

ИНСТРУМЕНТЫ  
**МАРКЕТИНГА**



ДЛЯ ОТДЕЛА  
**ПРОДАЖ**

ИНСТРУМЕНТЫ  
**МАРКЕТИНГА**



ДЛЯ ОТДЕЛА  
**ПРОДАЖ**

**Игорь Манн, Анна Турусина,  
Екатерина Уколова**

**Инструменты маркетинга для  
отдела продаж**

*Все права защищены.*

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

© Игорь Манн, Анна Турусина, Екатерина Уколова, 2017

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

\* \* \*

*Посвящается Радмило Лукичу,  
Человеку, Автору, Тренеру, Консультанту*

# От авторов

## *Продавцу*

Неважно, кто вы – менеджер по продажам, руководитель службы продаж или коммерческий директор, – вам лучше как можно быстрее прочитать книгу хотя бы по диагонали и составить список инструментов, которые нужны для более эффективной работы.

Если в компании есть маркетер – обсудите список с ним, попросите помощи в реализации плана.

Если нет – можно его нанять. Или выполнить намеченное самостоятельно.

## *Маркетеру*

Неважно, кто вы – менеджер по маркетингу, руководитель службы маркетинга или директор по маркетингу, – прочитайте эту книгу и определите инструменты, которые вы еще не применяли для вашей команды продаж.

Обсудите их с продавцами.

Определите приоритеты и начинайте совместную работу по внедрению.

Продажи вырастут, продавцы будут вам очень признательны. Мы уверены в этом.

# Предисловие

Предисловие к книге должно отвечать на три вопроса:

- 1) зачем авторы написали эту книгу?
- 2) для кого она?
- 3) о чем она?

Отвечаем.

## *Зачем?*

Есть сотни книг о маркетинге и продажах, но нам еще не встречалась книга, в которой были бы перечислены все инструменты маркетинга, которые должны быть «в арсенале» менеджеров по продажам.

## *Для кого?*

Эта книга будет невероятно полезна маркетерам (менеджерам и директорам по маркетингу): перед ними чек-лист того, что необходимо как можно скорее сделать для главного внутреннего клиента – команды продаж.

А для менеджеров по продажам и директоров по продажам эта книга будет шпаргалкой – что попросить у отдела маркетинга, чтобы работа с клиентами стала эффективнее и результативнее (а если маркетинга нет, то сделать самостоятельно).

Эта книга для компаний, где:

- есть отдел продаж / менеджеры по продажам и маркетер / команда маркетинга. Первые могут попросить инструменты маркетинга, а вторые могут их сделать.
- нет конфликта маркетинга и продаж. (Если конфликт есть, настоятельно рекомендуем прочитать книгу «Согласовано!»[\[1\]](#).)
- менеджерам по продажам приходится общаться с потенциальными клиентами лицом к лицу. И общение это не проходит легко.

У издательства McGraw Hill есть известное рекламное объявление (оно появилось в 1970-е годы). На нем изображен опытный менеджер по закупкам.

Он сидит в закрытой позе, скрестив руки, и без тени улыбки говорит менеджеру по продажам:

«Я не знаю вас,  
я не знаю вашу компанию,  
я не знаю ваш продукт,  
я не знаю ваших ценностей,  
я не знаю клиентов вашей компании,  
я не знаю историю вашей компании,  
я не знаю репутацию вашей компании...»

Итак, что вы хотите мне продать?»

Жесть, как сейчас говорят.

Прошло полвека с первой публикации того объявления, а у тех, к кому приходят менеджеры по продажам, по-прежнему есть вопросы – и их стало даже больше... А вот ответов – полных и хороших – у ваших продавцов, уверены, нет.

В этом случае книга будет весьма и весьма полезна.

### ***О чем эта книга?***

Это сборник инструментов маркетинга, которые должны быть в распоряжении менеджеров по продажам.

Таких инструментов получилось несколько десятков.

Их можно разделить на четыре блока:

- 1) инструменты, которые нужны до встречи с клиентом;
- 2) инструменты, которые используются на встрече с клиентом;
- 3) инструменты, которые можно/нужно использовать после встречи с клиентом;
- 4) дополнительные инструменты, полезные для отдела продаж, которые может предоставить маркетинг.

Грань между блоками тонка – поэтому деление условное. Например, буклет нужен и до встречи с клиентами (его можно отправить в электронном виде или раздавать на выставке), и на встрече (его можно показывать, можно оставить клиенту).

Игорь Манн: «Пару слов об отраслевой специфике. Она, конечно же, накладывает отпечаток на работу маркетеров.

Есть рынки, где инструментов раз-два и обчелся. А есть рынки, где ты можешь творить, придумывать новые инструменты (например, телеком или недвижимость).

Иногда инструменты можно переносить в другие отрасли (об одном таком инструменте – «Годовом отчете положительных эмоций» – мы в этой книге расскажем).

Но некоторые, например «Отчет об инвестиционной привлекательности (росте стоимости первичной недвижимости, приобретенной на этапе застройки)», работают только в своей отрасли и масштабированию практически не поддаются».

Структура описания инструментов в первой части этой книги такая же, как в книгах «Маркетинг без бюджета»<sup>[2]</sup>, «Фидбэк»<sup>[3]</sup> или «Согласовано!»:

- чему помогает (в данном случае в контексте отдела продаж);
- сложность реализации;
- трудоемкость (по времени);
- как использовать (в общих чертах);
- как это сделать и сделать как можно лучше (мысли, «фишки» и изюминки, позволяющие действовать более эффективно);
- выводы (что нужно делать после прочтения главы).

Внимательный читатель наверняка заметил отсутствие в этом списке пункта «стоимость».

Бесплатно! По крайней мере, таково большинство описанных в книге инструментов: их можно сделать самостоятельно. Но, конечно, если вы все-таки обратитесь к профессионалам – а мы рекомендуем некоторых в этой книге, – все будет сделано быстро и на высшем уровне.

Мы уверены, что книга вам понравится, пригодится и поможет. Главное, помните: нужно не просто прочитать ее – нужно обязательно внедрить прочитанное в компании.

Читайте.

Думайте, что вам подходит (и отмечайте такие приемы галочкой в специальном квадратике).

И делайте.

*Анна,*

*Екатерина,*

*Игорь*

# **Часть I. Инструменты для менеджеров по продажам**



## До встречи с клиентом

Инструменты, которые продавцы могут использовать до встречи с клиентами, помогают перекинуть мостик к потенциальным клиентам, вызвать интерес клиента к себе, лучше понимать его ситуацию.

К таким инструментам относятся:

- CRM (база данных по клиентам);
- аналитика (справка) по клиенту;
- «почему мы?» (ответ на вопрос «Почему нужно работать именно с нашей компанией»);
- «100 слов о...» (неожиданная форма позиционирования);
- «возражения и контраргументы»;
- продуктовая матрица (визуально понятный и запоминающийся продуктовый портфель компании);
- сравнение с конкурентами (документ, из которого видно, кто ваши основные конкуренты и чем вы лучше их);
- свойства – преимущества – выгоды (правильная подача продуктов и услуг);
- приглашение к сотрудничеству;
- коммерческое предложение;
- прайс-лист;
- «антириски» (документ, показывающий риски ваших потенциальных покупателей и описывающий, как вы будете с ними работать);
- кейсы;
- white paper (мини-книга с полезным контентом по какой-то узкой теме, проблеме);
- FAQ (наиболее часто задаваемые клиентами вопросы и ответы на них);
- библиотека полезных книг.

Чем больше инструментов из этого списка вы используете, чем качественнее они – тем выше вероятность встречи с потенциальным клиентом и тем более высок будет уровень, на котором эта встреча пройдет.

### 1. CRM

Помогает:

- знать нужную информацию о клиенте и отслеживать историю его покупок;
- проводить работу с базой (анализ ABC, XYZ, RFM...);
- как следствие – продавать больше.

### ***Сложность***

Высокая.

### ***Трудоемкость***

Минимум месяц.

### ***Как использовать***

База данных по клиентам, или CRM-система, помогает автоматизировать фиксацию данных о клиентах, отслеживать историю взаимоотношений клиентов с вашей компанией.

CRM нужна, чтобы знать о клиенте информацию, которая поможет вам продать ему больше.

И еще для того, чтобы отображать хронику ваших взаимоотношений (контакты, встречи, сделки, покупки, сервисная история...).

Екатерина Уколова: «CRM также нужна, чтобы анализировать работу сотрудников, выявлять причины отсутствия продаж, видеть, откуда берутся продажи, сокращать бюджеты на рекламу или увеличивать эффективность вложений на рекламу.

Необходимо правильно настроить отчеты – по воронке во всех ее возможных разрезах (регион / отрасль / каналы коммуникации / менеджер / продукт / новый и текущий канал продаж)».

Удивительно, но в огромном количестве российских компаний менеджеры все еще фиксируют эту информацию в голове (в итоге не выдерживают и уходят), в Excel или в тетрадках. Каменный век...

Если в вашей компании еще нет CRM-программы, маркетер *обязан* выступить с инициативой ее появления.

Наверняка отдел продаж будет сопротивляться этому – но, заручившись поддержкой руководителя компании, нужно приучить продавцов к хорошему – к CRM.

Игорь Манн: «Чем больше вы знаете о своем клиенте, тем больше продаете.

Фиксируйте всё, не доверяйте ценную информацию головам и

записям менеджеров по продажам. Уйдет менеджер – уйдут знания.

Харви Маккей (известный американский предприниматель и автор книги “Как уцелеть среди акул”) заставляет своих продавцов собирать информацию о клиентах компании аж по 66 вопросам! Свою базу данных он называет “Маккей 66”. Я расскажу о ней подробнее в главе “[Отчет о встрече](#)”, а сам опросник вы можете увидеть в [приложении](#) к этой книге.

В свое время, работая коммерческим директором компании “Фавор”, я сделал базу данных “Манн 33” – мы вносили туда ответы на 33 вопроса о наших клиентах. Эта база помогла в разы увеличить продажи.

Информация в вашей базе данных должна быть актуальной: все изменения должны отражаться в ней как можно быстрее (желательно в тот же день, как вы о них узнали).

Вся информация должна быть реальной. Пробелы и вопросительные знаки в ячейках недопустимы.

Важны точность и полнота данных. Например, в графе “дата рождения клиента / знак зодиака” должно быть указано “26 марта 1965 года / Овен”, а не “20 марта? / –”.

### ***Как сделать это лучше***

1. Найдите профессионала и задайте ему вопрос: «Какую CRM-систему нам лучше внедрить?» Возможно, придется заплатить, но правильно подобранная и грамотно внедренная CRM-система окупит гонорар быстро и сторицей.

Екатерина Уколова: «CRM делятся – проведем аналогию с марками машин – на Daewoo, Nissan, Mercedes, Bentley.

В первую очередь, как и при покупке машины, нужно определиться с бюджетом (минимальный для CRM – 1500 рублей в месяц или даже бесплатно). Далее необходимо составить техническое задание и проконсультироваться с профессионалами (например, с экспертами нашей компании Oy-li).

Одна компания внедряла CRM два года, бюджет внедрения уже превышал четыре миллиона рублей. После того как мы пришли на проект, выяснилось, что в расчетах использовались неверные формулы, система была нелогичной, продавцам было неудобно с ней работать, в результате все дублировалось в Excel. Внедрение не только не окупалось, но и требовало все больших денег.

Мы предложили выбрать другое решение, всего за 700 тысяч рублей, внедрение которого займет месяц. Составили ТЗ и предложили

реализовать его на SAAS-платформе. Результат: при падении рынка на 40 % компания выросла на 15 % (по количеству проданных объектов) по отношению к прошлому году (не считая роста цен и с учетом сезонности)».

2. Очень многое зависит от драйвера проекта внедрения CRM в вашей компании – от его настойчивости, профессионализма и оптимизма.

## **2. Аналитика по клиенту**

Помогает:

- узнать о компании, клиенте, ЛПР (лице, принимающем решение) информацию, которая на переговорах побудит его принять нужное решение или ускорит этот процесс.

### ***Сложность***

Средняя.

### ***Трудоемкость***

Зависит от отрасли (в одних отраслях нужную информацию найти просто, в других – консервативных, закрытых – очень нелегко).

### ***Как использовать***

Аналитика по клиенту позволяет наладить контакт с нужным человеком и мотивировать его купить больше и/или быстрее. Вот несколько примеров полезной информации и способов ее использования:

- личные данные (поздравляем клиента с днем рождения или свадьбой дочери);
- рабочая информация (поздравляем ЛПР с внутренним продвижением и повышением);

Очень хорошо, когда мы понимаем, кто есть кто в компании:

- кто ЛВР (лицо, влияющее на принятие решения);
- кто ЛПР (лицо, принимающее решение);
- а кто – ЛДПР (лицо, *действительно* принимающее решение).

Необходимо понять их приоритеты, знать их понятийный аппарат и исходя из этого продумать контент и аргументы.

- рыночная информация (используем для влияния на принятие решения, например информацию о создании совместного предприятия или выходе

компании-клиента на другие рынки);

- информация о конкуренте (лоббируем нужное решение, ссылаясь, например, на то, что конкурент начинает проект франчайзинга).

Комментарий от тестера книги Евгения Землянухина: «Аналитическая информация о клиенте должна быть максимально глубокой и включать в себя широкий спектр данных: целевые рынки сбыта, каналы сбыта и дистрибуции, происшествия на производстве или складах, кадровые перестановки внутри компании клиента, проблемы с конечными потребителями клиента, финансовые сводки и т. д. Наличие таких данных позволяет постоянно “быть на одной волне”, понять потребности клиента и сформировать предложения и решения, которые будут бить точно в цель.

Пара примеров из практики.

**История 1.** Мы узнали, что наш потенциальный клиент выстраивает стратегию своего развития вокруг самого прибыльного и требовательного к качеству рынка сбыта. Клиент инвестировал в шесть складов в ключевых регионах рынка, создал запасы и вложился в логистику. Основываясь на этих данных, мы пришли к выводу, что возврат инвестиций и стабильность качества продукции будут главными точками фокуса клиента в ближайшее время. Мы подготовили предложение, наглядно демонстрирующее, как с помощью наших продуктов клиент повысит прибыль и снизит риски производства некачественной продукции, что в итоге ускорит процесс возврата инвестиций. Запрос на пробную партию мы получили на следующий день без единого звонка и без личных встреч.

**История 2.** Анализ цепочки поставок сырья другого клиента показал, что его снабжение ведется путем закупок из Китая. Доставлялся “вражеский” продукт морским транспортом за полтора месяца. Стало очевидно, что клиент испытывает неудобства: требовалось долгосрочное планирование закупок, увеличивались складские запасы, что ухудшало денежный поток, к тому же долгая доставка увеличивала риск остановки производства. Наше географическое положение оказалось нашим преимуществом. Мы составили коммерческое предложение вокруг выгодной логистики, снижения складских запасов клиента и связанных с этим рисков. Клиент наш».

В теории маркетинг должен готовить справку по каждому клиенту и его ситуации для своих коллег из отдела продаж.

**Екатерина Уколова:** «Чтобы рационально использовать ресурсы, готовить такие справки можно по клиентам категории АХ/АУ, то есть по тем, кто приносит больше всего денег и покупает у вас чаще других».

**Роман Тарасенко:** «Это лучше упаковать в профайл клиента. Сделать что-то вроде досье (папка с фотографией, датой рождения, хобби, интервью и т. д.). Так часто делают журналисты, собираясь на интервью».

В идеале менеджер отдела продаж должен иметь: а) возможность заказать и получить такую справку у коллег из маркетинга («Вася, есть у тебя для меня что-то новое для проекта G? “Нарыли” что-то интересное по клиенту С?») и б) привычку делать это регулярно.

**Екатерина Уколова:** «Одна компания творчески подошла к этому вопросу. Она наняла студента, который через соцсети собирал информацию о клиентах, и платила ему за одну справку от 200 до 500 рублей.

В анкете о клиенте значились следующие пункты.

1. Семейное положение.
2. Хобби.
3. Личное фото.
4. Любимые цитаты, книги, фильмы.
5. Места работы.
6. Возраст.
7. Интересы / основные темы ленты новостей.

К началу разговора с клиентом менеджер этой компании знал о нем все и был готов к беседе. Вместо банальных фраз ни о чем он говорил на интересные для клиента темы.

Конверсия “поговорили – продали” была фантастической».

### *Как сделать это лучше*

**1. По системе.** Хорошо, когда такая информация накапливается системно и загодя (с помощью CRM-системы).

**2. Внешние источники.** Здорово, если есть бюджет на внешние источники информации (многие компании специализируются на сборе и обработке подобных сведений).

## **3. «Почему мы?»**

Помогает:

- выделиться среди конкурентов;
- запомниться во время переговоров.

### *Сложность*

Средняя.

### *Трудоемкость*

Непредсказуемая.

### *Как использовать*

Практически всегда клиент задается вопросом: «Почему я должен выбрать именно эту компанию? Чем они лучше конкурентов?»

И очень часто этот вопрос задают на переговорах: «Хорошо... Итак, почему мы должны выбрать именно вас?»

Правильный ответ на этот вопрос позволит заключить сделку или как минимум продвинуться по воронке продаж.

Правильный – значит быстрый, короткий (хорошо бы уложиться в одно-два предложения), четкий, уверенный, убедительный, аргументированный, небанальный (оригинальный) и запоминающийся.

Вы правильно отвечаете на этот вопрос?

Как правило, менеджеры по продажам мнутя, «путаются в показаниях», отделяются общими словами и ответ их звучит неубедительно...

Неправильный ответ закрывает дорогу вперед, поставит крест на работе с клиентом.

В общем, ставки здесь высоки.

### *Как сделать это лучше*

**1. Хорошо подумайте.** Обсудите с менеджерами по продажам, как лучше ответить на этот вопрос. Выслушайте их версии ответов (как правило, все менеджеры отвечают по-разному). Решите, какой ответ лучший. Используйте его всей компанией.

**2. Обновляйтесь.** Время от времени проверяйте актуальность ответа на вопрос «Почему мы?». То, что хорошо звучало до кризиса, в кризис может быть неубедительно.

**3. Под рукой.** Как насчет того, чтобы напечатать ответ на этот вопрос? Представьте ситуацию: клиент спрашивает «Почему вы?», а продавец

протягивает открытку/листочку и спокойно отвечает: «Я ждал этого вопроса. Мы не боимся отвечать на него – и даже готовы оставить вам ответ в письменном виде. Можете сравнить его с ответами других компаний». Сильный ход.

Возможно, вам понравится идея напечатать ответ на этот вопрос на обороте визитной карточки ваших менеджеров по продажам? Подскажите продавцу, что, если ему не задали такой вопрос (еще раз напоминаем, что им задается каждый покупатель), ему самому стоит сказать: «Кстати, вы не спросили меня, чем наша компания лучше других... Вот наш ответ», – и протянуть заготовленный заранее печатный материал.

**Роман Тарасенко:** «Компания “Монолит” (продажа и аренда опалубки) сделала целый стенд с аргументами “почему мы”. Каждый аргумент представлен как картинка и подпись к ней.

А для использования на выездных продажах мы сделали маленькие карточки – размером с игральную карту. Каждый сотрудник может перебирать “колоду” на встрече с клиентом и называть/показывать свои аргументы».

**Игорь Манн:** «Они у меня учились



».

**4. Потренируйтесь.** Хорошо, если менеджеры потренируются отвечать на этот вопрос, играя в покупателя и продавца. Желательно довести ответ до автоматизма. Он может выглядеть как экспромт, но на самом деле этот «экспромт» хорошо подготовлен.

**Евгений Землянухин:** «Репетиции должны проводиться регулярно, и все они должны быть генеральными. Ответ на этот вопрос должен отскакивать от зубов. Пример из жизни коллеги.

Крупный потенциальный заказчик. Встреча на высшем уровне. Клиент задает упрощенный вариант вопроса: “Почему мы должны покупать именно ваш продукт?” Казалось бы, сейчас сразу всех наповал. Тьма аргументов в голове, не знаешь, с чего начать. Пауза буквально в три секунды и... смех клиента. Поражение. Реванш удалось взять только через месяц. Потеря времени и репутации.

Ставки просто космические. Мне иногда кажется, что ответ на вопрос “Почему мы?” должен знать даже охранник».

## 4. «100 слов о...»

Помогает:

- выделиться среди предложений конкурентов;
- запомниться на встрече или переговорах.

### *Сложность*

Низкая.

### *Трудоемкость*

Один день.

### *Как использовать*

«100 слов о...» – необычный формат отстройки от конкурентов, ответа на вопрос «Почему мы?».

В то время как конкуренты используют стандартные способы рассказать о себе – буклет, брошюру, слайды и прочее из разряда «много букв», вы пускаете в дело документ «100 слов о нашей компании».

Вы можете распечатать этот документ на принтере.

Вы можете напечатать его в типографии.

Вы можете сделать отдельный слайд «100 слов о нас» в презентации.

Само название «100 слов о...», свежесть и необычность подачи информации поможет вам выделиться и запомниться (краткость – сестра не только таланта, но и выбора в вашу пользу).

### *Как сделать это лучше*

**1. Ровно 100.** Будьте готовы, что ваш клиент начнет считать слова: человеческое любопытство и не такое заставляет делать. Лучше, если у вас будет действительно 100 слов, считая предлоги и союзы.

В программах работы с текстами Word и Pages есть функция подсчета слов. Самому считать не надо – за вас все сделает компьютер.

**2. Больше или меньше.** Если у вас получится больше или меньше слов, не беда. Не обязательно подгонять текст именно под 100 слов. Просто назовите свой документ «104 слова о нашей компании» или «96 слов о нашей компании».

**3. Не мельчите.** Сделайте крупнее шрифт. У многих проблемы со зрением.

**4. Акценты.** Можно выделить важные мысли цветом, подчеркиванием

или шрифтами.

**5. Логотип.** Не забудьте добавить в документ элементы вашего фирменного стиля: логотип, слоган, подстрочник – все, что покажется вам уместным.

**6. Проверка на банальность.** Проверьте свой текст с помощью сервиса «Главред» (<http://glvrd.ru/>). Вы удивитесь, насколько его можно улучшить (да и другие тоже).

## **5. «Возражения и контраргументы»**

Помогает:

- работать с возражениями;
- быть более убедительным;
- с большей вероятностью закрывать сделки;
- двигаться по воронке продаж.

*Сложность*

Средняя.

*Трудоемкость*

Неделя.

*Как использовать*

Менеджерам по продажам постоянно приходится работать с возражениями потенциальных и существующих клиентов. Почему бы не сделать документ «Возражения и контраргументы»? Его можно использовать как шпаргалку и при подготовке к переговорам, и на самих переговорах.

**Евгений Землянухин:** «На мой взгляд, это не самый удачный вариант, хотя безусловно имеет право на существование. Считаю, что перед выходом на “ринг” нет ничего лучше тренировок в “зале”. Наличие таких шпаргалок нередко запускает у менеджеров механизм “мне завтра на экзамен” со всеми вытекающими. Кто-то перестает думать головой и надеется только на шпаргалку, пытаясь адаптировать любой ответ клиента под одно из имеющихся в списке возражений, и в итоге может ответить невпопад. Кому-то все время надо в туалет, чтобы подсмотреть в шпаргалку. А кто-то вообще начинает играть с клиентом в словесный пинг-понг. Поэтому я бы поостерегся рекомендовать

использование таких “шпор” на переговорах. Во всяком случае, не стоит рассчитывать на них как на главное оружие».

### *Как сделать это лучше*

**1. Регулярные обновления.** Меняются клиенты, меняются времена, меняются условия работы... меняются возражения – должны меняться и ответы на них. Периодически (например, ежеквартально) обновляйте контраргументы, которые используют менеджеры по продажам.

**2. Прокачайтесь.** Прочитайте книгу «Школа продаж»<sup>[4]</sup> Александра Деревницкого. Это лучшая книга о работе с возражениями клиентов на сегодня. Глупо ее не использовать.

**3. База знаний.** Превратите список возражений и контраргументов в онлайн-базу знаний. Так менеджеры по продажам смогут самостоятельно добавлять вопросы и возражения клиентов и работать над контраргументами.

**4. На память.** Если у клиента возражение следует за возражением, как вдох за выдохом, можно сделать следующее: протянуть ему ваш документ «Вопросы – контраргументы» со словами: «Вижу, у вас много вопросов. Мы подготовились. Вот все ваши возможные вопросы – и все наши ответы». Только не забудьте пробрендировать документ (поставить на нем логотип компании и контактные данные). Такому клиенту этот подход может понравиться.

**Евгений Землянухин:** «Исходя из моей (и не только моей) практики, могу сказать: нередко такое поведение клиента, как “возражение за возражением”, – результат плохой подготовки менеджера. Он не выяснил, что нужно клиенту, и не сформулировал ценностное предложение заранее. В таких ситуациях работа с возражениями может превратиться в продавливание клиента, что, скорее всего, последнему не понравится. И тогда перечень “Вопросы – контраргументы”, который вы ему дадите в руки, может стать тем самым медным тазом, который накроет все надежды на сотрудничество на данном этапе. Думаю, рекомендовать этот инструмент следует с осторожностью».

## **6. Продуктовая матрица**

Помогает:

- наглядно представить всю линейку продуктов компании;
- диагностировать ситуацию заказчика и подсказать лучший вариант

выбора решения.

### *Сложность*

Высокая.

### *Трудоемкость*

Может быть, вы найдете отличный вариант для визуализации продуктовой линейки сразу. Но возможно также, что на это уйдет месяц.

**Анна Турусина:** «А то и больше... В свое время мы делали продуктовую матрицу для “Банка Европейский” почти два месяца.

Хорошая идея долго не приходила нам в голову. Но потом пришла – и мы поняли, что ее стоило дожидаться. Она была очень понятной, оригинальной, наглядной и запоминающейся.

Клиент сразу же начал использовать ее практически во всех своих коммуникациях – от визитных карточек до рекламных кампаний».

### *Как использовать*

Общее правило: чем больше у вас продуктов, тем скорее нужно делать продуктовую матрицу/карту.

Клиенту должно быть достаточно одного взгляда на нее, чтобы понять:

- ваш ассортимент, его глубину и ширину;
- какое решение необходимо ему в его ситуации;
- от каких факторов может зависеть выбор;
- какие дополнительные услуги вы оказываете...

Список можно продолжить.

В идеале клиент непродолжительное время разглядывает вашу продуктовую карту/матрицу и, ткнув в нее пальцем, говорит: «Ага! Нам нужно вот это».

Профит! Вы не зря работали.

### *Как сделать это лучше*

**1. Скопируйте.** Посмотрите, как рассказывают о своей продуктовой линейке ваши коллеги по бизнесу из других стран. При копировании зарубежного опыта даже иностранный язык знать не обязательно – красивую картинку понимаешь без слов.

**2. Посмотрите на смежные отрасли.** Например, вы работаете в телекоммуникационной компании. Посмотрите, что сделали для визуализации своей продуктовой линейки банки или страховые компании.

Вдруг их идея вдохновит вас?

**3. Используйте копирайт.** Если вы придумали классную идею для визуализации своей продуктовой линейки – поставьте знак «копирайт» © с названием своей компании. Гарантии, что не украдут, нет (в нашей стране уважения к интеллектуальной собственности пока мало), но все же это лучше, чем оставить результат вашей работы без указания авторства.

Если конкуренты нагло украдут вашу «картинку» – можете загрузить работой юристов.

**4. Дизайн рулит.** Вложите в дизайн вашей матрицы/карты. Она должна выглядеть стильно – цвета, формы, шрифты, графика... все имеет значение.

**5. Знаем все.** Обучите ваших менеджеров, как пользоваться продуктовой матрицей/картой. Пусть знают, что и где расположено, и могут ответить на любой вопрос клиента по карте. Если необходимо – примите по ней экзамен.

## 7. Сравнение с конкурентами

Помогает:

- работать с возражениями клиентов;
- показывать клиентам, в чем вы лучше конкурентов;
- знать свои слабые стороны и быть готовым к вопросам клиента о них;
- задавать на переговорах правильные вопросы, работать по СПИН<sup>[5]</sup> (выявлять сложности и задачи клиента с помощью специальных вопросов).

### *Сложность*

Высокая.

### *Трудоемкость*

Одна-две недели.

### *Как использовать*

Менеджеры по продажам часто сравнивают свои решения с товарами/услугами конкурентов, чтобы показать, в чем их преимущества.

Сравниваются характеристики (вес, габариты, производительности, энергопотребление...).

Сравниваются цены (абсолютная стоимость, стоимость единицы или периода, стоимость владения...).

Сравниваются ожидаемые результаты (окупаемость или, например,

себестоимость одной единицы продукции, произведенной на станке...).

**Елена Жаданова:** «Выводя на рынок стиральную машину “Евронова”, мы использовали формат сравнительных статей о продукте. При этом негативно о конкурентах не отзывались, а подчеркивали технические преимущества нашего продукта, благо было о чем рассказать.

Результат – мы достигли узнаваемости, сопоставимой с конкурентами, с затратами более чем в десять раз ниже, чем у них. Люди с техническим образованием (а в России в девяностые годы таких было более 70 %) однозначно делали выбор в пользу нашей малютки».

Такой документ можно сделать самостоятельно (в этом случае можно поиграть акцентами, где-то как-то что-то «отретушировать») или использовать версию, подготовленную, например, независимыми аналитиками (понятно, что в этом случае вы должны хорошо смотреться на фоне конкурентов).

Понятно, что если подобную карту начнут делать ваши конкуренты – то в ней вы заведомо будете выглядеть не лучшим образом. Будьте к этому готовы.

Именно поэтому лучше сделать такой документ быстрее конкурентов. И если они уже используют сравнение своей продукции с вашей (и с продукцией других конкурентов) на встречах с клиентами и вы там смотрите не очень, нужно скорее делать свою альтернативную версию.

### *Как сделать это лучше*

**1. «Оставить можете?», «Можно я это возьму?».** Будьте готовы к такому вопросу от вашего клиента. С одной стороны, это хорошо: клиенту ваше сравнение чем-то понравилось, а с другой – вдруг у вас что-то там не слишком корректно изложено... Поэтому...

**2. «Правда, правда, еще раз правда – но не вся правда».** Никогда не лгите в таких обзорах/сравнениях.

Умолчать о чем-то можно.

Сместить акценты *слегка* можно.

Трактовать как-то по-своему можно.

Врать нельзя.

**3. «... ничто человеческое мне не чуждо».** Каждый старается подчеркнуть свои преимущества, сильные стороны и скрыть свои слабости.

То же можно сделать и в сравнении. Если вы в каком-то ракурсе смотрите очень плохо (например, занимаемая площадь оставляет желать лучшего), исключите эту характеристику из обзора/сравнения.

**4. О конкурентах – или хорошо, или не обидно.** Научите сотрудников правильно отзываться о конкурентах.

Не обижая, без издевки, без пренебрежения. Только факты, только цифры. Все, что вы скажете плохого о конкурентах, ваши клиенты им передадут. Может, еще и преувеличат. Помните советский мультфильм «Маугли»? «А еще он называл тебя земляным червяком...»

**5. 1 + 1.** Этот документ можно совместить с продуктовой матрицей (см. выше), перечислив конкурентов по каждой продуктовой линейке или бренду. Документ получится громоздкий, но очень полезный.

**6. Лучшая визуализация.** Постарайтесь акцентировать большее внимание на сильных сторонах ваших решений, создавая тем самым больший отрыв от конкурентов (незначительное отличие не впечатляет).

Используйте для этого цвет, крупный шрифт, выделение, подчеркивание.

Можно использовать подсчет и вес баллов для сравнения с конкурентами – опять же, визуализируя преимущества.

Павлин же распускает свой хвост, привлекая партнершу? Будьте павлином – привлекайте клиентов визуализацией.

**Евгений Землянухин:** «Это хороший инструмент. Однако в b2b (и не только), возможно, стоит делать такие сравнения в контексте потребностей конкретного клиента или нескольких клиентов со схожими проблемами. Делая такой инструмент, на него стоит посмотреть глазами клиента и протестировать, прежде чем внедрять. Может оказаться, что такой документ не всем стоит показывать».

## **8. Свойства – преимущества – выгоды**

Помогает:

- выделиться среди конкурирующих предложений;
- запомниться потенциальному покупателю.

*Сложность*

Средняя.

*Трудоемкость*

Один-два дня.

### ***Как использовать***

Подача информации о ваших решениях в формате «свойства – преимущества – выгоды» – один из приемов презентации товара/услуги.

**Свойство/характеристика/черта** – это факты, данные, информация о продукте («что мы продаем клиенту?»), то, что несет технический, описывающий характер. Примеры:

- Стол – цвет белый.
- Стул – деревянный.
- Бумага – 80 г/м<sup>2</sup>.

**Преимущества** показывают, как свойства могут пригодиться/помочь покупателю, то, что выделяет вас на фоне аналогичных предложений («чем это лучше?»).

Посмотрим на примеры выше с точки зрения преимуществ:

- стол белый – выглядит дорого, эффектно, неизбито, так как в основном столы черные и коричневые;
- стул деревянный – экологичнее и надежнее, чем хлипкие пластиковые;
- бумага 80 г/м<sup>2</sup> – позволяет экономить.

Как правило, преимущества всегда описываются прилагательными. И как кашу не испортить маслом, так и с преимуществами описываемого товара/услуги – не жалейте прилагательных.

**Выгоды** – это все то, что является ценностью для клиента, то, что он получит от вашего продукта («зачем мне это нужно?»):

- белый кухонный стол выглядит дорого, эффектно – все будут думать, что вы творческий, богатый человек;
- бумага 80 г/м<sup>2</sup> позволяет экономить – сможете купить семь пачек вместо пяти;
- деревянный стул экологичнее и надежнее – дольше прослужит, не будет вредить вашему здоровью.

Технология работы по этой модели простая.

Возьмите любой продукт, сделайте таблицу с тремя колонками «свойства – преимущества – выгоды» и начинайте ее заполнять слева

направо: сначала все свойства, потом преимущества каждого вашего свойства в сравнении с другими товарами/поставщиками, а потом выгоды каждого свойства для вашего клиента.

Поверьте, это очень хорошая идея – научить ваших менеджеров по продажам рассказывать о решениях именно так: свойства – преимущества – выгоды.

Это правильная подача материала.

Типичная ошибка продавцов – рассказывать о свойствах и характеристиках продукта, при этом не называть преимуществ и забывать о выгодах.

И еще. Многие не знают, что выгоды можно разделить на иррациональные (безопасность, статус, удобство, уверенность) и рациональные (время, деньги, уникальные возможности).

Работая с рынком b2b, можно выделять экономические выгоды, социальные и организационные (и, возможно, личные, – но это тема другой книги).

Если в вашей компании небольшая продуктовая линейка или вы продаете монопродукт (только бетон или только сахарный песок), почему бы не сделать отдельный документ «свойства – преимущества – выгоды»?

Когда начинается разговор о продукте, вы просто достаете листок с тремя колонками – и, уже не забывая ничего, подробно рассказываете.

Подход-бомба, согласитесь.

И менеджер отдела продаж ничего не забудет сказать (и не ляпнет лишнего).

И клиент услышит и – увидит! – все (двойной удар – и по визуалам, и по аудиалам).

**Евгений Землянухин:** «Специфика бизнеса сильно влияет на формат подачи материала. Мы как минимум в половине случаев используем обратный порядок (выгоды – преимущества – свойства). И делаем это осознанно. Профессиональные закупщики очень часто хотят вначале услышать, что они получают, используя наш продукт (повысить прибыльность, снизить затраты), и только потом их интересует, как это работает и что такого особенного мы в наш продукт положили. Поэтому с тем, что “рассказывать о решениях именно так: свойства – преимущества – выгоды”, согласен только на 50 %».

### *Как сделать это лучше*

**1. Добавьте недостатки.** Если вы хотите завоевать доверие клиента (а

кто же не хочет?!), расскажите и о недостатках ваших продуктов (например: «В общем, всем хороша наша чугунная батарея, вот только нет у нее встроенного терморегулятора – придется врезать. Но мы обязательно расскажем, как это лучше сделать...»)

У клиента шок. Так не делает никто. Он такой откровенности никогда не встречал. Клиент – ваш).

Конечно же, клиенту нужно рассказывать не обо всех недостатках (а то будет как в известном анекдоте – «с таким подходом ты слона не продашь...»).

**2. Начинаем сразу с недостатков.** Шок для клиента – и полное доверие к вам. Рискнете?

**3. «Мы что-то забыли?».** Проведите мозговой штурм с сотрудниками отдела продаж – спросите, все ли свойства, преимущества и выгоды упомянуты? Хотите, чтобы штурм прошел живее – предложите приз. Затем добавьте забытое в материал.

**4. «Мы что-то забыли? – 2».** Попросите сотрудников отдела продаж делиться с вами идеями и мыслями, возникающими в ходе использования инструмента на встречах с клиентами. Обратная связь будет наверняка. Ее обязательно нужно использовать для обновления этого документа.

Екатерина Уколова: «Мы в Оу-лі учим формулу СПВ (свойства – преимущества – выгоды) так:

(С – свойство) + (фраза-переход) + (П – преимущество) + (фраза-переход) + (В – выгода)

Пример:

С – свойство: флипчарт белый (С – свойство) + (фраза-переход): флипчарт белый, что дает возможность писать разными маркерами, в отличие от доски.

(С – свойство) + (фраза-переход) + (П – преимущество) + (фраза-переход) + (В – выгода): флипчарт белый, что дает возможность писать разными маркерами, в отличие от доски, а это повышает усвоение материала, что, в свою очередь, увеличивает количество повторных продаж тренингов.

Примеры фраз-переходов: это позволит вам..., это увеличит ваши..., это экономит ваши..., это даст возможность...

За несколько тренировок использование формулы доводится до автоматизма».

**5. Разные целевые аудитории – разные выгоды.** Важно помнить, что иногда решение нужно продать разным ЛПР (лицам, принимающим

решение). Так, бухгалтеру важны одни свойства, преимущества и выгоды, а коммерческому директору – другие.

Разные свойства, преимущества и выгоды нужны для ваших партнеров (посредников) и для конечных покупателей.

Проработайте каждый уровень цепочки продаж.

## **9. Приглашение к сотрудничеству**

Помогает:

- наладить первый контакт с потенциальным клиентом.

### *Сложность*

Низкая.

### *Трудоемкость*

Один день.

### *Как использовать*

Приглашение к сотрудничеству – это разновидность коммерческого предложения. Очевидно, что «холодному» потенциальному клиенту лучше не посылать коммерческое предложение, сформулированное «в лоб»: «Привет, вот наш цемент, берите...»

Лучше отправить вежливое, приветливое, дипломатичное приглашение к сотрудничеству.

**Марина Белоусова:** «У нас есть такое письмо, мы называем его обобщенным коммерческим предложением или же презентацией компании. С его помощью мы представляемся и “продаем” нашу компанию. Никаких цен, никаких прайс-листов. Письмо мотивирует получателя обратиться к нам с каким-то вопросом, сделать ответный шаг».

Фактически это «позвольте представиться» против «покупайте у нас».

Исключение – вас просят прислать именно коммерческое предложение. Тогда приглашение к сотрудничеству неуместно.

### *Как сделать это лучше*

**1. Копирайтинг и дизайн** – наше все. Вложите в это письмо – хорошо сверстайте, вычитайте всей командой. Оно должно понравиться

всем продавцам. Тогда, скорее всего, оно понравится и вашим потенциальным клиентам (а продавцы с удовольствием будут использовать его везде, где только можно).

**2. Краткость – сестра таланта.** Письмо с приглашением к сотрудничеству не должно занимать больше одной страницы.

**3. Двойной удар.** Представились этим письмом – и в нем же сообщите, что вышлете коммерческое предложение по первому запросу. Не будет запроса – сошлитесь на отправленное и, возможно, не дошедшее до адресата приглашение к сотрудничеству и отправьте коммерческое предложение. Два удара лучше одного.

**4. Персонально.** Узнайте, как зовут (и как предпочитает, чтобы к нему обращались) ЛПР (лицо, принимающее решение), которому вы пишете приглашение к сотрудничеству, – и обратитесь к нему напрямую и правильно.

**Игорь Манн:** «Например, я ужасно не люблю, когда ко мне обращаются “Игорь Борисович”.

У отправителя больше шансов зацепить меня, если он обратится ко мне “Игорь”».

## 10. Коммерческое предложение

Помогает:

- предложить клиенту решения компании (продукты, услуги);
- отстроиться от конкурентов;
- рассказать о выгодах работы именно с вашей компанией.

### *Сложность*

Высокая.

**Игорь Манн:** «Да-да, высокая. Сделать хорошее коммерческое предложение с высокой конверсией “отправили – продали” очень непросто. Поверьте мне, я их много сделал (и переделал) для своих клиентов».

### *Трудоемкость*

До двух недель.

### *Как использовать*

Коммерческое предложение (или компред, КП) – пожалуй, самый

известный и популярный инструмент в работе отделов продаж.

Вот фразы, которые менеджерам по продажам приходится слышать очень часто.

- «Вышлите нам коммерческое предложение...»
- «Нам не подошло ваше коммерческое предложение...»
- «Мы сравнили полученные коммерческие предложения, и ваше нас не устроило...»

О коммерческих предложениях написаны сотни статей, есть даже отличная книга Дениса Каплунова «Эффективное коммерческое предложение»[\[6\]](#) (прочитайте обязательно). Она о том, как сделать плохое коммерческое предложение хорошим, а хорошее – еще лучше.

### *Как сделать это лучше*

**1. Другой формат.** 99,9 % коммерческих предложений делаются «на бумаге», отправляются в бумажном (по почте или факсу) или электронном виде (по электронной почте, потом их распечатывает клиент).

Как насчет видео– или аудиокоммерческого предложения?

Клиенты говорят, что им некогда читать ваши коммерческие предложения? Пусть послушают, пусть посмотрят.

**2. Копирайтинг и дизайн.** Согласимся с Денисом Каплуновым: это два ключевых элемента компреда.

Если он непривлекателен внешне – его и в руки не возьмут.

Если некрасив внутренне – у вас нет шансов что-то продать.

Назовем некоторые признаки неудачного коммерческого предложения:

- что-то рассказывает, но не продает;
- адресовано сразу нескольким лицам;
- безадресное;
- занимает больше двух страниц;
- плохо оформлено (не оформлено никак).

Проверьте свое коммерческое предложение. У вас таких ошибок, надеемся, нет?

**Екатерина Уколова:** «Мы помогали выстраивать отдел продаж компании, занимавшейся сертификацией, и нашли большую проблему. Конверсия “сделанные звонки” – “назначение встречи” была всего 1 %. А звонков делалось немало!

По результатам аудита выяснилось, что логотип и название самой

компания не соответствовали нужному образу. Компания выглядела как контора “Рога и копыта”.

Коммерческое предложение было примерно таким:

черный глобус-логотип;

не внушающее уважения название и “что-то сертификация”;

мелкий шрифт Times New Roman.

И таким предложением компания хотела привлечь российские представительства иностранных компаний.

Менеджер нормально входил с ними в контакт по телефону, но после отправки коммерческого предложения трубку уже не брали.

Новое коммерческое предложение обошлось в 50 тысяч рублей – и увеличило конверсию “компред – договоренность о встрече” с 1 до 20 %».

**Евгений Землянухин:** «Согласен с тем, что дизайн и простота – это как минимум 50 % успеха. Но даже красивые КП без четко и ясно описанных выгод, одетых в цифры и проценты, имеют гораздо меньше шансов на успех. Пример из жизни. Была задача закрепиться на азиатском рынке и увеличить там долю своих поставок. Одним из основных препятствий на пути к цели была наша удаленность от потребителя, делавшая еженедельные авиапоставки небольших количеств продукции, как того хотел клиент, крайне невыгодными для нас. Потребитель не желал затаривать свой склад нашим материалом, замораживая деньги, его беспокоил вопрос срока годности и быстрой замены в случае брака. Поэтому 75 % закупок он делал у местного поставщика, который привозил продукцию в течение трех дней по звонку. Лучшее решение – открытие собственного местного склада. Нам нужно было продать клиенту новую схему поставок через местный склад, сохранив выгодный уровень цен. Два наших первых КП имели неплохой дизайн и, как нам казалось, четко демонстрировали выгоды для клиента. Однако согласия мы не получали. Третье КП демонстрировало все характеристики и выгоды оцифрованными. Мы указали, сколько квадратных метров будет сэкономлено, во сколько раз снизятся затраты на складскую обработку, как часто и в каком объеме лучше всего производить поставки и как от всего этого улучшатся условия оплаты и повысится cash flow. Клиент дал добро».

**3. Несколько ЛПР?** Если у вас сделка, в которой несколько ЛПР (лиц, принимающих решения), сделайте несколько компредов, «заточенных» под каждого ЛПР.

**Анна Турусина:** «Как-то мы предложили одному нашему клиенту делать сразу три коммерческих предложения.

Главный энергетик получал компред, “заточенный” под него (как мы шутили, на “технодиалекте”).

Финансовый директор компании-заказчика получал коммерческое предложение с четырьмя возможными способами финансирования сделки – с отсылкой на компред главного энергетика (“Ваш коллега, главный энергетик, уже получил наше коммерческое предложение и выбирает лучший вариант”).

А генеральный директор получал свое, “директорское” КП, в котором его информировали, что его замы уже подобрали наилучшее техническое решение и лучший способ его оплаты, ему остается только все утвердить.

Работы по подготовке коммерческих предложений стало больше – но и конверсия выросла значительно».

## **11. Прайс-лист**

Помогает:

- продавать больше.

### *Сложность реализации*

Средняя.

### *Трудозатраты*

Неделя.

### *Как использовать*

Менеджеры по продажам постоянно пользуются прайс-листом, работая с клиентами – потенциальными и существующими.

А иногда прайс-лист приходится брать с собой на переговоры и оставлять его у клиента или пересылать клиенту.

В общем, прайс-лист – это универсальный солдат-инструмент.

### *Как сделать это лучше*

**1. Обложка.** Если объем вашего прайс-листа – несколько страниц, не пожалейте еще одну: на обложку. Покупатели привыкли к обложкам – они есть в книгах, журналах, проспектах. И что важно – по обложке встречают. Она должна работать!

**2. Логика.** В изложении того, что вы предлагаете, должна быть понятная читателю логика. Даже если ваш прайс-лист – это простой набор колонок, стоит подумать, как их лучше расположить.

**Игорь Манн:** «Однажды я посоветовал своему клиенту – оптовой компании – изменить порядок колонок в прайс-листе. В следующем месяце продажи выросли на 6 %. Логика помогает!»

Проверьте логику изложения: основной товар в прайс-листе есть, а дополнения к нему? (Кросс-селл, апселл и даунселл на вас работают?)

Указали ли вы хиты продаж?

**Анна Турусина:** «Есть и другие “стикеры”, привлекающие внимание к тому или иному товару.

Например, “выбор экспертов”, “последняя паллета”, “блокбастер”, “сезонное предложение”...

Обязательно используйте такие слова и фразы – они увеличивают скорость принятия решения и сумму заказа».

Сколько товара осталось на складе? И понятно ли вашему клиенту, что такое «ш.», «П-С», «нвн»? (Штук, понедельник – суббота, нет в наличии.)

**3. Дизайн.** У Тёмы Лебедева сказано: «Дизайн спасет мир». Поскольку прайс-лист – это часть мира, логично использовать дизайн и для спасения прайс-листа. Ничто не привлекает в прайс-листе так, как хороший дизайн, внешний и внутренний. Вложите в него.

**4. Вступление, основная часть, заключение.** А почему бы и нет? Уж если мы – в отличие от конкурентов – сделали обложку, почему бы и не написать вступление? (Например, обращение к покупателям от имени коммерческого директора, любимого клиента или партнера.) То же насчет заключения. Ведь Штирлиц был прав: запоминается последняя фраза. Давайте еще раз расскажем, что у нас надо купить и почему именно у нас.

**5. Шрифт.** Правило юристов: читай в два раза внимательнее текст, написанный мелким шрифтом. Что это значит для нас, неюристов? Используем крупный шрифт. Не напрягаем покупателя и его глаза (не у всех сегодня стопроцентное зрение).

**6. Цвет, фактура, размер.** Вот вам подсказка. 99 % прайс-листов имеют следующие характеристики: бумага – белая, формат – А4, фактура бумаги – глянцевая. Подумайте, что нужно сделать, чтобы попасть в 1 % нестандартных прайс-листов?

**7. Контакты.** Чтобы ваше решение купили, нужны ваши контакты. Не забываем указать все способы связи с нами (помним: мы живем в век

соцсетей и мессенджеров), дни и часы работы, точный и подробный адрес (используем Google и Яндекс), присовокупить к этому карту, маршруты объезда пробок и рекомендации по парковке (можно указать, где стоят радары, дежурят сотрудники ГИБДД и работают эвакуаторы). Удивите читателя прайс-листа вниманием к мелочам, а он удивит вас заказами.

**8. Е-прайс.** Не забудьте, что прайс-лист часто пересылается по электронной почте. Хорош ли ваш прайс-лист для этого? Может, имеет смысл сделать отдельную электронную версию? (Активно используем ссылки.)

**Марина Белоусова:** «У нас прайс-лист электронный, в Excel, где для каждого бренда своя вкладка. Вот что в нем есть.

В самом файле:

1) цветовая пометка (зеленый, красный, желтый) говорит о снижении или увеличении цены по сравнению с прошлым прайсом или о появлении новой позиции;

2) статус товара:

ORD – заказная позиция;

NEW – новинка;

EOL – снято с производства;

PHO – снимается с производства;

3) в отдельном столбце есть ссылка на страницу продукта на сайте;

4) срок гарантии.

В шапке есть контакт продуктового маркетолога по этому бренду.

В теле письма описывается, какие изменения были произведены, перечислены все наши филиалы с контактами. И, кстати, клиент может выбрать, хочет ли он получать прайс в виде прикрепленного к письму архива, либо письмо со ссылкой для скачивания. Эти настройки делаются менеджером в карточке компании в 1С».

**9. Бенчмаркинг.** Соберите прайс-листы конкурентов – посмотрите, как вы смотрите на их фоне сейчас. Копируйте лучшие идеи.

## 12. «Антириски»

Помогает:

- снять опасения, страхи и тревоги потенциального клиента;
- выделиться среди конкурентов;
- создать имидж надежной и прозрачно работающей компании.

## *Сложность*

Средняя.

## *Трудоемкость*

Два-три дня.

## *Как использовать*

Каждый раз, совершая покупку, клиент рискует.

В теории маркетинга выделяют шесть типов риска:

1) функциональный – купленный товар/услуга, которую купили, не работает так, как ожидалось/рекламировалось/требовалось;

2) финансовый – риск, что качество товара не будет соответствовать его стоимости, что товар будет не столь экономичным, как ожидалось, или окажется неисправным, потребует замены или ремонта;

3) временной – риск потратить время на выбор альтернативного решения (который, возможно, не стоит потраченных усилий). Потеря времени при необходимости разбираться, жаловаться, обращаться в сервис-центр;

4) физический – риск того, что товар или услуга могут причинить физический ущерб, представлять опасность для здоровья, экологии;

5) социальный – риск того, что члены семьи, друзья или коллеги не одобряют выбор;

6) психологический – риск того, что выбор не принесет удовлетворения, вызовет ощущение неудачи, приведет к потере уверенности в себе, самоуважения.

Было бы здорово, если менеджеры по продажам могли предугадывать риски и опасения клиентов – и правильно работать с ними. На хороших тренингах по продаже этому, как правило, учат.

А как насчет идеи сделать документ «антириски»? И отдать его менеджерам по продажам? А то и клиентам сразу? (Что мы теряем? Подумайте.)

## *Как сделать это лучше*

**1. Ищите ответы вместе.** Проведите мозговой штурм со всеми менеджерами по продажам. Соберите лучшие аргументы для работы с возражениями, связанными с рисками потенциальных клиентов.

**2. У разных ЛПР разные риски.** Теория маркетинга (см. выше о шести видах риска) – это хорошо. Но нужно помнить, что у разных сотрудников разных подразделений разные риски и надо понимать, у кого какие

приоритеты.

**Игорь Манн:** «Когда я работал директором по маркетингу и выбирал подрядчиков, мало кто из них, презентуя свои компании мне, осознавал, что мой самый большой страх и риск – личный, потеря репутации.

А тот, кто понимал это, получал несколько очков к своей презентации».

## 13. Кейсы

Помогает:

- прорабатывать возражения потенциальных клиентов;
- сокращать цикл сделки, двигаться вперед по воронке продаж;
- повышать доверие у потенциального покупателя.

### *Сложность*

Средняя.

### *Трудоемкость*

Две-три недели.

Сразу же порекомендуем эксперта: Даниил Гридин. Кейсы – его второе имя.

### *Как использовать*

У понятия «кейс» много синонимов. Иногда кейсы называют «бизнес-кейсами», «историями успеха», success story, case study.

Если объяснять просто, кейс – это описание успешно реализованного проекта, с подробным разбором каждого этапа (общим объемом от двух до десяти страниц).

Кейсы сокращают цикл продажи, создают доверие, а это один из главных «крючков», влияющих на результативность сложных продаж.

Они укрепляют ваш статус эксперта (что особенно актуально, если компания не из числа известных на рынке) и помогают отстроиться от конкурентов: подробно описанный проект выглядит гораздо внушительнее неубедительных рекомендательных писем или безликих портфолио.

И главное, кейсы внушают спокойствие ЛПРам: маловероятно, что потенциальный клиент захочет «быть у вас первым» (особенно если продукт и услуга сложны и цена ошибки высока). Им приятно знать (и проще принимать решение), что кто-то уже воспользовался вашими услугами и получил нужный результат.

Обычно в кейсах выделяют четыре блока.

**Ситуация:** здесь вкратце рассказывается о компании-клиенте, ее сфере деятельности, позиции на рынке, ее размерах, а также приводятся другие подробности. Также в этой части можно пояснить, почему клиент для решения своей проблемы выбрал именно вас: уникальность вашего продукта, применение схожей технологии в прошлом, ваши награды,

признание на рынке.

**Проблема** – это завязка истории. Здесь рассказывается о трудности, с которой столкнулся клиент. Например, низкая производительность труда в компании из-за плохой автоматизации процессов или потеря данных вследствие износа жесткого диска на его компьютере.

**Решение** – главная часть кейса. Здесь описывается продукт, который был применен для решения проблемы и приводятся результаты работы вашей компании. Ключевые моменты подкрепляются цифрами, таблицами и графиками.

**Оценка** – заключительная часть маркетингового кейса, которая подводит итог всему сказанному и комментирует результат, которого удалось достичь с помощью вашего продукта.

### *Как сделать это лучше*

**1. Правильная структура.** Чтобы кейс решал свою главную задачу (помогал продавать), необходимо интегрировать в него ряд важных блоков. Вот советы по созданию кейсов от Даниила Гридина.

#### **1. Справка о заказчике**

Сюда включается справочная информация о клиенте, сфера его деятельности, описание текущего рыночного положения.

Будет полезно написать здесь несколько приятных слов о ключевом ЛПП на стороне клиента: этот трюк поможет при согласовании документа (важно понимать, что успешный проект – это плюс не только вам, но и проектной команде заказчика).

#### **2. Описание проблемы**

Как клиент осознал потребность в вашем продукте, при каких обстоятельствах?

Какие критерии принятия решения о покупке продукта были сформулированы?

Естественно, основные задачи, стоявшие перед клиентом, должны совпадать со списком ваших ключевых компетенций.

#### **3. Описание процесса выбора поставщика**

Тут достаточно пары общих фраз. И стоит обойтись без критики конкурентов, лучше вообще не упоминать их в тексте кейса. Ограничьтесь чем-то вроде «было рассмотрено более 20 предложений, но в итоге мы выбрали решение от компании X».

#### **4. Почему в итоге выбрали вас?**

Какие преимущества заставили клиента принять решение в вашу пользу?

Опыт решения определенных задач? Цены? Квалификация менеджеров?

Крайне полезно, если критерии клиента совпадут с декларируемым вами списком преимуществ.

### **5. Подробнейшее описание проекта**

Самый важный и самый массивный раздел. Ваша задача – показать потенциальному клиенту, что у вас есть система решения его задачи. Чем детальнее, тем лучше.

Активно используйте инфографику: структура работы по проекту, календарный план-график, процессы, диаграммы, ментальные карты.

Если процесс предоставления услуги зрелищный, можете использовать и фотографии.

### **6. Что получилось (фотографии, технические характеристики, схемы и т. д.)**

Довольный печатник возле новой печатной машины... счастливый секретарь возле новенькой мини-АТС... менеджер по продажам, который еле успевает отвечать на входящие звонки клиентов, валом поваливших после запуска нового сайта...

Покажите результат – эмоционально.

### **7. Измеримый результат проекта (если есть что измерять)**

После тренинга по продажам менеджеры стали закрывать на 17 % больше сделок... после выставки с новым каталогом пришло на 32 % больше лидов... после установки нового программного обеспечения спама стало меньше на 47 % и т. д.

Цифрам верят. Они работают!

Лучше не использовать «круглые» цифры – они выглядят нереалистично.

### **8. Отзыв клиента**

Отзыв должен содержать два пункта – проблему и результат. Лучше воздержаться от избитых корпоративных клише в стиле «надеемся на продолжение работы – спасибо за сотрудничество».

Не забудьте добавить к отзыву так называемые credibility boosters (усилители доверия) – фотографию контактного лица, его имя и фамилию, должность и в идеале рабочий email-адрес. Естественно, на это нужно получить согласие.

### **9. Ваш контактный блок и призыв к действию**

Важнейший элемент, о котором часто забывают. Любой рекламный материал должен ставить перед собой одну-единственную цель – перевод потенциального клиента на следующий этап воронки продаж.

Проконсультируйтесь с продавцами и решите, какое действие будет самым логичным продолжением знакомства с кейсом.

Несколько идей: личная встреча, бесплатная консультация со специалистом вашей компании, регистрация на бесплатный семинар или вебинар, заявка на расчет экономической эффективности вашего решения...

Внимательный читатель наверняка заметил, что составленный подобным образом кейс подозрительно похож на коммерческое предложение, написанное «про другую компанию». Именно это «совпадение» и является главным секретом.

Громкие заявления, сочные рекламные «буллеты» и прочие продающие элементы воспринимаются совершенно по-другому, когда исходят не от вас, а от вашего клиента. Это уже не сладкие обещания и не рекламные лозунги – это факты.

**2. Не жалеем букв.** Кейс невозможно описать «слишком подробно». Риск принять неправильное решение велик, поэтому чем больше подробностей узнает ЛПР, тем лучше.

**3. Интеграция.** Кейсы можно использовать во время встречи с потенциальными клиентами, высылать их до или после встречи с ними, но они отлично работают и в связке с различными маркетинговыми активностями.

Например:

- директ-мейл (бумажные письма) компании потенциальным клиентам. В этом случае кейс-стади может быть отличной «приманкой». В первом письме мы коротко даем понять, что мы продаем, и вместо встречи предлагаем прислать case study по одному из успешно завершённых проектов;

- работа на выставке. Качественно сделанный кейс продает гораздо лучше цветистого каталога или буклета, где на 24 полосах общими словами рассказывается история вашей компании или биография вашего директора;

- PowerPoint/KeyNote-презентации в довесок к типовому компреду;
- PDF, который высылается в обмен на заполнение формы на вашем сайте;

- совместная презентация с клиентом на крупной конференции (при этом структура выступления дублирует структуру кейс-стади).

**4. Онлайн.** Сделайте отдельный сайт с кейсами или раздел на сайте (это обязательно). Рекомендуемое количество кейсов – не менее 10.

**5. Разные отрасли.** Рекомендуется делать отдельные кейсы по разным

отраслям. Производственнику приятнее читать кейс про производителей, а продуктовому ретейлеру – про продуктового ретейлера.

*Благодарим Данила Гридина за материал для этой главы.*

## **14. White paper**

Помогает:

- зацепить внимание потенциального клиента, получить его контактные данные;
- сформировать доверие к вашей компании;
- создать/доказать статус эксперта в какой-то сфере.

### ***Сложность***

Средняя.

### ***Трудоемкость***

Неделя.

### ***Как использовать***

У термина white paper есть и другие названия, например «белый документ», «белые листы», «вайтпейпер».

White paper – это мини-книга, гибрид брошюры и большой статьи (лонгрида), редакционного материала, обзора. В ней (мини-книге) должно быть много полезного контента: графиков, показателей и фактов, непринужденно подающих информацию в выгодном для вас ракурсе (это сближает white paper с advertorials – рекламой, замаскированной под редакционный материал).

Содержание white paper – на 90 % текст. В верстке обычно используются большие отступы, большие интервалы между строками, создающие ощущение «воздуха», современный и красивый шрифт. Рекомендуемый объем от 4 до 20 страниц (но всегда есть исключения). Главная ошибка компаний, пытающихся использовать white paper, – превращение этого документа в рекламную брошюру или неструктурированный, длинный и неинтересный текст, насыщенный техническими сведениями.

Качественный white paper живет долго и отличается хорошей «дистрибуцией» – его пересылают, на него ссылаются, его цитируют.

**Станислав Тихонов** из компании Flavita помог расставить точки на i: «Понятие white paper в Рунете чаще всего профанируется – под ним понимают любой более-менее ценный образовательный материал в формате электронной книги, используемый для сбора лидов. Это, безусловно, не так. White paper – мини-книга, посвященная решению конкретной бизнес-проблемы клиента. Еще раз – решению проблемы. Полноценному.

Это фундаментальное отличие влияет и на стратегию использования инструмента. В случае с электронной книгой это будет исключительно лидген, сбор контактов. А вот white paper может и очень часто используется для образования, возвращения, воспитания клиента – поэтому особенно эффективен для ускорения движения клиента по вашей воронке продаж: на стадии подогрева, потом при подготовке к встрече, на стадии переговоров и т. п., когда у клиента возникают разного рода сомнения и вопросы (нередко уникальные на каждом этапе воронки)».

### *Как сделать это лучше*

**1. Фокус.** Ваш white paper должен быть сфокусирован на одной проблеме и задаче, всесторонне раскрытой для читателя (например, на сайте [www.flavita.ru](http://www.flavita.ru) можно найти 30-страничный white paper).

**2. Просто и динамично.** Пишите просто (ваш white paper может попасть в руки как технарю, так и руководителю компании) и динамично. Ни у кого нет желания читать нудные тексты. Чтобы научиться этому (или отточить мастерство), рекомендуем, например, электронную рассылку Главреда от Максима Ильяхова.

**3. Понятная структура.** Так как white paper – это мини-книга, оглавление не помешает. Дробите текст на части и расскажите о его содержании в самом начале.

**4. Контент, контент, контент.** Никто не будет читать неинтересный материал. Включите в white paper выжимки, тренды, обзоры, аналитику, результаты исследований, FAQ, кейсы, мнения экспертов, интервью со звездами... Такие материалы всегда идут на ура.

**Виталий Говорухин:** «В 2013 году, работая в агентстве интернет-маркетинга, я сделал провокационный white-paper “Как вычислить SEO-компанию – халтурщика”. Услуга SEO весьма специфическая, и, к сожалению, присутствие на этом рынке компаний-халтурщиков – одна из насущных проблем.

Внутри были конкретные вопросы, которые стоит задать своему подрядчику, и рекомендации по интерпретациям ответов.

“Если вам отвечают так, это означает...” Клиент, поговорив с подрядчиком, начинал понимать, занимаются его проектом серьезно или нет.

Никакой прямой рекламы, никаких упоминаний конкурентов. Только честные рекомендации.

До сих пор этот инструмент генерирует лиды и “подогревает” их.

Конкуренты тоже жадно скачивают этот материал



».

## 15. FAQ

Помогает:

- делать коммуникации с потенциальным клиентом проще и понятнее;
- экономить время и усилия клиента.

### *Сложность*

Средняя.

### *Трудоемкость*

Два-три дня.

### *Как использовать*

Часто задаваемые вопросы клиентов (ЧаВо), или frequently asked questions (FAQ), крайне редко используются при подготовке коммерческих предложений, буклетов, контента корпоративного сайта и других маркетинговых и коммерческих материалов.

А зря. Отличный инструмент!

FAQ – это удобный, «заточенный» под клиента способ донести до него нужную информацию.

Используя FAQ, вы:

- экономите время ваших сотрудников и делаете их работу проще;
- экономите время ваших клиентов;
- демонстрируете заботу о клиентах, предугадывая их возможные вопросы.

Например, ваша компания работает шесть дней в неделю и доступна

для клиентов 12 часов в сутки. Если вы просто упомянете об этом в ваших рекламных материалах, то читатели, скорее всего, пропустят эту информацию. Если же вы включите в FAQ вопрос «Когда с вами лучше связаться?», клиент с большой долей вероятности прочитает ответ на этот вопрос.

### *Как сделать это лучше*

**1. Реальные вопросы.** При подготовке FAQ используйте только реальные вопросы. Вопросы, которые придумали сотрудники компании, клиент чует за версту.

Чем меньше вы думаете над составлением списка вопросов, тем лучше. Просто соберите те вопросы, которые ваши потенциальные и существующие клиенты задают каждый день.

А менеджеры по продажам не только расскажут, о чем их спрашивают, но и предложат выигрышные ответы на проблемные вопросы, вспомнят байки о самых курьезных вопросах (почему бы и их не включить в FAQ?).

**2. Проще.** Вопросы ваших клиентов, к гадалке не ходи, будут простыми, предметными, конкретными. Такими же должны быть и ответы на них.

Разговаривайте с клиентом на одном языке. Это непросто, но необходимо.

**Игорь Манн:** «Помню этот пример до сих пор. На сайте одного из операторов мобильной связи в разделе FAQ был вопрос: “Возможна ли отправка MMS-сообщений на телефоны с черно-белыми дисплеями?”»

И вот таким был ответ: “Основным типом данных, поддерживаемых MMS-технологией, являются полноцветные фотографии и изображения. Соответственно, для полноценного использования MMS требуется мобильный телефон с цветным дисплеем и поддержкой технологии MMS”.

Почему бы просто не ответить: “Увы, нет”?»

**3. Сегментируйте читателей FAQ.** Если у вас несколько целевых аудиторий, до которых нужно донести информацию, то FAQ следует адаптировать под каждую из них.

Руководителя компании интересуют одни вопросы, менеджера отдела закупок – другие, технических специалистов – третьи. Как и в жизни, каждого интересует свое.

Вывод: в идеале для каждого читателя должен быть свой FAQ.

Можно дробить вопросы по специальностям, позициям или

должностям, как указано в примере выше, а можно по квалификации, например «FAQ для профи», «FAQ для чайников».

**4. Порядок во всем.** Если услуга или товар сложные, информации по нему много и вопросов-ответов тоже, структурируйте их по группам, например «О компании», «Услуги», «Обслуживание», «Другое».

**5. Нет неудобных вопросов.** Такое случается: клиент может задать неудобный вопрос. Не бойтесь отвечать. Включите ответ в FAQ.

Подготовив убедительный ответ, вы снимете и другие вопросы, которые могут возникнуть у этого клиента (и у многих других), и подтолкнете его к покупке.

В противном случае клиент уйдет – имеет право. Ведь вы не ответили на вопрос и/или что-то утаили.

Вина ваша.

**6. В ногу со временем.** Как насчет идеи сделать FAQ в аудио– или видеоформате?

**7. Обновление.** Обязательно периодически просматривайте FAQ. Устаревает все. Ставьте дату получения вопроса и написания ответа. Смешно читать диалоги, в которых используются устаревшие цифры, данные, стоимость, фамилии, факты.

## 16. Библиотека полезных книг

Помогает:

- «прокачать» сотрудников отдела продаж;
- находить идеи для более эффективной работы с клиентами.

*Сложность*

Низкая.

*Трудоемкость*

Две недели.

*Как использовать*

Никто не сомневается, что менеджеры по продажам – мегаэксперты с колоссальным жизненным и профессиональным опытом. Но квалификацию нужно поддерживать. Практика практикой, однако хорошая теория всегда поможет научиться чему-то новому.

Сформируйте библиотеку хороших книг о продажах для отдела продаж – за нее точно скажут спасибо.

Во многих компаниях сейчас уже есть корпоративные библиотеки (спасибо издательствам «Манн, Иванов и Фербер» и «Альпина Паблишер»), но сейчас речь именно о библиотеке книг для отдела продаж.

Еще круче будет создать «Книжный клуб».

Если расходы на обучение сотрудников «оптимизированы до нуля», книжный клуб – это прекрасная возможность:

- учить сотрудников;
- мотивировать их;
- «тусить» с ними;
- генерировать новые идеи для улучшения/развития бизнеса.

Вот как можно построить работу книжного клуба.

Прикиньте, сколько сотрудников из отдела продаж и маркетинга могут принять в нем участие (оптимальное количество – 7–12 участников). Предположим, их будет десять, включая вас.

Купите десять самых интересных книжных новинок деловой литературы. Раздайте каждому по книге (одна – ваша), предупредив, что через месяц каждый должен будет за пять минут, не больше, рассказать, о чем книга и какие полезные идеи из нее можно внедрить в *вашей* компании. Лучше, если для этого будет использоваться презентация (например, в PowerPoint).

Вот примерный расклад слайдов.

Слайд 1. Название книги, картинка обложки, автор, кто ее читал, когда.

Слайд 2. Какую оценку вы ставите ей по пятибалльной шкале. О чем эта книга. Сколько в ней страниц. Кому в компании ее стоит прочитать – обязательно и желательно.

Слайд 3. Основная идея книги (ее нужно постараться выразить на одном слайде).

Слайд 4 (самый важный). Идеи для внедрения.

На последнем слайде вы излагаете идеи и приводите имена сотрудников, которым предлагаете реализовать их на практике.

Ведущий клуба следит за тем, чтобы докладчик укладывался в пять минут, поторапливает его при необходимости, регулирует порядок выступления (можно по часовой стрелке), модерировует вопросы и ответы.

Все.

Пять минут на каждую книгу, и через час каждый из десяти участников получает:

- обзор девяти книг (отлично для общего развития);
- общение с коллегами;
- идеи для своего направления;
- фан (его будет много, если попросить об этом заранее; посмотрите раздел «Найти и выступить»);
- еще одну книгу в подарок – для выступления на следующем книжном клубе.

Создайте файл, в котором будут фиксироваться все идеи. Просматривайте его каждый месяц. Особо ценные идеи (а такие будут обязательно) записывайте в список «горячих» задач.

### *Как сделать это лучше*

**1. Не только продажи.** Вы можете добавить и книги по близким тематикам – о личностном росте, о психологии, о хороших манерах... обо всем, что позволит сотрудникам отдела продаж стать более успешными и привлекательными людьми (у лузеров и неприятных типов не покупают – с ними даже не знакомятся и уж тем более не дружат).

**Марина Белоусова:** «У нас в компании корпоративная библиотека работает уже около семи лет. Сначала книги туда покупались за деньги компании, а затем, когда бюджеты были урезаны, сотрудники сами стали отдавать в нее прочитанную литературу. Приносили как деловую, так и художественную, а порой даже “бульварную”, что не вызывало восторга у хранителя библиотеки (сотрудника отдела маркетинга). Ежеквартально (и обязательно перед длинными выходными) хранитель делает мотивирующую к чтению рассылку по всей компании с напоминанием о библиотеке и анонсом новинок».

**2. По рекомендации.** Спрашивайте у знакомых и экспертов, какие хорошие книги они посоветуют для вашей библиотеки – их можно покупать смело.

Вот вам наши рекомендации – по три книги от каждого автора.

**Анна:** «Согласовано!», «Прибавить оборотов!»<sup>[7]</sup> и «Возвращенцы»<sup>[8]</sup>.

**Екатерина:** «СПИН-продажи», «Точки контакта»<sup>[9]</sup>, «Никогда не ешьте в одиночку»<sup>[10]</sup>.

**Игорь:** «Чемпионы продаж»<sup>[11]</sup>, «Школа продаж» и «Номер 1»<sup>[12]</sup>.

**3. Несколько копий.** Хорошие книги покупайте сразу в нескольких экземплярах. Такие книги с удовольствием забирают почитать – и зачастую

не возвращают.

**4. Внутренний рейтинг.** Просите сотрудников, прочитавших ту или иную книгу, присваивать ей рейтинг – скажем, от одной (так себе) до пяти звезд (супер!). Звезды можно рисовать прямо на форзаце. Удобно – открыл книгу и сразу понимаешь, читать или отложить в сторону.

**5. Обмен идеями.** Было бы идеально, если бы время от времени ваши менеджеры по продажам обменивались идеями, попутно рекомендуя хорошие книги, уже прочитанные ими.

**6. Не только книги.** Ценную информацию можно получать не только из книг. Можно делать подборку разных полезных материалов для продавцов (видео, кинофильмы, статьи, блоги и т. д.).

## На встрече с клиентом

Список инструментов, которые нужны менеджерам по продажам на встречах с клиентами, обширен. К ним относятся:

- визитная карточка;
- подарки и сувениры (а также VIP-подарки и «раздатку»);
- бизнес-аксессуары (увы, о них часто забывают);
- отзывы клиентов;
- калькулятор (удобная штука для убеждения клиента);
- печатные материалы;
- корпоративный журнал (выделим его среди печатных материалов);
- годовой отчет положительных эмоций (вещь уникальная, мы уверены, вам понравится);
- презентация о компании;
- презентация о решениях (продуктовая презентация).

Позаботьтесь, чтобы инструменты этого блока были у ваших менеджеров по продажам:

- в нужный момент (встречи случаются неожиданно);
- в нужном количестве;
- отличного качества.

### 17. Визитная карточка

Помогает:

- выделиться, запомниться потенциальному клиенту;
- продавать (для этого можно использовать оборот визитной карточки).

#### *Сложность*

Средняя.

#### *Трудоемкость*

Высокая. Над хорошей визитной карточкой стоит потрудиться. Не жалейте времени и усилий – окупится многократно!

#### *Как использовать*

Менеджер по продажам без визитной карточки – как сотрудник ГИБДД без жезла. Или как рыболов без снастей. Или как охотник без ружья.

Визитная карточка – базовый инструмент продавца. Удивительно, что во множестве компаний менеджеры по продажам ходят на встречи и бизнес-мероприятия без своего главного «оружия».

Мы вообще считаем, что менеджер по продажам из дома без визитной карточки выходить не должен.

Выходишь из дома, проверь:

- кошелек с деньгами;
- телефон;
- пропуск на работу (если день рабочий);
- ключи;
- визитки.

Если всё на месте, можно идти.

**Игорь Манн:** «Хочу напомнить историю из своей книги “Маркетинг на 100 %”<sup>[13]</sup>.

Однажды один американский бизнесмен прилетел в командировку в Лондон и остановился в роскошном пятизвездочном отеле.

Утром после пробежки он в халате спустился к бассейну, чтобы поплавать. Кроме него в бассейне был еще один гость, японец. Когда американский бизнесмен закончил плавать и подошел к столику с напитками, который стоял у бассейна, японец на прекрасном английском поприветствовал его.

Они поговорили о погоде, потом американец поинтересовался, по каким делам здесь японец. Выяснилось, что они оба работают в банковском секторе. Как только американец назвал свою компанию, японец сказал, что он прекрасно знает эту корпорацию, у нее очень хорошая репутация и он счастлив встретить ее представителя в этом городе.

С этими словами он достал из кармашка своих плавков непромокаемую пластиковую визитную карточку и вручил ее американцу.

Конечно, даже в кармане халата у американца визитки не оказалось, и он пообещал передать ее при следующей возможной встрече.

Я услышал эту историю перед своей первой поездкой в Японию и, конечно, уже знал, как трепетно относятся японцы к этикету визитных карточек. Мне не пришлось краснеть за их отсутствие. Где бы мы ни были – в офисах или на заводах Konica, в караоке-баре, на рыбалке или в

парке аттракционов, – всегда под рукой у меня был запас моих визиток.

И эта история, и поездка в Японию пошли мне на пользу. С этого времени всегда и везде, в разных карманах, сумках и кошельках у меня лежат визитные карточки».

### *Как сделать это лучше*

**1. Оригинальность.** Визитная карточка – лакмусовая бумажка для оценки подхода компании к ведению бизнеса. Вы можете быть как все, а можете быть исключительным. Последние вызывают интерес – а внимание сейчас главный ресурс, за который борются компании. Вложите в хорошую визитку.

**2. Без косяков.** Удивительно, как много ошибок можно совершить в изготовлении визиток! И многие умудряются наступить чуть ли не на все грабли.

Вот семь типовых ошибок при макетировании визитных карточек (всего их двадцать, о них скоро можно будет прочитать в книге Дмитрия Турусина «Горячая десятка» – к нему же вы можете обратиться, чтобы сделать себе вау-визитку):

- не указано, каким бизнесом занимается компания (мы видим только название, но не понимаем, чем она занимается);
- контактные телефоны указаны без кода города;
- визитная карточка дублирует фирменный бланк, в ней указываются форма собственности и другие лишние данные;
- шрифт визитной карточки слишком мелкий, а целевая аудитория – взрослые люди за сорок, у которых, как правило, проблемы со зрением;
- сначала напечатана фамилия, потом имя владельца визитки (а должно быть наоборот: в России не принято обращаться по фамилии – господин Иванов, госпожа Иванова... поэтому важнее указать вначале имя, а уже потом фамилию);
- непродающее и незапоминающееся название должности;
- оборот визитной карточки не продает (об этом читаем дальше).

**3. Продавать или помогать продавать!** Это, пожалуй, главная задача визитной карточки менеджера по продажам.

Вот три идеи, что можно напечатать на обороте визитной карточки:

- текст «Пять причин работать с нами»;
- дополнительная информация о владельце, которая поможет в коммуникации с собеседниками (образование, место рождения,

увлечения...);

- список «Чем наша компания может быть полезна клиентам».

**4. Бенчмаркинг.** Проанализируйте визитные карточки, которые вам когда-либо вручали. Посмотрите примеры в интернете. Скопируйте понравившиеся идеи.

Прочитайте книгу Дмитрия Турусина «Горячая десятка: ключевые точки контакта коммерческой компании» – там очень хорошо рассказано, как сделать визитную карточку визиткой-вау.

**5. Улучшаем постоянно.** Регулярно спрашивайте себя, что еще можно предпринять, чтобы улучшить визитную карточку. Не скупитесь. Еще раз напомним: визитка – главное оружие менеджера по продажам.

**6. Должность важна.** Повышайте статус сотрудников отдела продаж при печати визиток (не менеджер по продажам, а ведущий менеджер по продажам, территориальный менеджер или вице-президент). Это помогает в продажах.

**7. Онлайн-карточка.** Подстрахуйтесь заранее: создайте себе визитку (пока бесплатно) на сайте [www.up5.it](http://www.up5.it) – и она всегда будет у вас в смартфоне на случай, если вы забыли бумажные.

**Игорь Манн:** «Еще одна идея – сфотографируйте вашу визитную карточку.

Если вам потребуется визитка, а напечатанных под рукой не окажется, вы быстро найдете эту фотографию в вашем смартфоне и сможете предложить вашему собеседнику ее переснять или отправить ему фотографию по почте».

## 18. Подарки и сувениры

Помогает:

- «растопить лед» при встрече;
- запомниться;
- создать ситуацию, когда клиент вам «должен».

*Сложность*

Средняя.

*Трудоемкость*

Оценить тяжело – многое зависит от ситуации. Порой идею для VIP-подарка неделями ищут и команда продаж, и команда маркетинга в полном

составе.

### ***Как использовать***

В маркетинге принято делить подарки:

- на «раздатку» (недорогие вещи: флешки, ручки, карандаши, магнитики, брелки, зажигалки...);

Как быстро летит время... и как меняется ценность некоторых вещей. Флешка еще недавно была хорошим подарком, а сейчас это просто «раздатка»...

- на сувениры (стоимостью до 50 долларов);
- на подарки;
- на VIP-подарки (стоимостью свыше 200 долларов).

**Константин Панин:** «В агентстве “Акцент-реклама” мы используем другую классификацию:

1) промопродукция, или рекламные подарки. Отличительная особенность – массовость;

2) бизнес-сувениры, или корпоративные подарки, они же деловые подарки. Как правило, заказываются для узкой группы контактных лиц, с учетом особенностей этой группы;

3) VIP-подарки. Заказываются, как правило, единично, под конкретную персону (группу VIP-лиц);

4) элементы фирменного стиля – также относятся к сувенирной продукции. Особенность в том, что ее «потребляют» не клиенты, а сотрудники компании. Здесь и фирменный значок в лацкане пиджака, и персонализированный ежедневник, маркеры, блокноты, ручки...;

5) наградная продукция. Позволяет поздравить и поощрить лучших и устыдить худших (для одного из банков мы как-то сделали классную штуку – гнилую калошу, прибитую к шикарной лакированной деревянной подставке с металлическим декором. Семь таких калош ежемесячно вручались представителям худших филиалов. Эффект был...)

Важно! Все пять категорий обладают принципиально разным функционалом, особенностями заказа, сложностью выбора и ценой. Первую, четвертую и пятую категории я бы отнес к категории заказа “просто”, вторую – “сложность средняя или выше средней”, третью – “сложно”.

Не соглашусь и с градацией по цене. На практике огромная проблема с градацией подарков по цене в зависимости от бизнеса и отрасли. К

примеру, у одного из моих клиентов (оператор связи) VIP-подарок оценивается в категории 800–1500 рублей. А у другой компании (крупное строительство) раздатка оценивается в 5000–7000 рублей, VIP-подарок же может стоить около 1 000 000 рублей...»

Добавим, что Константин заканчивает работу над своей книгой, посвященной подаркам и сувенирам, – нам остается ее дожидаться.

Вот принципы, которые помогут выбрать вам хороший сувенир или подарок.

**«Все время перед глазами».** Идеально, когда подарок всегда на виду у получателя.

Большой «проникающий» эффект имеют подарки, которые ваш клиент использует:

- в офисе (хорошо попасть на рабочий стол);
- в квартире или загородном доме (спальня, кабинет, кухня);
- в машине (увы, для многих жителей больших городов машина уже стала вторым домом).

Идеальный подарок – тот, который ваш клиент всегда носит с собой. Но придумать и сделать такой с каждым сезоном все сложнее.

**Марина Белоусова:** «В “Тайле” мы давно отдаем предпочтение полезным подаркам, которые, что называется, в хозяйстве пригодятся: банные полотенца, спортивные и дорожные сумки, рюкзаки, несессеры (мужские косметички) и т. п. Также у нас постоянно есть ходовая сувенирка – костеры (подставки под кружки), сами кружки, флешки, ручки, календари».

**В тему.** Отличный подарок – подарок, вызывающий эмоции, подарок, за который ваш клиент поблагодарит вас не один раз. Чтобы сделать такой подарок, нужно хорошо подумать и знать увлечения, предпочтения, особенности клиента.

**«+1».** Новые подарки всегда «бьют» старые. Высший сорт бьет первый сорт. Большая функциональность – меньшую. Вкладываетесь в новое, качественное и полезное – получаете лучший результат.

### *Как сделать это лучше*

**1. Не навреди.** Например, вы можете с самыми благими намерениями

подарить клиенту бутылку роскошного арманьяка, а он два месяца как «зашился». Конфуз.

Избежать подобного вам поможет CRM (см. [выше](#)).

**2. Проведите тест:** посмотрите на выбранный для клиента подарок. Вы сами хотели бы такой получить?

Если ответ «да» – подарок, вероятнее всего, хорош.

**Константин Панин:** «Очень важно, нравится ли сувенир тому, кто его дарит. Довольно частая ситуация: маркетологи сделали что-то, а продавцы считают это “дерьмом”. Отсюда – саботаж либо процесс дарения с кислой миной. Вывод: крайне желательно слушать мнение продавцов».

**3. Это рекламоноситель!** Нельзя забывать, что сувенир – это прежде всего рекламоноситель! Часто не важно, какой формы кружка (футболка, флешка, магнит, любой другой сувенир) – важно то, что на ней написано, какое сообщение передается получателю подарка. Поэтому заказываем не «кружку с логотипом», а кружку, передающую нужное нам сообщение.

**4. Дорог не подарок, дорого внимание.** Создайте правильную атмосферу – например, вручайте ваш подарок VIP-клиенту в сопровождении гитариста или скрипача.

**Игорь Манн:** «Помню, как в приемной у одного бизнесмена, собираясь поздравить его, сидели два менеджера – представители благодарного заказчика – и *пятеро цыган*. В приемную заглянуло чуть ли не полкомпании, насколько необычным было зрелище! А как душевно цыгане пели поздравления! Думаю, бизнесмен это запомнил на всю жизнь. Я – так точно».

**5. Сила слов.** Важны слова, которые будут сопровождать подарок (подумайте, что вы скажете при вручении подарка, что напишете в сопроводительной открытке).

**6. Книга – лучший подарок.** Так было и так будет. Посмотрите на сайте [www.m-i-f.ru](http://www.m-i-f.ru) – какой выбор!

**7. Расширяем круг.** Попробуйте подарить подарок тому, кому вы ничего никогда не дарили. Если вы работаете с магазином, сделайте подарки не только директору магазина и товароведом, но и всем продавцам. Посмотрите на эффект.

**Евгений Землянухин:** «Думаю, стоит добавить, что подарки можно, нужно и полезно дарить после встречи с клиентом. Пример из жизни. Я

встречался с собственником малайзийской компании-клиента, встреча шла неплохо. На обед он пригласил своего сына, также работающего в компании, и тот сказал, что они с отцом большие поклонники футбола и каждые выходные играют с друзьями. Я не разделяю их увлечение, однако уточнил, какую из российских команд они знают. Первой они назвали “Зенит”. По возвращении я заказал самый дорогой фирменный мяч “Зенита” и отправил им службой UPS. Это здорово помогло в налаживании отношений. С тех пор мы очень хорошо общаемся, а заказы он мне присылает на квартал вперед».

**8. Количество и качество.** Очень важно, чтобы подарки и сувениры всегда были в офисе в нужном количестве и необходимого качества. Найдите для этого отличного поставщика, который всегда сможет сделать вам нужные подарки «вчера».

**Игорь Манн:** «Могу “сдать” своего поставщика рекламных сувениров и подарков. Это ребята из Самары, компания “Акцент реклама” ([ra-akcent.ru](http://ra-akcent.ru)) – естественно, они работают по всей стране».

*Благодарим Константина Панина за помощь в работе с этой главой.*

## **19. Бизнес-аксессуары**

Помогают:

- показать солидность компании;
- отстроиться от конкурентов.

### ***Сложность***

Средняя.

### ***Трудоемкость***

Зависит от количества и качества необходимых аксессуаров.

### ***Как использовать***

Бизнес-аксессуары – понятие широкое, мы сузим его в нашей книге до тех предметов, которые менеджеры по продажам берут с собой на переговоры.

Аксессуар (фр. *accessoire* от лат. *accessorius* – «добавочный») – предмет, сопутствующий чему-либо; принадлежность чего-либо. Это дополнение к образу или вещи. Например, браслеты, шарфы, чехлы для смартфона, сумки...

К бизнес-аксессуарам относятся:

- визитница;
- записная книжка;
- ежедневник, планинг;
- чехол для смартфона/лэптопа/планшета;
- ручка, карандаш;
- чехол для ручки, карандаша и пр.;
- портфель, рюкзак;
- бейдж;
- фирменные наклейки;
- фирменные значки.

Грань между аксессуаром и бизнес-подарком тонка: например, брелок – это и первое, и второе.

Специалисты считают, что наличие единого стиля в компании (в том числе и стиля бизнес-аксессуаров) формирует в глазах клиентов и партнеров положительный образ компании, подчеркивает ее надежность и целеустремленность.

Клиенты и партнеры обращают внимание на такие вещи.

Очень хорошо по этому поводу сказал Михаил Жванецкий: «Встретили меня по одежке, проводили тоже плохо». Мастеру верить.

**Екатерина Уколова:** «Владелец одной компании-застройщика одел своих менеджеров в синие костюмы с элементами фирменного стиля (галстуки, шейные платки), а работающих на стройке – в фирменные строительные куртки и каски, выдал сотрудникам фирменные ежедневники.

Результат: прозвон клиентов, посещавших объекты, показал увеличение узнаваемости бренда с 1 из 10 до 9 из 10. Как следствие, выросли продажи».

Адекватный должности/имиджу компании вид менеджера всегда свидетельствует об успешности компании (многие западные и российские компании это понимают и требуют определенного дресс-кода).

**Игорь Манн:** «Одежда и аксессуары должны соответствовать компании.

Продаете финансовые услуги? Топ-менеджер? Хотите карьерного роста? Шейте костюм на заказ (рекомендую компанию [www.indever.com](http://www.indever.com)).

Работаете с технарями? Никаких костюмов! Только джинсы.

Розничный магазин? Нужна униформа, дресс-код или хотя бы какие-то элементы фирменного стиля (бейдж, галстук, шейный платок, нашивки...).

Продаете что-то дорогое? Одевайтесь дорого.

Работаете в компании-дискаунтере? Нужно одеваться попроще».

### *Как сделать это лучше*

**1. Внимание мелочам.** Мелочи, мелочи, мелочи... В бизнес-аксессуарах их множество. Учитывайте все.

- У костюма, сшитого на заказ, одна пуговица на рукавах пиджака должна быть расстегнута.

- В дорогом бумажнике не должно быть отделения для мелочи.

- На визитнице не должно быть логотипа.

- А вот записная книжка или планнер могут быть брендированными.

**2. Логотип не на всем.** Как уже отмечалось выше, не все бизнес-аксессуары стоит брендировать. Это относится к галстукам, заколкам, кошелькам. Если уж их брендировать, то так, чтобы лого не было видно – размещать его где-то на подкладке и мелко-мелко).

**3. Внимание к деталям.** Если вы пользуетесь аксессуарами, которые вам подарили, смотрите, к кому вы с ними идете. Представьте, что случится, если вы придете в Coca-Cola с блокнотом и ручкой, на которых будут логотипы Pepsi-Cola...

**4. По запросу.** Заказывайте производство только тех бизнес-аксессуаров, которые просят ваши менеджеры по продажам. Главные заказчики – они. Не полагайтесь на свой вкус, потребности и предпочтения.

## **20. Отзывы клиентов**

Помогают:

- ускорить принятие решения клиентом-рационалистом;
- усилить доверие к компании и ее решениям;
- склонить чашу весов в пользу вашей компании.

### *Сложность*

Средняя.

### *Трудоемкость*

Первые десять отзывов можно получить за неделю. А вообще их сбор

должен стать постоянным делом.

### ***Как использовать***

Сегодня степень доверия к рекламным сообщениям низка как никогда. Чему клиенты верят, так это отзывам других клиентов.

Многие компании используют отзывы – и могут это делать еще эффективнее. Но, как ни удивительно, еще есть компании, которые совсем не используют этот инструмент.

В некоторых ситуациях без отзывов продавать сложнее, а иногда и просто нереально. Поставьте в приоритет сбор отзывов и совершенствование работы с ними – окупится быстро.

### ***Как сделать это лучше***

**1. Хороший классификатор.** Если отзывов много, начните использовать классификатор – по типу клиентов, по сложности решения, по объему инвестиций... Конкретный отзыв всегда работает лучше общего, абстрактного.

**2. Каждому ЛПР – свой отзыв.** Хорошая идея – получить отзывы разных сотрудников разных подразделений одной компании. Это пригодится, когда вы будете работать с разными ЛПР нового клиента.

Закрыв сделку по внедрению CRM-системы, можно попросить отзывы у генерального директора, коммерческого директора, IT-директора и директора по маркетингу. А если использовалась нестандартная схема оплаты – то и у финансового директора.

**3. Всегда под рукой.** Можно разместить отзывы на сайте или «в облаке» – тогда у ваших менеджеров по продажам будет доступ к ним с любого устройства в любом месте (где есть мобильный интернет) и в любое время.

**4. Книга отзывов.** Интересная идея – собрать все отзывы ваших клиентов и напечатать их. Если такая книга будет лежать в переговорной и в зоне ресепшен – ее точно будут читать. Вот только брать такую книгу с собой на переговоры не очень удобно. Хотя подарком она может стать оригинальным (нужно только оставить страницу для отзыва тому человеку, которому вы дарите эту книгу). Кстати, такую книгу можно печатать каждый год, как Книгу рекордов Гиннеса.

**5. Чьи отзывы получать?** Вы можете собирать отзывы:

- покупателей;

Кстати, никто не мешает вам запрашивать отзывы у тех клиентов,

которые сейчас не работают с вами. Порой это хороший способ возобновить отношения.

- бизнес-партнеров компании;
- лидеров общественного мнения;
- журналистов, консультантов, аналитиков.

Список неполон. Как насчет, например, вашего банка, поставщиков, торговых ассоциаций, научных институтов?

Но главное – клиенты.

**6. Когда и как получать отзывы?** Хорошая привычка – просить об отзыве каждого клиента, с которым вы работаете или закончили работать. Старайтесь получить отзыв как можно скорее – в тот день, когда заключена сделка, произведена отгрузка, закончена инсталляция оборудования (потом у вас появятся другие задачи, изменятся приоритеты, а у клиента произойдут события, которые заслонят положительные эмоции от покупки решения вашей компании).

**Игорь Манн:** «Одна моя знакомая попросту не выпускала клиентов из офиса до тех пор, пока они не оставляли ей экспресс-отзывы. Правильный подход.

Я видел ее книгу отзывов (такие книги часто можно увидеть в музеях) – она впечатляла и размерами, и количеством записей в ней. И главное – почти все отзывы были очень эмоциональны и оригинальны.

Кстати, отзывам, написанным от руки, доверяют больше».

**7. По стандартам.** Заведите стандартное письмо для запроса отзыва. Отсылайте его тем клиентам, которые не смогли оставить вам отзыв сразу. Чем конкретнее ваш запрос, тем выше вероятность того, что вы получите правильный отклик. Включайте в запрос следующие вопросы.

- Почему предпочтение было отдано именно нам?
- Что вы о нас думаете?
- Какой результат вы получили (планируете получить)?
- Кому еще вы могли бы порекомендовать нашу компанию, наше решение? Для чего? (Очень хороший вопрос, который может принести вам новых потенциальных клиентов.)

**8. Не давите.** Никогда не давите на людей, которых вы попросили об отзыве. Если они отказались дважды, больше не повторяйте свою просьбу.

Помните, что сотрудник невысокого ранга зачастую должен утвердить свой отзыв у руководителя.

У руководителей высокого уровня другая проблема – нехватка времени. Будьте готовы к тому, что вам заявят: «Мы все подпишем, вы нам только текст пришлите». Вариант, когда пишется черновик для дальнейшего редактирования и утверждения клиентом, довольно популярен. Вы можете держать такой черновик наготове.

И еще. Вы никому не обязаны платить за отзывы. Отзыв – это реклама не только для вас, но и для того, кто его дает (и на это можно упираться, пытаясь ускорить получение отзыва).

**9. Как оформлять отзыв?** Уже сами слова «отзывы наших клиентов» привлекают внимание читателей. Но этого недостаточно. Чтобы отзывы сработали лучше, при их создании и оформлении следует учесть некоторые моменты:

- текст должен быть коротким (можно взять как стандарт 300 слов, которые нужно постараться уместить на одной странице)...
- ...и легкочитаемым (попробуйте подход AIDA, разбивайте текст на абзацы, «играйте» со шрифтами);
- старайтесь, чтобы в отзыв вошли конкретные количественные результаты, им доверяют больше;
- подробности, детали, решение сложных проблем и внутренняя информация интересны всегда;
- хорошо, если в отзыве будет указано, что клиент сделал или как сэкономил деньги с помощью вашего решения;
- хорошо, если отзыв включает полную информацию о том, кто его дает;

В идеале отзыв должен быть подписан так: Иван Иванович Иванов, бухгалтер, компания «УТП Лимитед», Москва.

Если клиент не разрешает использовать свое имя, можно спросить разрешения указать название компании и должность: бухгалтер, компания «УТП Лимитед», Москва.

В крайнем случае, если нет возможности привести ни имя, ни название компании, следует указать хотя бы город.

- вы можете включить в отзыв фотографии – они значительно увеличивают его эффективность.

**10. Что делать после того, как отзыв от клиента получен?** Попросите у клиента разрешения использовать отзыв (если вы не оговорили это заранее).

В некоторых случаях лучше получить письменное разрешение (сохраните его).

Обязательно поблагодарите клиента за отзыв. Он сделал для вас и для вашей компании большое дело, напишите ему электронное письмо или позвоните.

Когда вам потребуется личная рекомендация или обновленный отзыв клиента, вы получите их с большей вероятностью (и быстро).

### **11. Где использовать отзывы?** Соберите их в одном месте:

- можно сложить бумажные листы в папку «Так говорят клиенты», «Отзывы» и т. п.;
- можно разместить на сайте, в брошюрах, каталогах и других печатных рекламных материалах, в рекламе в прессе, в прямой почтовой рекламе, в коммерческих письмах, пресс-релизах, аудио– и видеоматериалах;
- в коммерческих предложениях, заявках (документах) на участие в торгах или тендере (RFP – request for proposal).

**12. Что делать с критическими отзывами?** Если клиенты указывают на ваши недостатки – радуйтесь. Увидев «узкие места», вы сможете их «расшить».

Конечно же, если весь отзыв отрицательный, то поблагодарите клиента, но не используйте этот текст.

А если там есть и позитив, и негатив, я бы рекомендовал включить такой отзыв в работу. Ведь верить ему будут намного больше, чем целиком положительному. А про недостаток вы можете сказать: «Это мы уже устранили».

### **13. Чьи отзывы лучше использовать – звездных клиентов или рядовых покупателей?**

Это зависит от бизнеса. Некоторым лучше использовать отзывы простых людей, а другим – делать упор на звезд.

А некоторые бизнесы должны сочетать оба подхода. Ресторан, например, может использовать и отзывы простых посетителей, и отзывы «селебритиз».

**Игорь Манн:** «Я однажды обедал в небольшом ресторанчике около Ярославля. Там бывали космонавты, эстрадные звезды, другие знаменитости – одна стена целиком была увешана их фотографиями с автографами и отзывами. А другая стена была утыкана простыми визитными карточками обычных людей, которые там завтракали, обедали или ужинали. И я оставил свою карточку.

Так накапливается масса визиток – фактически отзывов.

Если бы ресторан был плох, никто бы их не оставлял, и посетители это понимают.

Однако другие рестораны, в которых мне доводилось бывать, вывешивают только фотографии звезд, сделанные в заведении, с их автографами.

Владельцы, управляющие решают, что лучше. И уже понятно, что первое заведение – демократичное, а второе – пафосное.

Отзывы, которые вы используете, – это сигнал потенциальным посетителям и покупателям».

**14. Попробуйте сделать видеотзывы.** Говорят, что одно изображение стоит тысячи слов. Представляете, какой эффект будет иметь видеотзыв? А функция видеосъемки есть практически в каждом современном телефоне и фотоаппарате.

**Игорь Манн:** «Сейчас очень популярно селфи. А как насчет того, чтобы сделать видеоселфи – отзыв с клиентом? Встаете рядом с ним, вместе улыбаетесь в камеру, он рассказывает о работе с вами, вы счастливо улыбаетесь и киваете головой... Я гуглил, пока такого не делал никто. Вы можете войти в историю».

**15. Вживую.** В исключительных случаях можно организовать личное общение потенциального клиента с клиентом, с которым вы уже работали и который оставил отзыв.

**Виталий Говорухин:** «Случай из практики: идут переговоры с самарским клиентом. ЛПР прочитал письменный отзыв одного из наших клиентов, который мы приложили к коммерческому предложению. Компании сопоставимы по размеру. Шансы на сделку повысились.

Дожимаем: сейлз предложил дать контакты директора компании, с которой мы работали, чтобы наш потенциальный клиент позвонил и спросил, как мы в деле.

ЛПР воспользовался этим предложением, и мы заключили контракт».

**16. За деньги.** Можно замотивировать сотрудников отдела продаж получать отзывы от клиентов. Каждый отзыв обойдется в 500–1000 рублей.

**Екатерина Уколова:** «Можно последним этапом процесса продаж сделать отзыв или выставить соответствующую автозадачу в CRM на тех клиентов, которые уже подписали акты по вашим услугам».

## 21. Калькулятор

Помогает:

- ускорить принятие решения клиентом-рационалистом (для которого цифры важнее эмоций);
- с цифрами в руках доказать клиенту, что решение, которое он у вас приобретает, окупается быстро или быстрее, чем решение конкурентов. Показать факторы, которые влияют на срок окупаемости;
- показать, насколько выгодно ваше решение в сравнении с конкурентами.

### ***Сложность***

Средняя.

### ***Трудоемкость***

Два-три дня (день-два на создание, день на проверку и «упаковку»).

### ***Как использовать***

Калькулятор – это особый документ или файл, который вы используете во время встречи/переговоров с клиентом. Задавая наводящие вопросы клиенту, вы вносите в калькулятор определенные данные и получаете результат, показывающий:

- возврат на инвестиции;
- срок окупаемости;
- стоимость пользования;
- или экономию в сравнении с другим решением или конкурентами.

Ваш собеседник видит все факторы, влияющие на расчеты, и у него нет оснований не доверять результатам – они получены из его ответов на вопросы путем прозрачных расчетов. Убедили – он покупает.

Калькуляторы прекрасно работают и на рынке b2c (бизнес для частных покупателей).

Так, одному из авторов с использованием калькулятора стоимости эксплуатации подбирали автомобиль, другому – проектировали баню для загородного дома («Хотите подороже (понадежнее)? Подобрать вариант поэкономичнее? Какой у вас лимит по энергопотреблению?..»)

**Игорь Манн:** «Свой первый калькулятор я сделал, работая в дистрибьюторе японской компании Konica. Тогда мы продавали дорогостоящие мини-фотолаборатории, и многие клиенты хотели знать, когда они окупят свои инвестиции (от 70 до 120 тысяч долларов, в зависимости от типа оборудования, комплектации и стартового набора

расходных материалов).

Сначала, основываясь на наших ощущениях, мы говорили, что через год. Некоторые верили на слово, но не все. И поскольку сомневающихся было много, мы сделали калькулятор расчета окупаемости инвестиций нашего клиента в фотобизнес.

Вот как это работало.

Мы с клиентом сидели перед экраном монитора, и я задавал ему вопрос за вопросом.

“Какой из трех типов мини-фотолаборатории вы берете?” (Понятно, что я уже рассказал, в чем разница и для чего какая хороша...)

“Сколько приемных пунктов вы откроете?”

“Сколько будете платить за аренду помещения (помещений)?”

“Какая будет зарплата у операторов?”

И т. д., и т. п. – около 30 вопросов.

Потом я нажимал Enter, и клиент видел цифры “суммарные инвестиции в долларах” и “срок окупаемости в месяцах”.

И тут начиналось самое интересное.

Клиент включался в игру.

“А что если я открою не три, а пять приемных пунктов?!”

“А если мы вот здесь снизим циферку до...?”

“А вот это, Игорь, давайте вообще уберем...”

Клиент сам считал экономику своего бизнеса.

Верил.

И покупал.

С тех пор как я научился зарабатывать с помощью калькулятора, он стал одним из моих любимых инструментов. Надеюсь, что вы тоже его оцените».

Калькуляторы упрощают и ускоряют процесс переговоров, помогают «дожать» оппонента.

### *Как сделать это лучше*

**1. Калькулятор должен быть логичным.** Только тогда ему будут верить. Все просто, все понятно, одно вытекает из другого... Проверьте и перепроверьте все формулы снова и снова.

**2. Проверьте и перепроверьте** данные, которые используются в калькуляторе – в частности, когда вы приводите цены конкурентов или какие-то известные экономические показатели (курс валют, стоимость барреля нефти, уровень инфляции)... Одна ошибка – и у клиента пропалет

доверие и к расчетам, и к вашему предложению.

**3. Важна «упаковка» калькулятора.** Считайте калькулятор рекламным объявлением.

Важны:

- дизайн (верстка);
- юзабилити (например, при выборе шрифта учитывайте возраст ваших клиентов (общее правило: старше клиент – больше шрифт) и то, что смотреть на калькулятор клиент может издали, с другой стороны стола).

На случай, если вы не знали: плохо, когда на переговорах вы сидите друг напротив друга. Это классическая поза противодействия. Садитесь лучше слева или справа от клиента. Вот почему в переговорных комнатах стоит использовать круглые столы.

Не забудьте поставить копирайт и логотип – часто калькуляторы живут своей жизнью, «заселяясь» в стопку документов вашего клиента. Их также могут начать активно передавать внутри компании – от сотрудника к сотруднику, из подразделения в подразделение, из одного города в другой.

**4. Учиться!** Обязательно обучите ваших менеджеров по продажам пользоваться калькулятором – мы даже рекомендуем вам принять у них зачет.

Нужно быть уверенным в каждом вопросе, в каждом последующем действии, в каждой получаемой цифре, нужно быть готовым ответить на любой вопрос клиента.

**5. Онлайн.** Вы можете выложить калькулятор на сайт (опять же, защитив его копирайтом). Это хороший дополнительный сервис, повышающий конверсию целевых действий. А если ваши конкуренты еще не используют калькуляторы на своих сайтах – еще и конкурентное преимущество.

## **22. Печатные материалы**

Помогают:

- усилить предложение, которое вы делаете клиенту;
- продлить эффект присутствия, «зацепиться»: вы ушли из офиса клиента, а печатные материалы остались.

*Сложность*

Средняя.

*Трудоемкость*

До месяца и более.

### ***Как использовать***

Представлять печатные материалы смысла нет – это заслуженный ветеран в арсенале инструментов маркетинга для отдела продаж.

Это, в частности, могут быть:

- каталоги;
- буклеты;
- брошюры;
- листовки;
- плакаты;
- календари;
- визитки;
- открытки.

Каждый тип печатного материала по-своему хорош – и его тактическое применение может дать нужный эффект (см. выше о некоторых из них).

**Игорь Манн:** «Один из моих клиентов прямо в сердце поразил своего потенциального заказчика набором открыток (речь шла о финансовых услугах). Я их видел – сделанные с выдумкой, фантазией, любовью и уважением к деталям, они поразили и меня! Хороший печатный материал – олдскульный инструмент, но, сделанный правильно, это о-го-го какая сила!»

### ***Как сделать это лучше***

**1. «Жив, курилка!»** Не стоит поддаваться моде на полный отказ от печатных материалов и перевод их в электронный формат. Печатные материалы нужны по многим причинам, в частности, потому, что многие ЛПР – люди в возрасте и не готовы воспринимать информацию на флешках или в «облаке».

Полиграфисты и сами не сдаются – придумывают новые форматы (например, очень интересно смотрятся материалы в формате z-card), совершенствуют процесс печати, предлагают дополнительные услуги (например, предпечатную подготовку ваших материалов онлайн на их сайтах).

Попробуйте как-нибудь сходить в крутую полиграфическую компанию или на специализированную выставку – найдете для себя много нового и интересного.

**2. «Тест мусорной корзины».** Задайте себе вопрос: «Я оставляю наши печатные материалы клиенту и уйду – что он с ними сделает? Оставит на столе или выбросит в мусорную корзину?»

Не стоит делать (и использовать) рекламные материалы, которые этот тест не пройдут.

**3. «Спасатели».** От выбрасывания в мусорную корзину спасут:

- высокий КПД (полезность материала для клиента);
- оригинальность (это без комментариев);
- презентабельность (порой рука не поднимается выкинуть в корзину дорого выглядящий печатный материал).

Есть еще один трюк: напечатать материал на нервущейся бумаге. Перед тем как выбросить листовку, клиент попытается ее порвать, а она – сюрприз! – не рвется. У вас появляется второй шанс



## **23. Корпоративный журнал**

Помогает:

- возникновению дополнительного контакта с клиентом – существующим и потенциальным;
- создать репутацию солидной компании;
- остаться «в памяти» (на столе заказчика) – при условии хорошей печати и интересного контента.

### ***Сложность***

Высокая.

### ***Трудоемкость***

Очень трудоемкая работа, даже если делать журнал ежеквартально.

Ежемесячный журнал потребует отдельного сотрудника (возможно, не одного) или аутсорсинга этой услуги.

### ***Как использовать***

Корпоративный журнал – крутая вещь. Но, к сожалению, хороший корпоративный журнал могут позволить себе только очень большие компании (а плохой, понятно, делать не стоит).

Корпоративный журнал – это ежемесячное или ежеквартальное издание с интересным контентом – статьями, рубриками, колонками специалистов

и/или приглашенных звезд, интервью, инфографикой, репортажами... и, как же без нее, рекламой.

Как правило, корпоративные журналы печатают в типографии (и желательно в хорошей).

Делают такие издания с оглядкой на лучшие образцы популярных развлекательных и первоклассных деловых журналов.

В подготовке журнала принимают участие многие сотрудники компании, а драйвером, как правило, является PR-служба или отдел маркетинга.

Корпоративные журналы можно рассылать постоянным или потенциальным клиентам. Или раздавать на выставках, семинарах, круглых столах, конференциях. Они должны лежать в переговорных комнатах и в зоне ресепшен. Их можно отправлять бизнес-партнерам (посредникам).

И, главное, их можно и нужно использовать на встречах с потенциальными или текущими клиентами – дарить, оставлять, ссылаться на материалы в журнале на переговорах и встречах.

Не сомневайтесь – корпоративные журналы работают, хоть это и дорогое удовольствие! Их бы не делали, если бы от них не было отдачи!

### *Как сделать это лучше*

**1. Можно схитрить** – делать не корпоративный журнал, а ньюслеттер. Это намного экономичнее и проще. Дословно, ньюслеттер – это «новостное письмо», оно рассылается по электронной почте по подписке: раз в неделю, два раза в месяц, ежемесячно и иногда ежеквартально. У ньюслеттера тоже есть своя структура, но делать его гораздо проще и дешевле.

**2. Подписка.** Предложите клиентам «подписку» (естественно, бесплатную) на ваш корпоративный журнал. Таким образом вы сможете наладить регулярный контакт с клиентами, и они не пропустят интересный полезный контент.

**3. Закладки.** Попробуйте на встречах использовать закладки к интересным материалам. Говорите: «Думаю, вам это может быть интересно. Прочитайте потом». Показываете статью с закладкой и оставляете клиенту. С высокой степенью вероятности он ее прочитает.

**Игорь Манн:** «Когда я работал в одной телекоммуникационной компании, у нас был классный корпоративный журнал, который выходил на английском языке и распространялся во всех странах присутствия

компании.

В одном из выпусков наш маркетинговый аналитик нашел интересную статью о том, что в Бразилии один из операторов связи на нашем решении сделал услугу, пользующуюся большим спросом у местных абонентов. Она позволила оператору значительно увеличить свой ARPU (средний чек).

Мы показали статью менеджеру, который работал с одним из российских операторов связи – и он сразу же переслал ее своим клиентам в компании-операторе. Не прошло и месяца, как он заключил контракт на “бразильское” решение».

**4. Авторы-клиенты.** Можно активно работать с бизнес-партнерами и клиентами как источником контента. Они могут давать интервью, комментарии, быть героями рубрик и даже авторами колонок.

**5. Онлайн.** Если бюджета на печать нет, можно сделать онлайн-версию журнала. Да, такой журнал не оставишь на столе у клиента и не подаришь при встрече. Да и не все клиенты любят читать онлайн-журналы. Но при отсутствии бюджета – это вариант.

## **24. Годовой отчет положительных эмоций**

Помогает:

- вам на переговорах с новыми клиентами – склонить чашу весов в свою сторону;
- существующим клиентам – увидеть полную и понятную картину всего хорошего, что вы сделали для них за год.

### *Сложность*

Средняя.

### *Трудоемкость*

Неделя максимум.

### *Как использовать*

Очень часто менеджеры по продажам рассказывают потенциальным клиентам, какая компания молодец, говорят: «Мы многое делаем для наших клиентов»... не предъявляя никаких доказательств.

С годовым отчетом положительных эмоций эти заявления уже никогда не будут голословными.

**Анна Турусина:** «Идея создания годового отчета родилась у нас,

когда мы как консультанты работали с “Банком Европейский” в Калининграде.

Банкам положено делать финансовые годовые отчеты.

“Банк Европейский” имел отличные финансовые показатели, но, к сожалению, в этом отчете нельзя было рассказать, сколько всего хорошего банк сделал за 2012 год для своих корпоративных и частных клиентов (позиционирование “Банк положительных эмоций” обязывало делать много хорошего).

И тут нас осенило!

“Как насчет идеи сделать годовой отчет положительных эмоций для ваших корпоративных клиентов?” – спросили мы команду маркетинга банка.

Идея была принята благожелательно – и через месяц в PDF был сверстан первый годовой отчет, в который вошло более 30 приятных вещей, активностей и программ, созданных за год для клиентов банка.

Менеджерам коммерческого блока инструмент пришелся по душе!

Они рассылали его существующим и новым клиентам банка.

Они показывали и комментировали его на переговорах с новыми клиентами.

Сотрудники службы маркетинга банка продолжали делать такой отчет несколько лет подряд, все выше и выше поднимая планку в обслуживании клиентов. Документ работал!»

Сделайте свой годовой отчет положительных эмоций.

Вы сможете использовать его в работе с существующими клиентами (рассылая его в конце года, подводя итоги работы). А главное, он будет очень полезен на переговорах с клиентами потенциальными, которым вы сможете показать реальные активности для клиентов компании.

В то время как ваши конкуренты отделиваются общими словами – вы конкретны и убедительны благодаря годовому отчету положительных эмоций.

### *Как сделать это лучше*

**1. Структура.** Важна правильная логика и четкая структура отчета. Подумайте, на какие блоки вы можете разделить все то, что вы сделали для ваших клиентов. Например, это могут быть разделы:

- маркетинг;
- сервис;
- IT;

- обучение;
- программы лояльности...

**2. Дизайн!** Сделайте его понятным, ярким и привлекательным – не скупитесь на позитивный дизайн. Само название отчета обязывает! Не стоит печатать годовой отчет положительных эмоций в черно-белом варианте.

**3. Пересчитайте.** Используйте сквозную нумерацию. Вы можете так и назвать свой отчет: «34 приятности, которые мы сделали для наших клиентов в 2016 году».

**4. Традиция.** Пусть годовой отчет положительных эмоций станет традицией. Тут вам пригодится сквозная нумерация (см. выше) – постарайтесь в следующем году сделать еще больше «плюшек» для ваших любимых клиентов!

**5. Не мелочитесь.** Не стоит включать в отчет мелочи. То, что вы сделали и о чем пишете, должно быть значимым для ваших клиентов.

**6. Шире круг.** Подумайте, как вы можете сообщить о своем годовом отчете положительных эмоций как можно большему количеству потенциальных клиентов.

- Выложить его на сайт?
- Сделать пресс-релиз?
- Использовать социальные сети?

**7. Каждому свое.** Клиент – понятие широкое. Как насчет того, чтобы сделать годовой отчет положительных эмоций для бизнес-партнеров? Для поставщиков? Для прессы? А для сотрудников? (Предложите эту идею вашему HR-директору.)

**8. Без привязки.** Не обязательно привязывать годовой отчет к концу календарного года. Вы можете составить его в любой момент (но середина января – самое удачное время для его распространения).

## **25. Презентация о компании**

Помогает:

- дать потенциальным клиентам необходимую информацию;
- показать компанию во всей красе;
- отстроиться от конкурентов.

*Сложность*

Средняя.

*Трудоемкость*

До недели.

### ***Как использовать***

Практически всегда на первой встрече с потенциальным клиентом требуется рассказать о компании. Лучший способ сделать это – презентация о компании (корпоративная презентация).

Большинство компаний делает презентации скучно и однообразно. Постарайтесь создать такую, чтобы клиенты – без вопросов – сказали: «Так, что нужно сделать, чтобы купить это у вас?»

**Игорь Манн:** «Один из моих клиентов попросил сделать такую презентацию, чтобы потенциальные клиенты аплодировали выступающему стоя. И мы ее сделали (спросите меня при встрече про слайдокупюры)».

### ***Как сделать это лучше***

**1. Обратитесь к профи.** Если есть возможность, наймите профессионалов, которые сделают классную презентацию о вашей компании. Возможно, это будет дорого, но это окупится.

Рекомендуем, если вам нужно сделать вау-презентацию, обратиться к Алексею Каптереву.

**2. Без слайдов.** Удивите клиентов: в то время как другие компании усыпляют слайдами, выступите без них – используя видео, флипчарт, реквизит, модели (модели, а не моделей. Хотя в некоторых бизнесах... мы еще будем говорить о красивых девушках...).

**3. Другие форматы слайдов.** Помимо PowerPoint есть KeyNote, Prezi, ProShow Producer, PowToon, SlideRocket, PiktoChart... и это далеко не полный список. Но и возможностями PowerPoint, если копнуть поглубже, можно удивить почти любого слушателя/зрителя.

**4. Другая подача материала.** Можно уйти от скучной и надоевшей подачи материала в формате «слайдомета»: вот мы, вот наша история, наши награды, наши решения... Попробуйте вдохновиться выступлениями спикеров TED. Рискните сделать презентацию в формате печка-куча или Ignite!

Печка-куча – это 20 слайдов, которые нужно рассказать за 6 минут 40 секунд – на каждый слайд у вас всего 20 секунд. Готовить такую презентацию сложно, но смотрят ее не отрываясь!

Ignite! – формат еще динамичнее. У вас всего 20 слайдов и 15 секунд

на каждый.

## 26. Презентация о решениях

Помогает:

- детальнее рассказать о своем решении (продукте или услуге);
- лучше запомниться, особенно клиентам-визуалам;
- в печатном виде – остаться на столе у клиента напоминанием о встрече.

### *Сложность*

Средняя.

### *Трудоемкость*

Неделя-две.

### *Как использовать*

Невозможно представить современную деловую встречу или переговоры без презентации о решении (другое ее название – продуктовая презентация). Практически каждый менеджер по продажам на встречах с клиентами использует ноутбук (показывает презентацию на нем или через проектор) или распечатанную презентацию о продуктах/услугах компании.

Презентацию показывают, на нее ссылаются, с ней работают (например, на ходу добавляя замечания/комментарии клиентов, делая в ней заметки/пометки).

Менеджеры по маркетингу могут помочь менеджерам по продажам сделать первоклассную презентацию – не у каждого есть необходимые навыки, чтобы сделать это самостоятельно.

Есть презентации красивые и безобразные.

Есть полезные и бесполезные.

Есть динамичные и затянутые.

Есть презентации-диалоги и есть презентации-монологи.

Сделайте правильный выбор, когда будете готовить слайды.

### *Как сделать это лучше*

**1. Вложитесь.** Делайте презентацию все лучше и лучше. Как говорится, у вас не будет второго шанса произвести первое впечатление. Сделали первую версию презентации – протестировали, улучшили, снова протестировали и снова улучшили... и так постоянно.

**Игорь Манн:** «Когда-то я прочитал, что в исследовании The

3M/Wharton School были получены такие данные: “Если вы делаете презентацию со слайдами, то с вашим предложением согласится на 43 % больше потенциальных клиентов и они будут готовы платить на 26 % больше за тот же самый продукт”.

43 %! 26 %! Я в таком случае очень бы постарался...»

**Евгений Землянухин:** «С моей точки зрения, хорошая презентация вашего решения на первой встрече – это минимум 50 % дальнейшего успеха. Она обязана быть wow!

Пример из жизни. Несколько лет назад мы решили возобновить завоевание одного из самых сложных для себя рынков. Сложных по причине большого количества местных поставщиков-конкурентов и сытых клиентов, которым “ничего не надо”. Задача состояла в том, чтобы пробудить интерес к нашей продукции и получить согласие на тестирование образцов. По счастливой случайности за три недели до поездки я впервые посмотрел на YouTube презентацию первого iPhone (2007). Моим эмоциям не было предела, и я понял, что формат презентации и манера подачи материала Стива Джобса – это то, что надо. Я скопировал все, что смог. За свои деньги нанял независимого дизайнера (в компании на тот момент не было штатного) и через две недели получил то, что хотел. Результат превзошел ожидания. На некоторых встречах примерно на третьей минуте презентации меня прерывали, чтобы позвать коллег, и просили подождать, пока те не придут. Мы посетили девятых клиентов. Семеро заказали образцы. Отличная статистика. Рекомендую книгу “iПрезентация” Кармина Галло [\[14\]](#)».

**2. Проверка всех систем.** Презентация может быть хороша по содержанию – но одна грамматическая ошибка или неправильная цифра способна все испортить. Проверьте каждый слайд, каждую строчку, каждое слово и каждую цифру.

**3. Единый стиль.** Хорошо, когда презентации сделаны в едином стиле с использованием фирменных элементов.

**4. Тайминг. У клиента может быть целый день на вашу встречу, но, возможно, времени у него, наоборот, в обрез. Это нужно учитывать.**

Помогите коллегам из отдела продаж сделать три варианта презентации:

- макроформат (для никуда не спешащих клиентов, например на час);

- мидиформат (презентация на полчаса);
- микроформат (презентация на 10–15 минут).

Лучше помучиться, делая разные версии презентаций, до встречи с клиентом. Зато на встрече, задав вопрос «Сколько у нас времени?», менеджер по продажам быстро выберет нужный формат, не утомит собеседника слайдами и не будет раздражать быстрым их пролистыванием, чтобы уложиться в отведенное время (да и впечатление своей домашней подготовкой произведет нужное).

## **После встречи с клиентом**

Ассортимент инструментов, которые менеджеры по продажам могут использовать после встречи с клиентами, невелик.

Вы можете подготовить для коллег:

- **письмо по следам встречи** (follow up), необходимое, чтобы напомнить клиенту о себе и резюмировать результаты договоренностей);
- **договор** (если его делает не маркетинг, а юристы с коммерсантами, он получается сложным и пугающим);
- **отчет о встрече**, чтобы им проще было зафиксировать результаты договоренностей с клиентами.

Давайте разбираться, как создать инструменты этого блока наилучшим образом.

## **27. Письмо по следам встречи (follow up)**

Помогает:

- приятно удивить клиента;
- резюмировать достигнутые договоренности, ссылаться на них при дальнейшей работе с клиентом;
- «дожать» клиента до нужного результата (следующего шага в воронке продаж).

*Сложность*

Средняя.

*Трудоемкость*

Два-три дня.

## *Как использовать*

Сложно найти бизнес, в котором нет деловых встреч, переговоров, совещаний и рабочих обсуждений.

**Игорь Манн:** «Недавно открыл для себя новый термин – стиринг (не стыринг!).

Стиринг – это встреча, на которой присутствуют топ-менеджеры компании (Steering committee)».

Многие компании уже ввели за правило вести протоколы рабочих встреч – это действительно помогает в работе.

Можно приобрести еще одну хорошую привычку – оперативно делать письма-follow up (или «письма после встречи»). Оперативно – значит в течение нескольких часов после встречи (а еще лучше в течение часа): быстрый follow up – доказательство профессионализма компании.

В таком письме вы благодарите клиента (сотрудника/сотрудников) – по электронной почте, в переписке в мессенджерах или в социальной сети – за продуктивную встречу, резюмируете достигнутые договоренности, а главное, сообщаете о следующем шаге по воронке продаж (например, вы начинаете готовить договор или уже выставили счет на оплату и ждете, когда придут деньги).

Удивительно, но такие письма практикует не более 1 % компаний.

**Игорь Манн:** «Я практически всегда после встречи с потенциальным клиентом пишу электронное письмо с заголовком “По следам встречи”».

Мне как консультанту это сильно помогает».

Сделайте шаблоны таких писем для отдела продаж.

## *Как сделать это лучше*

**1. Шаблоны.** Шаблонов нужно несколько – от простых («Спасибо за продуктивную встречу! Как мы договорились: ...») до структурированных (при создании таких писем можно ориентироваться на образцы протоколов рабочих встреч, ведущиеся по схеме «обсудили – решили»).

**2. Копирайтинг** – наше все. Проведите небольшой мастер-класс по копирайтингу для менеджеров по продажам. Они должны не только хорошо говорить, но и отлично выражать свои мысли письменно.

**3. Имя, имя, имя.** Карнеги учил нас, что «имя человека – самый приятный для него звук». Не забываем это. Используем имена клиентов в follow up письмах – делаем им приятно.

**4. Контент.** Сейчас можно использовать в переписке с клиентом не

только «буковки», но и аудио-, видеоматериалы (предупредите собеседников, если будете делать аудиозапись вашей встречи), фотографии, графики и другой контент.

**5. Будьте готовы!** Иногда после follow up письма исходная клиентская задача может измениться.

Клиент сказал одно. Вам слышалось другое. Записали еще как-то иначе. А у клиента при прочтении протокола встречи вдруг появляется совсем новая точка зрения (инсайт, однако!). Но вы все равно на одной волне – пусть и не на той, которая подразумевалась на встрече. Вот вам и еще одна польза follow up писем.

## **28. Договор**

Помогает:

- ускорить цикл сделки и быстрее получить деньги.

### *Сложность*

Высокая.

### *Трудоемкость*

Неделя (а то и больше – зависит от того, насколько отзывчивы ваши юристы).

### *Как использовать*

После достижения устных договоренностей на переговорах мы переходим к стадии заключения официального договора.

Менеджеры по продажам пытались продемонстрировать клиенту, что они классные парни, а ваша компания вообще «красавчик». И вот клиент запрашивает договор, вы его высылаете... и отношения становятся заметно прохладнее – что неудивительно, если договор отпугивающий, враждебный.

По тому, как выглядит договор коммерческой компании, ей можно поставить диагноз.

Есть жесткие договоры – длинные, запутанные, с кучей юридических терминов, в них используется мелкий шрифт, они насыщены множеством «засад» и изобилуют оговорками.

А есть договоры «дружбы и сотрудничества», например «мы делаем – вы платите» (или наоборот).

Понятно, что в последних есть свои риски, поэтому нужно постараться

найти с юристом / юридическим отделом некий компромисс, например:

- договор на две страницы;
- классный дизайн (да-да, дизайн – о нем ниже);
- простой текст;
- крупный шрифт одного вида;
- никаких «звездочек».

### *Как сделать это лучше*

**1. Дизайн рулит.** У Тома Питерса есть классная книга «Дизайн»<sup>[15]</sup>. Прочитайте ее – вдохнитесь.

**Игорь Манн:** «Возьмите для примера стандартный договор компании “Билайн”: работая в телекоммуникационной компании “Арктел”, я практически скопировал его для своей компании. Но сделал более привлекательным для клиентов и сократил вдвое. Результат – срок заключения договоров сократился в несколько раз».

**2. Краткость – сестра подписания.** Чем короче договор, тем быстрее вы его заключите. Не стоит переписывать всю законодательную базу Российской Федерации.

Сокращайте, что можно (например, пишите «РФ» вместо «Российская Федерация»). Удаляйте ненужное (вы не поверите, вычеркнуть без ущерба для дела можно чуть ли не половину текста).

Оптимизируйте текст максимально.

**3. Не изобретаем велосипед.** Отличные примеры документов есть на сайте Центра управления законом Владимира Беяева (<http://outlaw.center/>).

## **29. Отчет о встрече**

Помогает:

- «помнить все»: результаты встречи, достигнутые договоренности, информацию и нужные детали об участниках встречи, услышанные новости рынка...
- пополнять информацией вашу CRM-систему.

### *Сложность*

Небольшая.

### *Трудоемкость*

Максимум неделя (день-два на создание, день-два на проверку с менеджерами по продажам) – и первая версия отчета готова.

### ***Как использовать***

Прочитайте отличную книгу Харви Маккея «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо»<sup>[16]</sup>.

Она прекрасно мотивирует и учит узнавать о ваших клиентах как можно больше.

**Игорь Манн:** «В приложении приведены 66 вопросов, ответы на которые Маккей просит собирать своих коммерсантов. Посмотрите, какие вопросы релевантны для вашего бизнеса.

Будучи коммерческим директором в компании “Фавор-Ф”, я сделал для нашей команды продаж список “Манн 33”.

Маккей прав: личный пример решает все. Не будете собирать информацию о клиентах вы, не будут этого делать и ваши сотрудники.

Сделайте свой список».

Если вам понравится модель Маккея (а мы в этом уверены!), то адаптируйте ее для вашего бизнеса, сделайте свой отчет по встречам с клиентами, проверьте его на реальность с продавцами – и вперед!

Проверка на реальность.

1. Понимают ли менеджеры по продажам всю важность информации в отчете по встрече, важность каждого вопроса?

2. Нет ли в форме лишних/ненужных вопросов?

3. И, наконец, готовы ли продавцы заполнять этот отчет после каждой встречи с клиентами?

### ***Как сделать это лучше***

**1. Упрощайте.** Чем проще отчет, тем выше шансы, что менеджеры по продажам будут его заполнять.

**Марина Белоусова:** «У нас каждый менеджер ведет отчеты в Evernote в нашем с ним общем блокноте (таковой есть у каждого сотрудника моего ОП).

Правила следующие.

Не позднее следующего после встречи рабочего дня менеджер вносит в свой блокнот в заметку “Встречи” следующую информацию:

- название компании (+ код контрагента в базе);
- дата и место встречи (офис клиента, офис “Тайле”, кафе);

- цель встречи;
- состав участников с обеих сторон (с внесением в карточку контрагента информации о новом контактном лице);
- результат встречи;
- комментарии (например, сумма допрасходов)».

**2. Мотивируйте.** Поощряйте ваших менеджеров заполнять отчеты (и вводите санкции за их саботирование). Особенно это важно в начале использования инструмента. Потом заполнение отчета войдет в привычку, да и пользу от его применения менеджеры по продажам со временем оценят.

**Екатерина Уколова:** «У одного нашего клиента – производственной компании – в ходе ведения проекта по увеличению продаж обнаружилась проблема: менеджеры не хотели вносить данные в CRM.

Мы предложили и реализовали следующее решение: KPI за порядок в CRM (10 % от оклада) и отсутствие бонусов за сделки, которых нет в CRM.

Результат: теперь вся информация есть в CRM.

KPI за порядок в CRM:

- отсутствие сделок без задач;
- отсутствие просроченных задач;
- комментарии по клиенту заполнены по шаблону;
- дополнительные поля по клиенту заполнены по стандарту.

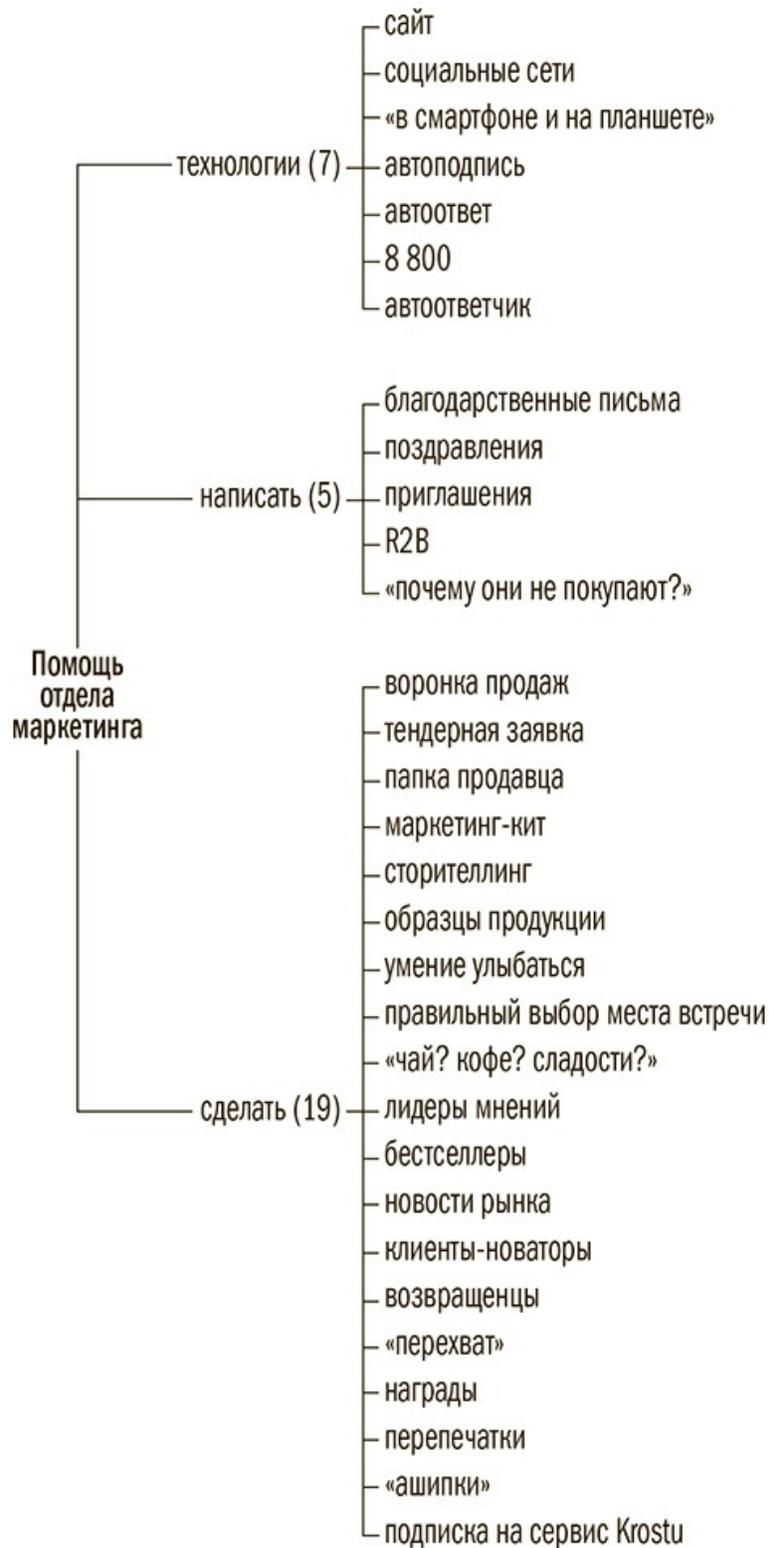
В некоторых CRM есть также возможность заблокировать переход на следующий этап, пока не будут заполнены нужные поля».

Выбранные инструменты	Дата старта	Срок внедрения	Ответственный за включение
<input type="checkbox"/> CRM	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Аналитика по клиенту	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> «Почему мы?»	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> «100 слов о...»	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> «Возражения и контраргументы»	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Продуктовая матрица	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Сравнение с конкурентами	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Свойства – преимущества – выгоды	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Приглашение к сотрудничеству	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Коммерческое предложение	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Прайс-лист	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> «Антириски»	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Кейсы	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> White paper	_____	_____	_____



Выбранные инструменты	Дата старта	Срок внедрения	Ответственный за включение
<input type="checkbox"/> FAQ	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Библиотека полезных книг	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Визитная карточка	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Подарки и сувениры	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Бизнес-аксессуары	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Отзывы клиентов	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Калькулятор	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Печатные материалы	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Корпоративный журнал	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Годовой отчет положительных эмоций	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Презентация о компании	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Презентация о решениях	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Письмо по следам встречи (follow up)	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Договор	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Отчет о встрече	_____	_____	_____

## Часть II. Чем может помочь отдел маркетинга



## Технологии

Отнесем к этой группе инструментов все, что связано с интернетом и техникой, которая может помочь менеджерам по продажам до встречи, на встрече или после встречи с клиентами.

Таких инструментов семь:

- 1) сайт;
- 2) социальные сети;
- 3) «в смартфоне и на планшете»;
- 4) автоподпись;
- 5) автоответ;
- 6) 8 800;
- 7) автоответчик.

### 30. Сайт

Должен быть в «базовой» комплектации набора инструментов менеджеров отдела продаж.

На сайт клиент заходит до встречи с вашими продавцами (клиент должен найти то, что ему нужно, и впечатлиться сайтом).

На сайт можно сослаться и заглянуть на него во время встречи с клиентом (хорошо, если у сайта есть мобильная версия: никогда не знаешь, с какого устройства клиент или менеджер по продажам зайдет на него). Ссылку на нужные материалы сайта можно отправить клиенту после встречи.

**Екатерина Уколова:** «Был у нас один интересный кейс с производителем холодильного оборудования.

Собственник предприятия в беседе упомянул, что сайт компании был сделан аж в 1998 году – и с этого времени не обновлялся (а на дворе был уже 2015 год).

На наш вопрос “Почему вы не сделаете новый сайт?” владелец завода показал пять аналогичных сайтов конкурентов. Мы настоятельно рекомендовали ему обновить сайт, а еще лучше – сделать новый. Через год после завершения проекта он прислал фотографии своего нового московского офиса в 200 квадратных метров и написал: “Спасибо за рекомендацию, именно новый сайт позволил заработать на этот офис с таким шикарным видом”».

Делаем сайт.

Поэтому постоянно обновляем сайт.

**Игорь Манн:** «Рекомендую сделать аудит сайта в компании “ЛидМашина”. Много полезного для себя узнаете. И продавать начнете больше и лучше».

## 31. Социальные сети

Маркетеры должны помочь продавцам освоить социальные сети:

- заводить страницы компаний и сотрудников в нужных социальных сетях (Facebook, Professionally, Twitter, Pinterst, «ВКонтакте»...);
- ловить лиды, добавлять их в CRM;
- обновлять персональные страницы;
- отвечать на вопросы, которые приходят через социальные сети, вести в соцсетях консультационные продажи, подогревать лид или контакт.

Клиенты нередко заглядывают в соцсети, чтобы понять, с кем предстоит работать (интересы, увлечения, недавние события...).

И, конечно, менеджеры по продажам должны уметь общаться с клиентами через соцсети – порой это самый простой способ установить контакт с потенциальным покупателем.

Добавился в друзья.

Лайкнул.

Прокомментировал.

Задал вопрос.

Поддержал.

И все – уже, считай, знакомые.

**Екатерина Уколова:** «Я фанат работы через соцсети. С их помощью можно поддерживать связи с более чем 5000 клиентов – “вживую” так не получится.

Конверсию во встречи после общения с топовыми клиентами можно увеличить с 2 до 20 %. Соцсети позволяют понимать интересы клиента, быть в курсе его новостей и проводить индивидуальные small talk на встрече с ним, подстраиваться под клиента и по внешнему виду, и по интересам.

В одной компании, которая продавала IT-решения компаниям госсектора (казалось бы, где тут социальные сети), один из сотрудников по поручению владельца добавил в друзья мэра города и руководителей

управляющих компаний, лайкнул несколько постов и регулярно писал комментарии до встреч с ними. После конвертировал в договоры всех участников.

Так что используйте этот инструмент!

Я сама активно использую его. Добавляйтесь и спрашивайте!»

[https://www.instagram.com/katerina\\_ukolova](https://www.instagram.com/katerina_ukolova)

<https://vk.com/eukolova>

[www.facebook.com/katerina.ukolova](http://www.facebook.com/katerina.ukolova)

## 32. «В смартфоне и на планшете»

Хорошим подспорьем для менеджеров по продажам будет мобильное приложение, игра, программа, позволяющие вовлечь собеседника в процесс обсуждения продажи, ускорить и упростить работу с ним менеджера по продажам.

Менеджер по продажам может с помощью приложения на смартфоне (желательно, чтобы устройство имело большой яркий экран) или с планшета продемонстрировать продукт/решение во всей красе, интерактивно, с такой детализацией, которую не могут дать очень хорошие печатные материалы.

Если вы даете планшет в руки клиенту, спросите, каким пользуется он.

Иногда чужая операционная система напрягает (не знаешь, куда тыкать, что нажимать, как увеличить масштаб...) – и напряжение передается собеседнику и переходит на предмет беседы. А оно вам надо?

Менеджер по продажам может с помощью приложения рассчитать лучший для клиента вариант комплектации прямо во время встречи и даже отправить его с планшета/смартфона на электронный адрес собеседника.

**Анна Турусина:** «Когда я покупала квартиру, сотрудник отдела продаж использовал приложение, с помощью которого мне показали метраж, возможные планировки и даже вид из окна. Впечатлило».

А еще есть игры/приложения, которые позволяют вовлечь в потребление нужного продукта, пропиарить бренд, создать лояльность к нему.

**Игорь Манн:** «Мне помогает мое приложение “Фильтры Манна” в AppStore. С его помощью можно очень быстро оценить потенциал той или иной идеи.

Мои клиенты могут скачать его (оно бесплатное) и начать оценивать мои же идеи.

Их затягивает:).

Кстати, хочу порекомендовать ребят, которые мне его сделали – быстро и хорошо, – это компания Apps Group».

В общем, мир стремительно уходит в виртуальное пространство – и вам там нужно поскорее оказаться.

Инструменты маркетинга должны попасть сначала в планшеты и смартфоны ваших менеджеров, а потом и в сознание клиентов.

### **33. Автоподпись**

Менеджеры отдела продаж ежедневно отправляют сотни, а то и тысячи электронных писем. И можно сделать так, чтобы эти письма – наряду со своей основной целью – работали на продвижение продуктов/услуг компании и увеличение продаж.

Для этого можно создать подпись, которая будет автоматически вставляться в текст отправляемого письма.

Что может содержать автоподпись:

- фамилию и имя отправителя, должность с указанием названия компании,
- номера телефонов (офисный, мобильный);
- адрес корпоративного сайта;
- ссылки на skype/аккаунт в социальной сети компании или сотрудника;
- адрес блога;
- почтовый адрес компании, адрес офиса (или ссылку на схему проезда, размещенную на сайте);
- и специальное предложение. Помогает продавать именно оно. Письма, как капли – камень, точат сознание клиента, пробивают защиту.

Несколько советов.

- Чем короче текст подписи, тем лучше. Пишите только самое важное.
- Подпись сработает как маркетинговый инструмент лучше, если она будет сфокусированной. Лучше предложить в ней, например, одну конкретную книгу, чем написать: «У нас есть десятки полезных книг».
- Проверьте правильность и актуальность всей информации, размещенной в подписи (номера телефонов, адрес, ссылки – рабочие ли они?).
- Автоподпись можно установить не только на компьютере, но и на смартфоне или планшете, с которых вы отвечаете на почту.

**Игорь Манн:** «На моем смартфоне стоит автоответ, который

скопировали уже сотни раз. Он удачный – одновременно извиняется за меня и продает сервис Krostu.

Если вы мне напишете на любой из моих адресов, ответ будет таким: “Отправлено с iPhone. Простите за возможные ошибки (текст набирается при помощи программы Swype – рекомендую, кстати<sup>[17]</sup>), сокращения и общую краткость”».

### **34. Автоответ**

Автоответ (autoreply) дает возможность дополнительного контакта с потенциальным покупателем через электронную почту.

Клиент пишет вам письмо – и если вы не можете сию минуту ответить сами, то автоответ сообщает, что письмо получено и что с ним (клиентом) обязательно свяжутся и оперативно помогут. Прекрасная возможность продемонстрировать отзывчивость и скорость работы компании.

Задача маркетинга – подобрать лучшие варианты таких ответов: запоминающиеся и неформальные.

Задача менеджеров отдела продаж – время от времени менять автоответы на своих устройствах (смартфонах, планшетах, компьютерах), с которых они отвечают на почту. И, конечно, делать то, что обещал клиенту автоответ.

**Игорь Манн:** «Однажды я консультировал компанию, которая продавала дома в коттеджном поселке. И для менеджеров отдела продаж мы придумали такой автоответ: “Спасибо. Ваше сообщение доставлено. Если вам не ответят в течение суток, вы получите скидку на дом в нашем коттеджном поселке в размере 1000 долларов США.

Если ваше ожидание затянется на два дня, то скидка вырастет до 3000 долларов США.

Представим невероятное: вы прождали трое суток или более, а в ответ тишина? В этом случае ваша скидка составит 5000 долларов США.

Используйте скидку, приобретая загородный дом в нашем поселке”.

Как вы понимаете, потенциальные клиенты больше не нервничали, если им не отвечали, – даже наоборот».

### **35. 8 800**

Включите номер 8 800 для своей компании и убейте нескольких зайцев одним выстрелом.

Заяц раз: подключение номера 8 800 будет заметным для клиентов и

партнеров – это маленький, но PR-повод. Вы можете сделать пресс-релиз, сообщить своим клиентам об этом на сайте или в рассылке, рассказав, почему и для чего вы это сделали.

**Заяц два:** большинство покупателей думают, что наличие номера 8 800 – это круто, считают его признаком большой компании.

**Заяц три:** вы сможете увеличить количество входящих звонков.

**Игорь Манн:** «Один мой знакомый, владелец малого бизнеса (пять сотрудников, виртуальный офис), с моей подачи купил себе номер 8 800, разместил его на сайте и на визитках.

Эффект был потрясающий: количество звонков увеличилось, а партнеры, решив, что у него крупная компания, заключали с ним договоры практически с ходу.

Выводы очевидны. Если у вас компания действительно крупная, но нет услуги 8 800, это просто несолидно. Если компания невелика, то номер 8 800 прибавит ей веса».

**Заяц четыре:** номер 8 800 не привязан к конкретному месту – клиентам кажется, что вы рядом, где бы вы на самом деле ни находились (как часто вы ловили себя на мысли, обращая внимание на код телефона из рекламы: «А что это питерская компания у нас себя рекламирует? У них что, нет офиса в нашем городе?»).

С номером 8 800 вы получаете преимущество, которое можно (нужно) подчеркивать в своих коммуникациях: вам всегда можно позвонить бесплатно.

Услугу 8 800 сейчас оказывают многие операторы.

Стоимость услуги невысокая. Простой номер у некоторых операторов можно получить даже бесплатно. И, как правило, счета тоже невелики – как ни удивительно, клиенты еще не привыкли звонить по таким номерам.

**Заяц пять:** для клиентов наличие такого номера – это проявление внимания, постоянной готовности к обратной связи и диалогу. Так 8 800 и окупает себя: вы получаете не только вопросы, жалобы, комментарии, но и идеи.

Усилить эффект номера 8 800 может красивый номер или номер-слово.

Красивые номера – это номера, которые легко запоминаются. Например, 111-11-11, 123-456-7, 100-0-100. Правда, стоят такие номера дорого.

В номере-слове вы используете буквы (а они есть на клавиатуре

практически всех телефонов), чтобы помочь клиенту запомнить ваш номер. Например, 123 TAXI, 444 BANK, 22 BOOKS.

Такие номера описывают вас, лучше запоминаются и помогают продавать.

### **36. Автоответчик**

Еще одна маркетинговая задача – сделать так, чтобы после ухода секретаря или при большой нагрузке на него (например, в пиковые часы) компания тем не менее принимала звонки.

Проверьте себя «вечерним тестом»: дождитесь восьми вечера и позвоните в свою компанию. Что вы услышите?

Голос живого оператора (звонок переадресован на дежурного менеджера или колл-центр)? Вам пятерка с плюсом.

Автоответчик? Вам пятерка.

Длинные гудки? Вам «двойка».

При современном уровне развития техники поставить автоответчик очень несложно: вы просто меняете настройки вашей цифровой/облачной АТС.

Запишите приветствие своим голосом. Так, например, делали в студии Артемия Лебедева (кстати, приветствие у них было раньше, что называется, прикольным; говорят, сейчас оно стало очень крутым...).

Но, пожалуй, самое известное приветствие – на автоответчике авиакомпании Virgin Airlines. Ее основатель – мультимиллиардер Ричард Брэнсон.

Если вы не сможете сразу дозвониться до оператора, вы услышите голос Брэнсона, произносящий примерно следующее: «Здравствуйте, это Ричард Брэнсон. Вы дозвонились до авиакомпании Virgin Airlines. К сожалению, все наши операторы заняты. Минус нам.

Чтобы компенсировать ваши страдания, давайте договоримся так. Если наши операторы не успеют перехватить ваш звонок в течение 15 секунд, мы сделаем вам скидку на билеты в X фунтов стерлингов».

«15, 14, 13, 12...» – начинает считать Брэнсон. А вы думаете: «Хоть бы не успели... Хоть бы не успели!»

### **Написать**

Отнесем к этой группе инструментов все то, что отделу маркетинга нужно написать для отдела продаж (все-таки копирайтинг – навык скорее

маркетера, чем продавца).

Инструментов в этом блоке всего пять:

- 1) благодарственные письма;
- 2) поздравления;
- 3) приглашения;
- 4) R2B;
- 5) «почему они не покупают?».

## **37. Благодарственные письма**

Благодарственное письмо от компании (сотрудника, команды, руководителя или акционера) помогает наладить или укрепить отношения с заказчиком.

«Спасибо» – такая редкость сегодня, что его можно заносить в Красную книгу.

Вы можете написать потенциальному клиенту «спасибо» за прекрасное выступление на бизнес-конференции или отраслевом форуме.

Вы можете поблагодарить клиента за своевременную первую выплату по договору.

Поводов сказать «спасибо» много – нужно их использовать.

Благодарственное письмо, написанное по шаблону, выглядит как минимум неискренним. Поэтому сотрудникам отдела маркетинга лучше создать для продавцов список поводов написать партнерам и клиентам благодарственные письма и время от времени напоминать об этой задаче.

## **38. Поздравления**

В жизни всегда есть место празднику.

А если есть праздники, должны быть и поздравления.

Поздравительные письма помогают налаживать и поддерживать отношения с клиентами, переводят их на менее формальный уровень.

Даже суровый b2b-бизнес (когда компания продает другой компании) на деле – бизнес P2P, когда люди продают другим людям (people to people).

Какие бывают праздники?

- Календарные.

- Профессиональные.
- Юбилеи.
- Государственные.
- Личные.
- Семейные (множество компаний в России – семейные).
- Народные.
- Международные.
- Религиозные.
- Корпоративные.

**Игорь Манн:** «Мне очень нравятся поздравления компании STA Logistic (мне вообще эта компания нравится!). Они такие оригинальные и душевные!»

Наша страна – страна сплошных праздников, а значит, не использовать поздравления – ошибка.

### **39. Приглашения**

Порой для клиента важнее сам факт получения приглашения на какое-либо мероприятие, чем собственно его посещение.

Поэтому маркетеры должны помочь коллегам из отдела продаж сделать приглашения – классные и по контенту (пишите так, чтобы клиент отпуск перенес ради события, на которое вы приглашаете!), и по оформлению (даже в электронном виде).

Куда можно приглашать?

Выставка, форум, семинар, презентация, корпоративный праздник, круглый стол, конференция, день открытых дверей, юбилей... деловая жизнь дает много поводов выслать приглашение партнерам и клиентам.

Вложите в приглашение.

Даже если клиент не сможет прийти на мероприятие, которое вы организуете, ваш маркетинг сработает отлично. Вы напомнили о себе клиенту.

Есть хорошая русская поговорка: с глаз долой – из сердца вон. Нужно постоянно напоминать клиентам о себе.

Во многих бизнесах есть негласное правило: каждый месяц – один уникальный контакт с клиентом. Приглашения помогут поддерживать такой ритм.

### **40. R2B**

Это не имя робота из «Звездных войн».

Reasons to Buy – причины для покупки, так расшифровывается эта аббревиатура.

Клиенты почти всегда задают вопрос (или задаются им): «Почему я должен это купить?» Вот, дорогие маркетеры, и помогите менеджерам по продажам создать список причин для покупки вашего продукта или решения.

Проведите для этого мозговой штурм.

Он сблизит маркетинг и отдел продаж и развеселит всех, если вы постараетесь вспомнить все возможные причины для покупки.

Вы также можете провести опрос существующих клиентов. Спросите их: «Почему вы покупаете именно у нас?» Гарантируем неожиданные ответы и открытия!

Чем больше причин для покупки найдете, тем лучше. Только не высасывайте их из пальца. Они должны быть значимы для клиента. А финальный документ так и можно назвать «-дцать причин купить нашу штучку-дрючку».

Выложите этот документ на сайт.

Сделайте красивый PDF-файл.

Включайте этот блок в буклеты, коммерческие предложения или другие коммерческие и рекламные материалы.

Или напечатайте отдельную листовку.

**Виталий Говорухин:** «Можно объединить причины покупки с перечнем ситуаций, когда продукт/услуга наиболее полезны.

Например, “настройку веб-аналитики заказывают в тех случаях, когда...”»

Еще пример: «За разработкой проекта электрики к нам обращаются, когда:

- Есть квартира с черновой отделкой, нужно сделать всю электрику с нуля.
- Необходимо спроектировать электрику в новом доме или коттедже.
- Приобрели офис и нужно сделать всю электрику с получением акта-допуска.
- Нужен подрядчик, который сделает все необходимое после капитального ремонта».

## **41. «Почему они не покупают?»**

Ответы на этот вопрос нужны для того, чтобы расшить «узкие места» и тем самым увеличить продажи.

Это простое упражнение, которое, по нашей оценке, не делает 99 % коммерческих компаний. А зря.

Соберите сотрудников коммерческого отдела, проведите мозговой штурм и найдите ответы на один вопрос: «Почему они (клиенты, партнеры) у нас не покупают?» Соберите список всех возможных причин, возражений, ограничений.

Подготовьте сильные контраргументы. Получившимся документом могут пользоваться маркетеры (в продвижении) и менеджеры по продажам (при подготовке к переговорам, во время переговоров и после их завершения).

Таких причин может получиться от 15 до 30. Вот некоторые типовые.

1. «Дорого».
2. «Нет денег».
3. «У нас другой поставщик. Мы им вполне довольны».
4. «Мы уже решили эту проблему».
5. «Мы уже пытались с вами работать...»
6. «У ваших конкурентов услуга дешевле».
7. «У ваших конкурентов продукт лучше».
8. «Я слышал, что ваш продукт еще «сырой».
9. «Спасибо, мы только на прошлой неделе решили эту проблему с помощью другой компании».
10. «Правила нашей компании – работать только с первоклассными поставщиками. Мы не экономим...»
11. «Спасибо, мы подумаем».
12. «Вы что, какие закупки? В стране кризис!»
13. «У меня знакомый работает в компании, конкурирующей с вашей».

Не пропускайте ни одной причины. Пусть в вашем списке будут все-все возможные причины «непокупки».

Смелая идея: покажите получившийся документ десяти вашим самым преданным клиентам – попросите проверить, «все ли на месте». Они оценят это, а вы, возможно, получите ценные замечания.

В принципе, хорошая идея – показывать все сделанные вами документы клиентам, и потенциальным, и текущим. Хуже не будет. А стать лучше может. Мы же хотим, чтобы стало лучше?

**Игорь Манн:** «Более десяти лет назад я с большим коммерческим успехом реализовал подобный подход в компании “Фавор”. Мы продавали мини-фотолаборатории Konica и жестко конкурировали с Kodak, Agfa и Fuji.

Подготовленные нами “вопросы – ответы” позиционировали нас как экспертов фоторынка, знающих ответ на любой (без преувеличения!) вопрос. Мы даже порой во время переговоров говорили потенциальным покупателям: “Попробуйте задать вопрос, который нам еще никогда не задавали, – с нас подарок”.

И неслучайно слоганом нашей компании были слова “Самое подготовленное предложение”.

“Домашние заготовки” на возражения клиентов всегда помогали нам, обеспечивая не только хорошую репутацию, но и рост продаж».

Аргументы и контраргументы должны от зубов отскакивать у продавцов. Можете выборочно проверить некоторых из них, взяв на себя роль въедливого и любопытного клиента.

И еще несколько идей, как можно использовать полученный список.

Можно разместить эти причины и контраргументацию на вашем сайте – а чего вам бояться?

Или сделать отдельный буклет, основанный на возражениях клиентов и ваших контраргументах. Сэкономите время на переговорах – и продемонстрируете, что вы, как гроссмейстер-шахматист, думаете минимум на ход вперед.

## **Сделать**

Самая большая группа задач и инструментов, которые сложно классифицировать иначе:

- воронка продаж;
- тендерная заявка;
- папка продавца;
- маркетинг-кит;
- сторителлинг;
- образцы продукции;
- умение улыбаться;
- правильный выбор места встречи;
- «чай? кофе? сладости?»;
- лидеры мнений;
- бестселлеры;
- новости рынка;
- клиенты-новаторы;
- возвращенцы
- «перехват»
- награды;
- перепечатки;
- «ашипки»;
- подписка на сервис Krostu.

### **42. Воронка продаж**

Наша оценка: более 80 % российских компаний не используют концепцию «воронки продаж» в своей работе – и, как результат, значительно менее эффективны, чем могли бы быть.

Воронка продаж (sales pipeline) – последовательность этапов процесса продаж. В каждой компании процесс продаж делится на этапы по-своему, но его границами всегда служат открытие и закрытие сделки.

Причем «открытие» понимается в широком смысле – это могут быть действия по поиску потенциального клиента, а может быть отправка потенциальному клиенту коммерческого предложения.

Закрытие сделки – это получение денег или рекомендации от клиента (уже после оплаты).

Правильно настроенная воронка продаж позволяет контролировать

эффективность процесса продаж, находить узкие места и «расширять» их. Объектами внимания могут стать холодный звонок, отправка коммерческого предложения, презентация у клиента, отправка договора...

Повышая конверсию успешных переходов от этапа к этапу, вы напрямую повышаете продажи и оборот. А если вы не делаете этого, воронка продаж превращается в «воровку продаж».

Воронка продаж работает и тогда, когда ваш бизнес ведется онлайн – полностью или частично.

**Игорь Манн:** «Однажды мы с ужасом обнаружили, что в компании, которую мы консультировали, воронка продаж не используется.

Мы собрали менеджеров по продажам и маркетеров компании, проанализировали этапы воронки продаж и стали думать, как улучшать стыки и повышать конверсию каждого этапа.

У нас получилась такая воронка:

- делаем холодный звонок;
- высылаем коммерческое предложение;
- готовимся к встрече;
- проводим встречу;
- делаем дожим;
- заключаем договор;
- получаем деньги.

Для каждого этапа воронки мы смогли придумать десятки способов повышения конверсии.

Продажи тут же отреагировали – и начали расти».

В идеале воронка продаж должна быть реализована в виде CRM-программы – тогда ее можно контролировать ежедневно. Пересматривать воронку следует ежеквартально. Все меняется, должна меняться и воронка, и этапы, и ответственные лица, и – главное – меры по повышению конверсии каждого этапа.

**Екатерина Уколова:** «Смотрите разные разрезы CRM: каналы продаж, продукты, регионы, целевые аудитории, новые/старые клиенты.

Анализируйте причины слабой конверсии в продажу: неэффективные точки контакта, неквалифицированный персонал, нет достаточного количества целевых клиентов в воронке и пр.

Работайте с причинами.

Анализируйте основные показатели воронки: длина сделки, средний чек, конверсия из этапа в этап...

Позвоните в Oу-li, и мы подскажем, что нужно сделать с воронкой именно вашей компании».

### 43. Тендерная заявка

Чем может помочь маркетер в тех случаях, когда менеджерам по продажам приходится готовить тендерную заявку?

Ведь место для креатива здесь, казалось бы, весьма ограничено.

Ан нет.

Мы слышали истории, когда предпочтения были отданы определенным компаниям из-за цвета скрепок на тендерной заявке или из-за двух слов, дописанных к фразе «Коммерческое предложение» (мы их знаем, но не скажем, прибережем для себя).

Но есть две вещи, на которые точно стоит обратить внимание.

**Полное соответствие.** Несмотря на то что организаторы тендеров в большинстве случаев предоставляют образец тендерной заявки, многие компании умудряются оформить ее, мягко говоря, некорректно. Результат: недопуск к участию в тендере.

**Точно в срок.** Второй косяк – задержка по времени. Тендерная заявка должна быть подана на рассмотрение заказчику не позднее срока, указанного в аукционной или конкурсной документации – а компания умудряется отправить заявку с задержкой на несколько дней.

Маркетинг может помочь отслеживать эти вещи (если бэк-офис отдела продаж не может с этим справиться).

**Игорь Манн:** «Когда я работал директором по маркетингу в компании “Арктел”, мы провели мозговой штурм с отделом продаж на тему “Почему мы не выигрываем в тендерах и что можно сделать, чтобы начать побеждать”.

В результате мы генерировали больше трех десятков идей. Одна из них была проста и гениальна, и в итоге компания наняла дополнительного сотрудника в бэк-офис отдела продаж.

Бывшую учительницу русского языка и литературы.

Она строго проверяла тендерные заявки – и с этого времени они всегда уходили в срок и были оформлены в полном соответствии с нужными требованиями.

И ошибок в них не было:))».

### 44. Папка продавца

Папка продавца – внутренний, служебный документ, комплект материалов, которые помогают новичкам быстро адаптироваться к работе, а сотрудникам с опытом время от времени освежать знания и навыки и использовать материалы папки для увеличения продаж.

Папка продавца – своего рода шпаргалка, в которой собраны материалы, помогающие отвечать на вопросы клиентов и дожимать его до сделки. Создание ее – на 100 % задача руководителя отдела продаж. Но маркетинг поможет сделать это красиво (да, эстетический фактор имеет значение) и ничего не забыть.

Папка продавца должна быть достойно оформлена – подключите к работе хорошего дизайнера.

Купите в офис переплетчик и ламинатор, чтобы делать папки в твердом переплете и с красивой обложкой. Это окупится.

Если есть бюджет и материалы меняются нечасто, закажите печать в хорошей типографии.

Содержание папки сильно зависит от задач менеджеров по продажам, руководителя компании и самой компании. В ней могут быть:

- список основных задач и функции сотрудника отдела продаж;
- прайс-лист;
- этапы воронки продаж;
- стандарты работы;
- описание клиентов и конкурентов;
- рекламные печатные материалы;
- история компании;
- сертификаты;
- отзывы клиентов;
- бланки заказов и договоры;
- позиционирование компании;
- основные возражения клиентов и методы работы с ними.

Список далеко не полный, и он сильно зависит от специфики компании и руководителя отдела продаж.

Если компания многопрофильная, сотрудники отдела продаж имеют разную специализацию, можно сделать разные «папки продавца».

Побочный эффект от использования папки продавца: вы снизите риски потери уникальных знаний при увольнении сотрудников (конечно, если будете регулярно обновлять методические, рекламные и коммерческие материалы для персонала).

## 45. Маркетинг-кит

Маркетинг-кит – это уже внешний документ. По структуре примерно та же информация, что и в папке продавца, но папку продавца после встречи менеджер по продажам забирает, а маркетинг-кит остается у покупателя.

Папка продавца – это служебная информация, часть которой может быть передана покупателю.

Маркетинг-кит – это в чистом виде папка покупателя.

Процитируем Wikipedia: маркетинг-кит (англ. marketing kit) – комплект маркетинговых материалов, которые продают не просто товар или услугу, а историю компании.

Маркетинг-кит – способ продемонстрировать потенциальным покупателям, клиентам, партнерам, поставщикам, в чем заключается отличие компании от конкурентов.

Маркетинг-кит также называют продающим каталогом компании. Обычно он используется в качестве презентации. Его демонстрируют во время встреч, рассылают потенциальным клиентам, партнерам, поставщикам и т. д.

Маркетинг-кит используется не только для прямых продаж, но и для привлечения новых и обучения существующих клиентов, для формирования партнерских отношений, а также для построения качественных отношений с поставщиками, иногда для информирования СМИ о своих достижениях и событиях.

Маркетинг-кит включает в себя многое из того, о чем мы уже говорили:

- отличия от конкурентов;
- перечень продуктов/услуг (продуктовая линейка);
- кейсы, истории успеха;
- историю компании;
- команду топ-менеджеров;
- список клиентов;
- благодарности от клиентов и официальных организаций;
- сертификаты;
- награды;
- FAQ...

По сути, маркетинг-кит – это большой по объему и более структурированный, чем буклет, материал. А значит, более эффективный.

Сложности маркетинг-кита: в сравнении с буклетом (минимаркетинг-китом) его дольше делать, он дороже в производстве и его надо чаще обновлять. Поэтому еще вопрос, нужно ли с ним заморачиваться.

Маркетинг-кит может быть создан и подан в четырех форматах – самиздат, книга, презентация или сайт.

**Самиздат:** вы просто собираете подготовленные материалы в одну папку формата А4. В нее всегда можно добавить новые материалы или заменить старые на новые.

**Книга:** вы можете напечатать подборку ваших материалов в типографии. Преимущества такого формата: книга, как правило, хранится на видном месте, и обычно клиенты ее не выкидывают (рука не поднимается!).

**Презентация:** вы оформляете маркетинг-кит в электронном виде – в виде презентации (файл PowerPoint, KeyNote или PDF) или электронной книги (PDF).

**Сайт:** маркетинг-кит оформляется в виде целевой страницы (одностраничник, лендинг, landing page). В этом случае клиенту достаточно отправить ссылку на страницу, где есть все необходимые маркетинговые материалы.

**Марина Белоусова:** «У нас есть очень своеобразный материал под названием “Приветственная коробка”. Физически это и есть оформленная в корпоративном стиле коробка, в которую свободно помещаются материалы формата А4: каталоги, брошюры, листовки, а также костер, ручка, CD с электронной версией каталогов. Выглядит этот набор очень солидно и оригинально: ни у кого из конкурентов я не видела подобного. Получить “Приветственную коробку” можно во время встречи с менеджером или запросить у нас на сайте».

## 46. Сторителлинг

Сторителлинг как маркетинговый инструмент появился недавно. Суть его в том, чтобы, рассказав покупателю интересную, живую, эмоциональную, яркую и, желательно, незабываемую историю, запасть ему в душу.

Зачем это нужно? Дело в том, что традиционно мы продаем, упирая:

- на факты («Наш продукт купили более 3000 компаний»);
- на эмоции («Купите, не пожалеете!»);
- на свидетельства других клиентов («Вот отзыв компании А»);

- на расчеты («Давайте посмотрим, как быстро вы окупите свои инвестиции»).

Но на это же давят и конкуренты.

А вот сторителлинг, продажа через истории, – это весьма эффективный инструмент, который пока еще взяли на вооружение немногие.

А ведь ваши продавцы уже рассказывают своим клиентам истории, которые продают:

«Вот однажды у меня был случай...»

«Вот неделю назад звонит мне мой давний клиент и говорит “Выручай!”...»

«Помню, приходит такой невзрачный дядька (его еще не хотели на охране пропускать) и приносит с собой во-о-от такой мешок денег...»

«А вот еще был случай. Приходит вот такая (два раза показывает руками) блондинка...»

Задача маркетинга состоит в том, чтобы поставить рассказывание таких историй на поток, отсеять «мусор» (детали про блондинок, например), подвести под него научную основу и систематизировать.

Необходимо, чтобы истории, которые рассказывают опытные менеджеры по продажам («старички»), стали достоянием всех продавцов. Для этого необходимо объявить сбор историй, назначить координатора, объяснить условия, установить сроки, правила и призовой фонд.

Объясните, какие истории нужны (помогающие продавать, «зажигающие» клиентов) и как они могут попасть в «историческую библиотеку», попросите прислать их в письменном виде либо в аудио-видеозаписи.

Особо яркие истории (там, где рассказчик всю использует интонации, мимику и жестикуляцию) лучше снять на видео (слава технологиям, сейчас почти у всех есть смартфон с функцией «видеозапись»).

Задайте шаблон, например, такой:

- Ситуация (проблема клиента).
- В чем была ее специфика.
- Как я ее решал.
- Что получил клиент.
- Выводы.

Исключите «брак» – истории неэтичные (клиент выставлен идиотом), неправдоподобные и дурацкие. Для этого следует периодически

просматривать входящие истории и объяснять авторам, что в них хорошо, а что плохо.

Когда (если) историй накопится много, их потребуется систематизировать.

Например, сгруппировав в блоки «Большие продажи», «Руки опустились», «Клиент всегда прав?», «Чудеса в переговорах».

**Игорь Манн:** «Каким историям верят? Историям с интригой, веселым и правдоподобным – чтобы клиент не повторял слова Станиславского “Не верю!”»

Я на семинарах и в книгах рассказываю много историй – и верю, что мои слушатели и читатели благодаря этому гораздо лучше запоминают мысли, которые я хочу донести до них.

История про три конверта, история о длительном отпуске, рассказ о японце, который носит визитки в кармане плавок... – эти истории практически навсегда врезаются в память».

А еще хорошая история может стать основой презентации или выступления на конференции. Она может быть использована в рекламных материалах и, естественно, в обучении новых сотрудников.

История от **Романа Тарасенко:** «Несколько лет назад два исследователя, Роб Уокер и Джошуа Гленн, провели эксперимент, чтобы оценить воздействие историй на продажи. Они накупили в магазинах всяких ненужных безделушек стоимостью не более \$2. Потом попросили знакомых писателей написать небольшую историю о каждой из них. Далее выставили их на продажу на аукционе eBay.

И вот результат: на покупку всех товаров исследователи потратили немногим больше \$120, а при продаже на eBay они выручили более \$3600.

История, рассказанная о продукте, повысила его стоимость в среднем на 2700 %!

А вот мой кейс: работая с одним клиентом – производителем мебели, мы придумали хорошие истории про некоторые продукты, и нам удалось повысить продажи на 8 %, а цену поднять на 23 %. И это был отличный результат работы сторителлинга!»

## **47. Образцы продукции**

Использование образцов и пробников помогает «показать товар лицом», дать подержать товар в руках, «подкупить» клиента,

«зацепиться» – образцы остаются в офисе, мозолят глаза потенциальному клиенту.

Во многих бизнесах образцы продукции, пробники жизненно необходимы (мы помним, «лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать»).

Их можно отправить до встречи, можно продемонстрировать на встрече, оставить после встречи те, что заинтересовали клиента. Порой можно дарить образцы не только самому клиенту, но и его клиентам. В общем, образцов мало не бывает...

Менеджерам по продажам можно собрать «чемоданчик с образцами» – портфель, рюкзак, сумку на колесах, где нужные образцы каталогизированы (подписаны, пронумерованы, снабжены всей необходимой информацией).

**Игорь Манн:** «Образцы продукции, если снабдить ими всех сотрудников компании, а не только сотрудников отдела продаж и маркетинга, помогают запустить программу “Продает каждый”, сделать каждого сотрудника “продавцом”. Я подробнее писал об этом в книге “Маркетинг без бюджета”».

## 48. Умение улыбаться

Да, сегодня это инструмент. Естественная, спокойная, доброжелательная улыбка – это плюс к продажам.

Угрюмость, неприветливость и апатия менеджера по продажам на встрече сведут на нет любую работу. Маркетеры могут помочь и здесь.

**Игорь Манн:** «Когда я вижу нелюдимых продавцов, консультантов, я задаюсь вопросами “и где они таких неприветливых взяли?” и “какой же у них директор по продажам, если менеджер *такой*?”»

Мне кажется, что в очень многих бизнесах начинать собеседования с менеджерами по продажам нужно с теста на улыбку.

Хорошо улыбнулся – разговариваем дальше.

Нет – прощаемся».

Вот некоторые способы «производства» улыбки:

- здоровая обстановка в офисе;
- зарядка, разминка в офисе, «потягуши» (научно доказано, что, если хорошенько потянуться, настроение сразу улучшается);
- массажное кресло (в московском офисе компании Google есть даже массажный кабинет);

- зона релаксации (игровые автоматы, настольные игры);
- юмор (рассылка шуток дня);
- прогулка на свежем воздухе.

**Игорь Манн:** «Недавно узнал про необычный способ бороться с негативом и пессимизмом на работе: один из моих знакомых рассказал мне, что в их офисе уже второй год работает мини-бар.

Любой сотрудник в любое время может взять любой напиток – расслабиться и успокоиться. Компания творческая, интеллигентная, сотрудники свою норму знают, поэтому пьяных дебошей в ней не случается».

Новейшие исследования в психологии показывают: бизнес в рамках нашего русского менталитета во многом завязан на личной симпатии. Понравился – купят. Не понравился – уйдут к другому.

Улыбка – самый простой способ понравиться с самого начала. Менеджеры по маркетингу, «улыбайте» ваших продавцов, чтобы они улыбались клиентам – нравились им. И делали хороший бизнес.

## 49. Правильный выбор места встречи

Есть три варианта места встречи с потенциальным заказчиком:

- в офисе клиента;
- у вас в офисе (тут тоже важно отработать детали и нюансы: декор, картины, фотографии, награды, необычная мебель, отзывы...);
- на нейтральной территории.

Выбор третьего варианта места встречи может быть задачей маркетинга.

Нейтральной территорией может быть:

- арендованная переговорная в бизнес-центре;
- ресторан (кафе): тихий, спокойный. Проверенный! Официанты должны быть особо внимательны к участникам встречи, вашим гостям, не мешать встрече. Можно заранее договориться с ними об условных знаках, быстром исполнении пожеланий;

**Екатерина Уколова:** «Выбирайте место под отрасль. С представителями мясного завода мы встречались в стейк-хаусе и договорились обо всем, о чем планировали».

- офис компании-клиента, для которой вы уже реализовали проект,

похожий на тот, что будет обсуждаться с потенциальным заказчиком. Встреча у клиента, которому вы уже помогли, поможет «дожать» потенциального клиента – на вас будет «играть» целая довольная команда. Понятно, что подключение этих сотрудников должно быть заранее оговорено. Обеспечьте гостеприимство принимающей стороны (договоритесь с коллегой из отдела маркетинга принимающей компании – будете должны, но оно того стоит).

Наш тестер **Кирилл Севостьянов** считает, что на встречах с клиентами важно не только место, но и внешняя привлекательность ваших представителей.

Процитируем его: «Мужчинам всегда приятнее общаться с симпатичными девушками, женщинам – с симпатичными юношами.

Это не означает, что нужно нанимать лишних менеджеров по продажам только ради этого. Достаточно одного симпатичного молодого человека.

Важный момент: презентабельного вида юноша минимум вдвое полезнее аналогичной девушки – ему будут рады и мужчины, и женщины, а красивых молодых девушек другие женщины привечают крайне редко.

Мы обычно поступаем так: если клиент – мужчина, приглашаем на встречу одну из наших сотрудниц или просто толковую красивую подругу и минимально вводим ее в курс дела (естественно, речь не идет о встречах с обсуждением коммерческой тайны).

Да, это стоит нам лишних часов рабочего времени. Но ценность каждой удачной встречи для нас намного выше».

## **50. «Чай? Кофе? Сладости?»**

Это совсем не мелочь, если встреча проходит в вашем офисе.

Шире ассортимент предлагаемых напитков и угощений, изящнее посуда, в которой подается угощение, искреннее улыбка человека, который это делает, – сильнее эффект, лучше результат встречи.

Ассортимент угощений может включать:

- вода (сейчас в тренде вода без газа в стекле);
- чай (черный и зеленый, белый – если хотите удивить ваших гостей);
- кофе (нерастворимый – хорошие кофе-машины сейчас стоят недорого);
- шоколадки / шоколадные конфеты;

- выпечка;
- сухофрукты;
- фрукты.

Ориентируйтесь на свой бюджет.

Что до алкоголя, его обычно в офисе не предлагают – моветон.

**Игорь Манн:** «Везде свои тонкости. Будучи в странах Центральной Азии, я с удивлением узнал, что в некоторых случаях нужно наливать полчашки чая, а в некоторых – полную чашку».

И еще – никогда не отказывайтесь от предложенного напитка, приходя на переговоры в чужой офис. Исследования, проведенные в США, показали, что принятие/одобрение гостеприимства хозяев повышает вероятность заключения сделки.

Пусть и на 2,5 % – но и они лишними не будут.

Запоминаем: на вопрос «Чай? Кофе? Воды?» всегда говорим «Да, спасибо, мне, пожалуйста, ...»

**Екатерина Уколова:** «Интересный кейс был у нас в компании Oу-li.

NPS по нашим тренингам составлял 75 %, а после добавления печенек и свеже сваренного кофе вырос до 84 %.

Вот и думай потом, улучшать контент или предлагать слушателям пирожные вместо печенюшек!»

## 51. Лидеры мнений

На многих рынках есть лидеры мнений (другие названия: opinion leader, лидер общественного мнения) – люди, к мнению которых прислушиваются, чье мнение уважают и которому доверяют.

Немного теории с просторов интернета (сайт «Записки маркетолога» ([www.marketch.ru](http://www.marketch.ru)): «Опион лидер – человек, оказывающий существенное влияние на мнение других людей, человек, мысли, суждения, идеи, действия которого служат образцом для других.

Лидер мнения – это человек, авторитет которого безупречен, известность которого позволяет принимать на веру его мнения и поступки. Лидер мнения выступает в качестве посредника между брендом (продуктом) и его целевой группой».

**Игорь Манн:** «Я лидер мнений в нескольких темах, и мудрые компании этим пользуются. Если у них хороший продукт, я с удовольствием помогаю им».

Будет полезно, если маркетинг подготовит список лидеров мнений отрасли и обеспечит возможность заручиться их поддержкой при работе с потенциальными клиентами.

## 52. Бестселлеры

Хорошая идея – сделать и использовать в работе отчет о самых продаваемых, самых выгодных (или, как их еще называют, уверенных) товарах.

С таким списком в руках менеджеру по продажам будет проще убедить покупателя заказать тот или иной продукт.

Реализовать такую идею легко, применять несложно, а эффект есть – ведь все хотят купить то, что пользуется спросом.

**Игорь Манн:** «Издательство “Манн, Иванов и Фербер”, например, время от времени публикует списки топовых книг разных направленностей (спорт, развитие, бизнес, психология...).

И если ты что-то пропустил, то можешь сразу это купить».

## 53. Новости рынка

Этот инструмент подразумевает гораздо больше, чем можно подумать. В новости можно включать:

- обзор активностей конкурентов;
- календарь интересных мероприятий;
- новости о кадровых перестановках;
- информацию о тендерах;
- описание трендов;
- анонсы новинок;
- оповещения об изменении цен...

Это можно делать самостоятельно (силами маркетеров) или поручить профессиональной аналитической службе/агентству. Хорошая идея – привлечь к поиску интересных новостей всех сотрудников компании.

Новости рынка позволяют менеджерам по продажам держать руку на пульсе, быть в курсе событий, ссылаться на них, использовать во время переговоров.

Задача непростая – но окупается сторицей.

Одна отмониторенная рыночная возможность, один хороший лид – и

вы будете в плюсе с учетом всех инвестиций в аналитику.

## **54. Клиенты-новаторы**

В теории маркетинга есть концепция восприятия товара-новинки разными покупателями.

Есть клиенты-новаторы, клиенты-пионеры (их примерно 2,5 % от общего количества клиентов). Они покупают новинку сразу.

Есть ранние последователи (их 13,5 % от общего количества). Они ориентируются на мнение клиентов-новаторов. Если им нравится отзыв новаторов, то последователи покупают товар вслед за новаторами.

Есть раннее большинство (34 %). Эти клиенты покупают вслед за ранними последователями.

Есть позднее большинство (снова 34 %). Эти клиенты сильно притормаживают, они покупают после того, как более половины потенциальных покупателей уже совершили покупку.

И есть отстающие (это 16 % всех клиентов). Эти откладывают покупку до последнего или вообще не покупают.

Выводы очевидны: если правильно работать с новаторами и ранними последователями, то рынок постепенно – категория за категорией – начинает покупать ваше решение.

Задача маркетинга:

- знать в лицо клиентов-новаторов;
- правильно работать с ними и с ранними последователями (предлагать им бета-тестирование новинок, особые условия приобретения, делать для них рассылки, организовывать специальные ивенты...);
- и главное, при запуске новинки обеспечивать менеджеров отдела продаж контактами новаторов и ранних последователей и помогать с получением первых хороших рекомендаций от этих клиентов. Их отзывы очень помогут в работе с другими категориями покупателей.

## **55. Возвращенцы**

Все компании теряют клиентов (это так же верно, как и то, что «не ошибается тот, кто ничего не делает»).

И очень немногие компании занимаются возвращением потерянных клиентов.

А сделать это не так уж сложно.

Правила возвращения, алгоритмы работы для каждого случая, множество инструментов и вдохновляющих историй вы найдете в книге «Возвращенцы» (настоятельно рекомендуем ее прочитать, это первая и единственная книга в России о том, как вернуть потерянных клиентов).

Алгоритм работы по возвращению клиентов прост:

- вы выясняете причины ухода;
- формулируете предложение, «от которого невозможно отказаться»;
- доносите его до клиента наилучшим способом;
- и получаете результат!

Верните хотя бы одного клиента на рынке b2b – и вы тут же прибавите в оборотах!

Верните хотя бы один процент клиентов на рынке b2c – и вы тоже увидите, как растут продажи.

Инвестиции в решение этой задачи минимальны, а отдача всегда высока.

Помогите менеджерам по продажам вернуть потерянных клиентов – и вам скажут «большое спасибо».

Будет за что!

## **56. «Перехват»**

Еще одна категория клиентов, с которыми не очень любят работать менеджеры по продажам, – клиенты конкурентов.

Конечно, еще есть рынки, на которых много «ничьих» клиентов, и можно заниматься их привлечением. Но все больше и больше рынков с огромной конкуренцией, где приходится уводить покупателей.

**Игорь Манн:** «Несколько раз в своей практике консультирования я помогал клиентам с перехватом. “Банку Европейский”, “Дом.ру Бизнес”, “Деловым линиям”...»

Это действительно непростая в подготовке и реализации задача – но результат всегда был впечатляющим».

Вы можете помочь коллегам из отдела продаж перехватывать клиентов у конкурентов частично или полностью, наращивать свою долю внимания, кошелька, лояльности.

Основные инструменты «перехвата» и ответственные за их наличие и применение:

- специальное продуктивное предложение (продуктовый маркетинг);
- специальные финансовые условия для приобретения этого продуктового предложения (финансисты);
- отбор сотрудников, которые могут заниматься перехватом, спецподготовка этих сотрудников, программа их мотивации (HR);
- поводы для встречи, подарки, маркетинговые материалы, презентации, ивенты (маркетинг);
- подключение топ-менеджеров (коммерческий директор) к встречам на высшем уровне.

Это на рынке b2b.

А в маркетинге b2c, в торговом маркетинге (трейд-маркетинге) есть схожий термин «свич-селлинг» (switch-selling). Это BTL-акция по переключению с товара конкурента на продвигаемый товар, обмен продукта конкурента на продвигаемый продукт.

При помощи свитч-селлинга внимание потребителя сознательно и планомерно переключается с товара одной марки на аналогичный товар другой марки.

Некоторые приемы:

- пустая упаковка из-под продукта конкурентов обменивается на новый продукт;
- на период акции устанавливается значительно более низкая цена на продвигаемый товар, чем на аналогичные товары (switch-selling price);
- проводится сравнительная дегустация для переключения покупателей на продвигаемый товар.

Если перехватом комплексно не займется коммерческий директор, эту работу может/должен взять на себя маркетинг.

Задача непростая, так как требует серьезной координации разных подразделений компании, вовлечения топ-менеджеров компании. Ее выполнение занимает три-четыре месяца при правильной подготовке.

## **57. Награды**

Чем больше у компании наград, тем выше ее надежность, тем лучше репутация для потенциальных клиентов.

Награды помогают увеличить привлекательность компании и ее решений для клиентов, отстроиться от конкурентов.

В общем, награды продают.

Если ваша компания действительно лучшая, практикуйте «самовыдвижение» вашей компании, решений, сотрудников на соискание достойных вас наград.

Маркетер в этом случае будет контролировать необходимую организационную работу, общаться с организаторами, вести подготовительную работу перед церемонией вручения (как к ней готовиться, подробно рассказано в книге «PR на 100 %» в главе «Как заработать, вручить и получить награду»).

Каждый раз, когда вы получаете награду, делайте пресс-релиз.

Вывесите информацию о награде на внутреннем информационном стенде и выложите ее на сайте компании.

Повесьте награду на самом видном месте.

И если награда – заслуга коллектива, устройте по этому поводу небольшой корпоративный праздник.

Скромность и награды несовместимы.

Обычно верх берет скромность. Девиз «скромность украшает» приводит к тому, что награды зарабатываются, но не «светятся». Если это ваш случай, вам стоит узнать полную версию этой крылатой фразы: «Скромность украшает тогда, когда нет других украшений».

Многие награды можно копировать, делать дубликаты. В этом случае вы можете повесить, поставить ее в каждой вашей переговорной. Награды, свидетельства профессиональной признательности, достижений и побед – лучшее украшение офиса.

## **58. Перепечатки**

Всем хороши позитивные публикации в прессе о вашей замечательной компании, о внимательных и дружелюбно настроенных сотрудниках, первоклассных и новаторских продуктах...

Одно плохо: увы, не все успевают прочесть о том, какие вы молодцы. А тут и новый номер вышел...

Исправьте эту ошибку – делайте перепечатки, копии статей о компании.

Разместите эти материалы на сайте. Не следуйте хронологии – пусть интересные статьи остаются вверху списка.

Повесьте распечатки на стены офиса (обязательно – в переговорных).

Положите копии (на желтой бумаге!) на столики в зонах ожидания, с

надписью вверху «Это ваш экземпляр».

Вариант: попробуйте разместить увеличенные копии интересных статей о вас... на потолке переговорных.

Можно даже подготовить специальную папку «Пресса о нас».

Оформление тоже важно. Убедитесь, что шрифт копии крупнее, чем шрифт газеты или журнала, в котором была размещена оригинальная статья. Рекомендуемый основной шрифт – от 13 пунктов.

Нет материалов? Сделайте «адветориалс» (статью, замаскированную под рекламу)

Это решение хуже объективного новостного материала – но лучше, чем ничего.

## **59. «Ашипки»**

Говорят, что опыт – лучший учитель. Считается, что лучше всего учиться на ошибках других.

В компании с открытой корпоративной культурой, где сотрудники не боятся признаваться в своих ошибках, где «на ошибках учатся», маркетинг может выступить с инициативой создания файла/дерева «ашипки продаж». В этой папке можно фиксировать промахи, косяки, ошибки, факаты, совершенные сотрудниками отдела продаж во время работы с клиентами.

**Игорь Манн:** «А в некоторых западных компаниях еще и празднуют “ошибку месяца”!»

И сотрудник, ее совершивший, получает награду.

Можете представить себе такое в российской компании?

Я – нет».

Если эту папку время от времени будут просматривать «старожилы» и новички, то первые не наступят на те же грабли, а вторые смогут грабли обойти.

Если мыслить позитивно (надо признать, что слово «ашипки» звучит тревожно), можно собирать истории успеха. Например, когда менеджер заключает выгодную сделку с клиентом, можно записать процесс на видео или хотя бы зафиксировать в текстовом формате. Другой менеджер посмотрит/почитает такие истории перед встречей и зарядится позитивом.

Возможно, в ходе заключения сделки менеджер столкнулся с какими-то трудностями и справился с ними. Такая история тоже существенно поможет другим менеджерам.

Можно делать теги, группировать такие ситуации по разным категориям («дебиторка», «возвращение клиента», «тяжелые переговоры»).

## **60. Подписка на сервис Krostu**

Мир не стоит на месте – и каждый день, каждую неделю в мире бизнеса появляется новый инструмент привлечения новых клиентов, их удержания и правильной работы с ними.

Можно самостоятельно отслеживать эти новые сервисы и инструменты – читать книги, рассылки, блоги, журналы; посещать тренинги, конференции и мастер-классы; мониторить интернет...

Но есть более простое и эффективное решение – [Krostu.com](http://Krostu.com). Это платформа роста, где собраны лучшие технологии, услуги, сервисы и инструменты. Сейчас в ее базе уже более 150 эффективных инструментов, и каждую неделю добавляется новое решение.

Подписавшись на Krostu, вы:

- всегда будете в курсе всех инноваций в маркетинге и в продажах;
- получаете подробное описание того, как работает тот или иной сервис или инструмент;
- получаете скидки и особые условия от компаний, которые помогут вам внедрить эти новые инструменты в вашем бизнесе.

Krostu отлично помогает:

- увеличить продажи;
- усилить продвижение;
- увеличить вовлеченность/мотивацию ваших сотрудников;
- улучшить отношения с клиентами;
- повысить эффективность бизнеса.

Как работает Krostu.

1. Вы выбираете нужные вам действия с помощью фильтров. Это очень просто.

2. Вы внедряете нужные действия сами (это возможно) – или с помощью партнеров, экспертов в том или ином направлении. Это просто.

3. Ваши продажи и эффективность растут. Это логично – вы сделали правильные вещи правильно.

## Нон-стоп

Неисчерпаема фантазия делового человека.

Когда мы попросили наших читателей помочь нам с забытыми инструментами, то один из них – Максим Романов – прислал нам аж шесть идей.

Многие моменты спорны, некоторые кажутся фантастикой, некоторые универсальны (могут быть использованы не только для отдела продаж), но идеи-то рабочие!

Практически без купюр приводим его текст и надеемся, что идеи и мысли Максима помогут вам не останавливаться в поиске инструментов, делающих работу отдела продаж все более и более эффективной.

**1. Комната отдыха и релаксации.** Отдельное помещение, в котором можно посидеть в тишине или послушать музыку (спокойную, расслабляющую или другую). Можно поставить в комнату большой телевизор с игровой приставкой. Может быть, в такой комнате можно будет заняться медитацией. Идея в том, что человек может зарядиться или расслабиться перед/после встречи с клиентом или просто во время рабочего дня. Такая комната нужна для восстановления эмоционального баланса.

**2. Программа «Здоровый сотрудник».** Здоровый человек работает лучше, он более продуктивен. Идея в том, что компания следит за здоровьем своих сотрудников: отправляет их на хорошие медицинские обследования, обеспечивает различными полезными добавками (аминокислоты, витамины, минералы и т. д.), поощряет физическую активность, полезное питание (например, в компании есть корпоративная столовая с полезным питанием, возможно, для каждого сотрудника даже индивидуально подбирают меню). В такой компании порицаются вредные привычки.

**Игорь Манн:** «Это моя любимая идея. Не думаю, что сейчас ее часто воплощают, но, уверен, в будущем многие придут к этому».

**3. Вау-фишки/вау-эффекты.** Сделать что-то вау, например ролик/фильм о том, как клиенты пользуются нашей продукцией, как она решает их проблемы. Кейсы в формате небольших фильмов, бумажный маркетинг-кит со встроенным видео, реалити-шоу, построенное на работе нашей компании с клиентом, и т. д. Можно взять что-то стандартное и сделать это «вау» или внедрить что-то новое. Смысл в том, чтобы удивить клиента,

произвести на него впечатление, донести какую-то информацию, мысль нестандартным, эффективным/эффектным/интересным способом.

**4. Погружение в бизнес, специфику клиента.** Возможно, в том случае, когда у компании есть сегмент прибыльных клиентов из одного направления или один крупный и очень перспективный клиент – можно сделать погружение в специфику. Например, позвать специалистов из такой отрасли, чтобы те подробно рассказали продавцам о ее особенностях. Это даст менеджерам полезную информацию, они узнают о типичных проблемах и трудностях в данном направлении, отрасли. Конечно, смысл это делать есть только тогда, когда на кону большая выгода.

**5. Основы маркетинга для продавцов** (плюс клиентоориентированности). Я считаю, это поможет не только лучше обслуживать клиента, но и лучше понять наш и его бизнес. Эту идею я взял из книги Роджера Беста «Маркетинг от потребителя»<sup>[18]</sup>.

**6. Продавцом побудет каждый.** В одной известной мне компании каждый сотрудник проходит через отдел продаж. Собственник считает это важным. По его мнению, это помогает всем понять, за счет чего живет компания и откуда берется зарплата.

А вот еще две идеи от Евгения Землянухина.

### *Пресс-релизы*

«Я бы предложил добавить к инструментам пресс-релизы (ПР) как инструмент для подготовки к переговорам.

ПР, демонстрирующие достижения вашей компании и направленные клиентам за неделю – две до важной встречи, здорово подкрепляют уверенность продавцов, усиливают позиции в переговорах и улучшают ваш статус на фоне многих конкурентов, особенно в кризис.

Например, ПР, отражающий ваш рост по итогам квартала, содержащий разную статистику (в том числе поступившую от клиентов), помогает в случае, когда ваш оппонент, профессиональный закупщик, привычно использует прием обесценивания. Отмахнуться от фактов, изложенных в официальном документе, ему будет очень сложно.

Важно, чтобы документ был разослан с корпоративного адреса, а не от имени продавца.

Такой инструмент хорош для частных компаний, так как подобные пресс-релизы можно выпускать выборочно и в нужный момент. В публичных компаниях другие правила».

## *Шоу-румы*

Еще один инструмент, который мне кажется крайне полезным, – это showroom. Казалось бы, в классическом понимании он нужен не везде. В то же время в любой переговорной можно организовать «уголок потребителя» или мини/микро/наношоу-рум, демонстрирующий ваши решения, товары и услуги во всей красе. Это справедливо для любого бизнеса. Даже если вы занимаетесь таким трудноизмеримым сервисом, как team-building, мотивация персонала и прочее. Я считаю, что это must. Недаром Кармин Галло в книге «iПрезентация»<sup>[19]</sup> делает сильный акцент на раздел Demo (демонстрация), подчеркивая, что Apple в своих шоу уделяет живой демонстрации своих продуктов большую часть времени. Почему мы не можем использовать этот продающий прием у себя?

Выбранные инструменты	Дата старта	Срок внедрения	Ответственный за включение
<input type="checkbox"/> CRM	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Аналитика по клиенту	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> «Почему мы?»	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> «100 слов о...»	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> «Возражения и контраргументы»	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Продуктовая матрица	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Сравнение с конкурентами	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Свойства – преимущества – выгоды	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Приглашение к сотрудничеству	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Коммерческое предложение	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Прайс-лист	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> «Антириски»	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Кейсы	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> White paper	_____	_____	_____



Выбранные инструменты	Дата старта	Срок внедрения	Ответственный за включение
<input type="checkbox"/> FAQ	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Библиотека полезных книг	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Визитная карточка	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Подарки и сувениры	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Бизнес-аксессуары	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Отзывы клиентов	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Калькулятор	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Печатные материалы	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Корпоративный журнал	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Годовой отчет положительных эмоций	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Презентация о компании	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Презентация о решениях	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Письмо по следам встречи (follow up)	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Договор	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Отчет о встрече	_____	_____	_____

## Заключение

Будем кратки.

Мы надеемся, что вы нашли для себя много новых полезных инструментов.

Теперь начинайте их применять. Ваши продажи обязательно вырастут.

Если вы знаете еще какой-нибудь инструмент маркетинга, полезный для отдела продаж, то пишите нам: [man@m-i-f.ru](mailto:man@m-i-f.ru). И если нужна помощь, мы поможем. Наши компании – тоже инструменты, увеличивающие продажи.

Екатерина и компания Оу-ли ([www.ou-li.ru](http://www.ou-li.ru)) помогут вам с построением и улучшением работы вашего отдела продаж.

Анна и команда «Маркетинг машины» ([www.MarketingMachine.ru](http://www.MarketingMachine.ru)) помогут вам с маркетингом.

Коллеги Игоря из компании «Лидмашина» ([www.LeadMachine.ru](http://www.LeadMachine.ru)) помогут вам с интернет-маркетингом.

Попробуйте, например, заказать у нас «Аналитику продаж» или услугу ROI-маркетинг. Вам понравится!

Давайте расти!

*Анна,*

*Екатерина,*

*Игорь*

## Спасибо!

Когда мы начали писать книгу, Игорь Манн через соцсети и блог обратился к своим читателям и друзьям: показал ее содержание и попросил помочь – добавить пропущенные нами инструменты.

Помощь пришла – было много идей и предложений. Многое мы учли.

Спасибо за помощь, коллеги!

Андрей Петухов («Смарт Девелопмент», Москва)

Виталий Говорухин (Самара)

Владимир Рожков («Вента», Ревда)

Елена Жаданова (консультант и бизнес-спикер по продуктовому маркетингу, Москва)

Евгений Землянухин (директор по продажам, компания «Монокристалл», Ставрополь)

Дмитрий Гелевера (директор по маркетингу ГК «ПромСИЗ», Киев)

Иван Киселёв («Рельеф-Центр», Рязань)

Инна Носарь (гостиница AlfaVito, Киев)

Ирина Паялина (Москва)

Кирилл Севостьянов («Региональный Инновационный Центр», Москва)

Максим Романов (Екатеринбург)

Марина Белоусова («Тайле», Москва)

Наталья Конышева («Слобода – выгодный дом», Киров)

Роман Рыбальченко (основатель проекта [Roma.net.ua](http://Roma.net.ua), директор по маркетингу, Киев)

Роман Тарасенко (CEO [Krostu.com](http://Krostu.com), Москва)

Светлана Антонова (Tele2, Кемерово)

Сергей Пасютин (Abbott Laboratories, Минск)

Сергей Сташков (проект «Переговорщик.ру», Москва)

Татьяна Меленевская (ZERTS Medical, Москва)

Юлия Федькина (Москва)

Ян Вирлов (Москва)

## **Приложение. Опросник Маккея**

Этот опросник был впервые приведен в книге Харви Маккея «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо»<sup>[20]</sup>.

### ***Профиль клиента из 66 пунктов***

Дата заполнения.

Дата внесения последних дополнений.

Кто заполнил анкету.

### ***Клиент***

1. Фамилия и имя, прозвище, занимаемая должность.
2. Название фирмы и ее адрес.
3. Домашний адрес.
4. Телефон: служебный, домашний.
5. Дата и место рождения.
6. Рост. Вес. Особенности физического состояния (например: лысеет, в прекрасной физической форме, артрит, острые боли в спине и т. д.).

### ***Полученное образование***

7. Средняя школа и год окончания. Высшее учебное заведение, когда окончил, какой степени получен диплом.
8. Какие награды получал во время обучения.
9. В каком студенческом объединении состоял. Какими видами спорта занимался.
10. Какой общественной деятельностью занимался вне вуза.
11. Если клиент не получил высшего образования, является ли для него это обстоятельство болевой точкой. Чем компенсировалось отсутствие высшего образования.
12. Прохождение воинской службы, звание при увольнении в запас. Отношение к своей службе в армии.

### ***Семья***

13. Семейное положение. Фамилия и имя супруга.
14. Образование супруга.
15. Круг интересов супруга, общественная деятельность, членство в каких-либо организациях.
16. Дата свадьбы.

17. Дети (если есть), имена и возраст.
18. Образовательный уровень детей.
19. Чем интересуются дети (их увлечения, проблемы и т. п.).

### ***Предшествующая деятельность***

20. Прежние места работы (от последнего к первому).

Компания.

Адрес.

Даты (с \_\_ по \_\_).

Занимаемая должность.

Компания.

Адрес.

Даты (с \_\_ по \_\_).

Занимаемая должность.

21. Предшествующая должность (в компании, где работает в настоящее время).

Даты (с \_\_ по \_\_).

22. Имеются ли в кабинете клиента какие-либо «символы» социального положения.

23. Членство в профсоюзных или отраслевых обществах. Какие занимает в них должности, какие получал награды.

24. Имеются ли люди, к мнению которых клиент особо прислушивается.

25. Какие деловые отношения связывают клиента с сотрудниками нашей компании.

26. Как можно охарактеризовать эти отношения и почему. Можно ли назвать их хорошими. Почему?

27. Кто еще из сотрудников нашей компании знаком с клиентом.

28. Тип контакта.

### ***Цели клиента***

29. Как клиент относится к своей компании.

30. В чем заключается его долгосрочная цель, связанная с работой.

31. В чем заключается его ближайшая цель, связанная с работой.

32. Чем в настоящее время больше озабочен клиент: благополучием компании или своим личным благополучием.

33. Думает ли клиент о настоящем или о будущем.

### ***Особые интересы***

34. Клубы или профессиональные клубы.
35. Является ли политически активным. Партия, к которой принадлежит или которой симпатизирует. Значение политики в жизни клиента.
36. Ведет ли общественную деятельность по месту жительства. Какую.
37. Религия. Является ли ревностным прихожанином.
38. Строго конфиденциальные сведения, не подлежащие обсуждению с клиентом (например, членство в организации «Анонимные алкоголики»).
39. Что еще помимо бизнеса важно для клиента.

### ***Стиль жизни***

40. Состояние здоровья в настоящее время.
41. Употребляет ли клиент спиртные напитки. Если да, то какие и в каком количестве.
42. Если он не употребляет спиртные напитки, то реагирует ли отрицательно, когда в его присутствии пьют другие.
43. Курит ли клиент. Если не курит, возражает ли, когда курят другие в его присутствии.
44. Куда он предпочитает ходить на ленч, на обед.
45. Любимые блюда.
46. Возражает ли клиент против того, чтобы кто-нибудь платил за его обед.
47. Какие у клиента увлечения и что он предпочитает делать в свободное время.
48. Как и где клиент обычно проводит отпуск.
49. Поклонником каких видов спорта он является и за какие команды «болеет».
50. Какой марки у него автомобиль (автомобили).
51. О чем любит поговорить.
52. На кого именно клиент любит произвести впечатление.
53. Какое впечатление клиент хочет произвести на этих людей.
54. Какими эпитетами вы бы воспользовались, чтобы описать клиента.
55. Какими своими жизненными достижениями он (она) больше всего гордится.
56. Какова, по вашему мнению, долгосрочная личная цель клиента.
57. Какова, по вашему мнению, ближайшая личная цель клиента.

### ***Клиент и вы***

58. Какие моральные или этические соображения возникают, когда вы

работаете с клиентом.

59. Считает ли клиент, что у него есть какие-либо обязательства в отношении вас, вашей фирмы и вашего конкурента.

60. Вызовет ли предложение, которое вы собираетесь сделать клиенту, необходимость изменить какую-либо его привычку или предпринять действие, нарушающее установившийся порядок.

61. Беспокоится ли он прежде всего о мнении других.

62. Можно ли назвать клиента эгоцентричным.

63. В чем заключаются, как считает клиент, основные проблемы.

64. Какие проблемы административного управления являются самыми срочными для фирмы клиента? Существуют ли конфликты между клиентом и администрацией его фирмы.

65. Есть ли у вас возможность оказать помощь в разрешении этих проблем. Каким образом.

66. Располагает ли ваш конкурент лучшими ответами на вышеприведенные вопросы, чем вы.

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Согласовано**

Максим Батырев, Игорь Манн

**Маркетинг без бюджета**

Игорь Манн

**45 татуировок продавана**

Максим Батырев

**Продавец нового времени**

Джон Янч

# Сноски

## 1

*Манн И., Батырев М., Турусина А.* <sup>Согласовано!</sup> Как повысить продажи компании, подружив продажи и маркетинг. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

## 2

*Манн И.* Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

## 3

*Манн И., Золина Е.* Фидбэк. Получите обратную связь! – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

## 4

*Деревицкий А.* Школа продаж. Что делать, если клиент не хочет покупать? – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

## 5

Подробнее о методике читайте в книге ее создателя Нила Рэкхема «СПИН-продажи» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016).

## 6

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

## 7

*Манн И., Турусина А.* Прибавить оборотов! 47 маркетинговых способов увеличить продажи – системно, быстро и без бюджета. – Рязань: PushBooks, 2015.

## 8

*Манн И., Турусина А.* Возвращенцы. Маркетинг возвращения. Как вернуть потерянных клиентов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

## 9

*Манн И., Турусин Д.* Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

## 10

*Феррацци К.* Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

## 11

*Диксон М., Адамсон Б.* Чемпионы продаж. Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

## 12

*Манн И.* Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

## 13

*Манн И.* Маркетинг на 100 %. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

## 14

*Галло К.* Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

## 15

*Питерс Т.* Основы. Дизайн. – СПб.: Издательство Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2006.

**16**

Минск: Попурри, 2008.

**17**

Еще больше разных сервисов, технологий, услуг и инструментов можно найти на [Krostu.com](http://Krostu.com).

**18**

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

**19**

М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

**20**

*Маккей Х.* Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо. Минск: Попурри, 2008.