка и отсутствие отвлекающих сотрудников позволят вам взглянуть на бизнес с другой стороны. **Возможно, вы придумаете что-то стратегически важное.**

2. Составьте список типовых возражений клиентов. Что они обычно говорят, пытаясь отказаться от покупки?

Возможные причины: слишком дорого, не уверены в качестве вашей продукции, у них уже есть другой поставщик. Когда подготовите список, пропишите ответы и передайте свои записи сотрудникам.

Задание для монстров

Подумайте, что можно сделать в бизнесе, чтобы за один заказ получить месячный объем продаж. Допустим, ввести в ассортимент дорогостоящие товары или услуги.

Хорошо бы работать с новыми клиентами, которые могут разово заплатить хорошие деньги, или выйти на крупную компанию. **Сейчас нужно только придумать, реализовывать будете чуть позже.**

Например, вы продаете пиццы стоимостью 300 руб., а можете заняться реализацией пиццерий, которые стоят \$300 000. Если продаете чай, придумайте для VIP-клиентов услуги по организации дорогих чайных церемоний с элитными сортами сырья.

Вопрос-ответ

Что делать, если не удастся нанять человека на холодные звонки?

Если не получилось нанять одного, наймите нескольких. Буквально на третий день будет понятно, игрок человек или нет.

Не бойтесь перебирать: результативность хорошего и среднего сотрудника может отличаться в 10 раз. **Без проверки в деле не понять, что именно этот студент станет звездой продаж.**

Что подойдет в качестве front-end при продаже противопожарных систем?

Это отдельная многомиллиардная категория бизнеса в Северной Америке. Попробуйте набрать в поисковой строке Google фразу allowance system или air allowance system и поиграйте в покупателя.

Посмотрите на их рекламные объявления, изучите цепляющие акции. Они тоже работают по двухшаговой схеме продаж: front-end продает встречу, которая закрывается на продажу.

Не пытайтесь добыть огонь, чиркая камнями. Проще достать зажигалку и нажать на кнопку. **Моделируйте чужие приемы.**

На американских сайтах часто включен геотаргетинг, и если вы не из определенного района или штата, рекламу можете не увидеть. Посоветуйтесь с технарями, пусть они помогут найти в США бесплатный прокси-сервер.

Тогда вы сможете вводить поисковые запросы именно на американском сервере. Результаты будут гораздо интереснее.

Что делать, если нововведениям сопротивляются и сотрудники, и клиенты?

Мы с самого начала предупредили, что возможно серьезное противостояние.

С одной стороны, давят клиенты, с другой – сотрудники. Вы оказываетесь меж двух взаимоисключающих сил, ведь работники не удовлетворяют покупателей из-за того, что у них разные векторы развития.

Поэтому необходимо периодически менять людей на новых и постоянно искать клиентов, которые будут платить больше. **Этот цикл бесконечен.** Если вы остановитесь, компания угаснет.

Нужно легко относиться к тому, что некоторые люди будут воспринимать вас как деспота. Вы мало платите и заставляете много работать, а сотрудники хотят ситуацию с точностью наоборот. Именно поэтому оставляйте на работе особых менеджеров.

Все сотрудники, которые работают у нас в офисе, нестандартные – они заточены на собственный личностный рост. Когда человек много учится и работает, большие результаты получает не сразу. Но потом материализация новых навыков происходит гораздо легче.

Мне нужна визитка на direct.yandex.ru, с чего начать? Есть ли обучающий материал?

Советуем послушать наши касты по копирайтингу. Мы рассказывали, как делать короткие продающие заголовки.

Это вам подходит, потому что больше текста на direct.yandex.ru не войдет. Интересующийся клиент обязательно захочет нажать на хороший заголовок.

Что можно продать в маленьком кафе за один раз, чтобы получить месячный объем продаж?

♦ Предлагайте клиентам супердорогую булочку из необычного теста с особой начинкой,

например за 100 000 руб.

◆ Клонировать кафе, продать бизнес по франшизе. Продвигайте по лицензии готовый бизнес под ключ: инструкции, шаблоны рекламы, технологию найма персонала. За готовую модель работы кафе можно смело брать \$10 000–15 000.

◆ Консультируйте владельцев и управляющих других кафе за 100 000–200 000 руб.

Резюме по десятому дню: мотивация

Базовый уровень

1. Доделайте систему сбора контактов за front-end «10 полезных советов».

2. Придумайте дорогой VIP-продукт с высокой ценой (минимум в два раза выше текущей максимальной).

3. Суббота – отдохните, замедлитесь.

4. Планируйте на следующую среду день вне офиса.

Продвинутые

1. Составьте список типовых возражений ваших клиентов и ответов на них. Раздайте его всем сотрудникам.

2. Проверьте все финансы, кассу, склад.

Третья неделя



День 11 Стимулирование рекомендаций

Сарафанное радио

Рекомендации – один из лучших способов получить новых клиентов. Если вы не используете эту возможность, совершаете серьезную ошибку. Многие клиенты готовы дать вам рекомендации, но поскольку вы не просите, они этого не делают.

Необходимо стимулировать клиентов рекомендовать вас своим знакомым различными бонусами – дополнительные скидки за каждого новичка, пришедшего по рекомендации и совершившего покупки, подарки, более высокий уровень сервиса и т. д.

Естественно, все это должно работать как система – у что-либо купившего клиента необходимо сразу или через какое-то время (в зависимости от типа ваших продуктов) запрашивать рекомендации.

Конечно, делать это нужно корректно, чтобы клиент не чувствовал себя «сдавшим друга».

Чтобы клиенты начали рекомендовать вас знакомым, **действуйте в двух направлениях** :

- ◆ стимулируйте самого клиента. Не стоит рассчитывать на то, что он самостоятельно начнет вас кому-то рекомендовать. Предложите купон, бонус или скидку на дальнейшие услуги, если кто-то придет по его рекомендации;

- ◆ воздействуйте на друга: дайте купон на 1000 руб. не только клиенту, но и тому, кого он приведет.

Сарафанное радио – хороший инструмент. По рекомендациям приходят самые «теплые» и лояльные покупатели (рис. 1).

Партнерские программы

Если вы работаете в Интернете, обязательно внедрите партнерскую программу. Есть масса специальных сервисов, например JustClick.ru, EcommTools.com. Допустим, вы прошли наш тренинг и получили отличные результаты. **Многие ваши знакомые смотрят и завидуют.**



Рис. 1

Когда мероприятие заканчивается, мы делаем короткую акцию и даем возможность всем желающим купить запись. Зарегистрировавшись в нашей партнерке [9] , вы можете рекомендовать записи окружающим, которые хотят получить такие же результаты.

Если человек придет на сайт по вашей ссылке, система это запомнит. В дальнейшем, если он в течение года что-нибудь купит, вам будет начислена комиссия в размере 25 %.

Наши тренинги прилично стоят, и вы можете хорошо на них зарабатывать. За счет

партнерской программы у нас идет 20–25 % продаж. Это колоссальный объем, причем только за счет рекомендаций.

Приведем пример реализации партнерской программы на сайте www.ozon.ru. Допустим, мы порекомендуем вам этот интернет-магазин и дадим партнерскую ссылку. Если пройдете по ней, зарегистрируетесь как пришедший от нас, то с каждого купленного вами через «Озон» продукта нам будет начисляться партнерская комиссия.

Понятно, что это маленькая сумма, но неплохо получать ее фоном, в качестве пассивного дохода, ничего не делая. Миллионов здесь не заработаешь, но это становится приятной вишенкой на торте. Советуем и вам пользоваться подобными возможностями.

Задания

Обзвон клиентов

1. Найдите в ассортименте самый привлекательный и относительно недешевый продукт и обзвоните всех клиентов. Самый простой активный обзвон можно сделать по своей базе.

Например, мы запустили набор на относительно дорогой тренинг «Золотой инфобизнес». Поэтому для обзвона выбрали клиентов:

- ✓ участвующих в наших тренингах прямо сейчас;
- ✓ покупавших наши тренинги в последние три месяца.

2. **Начните внедрять** систему стимулирования рекомендаций. Для этого:

- ✓ выдавайте клиентам купоны и флаеры;
- ✓ отправляйте ссылки партнерам и потенциальным клиентам;
- ✓ настройте партнерскую программу в Интернете.

Задание продвинутого уровня

1. Сделайте обзвон по холодным базам руками людей из отдела Lead Generation. Надеемся, вы уже успели нанять помощников.

Немного усложним задание. Во-первых, придумайте **относительно дорогостоящий продукт минимум за \$1000**.

Во-вторых, составьте продающее мини-письмо, чтобы оно побуждало к покупке.

В-третьих, найдите целевую аудиторию, которая уже покупает этот товар.

Последнее условие необходимо, чтобы снизить риски. Зачем продавать неведомое через неизвестное, если можно продвигать то, что люди уже покупают?

Посадите «зеленых» продавцов – лидгеновцев, чтобы они прозванивали целевую аудиторию. Пусть сразу в лоб предлагают этот продукт и получают принципиальное согласие.

К сожалению, так происходит не всегда. Поэтому мы устанавливаем высокую цену. Человек, сидящий на лидгене, должен отбивать свою зарплату. Как звонить и что говорить, мы описывали в предыдущих главах.

2. **Выделите из клиентской базы VIP-сегмент** – 5–10 % топовых клиентов, которые чаще всего покупают или оставляют больше денег.

Этих заказчиков вы будете обрабатывать лично. Позвоните и скажите: «Здравствуйте! Вы делали у нас заказ. Уточните, все ли в порядке? Нет ли проблем с использованием продукта? Хорошо ли вас обслужили? Сейчас для вас как для нашего лучшего клиента действует специальное предложение».

Это необходимо для налаживания отношений и дальнейших продаж. **Есть принцип Парето: 20 % усилий дают 80 % результата**.

Можно выделить VIP-клиентов, на которых приходится 70–90 % продаж. Сосредоточив

на них усилия, вы добьетесь быстрого всплеска оборотов и получите серьезные дополнительные деньги.

Вопрос-ответ

Что делать, если для перехода на новый уровень не хватает знаний?

Для продаж знания особо не нужны. Все решают действия: берите и продавайте. Всю необходимую информацию найдете в процессе.

Как правило, знания мешают. Есть масса примеров, когда умный человек живет в бедности. Люди годами учатся в университетах, чтобы потом оказаться невостребованными на рынке труда.

Видите возможность заняться консалтингом? Вы можете изучать эту тему: прочитать все книжки, пройти уйму семинаров и через полгода стартовать. **Но если долго учиться, энтузиазм пропадет**. Идея, которая раньше горела ярким пламенем, окажется тусклым пятном.

В инфобизнесе есть одно глубочайшее понятие: обучение незнанию. Чтобы получить хороший результат, надо делать то, что мы вам говорим.

Нет необходимости разбираться во всех нюансах темы. Тот, кто хочет владеть всей неизвестной информацией, становится вечным учеником: «Вот получу второе высшее образование по экономике и займусь бизнесом».

Есть другая модель поведения: брать готовые решения и пользоваться ими на практике. Мы не говорим, что информация совсем не нужна, но ее надо быстро внедрять.

Именно поэтому мы не перегружаем вас знаниями и чередуем теорию с упражнениями. Их выполнение поможет вам перенести все в реальную жизнь.

Не знаете, как делать? Тогда внедрите стратегию: делайте, как получится, а по результатам поймете, как правильно. Большинство людей скажут: «Если я не знаю, куда идти, буду стоять на месте».

Есть и другой вариант: человек не знает, но идет. Находит ошибки, разворачивается и идет дальше, пока не достигнет желаемого. Если стоять на месте, шансов совсем нет.

Убойной является стратегия постановки себя на «место смерти». Если вы вдруг по предоплате продадите целый состав товара, придется найти его в кратчайшие сроки, чтобы доставить клиенту. Ведь в этом случае отвертеться невозможно. Продали? Значит, надо исполнять свои обязательства. Мы иногда пользуемся этой стратегией, запуская тренинги. Начинаем запись на мероприятие по определенной теме, особо в ней не разбираясь. Получаем много записавшихся, и деваться некуда. Раз продали, придется глубоко изучить вопрос и проводить тренинг.

Подскажите, как за один раз заработать месячный объем продаж, если мы занимаемся рефератами? Оптом их продать невозможно.

Начните писать статьи и книги. Внедрите в свой бизнес услугу «Книга под ключ»: вы полностью готовите текст для клиента и передаете ему авторские права.

Пройдите все стадии создания книги вплоть до издательства, а потом отдайте заказчику готовые экземпляры. Как вы считаете, сколько денег можно заработать на одной книге? От 100 000 до 300 000 руб. И это не шутка.

В создании ценника надо плясать не от себестоимости, а от ценности товара для клиента. Ведь книга будет привлекать к бизнесу клиентов, поставщиков и партнеров. Зачем вам писать рефераты за 1500 руб., если, делая похожую работу, можно получать 100

000–300 000? Найти клиента, который хочет стать автором книги, в наше время несложно. А статью написать проще, чем книгу, поэтому можете брать за нее в пять-семь раз больше, чем за реферат.

Как лучше делать ссылки на ваши продукты – на бесплатные материалы или на дорогие? Например, сказать другу, что я отправляюсь в круиз на тренинг «Золотой инфобизнес» и предложить поехать со мной.

Во-первых, если вы предложите «Золотой инфобизнес» в лоб, такой дорогой тренинг мало кто купит. Во-вторых, мы не любим на серьезные мероприятия приглашать людей со стороны.

Будет правильнее, если, рекламируя нас, вы скажете: «Я прошел интересный тренинг у Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского. Советую посмотреть их бесплатный **видеокурс “Mini-MBA”**. Там много ценных советов».

Вы даете партнерскую ссылку, человек смотрит и попадает в нашу базу под реферальной ссылкой, где вы отмечены как партнер. Наши менеджеры продают очень агрессивно, поэтому ваш кандидат наверняка начнет у нас покупать, а вы получите проценты.

Как вы думаете, можно ли договариваться о партнерской программе с целевыми СМИ?

Не можно, а нужно. Именно так мы партнерились с телевидением: организовывали семинар от имени телеканала, отдавали им 70 % с продаж, а они за это бесплатно крутили ролик на своем канале.

Пока мы четыре часа снимали этот 30-секундный ролик, возненавидели всех. Но такая реклама приносит результат. Договор с целевыми СМИ – отличный пример партнерки.

Резюме по одиннадцатому дню: стимулирование рекомендаций

1. Запустите систему стимулирования рекомендаций.
2. Прозвоните потенциальных клиентов чужими руками.
3. Выделите VIP-сегмент и обзвоните лично (минимум 15 человек).

День 12 Работа с базой

Базовое задание

Многие компании не информируют своих клиентов о выходе новых продуктов: они почему-то считают, что люди, если им это надо, сами найдут на сайте новые продукты и совершат покупку.

Кто-нибудь так обязательно поступит – самые упорные. При этом определенная группа клиентов готова купить у вас некоторые продукты, если вы им их предложите. Но информации о новинках нет, люди о них просто не знают. Вы теряете деньги буквально на пустом месте.

Самое простое – настроить систему сбора адресов электронной почты (и номеров телефонов, если у вас хватает ресурсов организовать обзвон) и регулярно рассылать клиентам письма с информацией о том, что нового, полезного и очень выгодного они смогут найти в вашем магазине на этой неделе.

Регулярно информируйте клиентов об акциях и новинках. После того как вы начали вести клиентскую базу, поставьте на поток регулярное информирование минимум дважды в

неделю.

В рассылках давайте не только продающую информацию и сведения о новинках. Добавляйте полезные обучающие сведения, например, как правильно выбрать кожаную сумочку.

Задание продвинутого уровня

Проведите завтрашний день вне офиса, то есть за пределами обычной рабочей зоны.

Главная задача — полностью выгрузиться из текущего процесса и заняться стратегией.

1. Представьте, что в офисе внезапно появляются 10 новых сотрудников. Чем бы вы их заняли, на какие участки посадили – с учетом того, что можете быстро обучить? Продумайте все на несколько шагов вперед.

Как с помощью этих людей можно масштабировать бизнес? Если не знаете, что делать с новыми людьми, у вас нет здоровых идей для развития. Ситуация должна быть противоположной: сколько бы вы ни нанимали людей, для них всегда найдутся новые проекты.

2. Придумайте дело, которое даст значительные улучшения, если его будут выполнять стабильно и хорошо. В любом бизнесе есть элементы, постоянно занимаясь которыми можно развиваться. Например:

✓ ежедневно делать минимум 200 звонков;

✓ находить новые источники или создавать каналы привлечения клиентов: сегодня – запустить «Яндекс. Директ», завтра – задействовать Google AdWords, послезавтра – дать рекламу в газетах и журналах, а еще через день договориться с партнером и т. д.

Вопрос-ответ

По акции у нас ничего не купили. В чем причина?

◆ Вы предложили людям то, что им не нужно, то есть не сделали вкусное предложение.

◆ Не попали в ценовой диапазон, привычный для ваших покупателей. Допустим, собрали слишком большой и дорогой пакет.

Если вы только занялись проведением тренингов, вам будет тяжело продать мероприятие за 100 000–150 000 руб. Но если начнете с малого, постепенно подведете клиентов к высоким ценам.

Например, у нас идет постоянный рост. Раньше тренинги стоили 10 000–15 000 руб., сейчас цифры те же, но в другой валюте.

Вы должны проанализировать свои ошибки и исправить их. В первую очередь ищите то, что будет интересно клиентам.

На меня внезапно свалилось огромное количество заказов. Как все успеть? Куда приятнее решать, как справиться с валом заказов на 5 млн руб., чем думать, откуда получить заказ на 5000 руб., чтобы не умереть с голоду. Уверены, вы справитесь.

Какие фишки внедрить в компании, которая торгует выключателями, лампочками и прочей мелочевкой?

Однажды на коучинге у Дэна Кеннеди мы познакомились с мужчиной, у которого три магазина в маленьком городке. Он продает молотки, ножницы, лампочки и т. п.

Годовой доход держался на уровне \$30 000–35 000, и он не знал, как выйти на большие деньги. Дэн посоветовал ему внедрить slack adjuster – статусный высокомаржинальный продукт, который покупают редко и сезонно и который приносит большие деньги с одной продажи.

Предприниматель последовал совету и пополнил ассортимент крутым электрокамином,

грилем со встроенным телевизором и Интернетом, джакузи и солярием. За год на дополнительных продажах ультрадорогих продуктов он заработал столько же, сколько на всем обороте магазина.

Причем такие товары производители готовы сразу отдать на реализацию, даже закупать не надо. Обычно дают образец, который можно поставить в магазине.

Продадите – отлично. Если не получится, через три месяца его заберут, а вы сможете взять что-то новое у другого производителя. Единственная проблема – уговорить хозяина магазина на эту полуавантюру.

Резюме по двенадцатому дню: работа с базой

1. Завтрашний день проведите вне офиса. Работайте над вещами, которые двигают бизнес вперед!

2. Начните регулярно информировать клиентов о своих новинках (первый анонс сделайте уже сегодня).

День 13 Направления развития бизнеса

Выжмите из бизнеса все

Мы хотим, чтобы вы поработали над жизненным распорядком и планами в бизнесе. Пора подумать о стратегии и строить планы хотя бы на месяц вперед.

В ходе работы над этой книгой мы думали, а вам оставалось только делать. Сейчас немного изменим ситуацию, чтобы вы включили мозги. Прочитайте нашу книгу **«Выжми из бизнеса все. 200 способов повысить продажи и прибыль»**. Выполните несколько заданий.

1. Проанализируйте и выпишите минимум 30 фишек, которые могут сработать именно в вашем бизнесе.

2. Составьте список нововведений, которые уже внедрили у себя.

3. Напишите перечень идей, которые у вас отлично сработали и дали хорошие результаты.

В погоне за новыми фишками люди порой забывают о старых методах, которые сработали. У нас в коучинге есть компания, владеющая сетью магазинов. Некоторое время назад мы сделали с ними распродажу и получили отличные результаты.

Недавно разговорились, и выяснилось, что они даже не подумали, что этот прием надо повторять – раз в квартал, а то и каждый месяц. Не забывайте о вещах, которые хорошо работают. Фиксируйте их, систематизируйте и постоянно внедряйте.

Внедрение систем для развития бизнеса

Система найма сотрудников

Возьмите список идей, который вы составили для десяти новых сотрудников, и выберите самую «горячую» позицию.

Вы должны решить, на какую должность нанять работника, чтобы получить максимальную пользу. Это может быть менеджер по продажам или по работе с клиентами. Завтра иницируйте поиск человека – как минимум разместите объявления.

Вас беспокоят расходы на зарплату? Не думайте об этом. Во-первых, если вы наймете менеджера по продажам, он обязательно себя окупит – это беспроигрышный вариант.

Во-вторых, никто не мешает взять человека на испытательный срок и установить низкий

оклад. Если он себя не окупит, через неделю без проблем можете расстаться.

Не забудьте, что, нанимая нового человека, вы обязаны заранее подготовить для него основные инструкции. Тогда он сможет начать работу без дополнительного обучения. В среднем **сотрудник должен приносить прибыль в 5–10 раз большую, чем его зарплата**.

Как вы думаете, каких работников лучше нанимать: умных или не очень? Если посадите умного человека на стандартную должность с типовыми процессами, он быстро освоится и ему станет этого мало.

Умный человек обязательно захочет большего. У вас появится головная боль: «Чем его занять?» Армейские командиры знают, что нельзя оставлять солдата без дела. **Как только появляется свободное время, начинаются проблемы.**

То же самое происходит с сотрудниками: нельзя допустить, чтобы они сидели без дела. Это не значит, что умные сотрудники не нужны вообще. Ставьте таких на проектную работу, развитие, где надо реализовывать новые задачи.

Если выбираете менеджера на типовую должность, берите человека попроще и поисполнительнее. Он сможет много часов подряд кричать: «Свободная касса!»

Для определения такого сотрудника предлагаем использовать отличный критерий. Задайте вопрос на собеседовании: «С кем из участников проекта “Дом-2” вы себя ассоциируете?» Неважно, кого кандидат назовет. Тот факт, что человек смотрит эту передачу, говорит сам за себя.

Система проработки трех основных проблем

Самые проблемные моменты бизнеса делятся на три категории. Доведя их до ума, вы сразу выделитесь среди конкурентов:

♦ **вовремя** — выполнение задачи в срок. В России с этим просто беда, особенно в оптовом сегменте B2B;

♦ **вежливо** — при работе с клиентами у многих возникают проблемы. Зачастую менеджеры общаются с покупателями не так, как подобает, что влечет за собой отказ в сотрудничестве;

♦ **качественно** – речь идет о товаре, сервисе и работе с клиентами.

Система работы с кредитными средствами

Если вы до сих пор не работаете с отсрочкой платежей, внедряйте кредитную систему: не принимая оплату кредитками, вы **лишаетесь значительной части клиентов, которые не имеют в данный момент наличных денег**.

В Европе и Америке наличными почти никто не пользуется. Аппараты приема карт повсюду, даже в такси. Многие боятся афер с кредитками, хотя чего опасаться? У нас за все время приема кредиток не было ни одного случая обмана.

Не экономьте на аппарате для приема кредитных карт. Во многих розничных магазинах их до сих пор нет. С этой точки зрения идеальная система построена в «Макдоналдсе». Казалось бы, там работают люди с посредственным IQ, наблюдается безумная текучка, дикие клиенты, а система приносит невероятный доход.

Продающие визитки

Если вы снабжаете своих сотрудников визитками, делайте их максимально эффективными – не просто размещайте на визитке стандартную информацию (фамилия, имя, должность, адрес, телефон), а используйте обратную сторону как рекламную площадку.

Напечатайте там небольшую рекламу своего товара или услуг. Предложите бесплатные материалы, чтобы заинтересовать человека, заставить зайти на ваш сайт и изучить то, что вы

предлагаете.

Допустим, если в рознице ваш менеджер дает клиенту свою визитку, на обороте которой указано, что ее предъявителю полагается скидка 3 %, – это будет дополнительным стимулом для клиента сохранить визитку и вспомнить о ней, когда ваша продукция станет для него актуальной.

Используйте визитки по полной, а не просто как источник контактной информации.

Например, так выглядит моя визитка:



Лицевая сторона визитки



Обратная сторона визитки

Система работы с жалобами

Надо утвердить правильную модель поведения менеджеров на случай, если клиент чем-то недоволен. Известна статистика:

♦ из 20 довольных клиентов двое обязательно расскажут о вас знакомым, представят с лучшей стороны;

♦ из 20 недовольных покупателей девять или десять поделятся с окружающими, насколько они недовольны вашей работой.

Негатив бьет больше, чем позитив приносит результаты. Но есть особенность: можно быстро и оперативно среагировать на жалобу и признать вину.

Если заменить товар или повторно оказать услугу более качественно, дать компенсационный бонус, **клиент из негативных перейдет в ранг позитивных**.

Мы всегда стараемся реагировать на жалобы. У наших ребят есть четкая инструкция, как

действовать в такой ситуации.

Задания

Базовые задания

1. Оглянитесь и проанализируйте все, что сделали. Пройдитесь по заданиям и отметьте те, которые до сих пор не выполнили.
2. Доделайте все или хотя бы составьте план, когда будете завершать дела.
3. Прогуглируйте книгу «Выжми из бизнеса все. 200 способов повысить продажи и прибыль».
4. Проработайте самую горячую позицию и наймите одного работника.

Задания продвинутого уровня

1. Проработайте две горячие позиции и наймите двух сотрудников.
2. Проанализируйте три проблемных момента бизнеса у себя в компании.

Задания для монстров

1. Проработайте три горячие позиции и наймите трех сотрудников.
2. Внедрите в компании продающие визитки – для себя и для сотрудников. На лицевой стороне, как обычно, пишете контактные данные, на обратной – конкретное предложение для клиента. Это отличный рекламный материал.
3. Организуйте систему работы с кредитными средствами.
4. Введите систему работы с жалобами.

Вопрос-ответ

После всех нововведений два сотрудника из шести уволились. Это нормально?

Это просто отлично. В чем фишка увольнений? **Когда начинаете работать жестче, нерадивым сотрудникам становится некомфортно, поэтому они уходят.**

На их место придут те, кто хочет работать нормально. Хорошие сотрудники любят, когда на них сваливают много задач. Так они и делают, и зарабатывают больше. А плохие трудиться не любят – здесь все логично.

На промосеминар не пришли многие из тех, кто зарегистрировался. Как увеличить процент посещаемости?

Берите деньги вперед. Но по собственному опыту, некоторые люди не приходят даже на дорогие семинары. Недавно мы проводили **тренинг «Продажа со сцены»**, где основной блок стоил 15 000 руб., а VIP-блок – 30 000 руб.

Были люди, которые заказали оба блока, а пришли всего на два часа. Некоторые все оплатили и не пришли.

Независимо от того, сколько вы будете брать за мастер-класс, найдутся прогульщики. Для бесплатного мероприятия идеальная конверсия – 70 %, хорошая – 50 %, нормальная – 30 %. Если попали в эти цифры, считайте, что повезло. Если же на промосеминар пришли менее 10 % зарегистрировавшихся, надо думать, в чем проблема и как ее решить. Имеет смысл прямо спросить клиентов.

Хорошая фраза: «Сколько стоит бесплатный мастер-класс?» Даже за бесплатные мероприятия участникам надо бы заплатить организационный сбор. Сначала мы брали 500 руб., теперь – 1000 руб. Естественно, речь идет о живых мастер-классах.

Наблюдается интересная закономерность: **каждое повышение цены на 100 руб. качественно меняет публику**. Поэтому ваша задача – поднимать качество.

Если укажете 1000 руб., у вас будет меньше людей, зато они легче конвертируются в

следующую ступень.

Мы предложили дополнить рекламное агентство видеослужбами и не увидели энтузиазма у клиентов. Почему?

Когда поймете, что продавать надо не услуги, а результат, что-то изменится. Допустим, вы придумали новую услугу и предложили ее клиентам. Естественно, они будут посылать вас лесом. Им абсолютно не до вас, не до вашего консалтинга и бизнеса, а нужны результаты, которые будут полезны.

Поэтому **продавайте результаты, которые можете обещать или гарантировать**. Если не заслужите доверия, ничего не получится.

Как вы считаете окупаемость зарплаты сотрудника, если он выполняет в проекте промежуточную функцию?

Зарплату можно рассчитать по себестоимости времени, ориентируясь на более квалифицированных сотрудников.

Резюме по тринадцатому дню: направления развития бизнеса

1. Проработайте книгу «Выжми из бизнеса все. 200 способов повысить продажи и прибыль».

2. Иницируйте поиск человека на самую горячую позицию.

3. Сделайте себе и сотрудникам продающие визитки.

4. Утвердите модель поведения менеджеров на случай, если клиент чем-то недоволен.

День 14 Взрослые игры

Привлекайте партнеров

Выясните, что еще покупают ваши клиенты. Например, если вы продаете сантехнику, скорее всего, вашим клиентам требуются и некоторые другие товары, связанные с ремонтом квартир и строительством. Они все равно будут их покупать, почему бы вам на этом не заработать? К тому же так вы поможете и своему клиенту. Ведь работать с одним поставщиком намного проще, чем с несколькими.

Секрет в том, что вам необязательно самому производить и поставлять эту продукцию: вы можете продавать товары других компаний за определенную комиссию, а всю работу по логистике и обслуживанию клиента они сделают сами.

Точно так вы сами можете за определенный процент предложить на реализацию свою продукцию другим компаниям. Что касается примера с сантехникой, то в данном случае можно предлагать продавать свои товары компаниям, которые занимаются ремонтом квартир, производят мебель или что-то еще, необходимое людям во время ремонта.

Партнерство с другими компаниями, которые не являются вашими прямыми конкурентами, во-первых, позволяет увеличить текущий объем продаж за счет того, что партнер будет продавать своим клиентам и ваши продукты, во-вторых, увеличит доходы за счет того, что вы будете продавать продукты партнеров, в-третьих, увеличит вашу клиентскую базу. А еще есть в-четвертых и в-пятых...

Используйте партнерство! Оно действительно способно увеличивать продажи. Так вы можете резко повысить число своих потенциальных клиентов (за счет базы партнеров) и

расширить ассортимент предлагаемых товаров и услуг, которые предоставляют ваши партнеры.

Нередко только за счет грамотного использования данного подхода можно увеличить объем продаж на 20–30 %.

Стратегия развития бизнеса

Правила внедрения новых фишек

Если вы собираетесь вводить что-то новое, разработайте план контроля за сотрудниками и чек-листы. Гарантируем, что без этого менеджеры забудут о нововведениях уже на следующий день.

Как правильно внедрять новые фишки? Выделим несколько этапов:

1. От идеи – к пилоту. Новый проект надо тестировать, то есть измерять результаты. Если они хорошие, оставляем, а если плохие, берем другую фишку. На этапе пилотного проекта не требуется никакая документация.

2. Встраивание повторяемости. Вы говорите сотрудникам: «Теперь будете делать это». Обучаете их и получаете разовый успех.

3. Превращение проекта в продукт. Для систематизации надо составить чек-листы: в понедельник сделать одно, во вторник – другое, в среду – третье.

4. Управление. В понедельник даете задание, а в среду проверяете. Если оно не выполнено, следите за работой человека каждый день.

В некоторых случаях нужен контроль каждый час. Ужесточайте проверки, пока сотрудник не начнет делать все, что от него требуют. Включайте механизм «рядом посидеть», о котором мы уже рассказывали.

Основы управления персоналом

Ваши сотрудники постоянно против нововведений? Они не хотят работать? Вы не знаете, как уговорить их сделать то, что вам нужно?

В этом случае возникает вопрос: «Кто на кого работает? Они на вас или вы на них?» Недавно у нас по этому поводу родилась метафора: «Работник – чайник». Представьте, что с утра захотелось чайку попить. Вы только переехали и просыпаетесь в пустой квартире, где нет посуды. Идете в магазин и покупаете чайник.

Для чего вы это делаете? Чтобы он кипятил воду – пока все логично. Так он благополучно делает каждое утро в течение трех месяцев.

Однажды вы подходите к чайнику, чтобы нажать кнопку, а он говорит: «А я не нанимался вам чай делать. Почему вы ко мне так относитесь? Я требую увеличения уровня электроэнергии. Заливайте в меня качественную воду. А что вы для меня сделаете в обмен на чашку чая?»

Как поступите с таким чайником? Конечно, выкинете. Ведь есть два варианта: или он молча кипятил воду, или вы покупаете новый чайник, не больной на всю голову.

Возможен и третий вариант – починить прибор, но зачем вам это нужно, если в магазине есть другой кандидат. И он говорит: «Можно я вам чай сделаю вместо этого? На меня уходит меньше электроэнергии, и мне подходит любая вода. Вы подниметесь с кровати, а готовый чай будет ждать на столе».

Такое отношение должно быть и к работникам. **Вам надо, чтобы люди делали работу, и больше ничего.** У вас есть протестированный скрипт.

Вам не нужен человек, задающий вопросы, сидящий в «Одноклассниках» или «ВКонтакте». Он находится за вашим компьютером, пользуется оплаченным Интернетом.

Только вы имеете право делать, что хочется.

Бизнес в бизнесе

В каждом проекте есть небольшая часть, которая может приносить больше денег, чем весь бизнес. Этот элемент выступает в роли back-end, а все остальное – front-end.

Например, у вас есть ресторан быстрого питания или пиццерия. Там проявляется потолок, выше которого не прыгнуть: пицца не может стоить \$400, иначе ее никто не купит. Если мимо кафе проходят 1000 человек в день, они никогда не превратятся в 10 000. Понятно, что **есть масса способов оптимизации, но все равно наступит момент, когда вы упретесь** .

У каждого прямого бизнеса есть потолок, и его надо поднимать непрямыми способами. Вы можете заняться клонированием. Если в месяц с одной пиццерии собираете 3 млн руб., открыв вторую, заработаете 5 млн. И вторая будет работать немного хуже.

Клонируя бизнес, надо показать, что эта хорошая идея сработала еще два раза: франшизы и лицензии начинаются от цифры 3, потому что это сеть.

У вас должно быть три точки: во второй вы показали, что проект отчуждаемый, а в третьей закрепились. В этом случае можете продавать франшизы.

У большинства бизнесов, которые пытаются это делать, возникает проблема. Продать первые пять франшиз очень тяжело. По статистике, выживают немногие. Когда будут решены проблемы отчуждения и переноса бизнеса, можно без опасений ставить другого менеджера.

Как вы думаете, кто чаще всего покупает франшизы? Конечно, инвесторы – люди, которые не собираются там работать. Им интересно купить уже действующий проект. Туда можно поставить наемного менеджера и контролировать, чтобы все делалось по регламентам.

Допустим, франшиза приносит в месяц \$50 000, а чтобы ее запустить, надо \$300 000. Она окупится за шесть месяцев. Через полгода на эти же деньги можно запустить второй бизнес. За три года получится создать сеть из 12 штук, вложив деньги только в самом начале.

Это не значит, что вы прямо сейчас должны бежать и клонировать бизнес. Но помните, что продавать пиццерии по 2 млн руб. гораздо круче, чем пиццы по 200 руб.

Особенности розничной торговли

Давайте рассматривать розницу в целом, делая акцент на крупных розничных магазинах. Если вы ими владеете или хотите консультировать, рекомендуем подробно изучить этот раздел.

Источник трафика

Есть два принципиально разных источника трафика: ближний и дальний. За некоторыми товарами люди готовы приходить издалека.

Вряд ли они приедут за продуктами, бытовой химией или мелочевкой. Другое дело – техника, одежда, обувь и т. д. Начните думать, что вы можете добавить в ассортимент магазина, чтобы захватить дальний трафик.

Плюсы в том, что если **человек приехал издалека**, он заодно докупит много чего. Если использовать технологию upsell, можно делать неплохие продажи. Но у такого подхода есть огромный минус: клиенты будут приезжать редко – раз в квартал, полгода или год.

Люди, живущие неподалеку, приобретают повседневные товары. Они будут приходить в магазин постоянно – это плюс. Зато денег они оставят меньше.

Если торговая точка находится рядом с жилыми домами, а не на отшибе, надо зацепить ближний трафик, расширив ассортимент. Есть смысл пригласить на свободное место в магазине маленькую химчистку или ремонт обуви. Они будут притягивать ближний трафик.

Торговый зал

Есть группы товаров, которые создают клиентский поток. Их надо правильно размещать в торговом зале.

1. **Товары основного спроса** – регулярно потребляемые. В продуктовом магазине это молоко, хлеб, курица, сыр.

Наверняка вы знаете, что клиенты покупают в вашем магазине чаще всего. Ваша задача: разбросать такие товары по разным концам торгового зала.

Наверняка вы замечали, как расставлен подобный товар в супермаркетах. Хлеб находится в одном месте, а молоко совершенно в другом.

Это делается для того, чтобы клиент как можно дольше бродил по залу. IKEA – пример грамотно продуманного торгового центра. Человек приходит за парой предметов, а выходит с тележкой вещей, непонятно как в ней оказавшихся.

2. **Расходные товары** – мелкие предметы, ради которых люди не приходят в магазин, но готовы прихватить заодно. Надо размещать их **между точками товаров основного спроса**.

Например, мужчина зашел в магазин за хлебом, а по пути встретил стеллаж с пивом. У него появится мысль: «А не взять ли мне пивка?»

Правильно организованный зал может поднять выручку в полтора-два раза. А бестолково организованное пространство способно убить эту выручку.

3. За **товарами целевого спроса** люди приходят издалека. Поэтому они готовы пройти **в самый дальний конец магазина**. Если человек приезжает за сантехникой, поставьте ее в дальний угол. А по пути разместите мелочевку: удлинители, выключатели, смесители,

гвозди и т. д.

4. **Товары импульсного спроса** надо размещать **в прикассовой зоне**. Здесь вращаются колоссальные деньги, потому что перед кассой останавливаются все покупатели.

5. Поскольку человек бродит по торговому залу как в трансе, надо выводить его из этого состояния. Для этого делают «**острова**» – **стойки с интересными предложениями**. Они имеют свойство активизировать торговлю и замедлять поток клиентов.

6. На входе в магазин на уровне глаз должна находиться «**горячая зона**» с конкретными предложениями сезона, чтобы человек сразу на них натолкнулся.

Когда клиент заходит в магазин, мы должны показать ему правильное направление движения – стандартный маршрут. Во-первых, нужно вешать указатели. Во-вторых, делать основной проход длинным и максимально извилистым.

Запомните правило: большинство людей, которые пришли в магазин, пойдут направо. Это связано с тем, что они правши. Это надо учитывать.

Еще один важный элемент – хорошее освещение. Без него продажи резко падают. Везде, где расположен товар, сделайте дополнительные источники света. Обычно в магазинах есть сложные участки – углы, до которых народ никогда не доходит. Их следует прорабатывать отдельно и обязательно подсвечивать.

Главный принцип оформления торгового зала : удлините путь, которым проходит клиент. Заставьте покупателя потратить в магазине как можно больше времени, а значит, и денег.

Арендаторы

Если у вас есть свободное пространство, обязательно приглашайте партнеров-арендаторов. Есть несколько типов сотрудничества.

1. Стратегические арендаторы – партнеры, которые сами **будут привлекать дальний трафик**. Если у вас магазин стройматериалов, откройте в нем отдел мебели. Народ приедет за ней издалека.

Нет смысла сдирать со стратегических арендаторов много денег за аренду. Обычно им дается низкая ставка, а заработок идет за счет приходящих к ним клиентов, которые обращаются и к вам.

2. Поддерживающие арендаторы – партнеры, которые стимулируют клиентов оставаться как можно дольше в вашем магазине. **Они поддерживают интерес клиентов и делают посещение более привлекательным.**

Поставьте точку по продаже хот-догов, шоколадок и установите кофейные аппараты. Разместите на свободном пространстве игровые автоматы для детей, мини-аттракционы и детские игровые комнаты.

3. Арендаторы, **на которых зарабатывают деньги**, например будка сотовой связи.

Внешний вид магазина

На фасад смотрят как на лицо и встречают по одежке. Если у вас непривлекательные грязные витрины и буквы на вывеске светятся через одну, это убьет продажи.

Клиенты будут думать, что если вы не следите за внешним видом магазина, товары здесь тоже плохие. **Менеджеры и продавцы должны ежедневно уделять внимание фасаду здания.** Он привлекает ближний трафик.

Ценники

Во многих магазинах ценники делают невероятно мелкими. Зачастую приходится подходить ближе и вглядываться. Делайте большие ценники с крупными цифрами и

буквами. Отличная идея – «**висящий продавец**» . Это краткое описание товара на ценнике. Зачеркивайте цены, когда товар идет со скидкой. **Обратите внимание на цвета.** Используйте только черный, белый и красный. Желтый – лишь для фона. Не надо делать дикие ценники фиолетового, розового или голубого цвета.

Внедряйте ежедневную проверку внешнего вида товаров и наличия ценников.

Задания

1. Зачистите хвосты – доделайте задания предыдущих дней, которые еще висят на вас.
2. Составьте список потенциальных партнеров. Включите в перечень минимум 20 компаний, с которыми можете двусторонне запартнериться.

Они будут дополнять своими возможностями ваш ассортимент и продвигать ваши товары и услуги. Можно просто пиарить друг друга.

Начните работать с самым перспективным. Неплохо, если найдете партнера с клиентской базой и договоритесь взаимно пиариться.

Например, есть две компании: юридическая и бухгалтерская. Они оказывают разные услуги, но работают приблизительно для одной целевой аудитории. По базе бухгалтеров можно запустить рекламу юридических услуг, и наоборот.

3. Найдите возможность создать «бизнес в бизнесе» в вашем случае и начните реализацию проекта.

Вопрос-ответ

Предложите какую-нибудь новенькую фишку для сайта.

Недавно в нескольких интернет-магазинах встретился интересный прием. Причем в каждом его использовали диаметрально противоположным образом.

В девять вечера один сайт магазина становится темным, и вывешиваются ночные цены. Это похоже на автомобильный GPS-навигатор, который адаптируется и темнеет, чтобы не слепить водителя. Утром он переключается на дневной режим, чтобы экран не заглушал солнечный свет.

На другом сайте ночные цены установлены со скидкой 5–10 %. **Это хороший повод для покупателей действовать прямо сейчас.** Естественно, должна быть возможность автоматически оформить и обслужить заказ, без присутствия сотрудников.

Еще на одном сайте ночные цены, наоборот, выше дневных. Зачем так сделали, неизвестно. Наверное, тестируют разные направления, чтобы ночью было меньше покупателей.

В розничной точке работает один продавец. Как контролировать исполнение регламентов по продажам?

◆ Видеозапись.

◆ Аудиозапись.

Если установите камеру, по закону вы обязаны повесить предупреждение: «Внимание. Ведется видеонаблюдение». Лучше, если будут храниться записи за последнюю неделю, чтобы при необходимости можно было просмотреть нюансы инцидента.

С аудиозаписями работать проще, так как слышно, что человек делает. А просмотр видео занимает много времени.

Где искать инвесторов?

Когда будет успешный проект, инвесторы сами вас найдут. 99 % людей, не связанных с бизнесом, считают, что инвестор – мешок с деньгами, который ищет, где бы их потратить.

Они ошибаются!

Этот человек ищет, куда вложить деньги, чтобы их стало больше. **Мы не вкладываем деньги в обещания.** Нам интересно инвестировать в людей, которые уже построили успешный бизнес.

Расскажите о рекламе в розничной торговле.

Если хотите серьезно улучшить рекламу, советуем **тренинг «Секреты эффективной рекламы в России»**. Возьмите карту территории, на которой расположен магазин.

В радиусе 500 м или 1 км отметьте самые проходные места и начните делать там рекламу:

- ◆ раздавайте флаеры;
- ◆ ставьте «раскладушки»;
- ◆ вешайте билборды.

Если работаете с дальним трафиком, надо делать то же самое, но в масштабах города – это в двух словах. Если хотите узнать подробности, смотрите тренинг «Секреты эффективной рекламы в России».

Резюме по четырнадцатому дню: подводим итоги

1. Подведите итоги тренинга:

✓ подсчитайте, сколько денег вы заработали за время внедрения заданий из этой книги (если можете, сравните с результатами за аналогичный период прошлого года);

✓ зафиксируйте самые главные вещи, которые удалось внедрить за время тренинга (или которые начали внедрять);

✓ опишите вкратце ваш путь в тренинге;

✓ поделитесь общим впечатлением от тренинга.

2. Пожалуйста, напишите ваш отчет на сайте www.ozon.ru в комментариях по этой книге.

День 15 Финал

Что делать дальше

За время выполнения заданий вы получили определенные результаты. Наверняка окружающие говорят: «Этого не может быть! Невозможно достичь такого успеха за короткое время».

Часть из них смотрят на вас как на сумасшедшего и заявляют: «Хватит врать! Так быстро ездить нельзя». Но есть другие люди, которых ваши результаты интересуют и притягивают.

Посмотрите вокруг – большинство людей болтается по жизни как некая субстанция в проруби. Им изредка повышают зарплату, на что они постоянно жалуются. **И вдруг появляетесь вы с нереальным для них количеством дел и фантастическими результатами.**

Но это начинает притягивать к вам людей, желающих добиться большего в жизни, но не знающих, как это сделать. Они будут приходить за советами и обучением, проситься к вам на работу или стремиться создавать совместные проекты.

Далеко не все способны выдержать такой темп, однако результаты притягивают как магнит. Вы обнаруживаете рядом интересных людей, причем это касается и сотрудников, и клиентов, и партнеров.

Казалось бы, вы купили книгу, чтобы прокачать бизнес, а на самом деле **мы в первую очередь работали над вами**. Развитие бизнеса целиком завязано на владельце. Если он готов совершенствоваться, бизнес растет; иначе затухает.

Мы пытались выбить вас из зоны комфорта. Вы делали массу непонятных и нестандартных вещей, которые могли вызвать страх.

Приятно было поднимать цены? Или вы боялись, что все клиенты сбегут от вас? Оказалось, что люди стали приходить еще охотнее. Таких примеров тьма.

Мы всегда говорили, что инфобизнес чем-то напоминает наркобизнес, потому что люди на него реально подсаживаются. Первая доза бесплатная: вы можете найти в Интернете множество наших материалов.

У человека есть семь основных потребностей, а инфобизнес закрывает столько всего, что крайне сложно получить подобное где-то еще. Поэтому люди действительно на него подсаживаются.

Сейчас у вас произойдет эмоциональный откат, но не бойтесь возврата на стартовые позиции. **Ваш уровень все равно будет намного выше.** Затем пойдет волнообразное развитие: взлет – падение и т. д. И всякий раз вы будете оказываться на принципиально ином уровне, чем прежде.

Наверняка у вас было нечто подобное. Если вырабатываете новую привычку, например ежедневные занятия спортом: сначала все идет отлично, а потом вы неожиданно пропускаете тренировки и опять оказываетесь в болоте.

Это особенно заметно в борьбе с плохими привычками: бросаете курить, и неделю все идет хорошо, а потом разочек срываетесь, и понеслось. Мы запрещаем всем участникам тренингов употреблять алкоголь, никотин и кофе. Объясняем, что все это негативно влияет на эффективность.

Важно не останавливаться на достигнутом. **Болото, в котором живет большинство людей, обладает колоссальной силой затягивания.**

Если говорим про бизнес, вас снова может засосать текучка, от которой вы с таким трудом избавились. Легко окунуться в решение повседневных вопросов и перестать заниматься. Почему так происходит? Решая мелкие вопросы, мы сразу получаем видимый результат. Люди быстро подсаживаются на небольшие успехи. Этим можно себя оправдать.

Чтобы развивать бизнес глобально, надо перестроиться. Вы должны отказаться от краткосрочных результатов в пользу долгосрочных.

Есть два **ключевых фактора для поддержания высокого темпа развития бизнеса**. Они помогают достичь высоких результатов.

♦ **Тренер-наставник.** Находите возможность учиться интересующему вас направлению у самых сильных тренеров в данной области. Можно идти самостоятельно, но это менее эффективно.

Гораздо проще найти профессионала, который возьмет за руку, заточит под вас задачи и поведет по правильному пути.

Кроме нас – Николая Мрочковского и Андрея Парабеллума – советуем учиться у мастера продаж высочайшего уровня Сергея Азимова. Наши продажники в обязательном порядке проходят у него обучение.

♦ **Окружение.** Оно двигает вперед или тянет назад. Сознательно работайте над этим вопросом. Обязательно добавляйте успешных и хорошо зарабатывающих людей.

И избавляйтесь от тех, кто тянет назад, или хотя бы минимизируйте общение с ними. Как

бы вы ни старались, внешняя ситуация будет на вас влиять.

Какое окружение необходимо для успешного развития? Оно должно включать три категории людей:

- ◆ наставники и гуру, которые намного выше вас;
- ◆ люди из вашей ниши, которые зарабатывают гораздо больше;
- ◆ единомышленники, которые находятся на вашем уровне и идут в том же направлении.

Их можно найти на тренингах и инфоконференциях, на которых мы рекомендуем побывать.

Финальное упражнение

Предлагаем вам прямо сейчас сделать отличное упражнение. Оно резко изменило баланс в нашей жизни и добавило много счастья. Возьмите ручку и лист бумаги. Итак, поехали! Пишите цифру 1.

1. Иногда необходимо включать внутреннего эгоиста и **делать что-то для себя**. Укажите, что вы можете сделать за указанное время:

- ✓ 15–30 минут: принять ванну, помедитировать, съесть мороженое, поиграть на рояле, позаниматься спортом, сделать макияж, потанцевать и т. д.;
- ✓ два-три часа: сходить в кино, съездить на рыбалку, погулять с друзьями, посетить салон красоты, спортзал или массажный салон;
- ✓ один день: провести время с ребенком, поехать за город, прыгнуть с парашютом, устроить шопинг.

2. Напишите, что вы можете **сделать для других**:

- ✓ 15–30 минут: позвонить родителям, приготовить яичницу, сделать массаж жене;
- ✓ два-три часа: пойти с детьми в развлекательный комплекс, сводить родителей в ресторан, установить кому-нибудь компьютерную программу;
- ✓ один день: прожить по плану жены, сводить детей в зоопарк, съездить за город с друзьями.

3. Укажите, что **нового вы хотите узнать**, во что можете погрузиться:

- ✓ 15–30 минут: полазить в «Википедии», посмотреть видео на YouTube;
- ✓ два-три часа: разобраться с компьютерной программой или интернет-сервисом, провести интервью, прочитать книгу;
- ✓ один день: изучить персонал, овладеть мастерством ведения тренингов, углубиться в английский, сходить на семинар по продажам.

4. Напишите, что **нового вы хотите сотворить или скреативить**:

- ✓ 15–30 минут: сделать новое рекламное объявление, написать статью, нарисовать эскиз платья, написать письмо;
- ✓ два-три часа: приготовить что-нибудь новенькое, написать стихи, снять видеокаст, слепить с ребенком поделку из пластилина, сделать дизайн поздравительной открытки;
- ✓ один день: испечь торт, создать композицию на музыкальной дорожке, сделать семейный фотоальбом.

5. Подумайте, **в какое новое место вы хотели бы попасть** или каким незнакомым маршрутом пройти:

- ✓ 15–30 минут: посетить новое кафе, сделать утреннюю пробежку по другой тропинке, сходить в новый магазин по соседству с домом;
- ✓ два-три часа: сходить в оперу, погулять в новом парке, съездить в зоопарк или дельфинарий, попеть в караоке-клубе;
- ✓ один-два дня: слетать в Париж, отдохнуть на природе.

6. Напишите, **кого и чему вы можете научить** :

✓ 15–30 минут: сына – варить пельмени, дочку – пускать мыльные пузыри, помощницу – работать по скрипту звонка;

✓ два-три часа: тетю – базовой прокачке энергии, жену – игре в боулинг или на бильярде, провести вебинар;

✓ один день: друга – кататься на сноуборде, сына – ездить на велосипеде, провести тренинг по переговорам, жену – водить машину.

7. Отметьте, что вы **можете продать кому-нибудь** :

✓ 15–30 минут: отправить электронное письмо по базе, подать объявление;

✓ два-три часа: провести переговоры с партнерами, сделать продающий вебинар;

✓ один день: разработать страницу захвата, написать серию писем, провести семинар, сделать акцию в магазине.

8. Напишите, что вы **можете сделать для улучшения личного финансового положения** :

✓ 15–30 минут: принять подарок, выиграть пари, подбить бюджет, проверить состояние паевого фонда по Интернету;

✓ два-три часа: прочитать книгу об инвестировании, подсчитать расходы, купить акции с помощью агента;

✓ один день: провести пару консалтингов, освоить новый источник дохода, создать группу в социальной сети.

Теперь дадим **задание на следующий месяц** . Параллельно со всем, что вы делаете, за 30 дней нужно выполнить одно дело из каждой категории на любом уровне сложности.

Если совсем нет времени, выбирайте 15-минутное дело и закрывайте его. Так вы начнете повышать качество жизни.

Каждая из перечисленных категорий будет приносить что-то новое. Важное условие: делайте только то, что записали прямо сейчас, ничего нового добавлять в список нельзя.

Заключение

В бизнесе нужен непрерывный рост. Как только вы выходите на плато по доходам и комфортности – это предвестник того, что дела пошли под откос. Поэтому нужно постоянно что-то внедрять и не давать себе останавливаться.

Перечитайте эту книгу через пару месяцев и повторите все, что уже удалось сделать. Внедрите вещи, до которых пока не дошли. Регулярно устраивайте себе встряску в виде марафона из огромного количества дел. Советуем прочитать **книгу «Экстремальный тайм-менеджмент»** .

Ищите возможности, начинайте думать, как поднять бизнес в 10 раз. Перестаньте размышлять о мелких проблемах – решайте их чужими руками, а сами займитесь стратегическим развитием.

Установите минимальную планку. Например, если проект принесет меньше \$100 000, вы за него не беретесь. Когда начнете так мыслить, бизнес будет расти как на дрожжах.

Подводя итоги, советуем внедрить следующее правило: **выделяйте хотя бы один день в неделю, чтобы поработать над бизнесом** . В этот день вы должны думать исключительно о стратегическом развитии и приемах, которые планируете внедрять. Размышляйте о

компаниях, с которыми будете заключать партнерские отношения. Смотрите на бизнес только сверху, оттуда лучше видна картина в целом.

Ждем ваших отзывов. До встречи на новых тренингах и живых конференциях. Возможно, случайно пересечемся в аэропорту (удивительно, но почти в каждом перелете я встречаю в аэропорту или самолете кого-то из наших читателей) или дельфинарии. Желаем, чтобы ваш бизнес развивался гигантскими темпами. Успехов вам во всем!

Андрей Парабеллум (www.infobusiness2.ru)

Николай Мрочковский (www.finance1.ru)

Итоговый трехнедельный пошаговый план увеличения прибыльности вашего бизнеса

День 1

Базовый уровень

1. Придумайте, что вы можете предложить клиенту в довесок по каждому варианту:

- ✓ продать более дорогой товар;
- ✓ продать большее количество товара;
- ✓ продать сопутствующие товары и услуги.

2. Найдите возможность поднять цены и поднимите их.

Продвинутое

1. Придумайте бонусы для ваших клиентов:

- ✓ сам бонус;
- ✓ его себестоимость;
- ✓ условия – когда и как вы будете это предлагать.

2. Посчитайте статистику по основному направлению (сайт, магазин, розница и т. д.) за последний месяц, неделю, день:

- ✓ входящий поток (leads – количество потенциальных клиентов);
- ✓ количество покупок;
- ✓ процент конверсии;
- ✓ объем продаж;
- ✓ средний чек.

3. Проводите планерку утром и вечером.

День 2

Базовый уровень

1. Пропишите регламенты и внедрите систему upsell.

2. Добейтесь, чтобы сотрудники это реально ДЕЛАЛИ.

3. Если есть сайт – автоматизируйте этот процесс.

4. Пропишите регламенты и внедрите в работу бонусы для клиентов.

5. Внедрите регламент с тремя ответами на вопросы сотрудников.

Продвинутые

1. Составьте полный список ваших поставщиков и всех контрагентов, которым вы платите (Интернет, телефон, офис и т. д.). Звоните им, прожимайте, ищите более выгодные тарифы.

2. Составьте сегодня, сразу после каста, план на завтра и по максимуму ему следуйте.

Монстры

1. Трехшаговый отдел продаж – выделите и настройте лидген:

✓ пропишите задачи;

✓ найдите человека.

2. Посмотрите ролик из фильма «Бойлерная».

День 3

Базовый уровень

1. Начните вести клиентскую базу.

2. Разбудите «спящего» клиента.

3. Назначьте дату совещания раз в неделю, когда будете отвечать на все вопросы, либо приемное время.

4. Напишите пять дел, которые вы точно сделаете завтра.

Продвинутые

1. Внедрите надбавку за срочность.

2. Добавьте в прайс-лист услуги:

✓ обучение;

✓ доставка и установка;

✓ вы сделаете за клиента что-то.

Монстры

1. Прожимайте поставщиков на рекламу.

2. Прорабатывайте downsell.

3. Придумайте СУПЕР-МЕГ Апакет.

День 4

1. Внедрите зачеркивание цен.

2. Купите и прочтите книгу Роберта Чалдини «Психология влияния».

3. Проработайте «спящих» клиентов: обзвонить + написать.

4. Работайте со «спящими» – сделайте регламент регулярной проработки.

5. Регламент ответа на телефон (либо звонка) – сделать скрипты.

6. Настройте рассылку писем клиентам, рассылайте информацию о новинках.

Продвинутые

1. Выходите на скидочные сайты, договаривайтесь о сотрудничестве.

2. Давайте магнит сверху.

Монстры

1. Что вы делаете каждый день – завтра делегируйте самое неприятное дело.
2. Идите в отдел продаж и продавайте.
3. Введите купоны на следующую покупку.

День 5

1. Планируйте специальную акцию на следующую неделю (один-три дня, начало – во вторник):

- ✓ сделайте отдельную страницу;
 - ✓ помните про ОДП – обязательно ставьте короткий срок;
 - ✓ делайте комплекты продуктов с существенной скидкой;
 - ✓ придумайте подарок, объявленный ДО акции;
 - ✓ придумайте сюрприз, который будет ПОСЛЕ акции.
2. Внедрите гарантию.
 3. Внедрите купоны на следующую покупку.

День 6

1. Начните акцию:

- ✓ обязательно еще раз проинформируйте ваших клиентов о ней;
 - ✓ зачеркните цены, покажите выгоду для клиентов;
 - ✓ уберите все препятствия на пути клиента.
2. Добавьте на «Яндекс. Маркет».
 3. Заблокируйте сотрудникам «Одноклассники», «ВКонтакте», «аську».

Продвинутые и монстры

1. Найдите нового человека на обслуживание текущих клиентов.

День 7

1. Доработайте акцию.
2. Проработайте ваши слабые звенья.
3. Увеличьте скорость реакции: ускорьтесь + сделайте регламенты.
4. Для продвинутых – придумайте и реализуйте front-end для вашего бизнеса (например, мини-книгу).

День 8

1. Добейте акцию.
2. Создайте информационный front-end-продукт «10 полезных советов».

3. Найдите минимум 30 примеров front-end-продукта и back-end-продукта.
4. Пропишите должностную инструкцию по основной позиции.

День 9

1. Подведите итоги акции.
2. Доделайте front-end «10 полезных советов» и внедрите его в работу.
3. Проведите тренинг улыбки.
4. Введите дисконтные карты для клиентов.

День 10

1. Доделайте систему сбора контактов за front-end «10 полезных советов».
2. Придумайте дорогой VIP-продукт с высокой ценой (минимум в два раза выше текущей максимальной).
3. Суббота – отдохните, замедлитесь.
4. Запланируйте в следующую среду день вне офиса.
5. Задание для продвинутых:
 - ✓ составьте список типовых возражений ваших клиентов и ответов на них, раздайте их всем сотрудникам;
 - ✓ проверьте все финансы, кассу, склад.

День 11

1. Прозвоните чужими руками 30 клиентов.
2. Выделите VIP-сегмент и обзвоните лично (минимум 15 человек).
3. Уменьшите время исполнения заказа.
4. Запланируйте среду (вторник) – день вне офиса.
5. Знаете ли вы дело, способное внести значительные позитивные изменения в продажи в вашем бизнесе, если делать его постоянно и хорошо? Начните ежедневно этим заниматься!

День 12

1. Завтрашний день проведите вне офиса. Работайте над тем, что двигает ваш бизнес вперед!
2. Начните регулярно информировать клиентов о новинках.
3. Внедрите систему стимулирования рекомендаций.

День 13

1. Доработайте три самых проблемных звена в вашем бизнесе:
 - ✓ вовремя;
 - ✓ вежливо;
 - ✓ качественно.
2. Сделайте себе и сотрудникам продающие визитки.
3. Проработайте возможность покупки в кредит (или по кредитке).
4. Работайте с жалобами.
5. Составьте список потенциальных партнеров (минимум 20 компаний). Начните работу с одним, самым перспективным.

День 14

1. Подведите итоги тренинга.
2. Начните внедрять систему трехступенчатого отдела продаж.

Приложение

Трехступенчатый отдел продаж

Не секрет, что почти в любой компании отдел продаж является ключевым подразделением. Ведь именно он приносит деньги и, по сути, кормит остальные службы.

При этом три из четырех бизнесменов, которым доводилось выстраивать в своей компании деятельность этого подразделения, как правило, на вопросы о том, насколько успешно оно функционирует и много ли с ним проблем, тоскливо вздыхают и смотрят на вас затравленным взглядом.

Оно и понятно. Отдел продаж, являясь ключевой фигурой на шахматной доске бизнеса, традиционно выступает основным источником проблем и головной боли для руководителей.

Почему так происходит?

Во-первых, найти хорошего менеджера по продажам не просто сложно, а очень сложно. И, естественно, весьма затратно. Это не идет ни в какое сравнение с любыми другими рядовыми должностными позициями (управленцев в счет не берем).

Вторая сложность заключается в том, что когда руководителю компании все-таки удастся найти и собрать в одном месте адекватных продавцов, они очень быстро разбегаются, получив более интересные предложения, или пытаются создать собственный аналогичный бизнес.

Самое обидное, что они не просто уходят, а уводят с собой ваших клиентов. Как правило, менеджер по продажам владеет практически полной информацией о своих клиентах, начиная от технологий их поиска и кончая сопровождением, контактами ключевых лиц,

повторными продажами, кто что покупал, что хотел и т. д. Поэтому увести клиентов за собой ему не составляет особого труда.

А если ключевой человек был действительно хорошим продажником, он обязательно уведет с собой еще и менеджера по доставке.

То есть, если вы продаете какие-то продукты, ключевой торговый менеджер может увести человека, который занимается закупками; если вы продаете услуги, он уводит с собой менеджера проектов. И они вдвоем начинают новое дело, параллельно пытаясь лишить вас всей клиентской базы, предлагая им то же самое, что и вы, только в два раза дешевле.

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

Ее не решить с помощью поиска более надежных людей, работы с друзьями или родственниками (в этом случае количество проблем удесятится), надзором над людьми, чтением логов «аськи» и т. д.

Для этого можно и нужно выстраивать бизнес-процессы в своей компании так, чтобы в случае ухода из вашей компании любого продажника, вплоть до руководителя отдела или коммерческого директора, она все равно продолжала идти вперед.

Более того, ключевой человек, который уходит из компании, не должен иметь полного представления обо всем, чтобы его попытки начать работу с вашей базой клиентов ни к чему не привели.

Третья проблема заключается в «звездной болезни». Если менеджер прекрасно работает и успешно совершает продажи, через некоторое время он начинает понимать свою ценность для компании. А также и то, что он в любой момент может уйти и достаточно быстро найти очень хорошую работу.

В итоге такой менеджер начинает требовать все более привлекательных условий оплаты, рабочего места, социальных пакетов, гибкого графика и т. д. В общем, активно прожимать руководство своей компании. При этом, как правило, качество его работы начинает падать, поскольку он считает, что уже заслужил более спокойную жизнь.

Четвертая проблема связана с возможностью один раз повкальвать, а потом сидеть и наслаждаться полученными результатами, особо не напрягаясь. Нароботав определенную клиентскую базу, с которой он регулярно получает свои проценты с повторных продаж, менеджер теряет мотивацию к поиску новых покупателей.

Зачем заниматься грязной и неблагодарной работой, если и так все неплохо? Конечно, с точки зрения собственников бизнеса такой сотрудник не очень эффективен.

Пятая проблема состоит в том, что продажников надо многому учить. Продажи – действительно сложная и стрессовая работа, на которой люди быстро перегорают, натываясь на бесконечные отказы, неадекватных клиентов, черные полосы и прочее.

Чтобы поддерживать качество работы менеджеров по продажам на необходимом уровне, их надо постоянно обучать и проводить различные тренинги. Иначе в течение буквально двух-трех месяцев после последнего обучения результаты деятельности резко падают.

Как вы понимаете, список проблем с отделом продаж можно продолжать до бесконечности.

В итоге из десяти человек, которых руководитель компании нанимает на должность менеджеров по продажам и обучает, в лучшем случае двое становятся хорошими продажниками. И через пять-шесть месяцев они норовят уйти туда, где им предложат более выгодные условия.

Наличие таких проблем с отделом продаж – лишь вопрос времени и масштабов.

В этой книге нам хотелось бы предложить альтернативный вариант построения отдела продаж, который позволяет если не решить полностью, то по крайней мере существенно уменьшить количество указанных проблем. Об этом свидетельствует опыт компаний, в которых удалось внедрить данную систему.

Концепция заключается в делении отдела продаж на три структурных подразделения (в простейшем варианте это будут три человека).

Первое звено, иногда являющееся частью отдела маркетинга, занимается генерацией потенциальных клиентов. Его задача – найти и получить контакты потенциального клиента, который в принципе заинтересован в продуктах и услугах компании. Как правило, это самая нудная и ресурсозатратная работа, которую ненавидит большинство продавцов.

Например, холодные звонки, когда 97 раз из 100 менеджер получает отказ. В лучшем случае – в вежливой форме. А часто и с подробным описанием, куда он может пойти со своим предложением.

Эту неблагоприятную работу стоит снять с профессиональных продавцов и перенести на плечи менее квалифицированного персонала, который будет работать по скриптам. Например, на холодный обзвон баз данных можно посадить работника с минимальной зарплатой.

В его задачи входит позвонить, сказать три шаблонные фразы и задать ключевой вопрос. Если он получает ответ «да», сразу передает звонок в следующее структурное подразделение – профессиональному продавцу.

Второе звено цепи, как правило, то, что и называется отделом продаж. В нем принимают уже «теплых» клиентов, заинтересованных в продуктах и услугах компании. Здесь сидят более профессиональные продавцы, задача которых – закрыть сделку, то есть совершить первую продажу.

Третье звено – отдел по работе с текущими клиентами. Понятно, что в большинстве компаний именно здесь крутятся основные деньги. Ведь продать что-то существующему клиенту примерно в семь раз дешевле и проще, чем новому. Именно на повторных продажах текущим клиентам строится стабильный бизнес.

Задача сотрудников данного структурного подразделения – грамотно обрабатывать текущих клиентов, максимизируя повторные продажи.

Чем хороша эта система

Во-первых, на первый этап работ – генерацию потенциальных клиентов – можно посадить низкоквалифицированную рабочую силу, умеющую добросовестно заучить текст скрипта и повторять его раз за разом.

Требования к квалификации продавцов из второго подразделения также снижаются. Поскольку со временем вырабатываются те же самые, хотя и более сложные скрипты конвертации потенциальных клиентов в реальные.

Уровень «звездности» каждого конкретного менеджера сильно падает. Нужна лишь хорошая методика обработки клиента, то есть конкретные подробные инструкции, выдаваемые сотрудникам, которые по ним будут обрабатывать потенциальных клиентов.

Сотрудникам этого отдела уже не нужно быть хорошими продавцами. Им не надо уметь подстраиваться под клиентов, использовать целый ряд специальных продажных техник и т. д. Конечно, хорошо, если они это умеют, но это перестает быть обязательным условием.

Поскольку в классическом отделе продаж на «звезде» может лежать 50–60–80 % всех продаж отдела, снижение значимости этого фактора сильно влияет на устойчивость бизнеса.

Следующий плюс такой системы состоит во взаимозаменяемости сотрудников, особенно тех, которые сидят в первом звене. Если увольняется человек, ответственный за генерацию потенциальных клиентов, вы просто берете нового. Даете ему все те регламенты, по которым работал предыдущий, немного обучаете, и компания продолжает работать.

Отдельное и очень серьезное преимущество заключается в том, что продавцам сложнее уйти от вас при такой системе. Тот, кто сидит во втором отделе на конвертации потенциальных клиентов в реальные, не занимается привлечением клиентов. Сотрудник отдела по работе с текущими клиентами не закрывает сделки. То есть каждый из них становится узкоспециализированным специалистом в своей части процесса продажи.

Остальные навыки, требуемые в других компаниях от «универсальных продавцов», быстро теряются, если их не тренировать. То есть такой продавец становится неконкурентоспособным, если попытается уйти от вас.

Естественно, сотрудники первого и второго подразделений практически не могут увести клиентскую базу, потому что они не работают с ней постоянно, как это стандартно делают менеджеры в классических отделах продаж.

Самое интересное, что сами продавцы любят эту систему. Ведь с них снимают 90 % нудной, противной работы с «холодными» клиентами, которую они так не любят. Теперь они приходят с утра на работу, у них на столе лежит список из двадцати «теплых» контактов – людей, уже заинтересованных в продуктах и услугах компании, которых сгенерировали в первом отделе.

Естественно, продать что-то таким клиентам намного проще. У менеджеров резко повышается КПД – увеличивается процент закрытых сделок. И они начинают зарабатывать больше денег – как для компании, так и для себя.

Кроме того, вы фактически строите для себя кузницу кадров. Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе с потенциальными клиентами, переводится в отдел закрытия сделок, а затем – на работу с постоянными клиентами.

Конечно, перестройка классического отдела продаж в такую структуру занимает не один месяц. Да и работа непростая. Однако результат очень быстро и с лихвой себя окупает.

ПРОЕКТ АНДРЕЯ ПАРАБЕЛЛУМА И НИКОЛАЯ МРОЧКОВСКОГО

А. Парабеллум, Н. Мрочковский, П. Алпатов

Удвоение продаж в интернет-магазине



В этой книге описано, как без финансовых вложений увеличить прибыль в несколько раз

(как минимум в два) в действующем интернет-магазине. Рассматриваются маркетинговые инструменты и фишки, которые позволяют построить максимально эффективную систему продаж и достичь результата. На момент выхода издание является единственным в своем роде в России. Книгу отличает практическая направленность и простота изложения. Ее можно использовать как руководство к действию. Информация была множество раз проверена на практике в действующих интернет-магазинах, многие из которых стали лидерами в своих нишах благодаря методикам, описанным в издании. Владельцам и руководителям интернет-магазинов, предпринимателям, руководителям и сотрудникам служб сбыта, маркетологам, специалистам по рекламе и PR.

ПРОЕКТ АНДРЕЯ ПАРАБЕЛЛУМА И НИКОЛАЯ МРОЧКОВСКОГО

А. Парабеллум, Н. Мрочковский, О. Горячо

Инфобизнес с нуля. 100 шагов к созданию своей денежной империи



Инфобизнес (бизнес по продаже информации, обучение, тренинги) даст вам настоящую свободу: у вас не будет начальников; не нужно будет тащиться в пробках на работу; ваш доход будет зависеть только от вас; вы сможете наслаждаться путешествиями и зарабатывать в любой стране мира; и что самое главное – вы получите радость и удовлетворение от своей деятельности! Если вы хотите получить все, что описано выше, – читайте эту книгу – пошаговое руководство по построению информационного бизнеса с нуля. Выбор ниши, привлечение первых клиентов, создание линейки продуктов и увеличение продаж – эти и многие другие вопросы освещены в этой книге максимально подробно. Особую ценность представляют алгоритмы действий и чек-листы, которые помогут внедрить рекомендации быстро и с максимальной эффективностью.

Примечания

1

B2C (business to customer) – бизнес, продающий конечным потребителям.

2

B2B (business to business) – бизнес, продающий другим бизнесам, а не частным лицам.

3

<http://mba4free.ru/fullcourse>.

4

Downsell-продажа заменителя, меньшего по цене. Выгодна, если прибыль с заменителя выше, чем с продукта, который покупатель собирался купить изначально.

5

<http://www.finance1.ru/category/infobusinessstv>.

6

<http://ultrasales.ru/frez-deligating.html>.

7

<http://ultrasales.ru/business/effreklama>

8

Тренинг проходил на огромном круизном лайнере.

9

<http://www.ultrasales.ru/affiliate.html>.