

БИЗНЕС- ДЕВЕЛОПМЕНТ

1. «Топ-5»

С глаз долой — из сердца вон.

Пословица

Цель

Научиться сосредоточиваться на самом главном, ускорить темпы реализации маркетинговых задач и проектов.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами.

Сроки «изготовления»

Можно начать со следующей недели.

По сути

«Топ-5» — это план вашего отдела маркетинга или маркетера на неделю, самые важные дела на пять рабочих дней.

Этот план должен составляться каждый понедельник.

Одна копия идет вам, вторая остается в отделе маркетинга, третья, желательно на цветной бумаге (более заметной), может быть вывешена в помещении, где работают менеджеры по продажам.

«Топ-5» помогает маркетеру и вам решать сразу несколько задач (смотрите шаблон ниже).

№ п/п	Задача	Исполнитель	Когда	Комментарий
1				
2				
3				
4				
5				

Сосредоточение

Далеко не каждый маркетер и не каждая команда маркетинга начинает свою рабочую неделю с ее планирования (это неправильно, но факт остается фактом: маркетинг не планирует свои приоритеты на неделю, а значит, снижает эффективность своей работы). Планирование на неделю вперед помогает осознать, что должно быть приоритетом на ближайшие пять дней.

Недельный план может включать от двух до семи задач. Если их больше семи, это означает, что либо в списке появляются не самые важные дела, либо все задачи невозможно будет выполнить (следствием этого станет демотивация сотрудников; пусть задач будет меньше, но все главное будет сделано).

Видимость

«Топ-5» делает наглядным для сотрудников компании, чем маркетинг занимается и чего можно ожидать от него на текущей неделе. Одна из самых больших проблем менеджеров по маркетингу — отсутствие видимости результатов их кропотливой ежедневной работы — решается изящно и просто. Когда есть «Топ-5», то ни у кого не возникает вопроса «А что делает маркетинг?».

Мотивация

Ничто не мотивирует так, как все зачеркнутые дела, запланированные на неделю.

Кстати, опять же наглядность: видно, что сделано и сколько сделано, почти в режиме реального времени.

Form 5
17 апреля - 21 апреля

ИМ

№	Задачи	Кто	Комментарий
1	Сбор информации о конкурентах	ИМ	для отчета
2	Разработка стратегии ИМ	ИМ	для отчета
3	Шаблон маркетингового плана для филиалов	ИМ	
4	План маркетинга для головного офиса	ИМ	для отчета
5	Маркетинговая презентация	ИМ	Петрова

Как это работает на практике

Уже почти десять лет я пользуюсь этим инструментом. Я очень доволен результатами.

Каждый читатель книги «Маркетинг на 100%» или слушатель моего тренинга, взявший на вооружение «Топ-5», утверждает, что эффект есть!

Важно

Не пропускайте ни одной недели.

Сотрудники с удовольствием будут игнорировать ведение «Топ-5» — причины, по которым они станут это делать, так же очевидны, как и преимущества этого метода.

«Фишки»

«Топ-5» может использоваться не только отделом маркетинга, но и некоторыми другими подразделениями или службами компании.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Используя приведенный шаблон, сделайте свой первый «Топ-5» на следующую неделю.
2. Через неделю, продемонстрировав собственный экземпляр, потребуйте от ваших подчиненных их план «Топ-5».

2. «90 дней»

Я могу предложить вам простую формулу успеха: сначала все до конца продумать, а затем до конца же осуществить.

Эдди Риккенбейкер

Цель

Научиться сосредоточиваться на самом главном, ускорить темпы реализации задач и проектов.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами.

Сроки «изготовления»

В течение недели.

По сути

План «90 дней» — это задачи, которые необходимо сделать отделу маркетинга или маркетеру в течение трех месяцев (обычно соответствует кварталам финансового года).

«90 дней» включает самые важные мероприятия, виды деятельности, проекты и задачи, сгруппированные в несколько блоков, например «Интернет», «Привлечение клиентов», «Удержание клиентов», «Аналитика», «PR».

В него не входят все действия маркетера или отдела маркетинга. В «90 дней» попадает лишь самое важное и главное, ключевые мероприятия, которые приносят быструю и (или) большую пользу, избавляют другие подразделения от проблем.

План должен помещаться на одной странице и, по моему опыту, не содержать более 30-40 задач. Тогда он будет выполнимым. (Однажды мой план «90 дней» включал 126 задач. Я работал как вол, но выполнение плана едва превысило 50%.)

Так же, как и с «Топ-5», важно, чтобы план «90 дней» был перед глазами (я вывешиваю его в кабинете и всегда ношу копию с собой в записной книжке).

Важно каждый месяц подводить промежуточные итоги, чтобы понимать, что движется и как, вовремя учесть и исправить отклонения.

Когда три месяца работы закончатся, то в начале нового квартала следует вместе с вашими сотрудниками просмотреть все пункты плана, оценить процент его выполнения (чем выше процент, тем лучше), проанализировать причины, по которым запланированное не было реализовано, и начать планировать очередные «90 дней».

Желательно подвести итоги и утвердить следующие «90 дней» в течение первой недели нового квартала.

Как это работает на практике

Так же, как и «Топ-5», я использую «90 дней» уже почти десять лет. И так же, как и в случае с «Топ-5», планирование и работа по «90 дням» радуют меня (и моих руководителей).

«90 дней» может использоваться для оценки работы сотрудников или отделов, частности для премирования или начисления бонусов.

Не превращайте план «90 дней» в формальность. Он может стать мощным инструментом реализации изменений в вашей компании.

«Фишки»

«90 дней» может использоваться не только отделом маркетинга, но и другими подразделениями или службами компании.

Читать



Эксперты



План внедрения

1. Накидайте черновик «90 дней» для компании на ближайшие три месяца после того, как просмотрите эту книгу.
2. Оцените, насколько проще будет внедрять то, что вы запланируете.

(Вы можете прислать мне свой план «90 дней» для оценки — я быстро вам отвечу.)

3. Матрица возможностей 5x5

Задача лидера состоит не в том, чтобы находить решения, а в том, чтобы находить смысл.

Сили Браун

Цель

Найти новые возможности для развития бизнеса.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделать самому или с командой топ-менеджеров.

Сроки «изготовления»

Четыре часа.

По сути

Маркетинг — это не только разработка новых товаров, установление правильных цен и продвижение продукции, но и поиск новых возможностей. Если очень повезет, вы найдете абсолютно новый, никем из ваших конкурентов не обслуживаемый рынок («голубой океан») или новый для себя рынок, на котором уже есть конкуренты, но он все равно привлекателен для вас.

Самым простым инструментом для поиска новых идей является матрица возможностей (см. ниже). Я придумал ее в 2003 году и аналогов не встречал.

		Существующие территории			
		клиенты	партнеры	решения	
Новые территории клиенты партнеры решения	территории				
	клиенты				
	партнеры				
	решения				

Что означают названия колонок в этой матрице?

Территории — это районы, города, области, федеральные округа.

Сегменты — группы клиентов, объединенные вами по какому-то признаку (пенсионеры, главные бухгалтеры, брюнетки).

Клиенты — конкретные компании или частные покупатели (Иванов П. П., издательство «Манн, Иванов и Фербер»).

Партнеры — компании — каналы продаж (дилеры, интеграторы, дистрибьюторы). Часто их путают с клиентами. Например, партнер нашего издательства — компания «Эксмо». Это наш клиент (они покупают наши книги для своих магазинов) и это наш партнер (они закупают книги для реализации в других сетях, например в магазинах «Ашан»).

Решения — это ваши продукты, товары, услуги, пакетные предложения. Пример: я начинаю продажу наших максимально полезных книг (существующие услуги) в Молдове (новая территория) местным вузам (существующий сегмент), студентам (существующий клиент) через «Эксмо» (существующий канал).

Как это работает?

Вы должны пройти по каждому свободному прямоугольнику, задавая себе вопросы «Сможем ли мы продавать?», «Что это значит для нас?», «Интересно ли это нам?», «Есть ли там бизнес? Деньги?», «Сможем ли мы работать так? Здесь?».

Например, я продаю детские книги.

Первый прямоугольник — пересечение «Новые территории» и «Существующие сегменты». Начинаем думать.

Наши существующие сегменты — это сети книжных магазинов, интернет-магазины, детские библиотеки.

Вопросы. Как нам продавать нашим существующим сегментам на новых территориях? Что такое новые территории: города, федеральные округа, страны или континенты?

Первая идея. Давайте встретимся с нашими клиентами, интернет-магазинами и поговорим с ними об их планах регионального развития!

Принято. Еще идеи?

Практика показывает, что за четыре часа вы пройдете по всем 20 полям. И я обещаю, что у вас будет много хороших идей о том, в какую сторону развивать ваш бизнес.

Как это работает на практике

Около десяти раз я проводил это упражнение с топ-менеджерами компаний, которые консультировал. «Голубой океан» мы открыли лишь однажды. Но каждый раз компания находила для себя много интересных идей: рынков, проектов и направлений развития.

Важно

Работа с матрицей возможностей похожа на мозговой штурм, поэтому все правила мозгового штурма применимы и здесь.

«Фишки»

В отличие от классической матрицы «рынки—решения» у вас в пять раз больше возможностей для генерации новых направлений развития.

Читать

О поиске «голубого океана» и о том, как на нем работать, рекомендую читать:

- У. Чан Ким и Рене Моборн. Стратегия «голубого океана». Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов.
- Адриан Сливотски. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?
- Жан-Клод Лареш. Эффект импульса. Как выжить в «голубом океане».

Эксперты

Тут вам может быть полезен любой толковый консультант, знакомый с правилами проведения мозговых штурмов.

План внедрения

1. Распечатайте лист с матрицей для каждого участника.
2. Объясните, что означает каждая колонка применительно к вашей компании.
3. Проведите мозговой штурм.
4. Составьте протокол.
5. Выберите три самые интересные идеи.
6. Попросите краткий бизнес-план по каждой.

4. Аудит программ

Нет ничего сложного, если разложить это на простые составные части.

Генри Форд

Цель

Понять, какие программы — маркетинговые и коммерческие — необходимо сделать приоритетными, а какие свернуть или заморозить.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами.

Сроки «изготовления»

Один день.

По сути

Попросите вашего коммерческого директора и маркетера представить все программы, нацеленные на увеличение оборота, привлечение новых клиентов, удержание существующих клиентов, увеличение маржинальности, улучшение имиджа компании.

Вероятнее всего, программ будет много, и решить, на чем сосредоточиться в первую очередь, будет непросто: ваши сотрудники с пеной у рта будут доказывать, что их программа самая-самая.

Соберите топ-менеджеров компании, имеющих отношение к реализации программ, и сделайте мэппинг — зарисовку программ в системе заданных вами координат. Это позволит отделить главное от второстепенного.

Как это сделать?

Предположим, вы в качестве системы координат принимаете воронку продаж.

1. Потенциальные покупатели						
2. Обратились по телефону или e-mail						
3. Совершили первый визит в офис						
4. Подписали соглашение о намерениях						
5. Подписали договор						
6. Договор исполнен						
7. Дальнейшая работа с клиентом						

Все программы, которые у вас имеются, вы вписываете в этапы воронки.

Допустим, программа лояльности будет вписана в седьмой блок. Создание корпоративного блога — это блок 1. Отлаживание точек контакта — блок 2. И так далее.

Теперь, понимая, что для вас главное, вы легко примете решение, какие программы станут приоритетными.

Вы можете использовать в качестве системы координат сезонность — например, предложение зимой и летом (вы можете также использовать три или четыре сезона — простейший прием увеличения частоты покупки — или делать сезонные программы каждый месяц).

Возможен и другой подход. Успех многих бизнесов — это наращивание клиентской базы, увеличение среднего чека и уменьшение оттока клиентов. По этим трем блокам вы и разбросаете все ваши программы.

А можно попробовать вывести формулу успеха в вашем бизнесе.

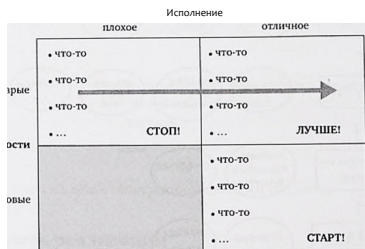
Скажем, для провайдера формула могла быть бы такой: успех = имидж + абонентская база + услуги + сервис.

Достаточно раскидать программы по этим составляющим. Что важно сейчас, то и является приоритетом.

Например, самое важное — это наращивание абонентской базы, поэтому именно программы, направленные на ее увеличение, должны стать первоочередными.

Теперь второй этап.

Вы должны понимать, что у вас несколько вариантов.



Что-то вы не делаете. Это вы должны начать делать.

Что-то вы делаете недостаточно хорошо — необходимо перестать это делать или начать делать лучше (для этого и нужен внешний аудит маркетинга — см. приложение 2 «Маркетинг за 24 часа» и прием «Консалтинг-ланч»),

Как это работает на практике

На следующей странице приводится карандашный набросок всех маркетинговых программ агентства недвижимости МИАН в формате одного листа, сгруппированных по воронке продаж, сезонам и в соответствии с формулой успеха (так, как видим ее мы).

Все программы на виду, и легко понять приоритет каждой из них.

Еще одно преимущество мэппинга — вам будет легко контролировать то, что запущено в вашей компании.

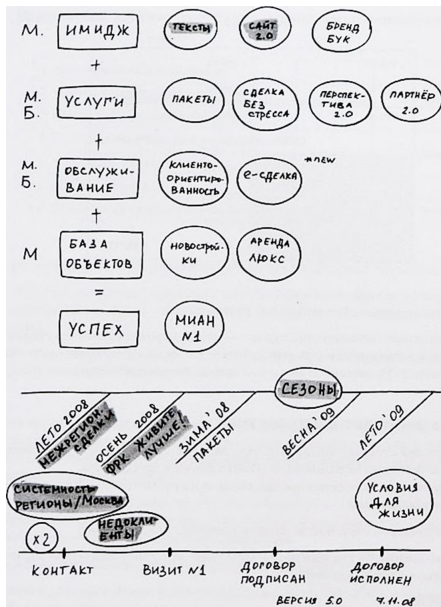
Все на виду.

Важно

Время от времени возвращайтесь к вашему плану. Анализируйте приоритеты. Ищите новые программы. Думайте, что можно остановить, а что улучшить.

«Фишки»

Мэппинг и аудит можно использовать не только для маркетинговых и коммерческих программ.



Читать

Эксперты

План внедрения

1. Запросите список всех имеющихся программ.
2. Запланируйте встречу топ-менеджеров.

5. Померяться 5Р

Есть два способа вырваться вперед: играть по правилам лучше всех или же лучше всех нарушать правила!

Боб Хакер

Цель

Понять, в чем вы лучше конкурентов и где вы им уступаете.

Сложность реализации

Простая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно сделать на этой неделе.

По сути

5Р (комплекс маркетинга, маркетинг-микс) — это основа маркетинга.

Для того чтобы быть успешным, вам необходимы:

- отличный продукт (product);
- правильная цена (price);
- каналы продвижения (place of sale);
- продвижение (promotion);
- персонал (personnel).

Должны быть все эти элементы без исключения (например, без продвижения невозможно вывести на рынок замечательное решение с привлекательной ценой, сделать его известным для покупателей).

И все должно быть сбалансировано: скажем, у дорогого продукта должна

быть небросовая цена (иначе это будет выглядеть подозрительно), достойное продвижение, правильно подобранные каналы продаж.

Это была теория, а теперь практика.

Вам нужно проделать простое упражнение, на выполнение которого уйдет примерно полтора часа.

Пригласите на совещание ваших топ-менеджеров, костяк коммерческого отдела, маркетеров.

Распечатайте для каждого следующую таблицу.

	Ваша компания	Конкурент 1	Конкурент 2
Продукт			
Цена			
Продвижение			
Каналы продаж			
Персонал			

Затем каждый из участников должен по 10-балльной шкале дать оценку своей компании и двум самым «злостным» конкурентам (их необходимо определить заранее, чтобы сравнение было одинаковым).

Смотрим на оценки, прежде выведем средние величины по каждой компании и каждому показателю. Конечно, объективности в этой оценке не очень много, но, поверьте мне, лучше иметь такую оценку, чем не иметь ее вообще. Оценивайте и делайте выводы!

	Ваша компания	ОПАОПА	ВОДАЮТ
Продукт	7	8	9
Цена	9	8	7
Продвижение	6	8	9
Каналы продаж	9	7	8
Персонал	7	7	7

Очевидно, что, в частности, вы:

уступаете по продукту;

вырвались вперед по каналам продаж;

ноздря в ноздю идете по персоналу.

Выводы.

Там, где вы впереди, вы должны сохранить отрыв от конкурентов (такой отрыв есть в головах и конкурентов, и ваших клиентов — вы тут лидеры, и такой статус необходимо сохранять).

Там, где вы отстаєте, необходимо догнать и перегнать.

Там, где вы с конкурентами имеете равные оценки, вы должны вырваться вперед.

Плохо, когда между вами и конкурентами разницы нет. В таком случае клиент будет раздумывать: «У кого покупать? С кем работать? Может быть, пока отложить покупку?» Так вы с вероятностью 50% не получите деньги клиента или не получите их совсем.

И самое важное.

Что необходимо сделать, чтобы догнать? Чтобы перегнать? Чтобы вырваться вперед?

Поиску ответов на эти вопросы и должна быть посвящена последняя часть вашего собрания.

После совещания просмотрите полученные идеи.

Сосредоточьтесь на тех, что помогут вам вырваться вперед, догнать и перегнать конкурентов, нарастить отрыв.

Как это работает на практике

На корпоративных тренингах я постоянно провожу это упражнение. Работает прекрасно.

Удивительно, но для многих руководителей полученные оценки становятся большим сюрпризом.

А список полученных идей внушает «уверенность в завтрашнем дне».

Важно

Пусть кто-то из сотрудников (например, помощник) фиксирует все, что вы обсуждаете. Вести это упражнение и одновременно фиксировать все идеи крайне тяжело.

«Фишки»

Как выбрать самых «злых» конкурентов?

Вы можете положиться на мнение ваших коммерсантов или расчеты ваших маркетеров.

А можно проделать следующее шуточное упражнение.

Представьте, что в ваших силах административно закрыть две компании из общего списка ваших конкурентов. Кто бы получил ваше указание «закрыться нафиг побыстрее»?

Подумайте.

Вот вам и выбор.

Читать

Эксперты

Сотрудники «Маркетинг машины» в вашем распоряжении.

План внедрения

Выберите удобный день и время и вышлите приглашения нужным сотрудникам.

6. «Посмотрим, посмотрим...» (мониторинг конкурентов)

Цель

Знать, что делают конкуренты.

Сложность реализации

В зависимости от инструмента — от легкой до средней.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно начать с этой недели.

По сути

При правильной организации мониторинга конкурентов информация о них будет поступать к вам регулярно.

Не заниматься мониторингом нелогично и неразумно.

Зачем что-то изобретать, когда проще скопировать у конкурентов?

Зачем гадать, почему начался отток клиентов, если в результате мониторинга сразу же станет понятно, что вы прозевали акцию конкурента?

На своих мастер-классах я спрашиваю, у кого в компании поставлен процесс сбора информации о конкурентах таким образом, что каждую неделю подготавливается отчет об их деятельности. И выясняется: в лучшем случае у 5% компаний.

Рассмотрим способы сбора информации о конкурентах: легальные, бесплатные и простые.

Мониторинг сайтов

Самый простой, абсолютно бесплатный и при этом невероятно эффективный способ.

Просто необходимо, чтобы кто-то в компании по определенной методике просматривал стартовые страницы сайтов ваших конкурентов — желательно во вторник и в четверг (дни, когда чаще всего появляются новости).

И вы будете знать, что делают ваши конкуренты. Ведь если они захотят что-то сообщить своим клиентам, то обязательно напишут об этом и на сайте.

Снижение цен.

Новая услуга.

Совместная программа.

Рекламная акция.

Распродажа.

Подписание нового соглашения.

Об этом и многом другом можно узнать, проводя регулярный мониторинг сайтов.

Таинственный покупатель

Желательно, чтобы хотя бы раз в полгода кто-то из ваших сотрудников или знакомых под видом покупателя заходил в магазины или офисы ваших конкурентов (см. прием «Таинственный покупатель»).

Многие рестораторы ежемесячно отправляют своих сотрудников в конкурирующие заведения разведывать секреты чужих кухонь и обслуживания.

Разговорчивые клиенты

Наверняка у вас немало клиентов, которые работают и с вами, и с вашими конкурентами. Поинтересуйтесь у них, что нового у конкурентов, и клиент-«болтушка» расскажет вам много интересного (вывод, напрашивающийся сам собой: не болтай лишнего, когда разговариваешь с таким клиентом, ведь и ваш конкурент может заниматься мониторингом =)).

Мониторинг блогосферы

Заведите привычку один-два раза в неделю мониторить блогосферу. Посмотрите, что пишут о вас, ваших конкурентах и вашем рынке.

Как это работает?

Заходите на yandex.ru, выбираете «поиск», «блоги».

Смотрите словосочетания: «моя компания» (например, МИАН), «компания конкурент 1», «компания-конкурент 2» (например, «Мизаль», БЕСТ), «наш рынок» (риелторские услуги).

Узнаете новости, слухи, факты.

Журналисты

Когда вы что-то рассказываете журналисту, будьте внимательны и любопытны.

Внимательность вам нужна, чтобы не сболтнуть лишнего (представьте, что ваша «стратегическая задумка» благодаря журналисту становится известной всему рынку).

А любопытство — чтобы спросить о ваших конкурентах, о ситуации на рынке.

Работа у журналистов такая, знают они много.

Но не только же им вопросы задавать.

Мониторинг мероприятий конкурентов

Если ваш конкурент участвует в выставке, проводит «круглый стол», семинар для клиентов, то нужно постараться, чтобы туда попал ваш человек (сотрудник, хороший знакомый, член семьи, журналист). В таком случае вы получите материалы мероприятия и узнаете, о чем на нем говорили.

При правильном легендировании это несложно.

Ланч с руководителем компании-конкурента

Это не опечатка. Да, я предлагаю вам встретиться и поговорить «за жизнь» с вашим(-и) конкурентом(-ами), если вы не делали этого раньше (и, конечно, если вы не заклятые враги).

Такая встреча будет полезна по многим причинам: сверите ощущения, обсудите общих клиентов, проблемы, поговорите о планах.

На такой встрече как в покере: главное — все карты не показывайте.

И надеюсь, что вы умеете немного блефовать?

Я знаю многих деловых людей, которые стараются встречаться со своими конкурентами раз в полгода. Не зря же?

Конференции

Прелесть конференций (см. прием «Найти и выступить») еще и в том, что выступающий конкурент может разоткровенничаться и рассказать много интересного. По своему опыту скажу, что не было еще такой конференции, чтобы я не узнал от выступающих конкурентов чего-то новенького для себя.

Мониторинг публикаций

Для того чтобы проводить мониторинг публикаций, необходимо подписаться на деловые, профессиональные и отраслевые журналы. Эта инвестиция, как правило, себя окупает. Еще американские разведчики во время Второй мировой войны утверждали, что 90% информации о планах противника они узнавали из открытых источников. И ведь тогда еще не было Интернета!

Для упрощения этого процесса вы можете воспользоваться услугами компаний — агрегаторов информации (например, «Парк.ру») или специальными программными продуктами (в частности, компании «Медиалогия»).

Как это работает на практике

На каждом месте моей работы такой мониторинг конкурентов или уже был организован, или я организовывал его в кратчайшие сроки.

Важно

Помните, что этот материал могут прочитать и ваши конкуренты. Принимайте меры. Самый простой совет? Я повторю слова с плаката времен Великой Отечественной войны: «Не болтай».

В последнее время пыльным цветом расцвел неэтичный сбор информации. Все, что я вам рекомендовал, находится в рамках этики и закона. Но пострадать от шпионажа можно сильно (примеров множество) — принимайте меры.

Читать

Эксперты

Их много, они есть в каждом достаточно крупном городе с населением более полумиллиона жителей, но я лично не знаю никого (это бойцы невидимого фронта). Поэтому никого не могу вам порекомендовать.

План внедрения

Впишите в свой календарь: «Понедельник, 16 часов — еженедельный отчет о деятельности конкурентов. Отв. Иванов».

7. ФИШКИНГ

Цель

Организовать процесс сбора полезных идей, которые быстро можно внедрить в вашем бизнесе.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно (если не считать стоимость подписки на журналы, покупку книг, стоимость внешнего обучения и привлечения консультантов).

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно уже на этой неделе.

По сути

Слово «фишкинг» я придумал, когда начал работать над этой книгой. Это хороший термин, чтобы описать процесс сбора всех полезных практик, идей, мыслей, «фишечек», которые использовали с успехом для себя другие компании и которые могли бы применяться и в вашем бизнесе.

Что такое «фишка»? Это небольшой, недорогой (бесплатный) прием, с помощью которого можно увеличить ценность предложения в глазах клиента, выделить вашу компанию среди конкурентов. Это то, что по-английски называется quick wins — быстрые победы. Увидели, быстро внедрили, быстро получили эффект.

Например, издательство «Манн, Иванов и Фербер» в самом начале каждой книги размещает информацию «Для кого эта книга?». Взглянув на список специальностей, вы понимаете, ваша это книга или нет. Так мы сразу цепляем потенциальных читателей (если вы генеральный директор и видите, что мы

рекомендуем вам прочитать эту книгу обязательно, это заставляет вас более внимательно ее изучить) и помогаем избежать разочарования (в отличие от других издательств, которые, как правило, пишут «Книга предназначена для широкого круга читателей»),

«Фишкой» можно назвать и то, что в конце каждой книги можно найти раздел «Книги, которые нужно прочитать думающему менеджеру». Эта «фишка» имеет небольшую стоимость, но к увеличению продаж приводит несомненно.

Многие предприниматели достигли большого успеха, используя подобные, казалось бы, незначительные «фишки», которые, однако, не следует игнорировать.

Проверьте, за фишкінг (собираание «фишек») вам следует взяться сейчас и системно.

Мелочи — это важно. Сила мелочей в том, что их много. Соберите побольше «фишек», быстро внедрите их, и вы получите такой эффект, какого не будет даже от внедрения дорогостоящего и длительного проекта.

От конкурентов можно оторваться не только с помощью крупных проектов, но и благодаря «фишкам».

И вот как это сделать (выбор подхода — или нескольких подходов — за вами).

Персональная ответственность

Вы можете назначить одного сотрудника ответственным за поиск новых «фишек» (кстати, новые маркетинговые инструменты, о которых эта книга, тоже «фишки»). Такой подход условно называется «быстро-бесплатно» — начать можно сегодня, а в дополнительных инвестициях нет необходимости (есть Интернет, где можно найти многое). Вызываете сотрудника, даете задание, контролируете выполнение.

Фишкінг-инвестмент

Вы можете выделить бюджет на подписку на деловые журналы, на посещение конференций, встречи с консультантами. Выделив на это 500 долларов, вы уже в течение первого месяца заметите эффект и сможете оценить целесообразность такого подхода.

Выделение средств должно быть целевым: правильным сотрудникам, на правильные книги и конференции, на правильных консультантов (о том, как выбирать правильных консультантов, смотрите книгу «Маркетинговая машина»).

Конкурс

Вы можете объявить конкурс среди сотрудников вашей компании: «Предложи «фишку» — получи приз». Суперприз можно вручить, если предложенный инструмент сработает. Две недели, тысяча долларов на призовой фонд — и вы увидите первые результаты (а они обязательно будут).

Дерево «фишек»

На внутреннем портале компании для открытого доступа всех сотрудников вы можете сделать дерево «фишек», в котором есть «ветки»: «фишки» продвижения, «фишки» продаж, «фишки» ценообразования и т.д.

Если портала нет, можно обойтись созданием файла в Excel, который вы разошлете вашим сотрудникам.

Принцип простой: предложили новую «фишку», еще не зафиксированную в дереве «фишек», получи, например, 500 рублей.

Минус такого подхода — требуется предварительная работа по подготовке дерева.

Плюс — вы видите прогресс (или его отсутствие) каждый день.

«Помощь придет»

Этот способ очень эффективен, но требует значительных инвестиций. Вы можете нанять одну или несколько креативных компаний и консультантов (список смотрите ниже) для поиска новых «фишек». Поставьте им задачу — получите необходимый результат.

Месячник «фишек»

Вы можете организовать месячник «фишек». Объявите, что в ближайший месяц вы хотите собрать максимальное количество новых инструментов и приемов, не требующих значительных инвестиций и приносящих быстрый результат. Поощрение получают те, кто предложил больше всего полезных «фишек», и тот, кто предложил лучшую «фишку».

Фишинг-менеджер

Это предложение звучит как фантастика, но в нынешних условиях (без работы осталось множество профессиональных менеджеров) оно вполне реализуемо. Наймите нового сотрудника с единственной задачей: искать новые «фишки» для вашего бизнеса.

Он должен будет найти, например, двести полезных «фишек», а через месяц, подводя итоги, вы сможете решить, что из предложенного стоит внедрить и стоит ли оставлять вашего фишинг-менеджера в штате.

Как это работает на практике

Когда я работал в агентстве недвижимости МИАН, мы сделали библиотеку «фишек» (дерево «фишек») на внутреннем маркетинговом портале. Сотрудникам московской команды маркетинга и нашим региональным маркетерам мы предложили дополнять список в режиме онлайн.

Призы? Деловая книга за каждую новую полезную «фишку», которую мы принимали, и денежный бонус, если «фишка» внедрялась в практику.

Эффектом мы были довольны.

Важно

Важно личное участие. Если вы как первое лицо будете активно подбрасывать «фишки», то в это втянется и вся компания.

Заведите в своем блокноте страницу, где вы будете записывать идеи.

Носите с собой фотоаппарат (если у вас еще нет телефона с функцией «фото»).

Подпишитесь на десяток интересных новостных рассылок, блогов.

Читайте больше хороших деловых книг.

Важно также мотивирование. Если вы не будете создавать у ваших сотрудников мотивацию к сбору «фишек», этот проект быстро заглохнет.

«ФИШКИ»

Читать

Книги, которые я рекомендую ниже, станут очень хорошей основой для создания вашей библиотеки «фишек».

- Анатолий Дураков. Провинциальный маркетинг. Жизнь маркетера без бюджета.
- Рик Крэнделл. 1001 способ успешного маркетинга, даже если вы ненавидите продавать.
- Джей Конрад Левинсон. Партизанский маркетинг за 30 дней. Пошаговое руководство.
- Игорь Манн. Маркетинг на 100%.
- Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь.
- Том Филтенштейн. Убойный маркетинг. 401 способ увеличить продажи, максимизировать прибыль и победить конкурентов.

Вот, например, идея «на миллион» из книги Анатолия Дуракова. Незачем делать свои дисконтные карты, если можно использовать такой прием (цитирую): «Уважай своего клиента, но будь всегда на шаг впереди него: например, мы продаем по дисконтным картам наших конкурентов плюс и наша скидка. А?»

Эксперты

Рекомендую обратиться за помощью (да поможет вам Интернет!):

- в компанию IQ marketing;
- к Юлию Давыдову;

- к Анатолию Дуракову;
- к Вадиму Ширяеву и Максиму Гирину.

План внедрения

1. Вы верите, что «фишки» вам помогут?
Нет? Читайте следующий раздел.
Да? Читайте дальше.
2. Назначьте одного «правильного» (увлеченного, начитанного, креативного) сотрудника, который будет отвечать за фишкинг (см. раздел «Кому поручить»).
Еженедельно встречайтесь с ним, чтобы отслеживать план внедрения фишкинга в компании.

8. Точки контакта

Цель

Обеспечить четкое взаимодействие с клиентами, эмоционально сильное и позитивное, заставляющее запоминать вашу компанию, рассказывать о вас другим и покупать именно у вас.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Бесплатно (если не считать инвестиций в то, что необходимо исправлять).

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно начать внедрять уже сейчас.

По сути

Точки контакта — это моменты, когда ваши клиенты и потенциальные покупатели соприкасаются с вашей компанией. И решают, оценивая отношение к ним в точках контакта, работать с вами или нет, продолжать сотрудничать с вашей компанией или переключиться на ваших конкурентов.

На первый взгляд таких точек немного. Попробуем быстро составить список.

1. Печатные материалы компании (буклеты, брошюры, листовки).
2. Визитные карточки сотрудников.
3. Фирменный бланк.
4. Фирменный договор.
5. Вывеска при входе в офис.

6. Голос вашего секретаря и его манера общения с клиентами.
7. Музыка (приветствие), которую слышит клиент в ожидании соединения.
8. Сайт компании.
9. Шаблон ваших корпоративных презентаций.
10. Ваши переговорные комнаты.
11. Внешний вид и манеры ваших сотрудников.
12. Слоган компании.
13. Ваши подарки и сувениры.
14. Ваш прайс-лист.
15. ...

Вам что-то еще приходит в голову? Не останавливайтесь — я специально оставлю для ваших записей свободное место. Пишите!

- 16.
- 17.
- 18.

Редко какая компания сразу же переваливает за цифру 10. И если вы записали больше 20 точек контакта, я вас поздравляю. Но знайте: на самом деле количество точек контакта в средней компании приближается к ста.

Понятно, что в первую очередь в голову приходят самые важные — фиксируйте их. С остальными можно будет разобраться позже.

Еще раз посмотрите на ваш список и попробуйте выделить самые важные точки контакта с позиции вашего покупателя.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.**
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.**

А теперь проранжируйте их по степени важности для бизнеса.

И поставьте сами себе оценку (насколько хороша ваша точка контакта) по 10-балльной шкале (10 — это идеал). Вот какой документ должен получиться у вас.

Приоритет	Точка контакта	Оценка	Ответственный	Что делать, сроки
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Ваша задача — сделать так, чтобы контакт клиента с вашей компанией в каждой из этих точек был максимально эффективным, позитивным, запоминающимся, приятным, простым, быстрым.

Например, берем то, что есть в каждой компании — договор на оказание услуг (поставку продукции).

У вас он напечатан мелким нечитаемым шрифтом. Сделан в Word. Форматирования нет, дизайном и не пахнет. Пропущены запятые.

А у ваших конкурентов крупный, удобный для чтения шрифт; прекрасный дизайн документа; сделан в PDF; ни одной ошибки.

Я как клиент оцениваю ваши договоры. Очевидно, что счет 0:4 в пользу ваших конкурентов — при прочих равных я выбираю их.

Ладно, я добрый. Давайте посмотрим, как можно связаться с вами, может, мы и без договора поработаем.

Где-то тут была ваша визитка... Как же она выглядела? Что-то я не помню, не могу найти в сотне других...

А ваш конкурент? Помню! Как забыть! Такая красная, яркая, и уголок у нее был загнут — а, вот она!

Хорошо. Я дам вам последний шанс. Вижу ваш телефон в договоре и звоню вам в половине девятого вечера (уж извините, я сова).

Ваша компания: гудки, никто не берет трубку.

Ваш конкурент: первый гудок, второй гудок... Автоответчик! «Добрый вечер! Увы, наш начальник уже выгнал нас всех из офиса, и мы не можем ответить на ваш звонок. Но завтра в 8.30 мы будем на местах. А если вам не терпится, то запишите, пожалуйста, номер мобильного телефона нашего дежурного менеджера...»

Как говорится, без комментариев.

И если вы по-прежнему считаете, что такие «мелочи» для клиента не важны, то вы ошибаетесь.

Как это работает на практике

Во время работы в компании «Фавор»—дилере Konica Corporation — мы особое внимание уделяли первому визиту потенциальных клиентов в наш офис. Их путь проходил через наш фирменный магазин (и клиент мог представить, как будет выглядеть его собственный магазин).

Пройдя через довольно мрачный коридор здания, в котором мы арендовали помещение, клиент попадал в абсолютно западный офис, светлый и оборудованный по последнему слову техники, со всеми атрибутами: гигантский телевизор Panasonic, чтобы во время короткого ожидания можно было посмотреть видеофильм; бонсай; настенные часы, показывающие время в Москве, Финляндии (место расположения нашего склада) и Японии (офис Konica); чай, кофе; приветливые секретари.

Нашей задачей было сделать визит в офис приятным, и мне кажется, нам это удавалось. Это положительно сказывалось на желании потенциальных клиентов работать именно с нами.

Позже, когда я перешел работать в другую компанию, мы специально провели мозговую штурм с участием секретарей приемной под названием «Театр начинается с вешалки, компания начинается с ресепшн».

Мы задались вопросами: «Как произвести положительное впечатление на клиентов, которые к нам приходят? Как сделать их возможное ожидание в зоне ресепшн наиболее приятным?» Как вы думаете, сколько предложений было подано? Почти двадцать. Около половины мы приняли и реализовали сразу. Другие наши воплощение чуть позже.

Наверное, наших секретарей впервые спросили о том, как можно улучшить работу в их сфере деятельности, — надо было видеть, с каким удовольствием они говорили об этом. (Кстати, вскоре после этого оба секретаря перешли работать на позиции менеджеров.)

Важно

Не забудьте главные точки контакта. Подстрахуйтесь. Привлеките других сотрудников.

Самый простой способ вычислить все точки контакта — представить себе путь потенциального клиента к вашей компании и внутри вашей компании.

«Фишки»

Проведите аудит точек контакта конкурентов. Так можно будет увидеть, насколько вы лучше (и не стесняйтесь говорить об этом вашим клиентам) или где конкуренты обходят вас.

Попросите новых сотрудников — тех, у кого еще не замылился взгляд, — пройти «путь клиента» и раскритиковать ваши точки контакта.

Пригласите внешнюю компанию, чтобы она сделала профессиональный аудит ваших точек контакта.

Читать

К сожалению, книг именно на эту тему я не встречал. Но уверен, вам понравятся истории, в которых рассказывается, как, улучшая точки контакта, американские бизнесмены в десятки раз увеличивали свой оборот. Читайте книги:

- Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь.
- Джек Митчел. Путь к сердцу клиента.

Эксперты

Компания «Маркетинг машина» может профессионально провести аудит ваших точек контакта и выдать вам свои рекомендации по их совершенствованию.

План внедрения

1. Составьте список точек контакта.
2. Выделите десять основных.
3. Расставьте их в порядке приоритета для бизнеса.
4. Устройте мозговой штурм с ключевыми сотрудниками, заинтересованными в улучшении этих точек контакта. Цель штурма — найти идеи по созданию великолепных точек контакта. Например, для улучшения вашего прайс-листа позовите коммерческого директора, маркетера и парочку креативных менеджеров по продаже.
5. Получите от ответственного протокол штурма, отметьте то, что можно улучшить быстро и недорого.
6. Встречайтесь с ответственным каждую неделю, отслеживая прогресс.
7. Держите список десяти самых важных точек контакта (смотрите выше) перед глазами. Отслеживайте прогресс еженедельно.

8. Делайте повторное упражнение по аудиту точек контакта как минимум раз в год.
9. Через некоторое время воспользуйтесь «таинственным покупателем», чтобы убедиться в том, что ваши точки контакты действительно стали лучше и не вызывают отрицательных эмоций у ваших клиентов.

9. Конкурент-терминатор

Фантазия важнее знаний.

Альберт Эйнштейн

Цель

Найти возможности, новые направления для развития компании, увидеть то, что тормозит компанию.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Проведите сами или пригласите внешнего консультанта.

Сроки «изготовления»

В течение недели.

По сути

Это простое и очень полезное упражнение я придумал пять лет назад и много раз использовал его на практике (работая в компаниях или консультируя).

Вам необходимо собрать топ-менеджеров компании, руководителей и умных, креативных сотрудников самых разных отделов.

Вам понадобится флипчарт (большой блокнот на ножках).

Начинается первая часть встречи (всего частей четыре).

Встаете рядом с флипчартом, берете в руки фломастер и говорите примерно следующее:

«Коллеги, представьте, что на нашем рынке появился новый игрок, конкурент. Это настоящий терминатор. У него есть все. И через месяц-два своей работы он просто сметает с рынка нас и другие компании.

Вопрос: какими свойствами, характеристиками, возможностями, ресурсами, атрибутами, качествами должен обладать этот конкурент-терминатор, чтобы всем нам пришел кирдык?»

Все. Теперь вам нужно просто успевать записывать идеи участников встречи.

Что обычно звучит?

«Мощная реклама!»

«Сверхнизкие цены!»

«Они запустят программу лояльности!»

«Их магазины у каждой станции метро!»

«Они работают круглосуточно!»

«Страшный демпинг!»

«Да вообще бесплатно начинают раздавать продукцию!»

«Административный ресурс!»

«Они переманивают всех наших ключевых сотрудников!»

«Гарантия на пять лет!»

«Они сманивают наших ключевых клиентов!»

«Переманивают наших дистрибьюторов!»

«Выкупают все полки!»

«Покупают нас!»

А вы (или лучше ваш помощник с разборчивым почерком) все это должны фиксировать на флипчарте. Не останавливайте фантазию ваших коллег.

В общем, понятно. Вам необходимо подливать масло в огонь, говорить: «Так, отлично. Что еще?»

Ваша задача — приблизиться к 20 аргументам, а желательно превысить это число. (Рекорд одной компании — 47 пунктов. Попробуйте побить его.)

Все, поток идей иссяк.

Теперь часть вторая.

Вы спрашиваете: «Что из записанного можно сделать?»

Например, начать работать круглосуточно в вашем случае возможно, а вот иметь торговую точку около каждой станции метро — вряд ли (особенно если вы работаете, например, в Тольятти).

То, что сделать возможно, вы помечаете плюсом, неосуществимое — минусом. Если шансы 50 на 50, ставите плюс с минусом.

Часть третья.

Вы можете сделать драматическую паузу и сказать:

•У меня хорошие новости и очень хорошие новости. Хорошие новости — появление такого конкурента-терминатора невозможно. Не может работать на рынке компания, у которой и цены ниже пинтуса, и реклама круглый год. Маловероятно, что они будут иметь магазины на каждой улице. Им точно не удастся превзойти нас по технологиям обслуживания наших клиентов.

И очень хорошие новости. Давайте еще раз посмотрим на этот список. Что мешает нам самим стать компанией-терминатором?

Вот идеи, отмеченные плюсом и плюсом с минусом. Давайте посмотрим на них и начнем их развивать.

Кто-то сказал, что нам нужна яркая реклама. Это делает маркетинг.

Программа лояльности? Мы можем составить и выполнить ее и сами.

Низкие цены? Мы можем установить их на некоторые продукты...»

Наконец, часть четвертая.

Стоп-менеджерами и начальниками отделов вы обдумываете каждую рабочую идею, просите подготовить по ней краткий бизнес-план, оценить ее.

Как это работает на практике

Несколько месяцев назад я проводил корпоративный тренинг в одной компании. 28 идей прозвучало во время выполнения упражнения «конкурент-терминатор».

17 были выполнимыми.

7 решили внедрять немедленно, чтобы нарастить отрыв от конкурентов.

Хороший результат.

Важно

Не затягивайте это упражнение. Оно должно занять не более полутора часов.

Фиксируйте абсолютно все идеи.

«Фишки»

Сделайте видеосъемку этой сессии. Повторный просмотр даст вам дополнительные мысли и идеи, не замеченные во время встречи.

Если сотрудников набирается более тридцати человек и если есть возможность и желание, разбейте их на две команды и проведите две независимые встречи одну за другой.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Просто запланируйте это мероприятие на ближайшее время, вышлите приглашения участникам — и проведите.
2. Повесьте листы с записями в своем кабинете как напоминалку.
3. Сохраняйте их до тех пор, пока не получите краткие бизнес-планы по идеям, отобранным к внедрению.

10. «Таинственный покупатель»

Цель

Выяснить узкие места компании. «Расшить» их. Держать компанию в тонусе.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Невысокая (или нулевая).

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

В течение месяца.

По сути

«Таинственный покупатель» — эти слова слышал почти каждый.

Очень многие знают, что это такое. Но вот брать на вооружение не торопятся.

А зря.

«Таинственный покупатель», как лекарство, может быть для наружного (внешнего) и внутреннего применения. Показанием для внешнего использования служит необходимость получить сведения о работе конкурентов, сравнить их с показателями компании. Внутреннее применение — только в компании, без сравнения с конкурентами. Оно дешевле и быстрее.

Каждый раз вы должны глазами требовательного покупателя посмотреть на ваш бизнес, на все точки контакта (см. прием «Точки контакта»).

И если вы никогда не проводили такую проверку, сделайте это в ближайший месяц. Гарантирую, вскрыется многое.

А если вы вошли во вкус, то можете попробовать в следующем месяце использовать внешнего «таинственного покупателя».

Для того чтобы воспользоваться приемом «таинственный покупатель» и проанализировать вашу компанию, вы должны определиться с целями и найти того, кто будет выступать в роли такого покупателя.

Цели

Попробуйте позвонить себе.

Купить у себя. Например, что-то в нестандартной комплектации.

Придумайте ситуацию, которая потребует возврата товара или его ремонта.

Отправьте заявку на приобретение.

Зайдите в свой магазин и посмотрите на него глазами покупателя.

Загляните в офис, прикиньтесь посетителем.

Вариантов много, но итог всегда один: вы удивитесь полученным результатам. (Недавно я отправил заявку на услугу трем компаниям. Не ответила ни одна. Я, конечно, все понимаю: кризис и все такое. Но вам-то заказы нужны? Не помню ни одного случая, когда бы я оставал сообщение с просьбой перезвонить на автоответчике компании и мне перезвонил.)

Кто

Вы сами можете стать «таинственным покупателем».

Если вас узнают в лицо, то попросите выступить в качестве «таинственного покупателя» вашего коллегу из другой компании, а вы по бартеру проверите его компанию. Потом за завтраком или ланчем вы сможете обменяться впечатлениями.

Каждый раз, принимая на работу нового сотрудника, просите его выступить в качестве «таинственного покупателя».

Ваши сотрудники отдела маркетинга должны быть «таинственными покупателями» — если не на ставку, то уж на половину ставки.

Если позволяет бюджет, нанимайте профессиональную команду (см. раздел «Эксперты»). Они как профессионалы увидят больше.

Да, самое главное. Оперативно внедряйте все хорошие идеи и устраняйте выявленные недостатки. Повторные «таинственные покупатели» должны фиксировать улучшение ситуации.

Как это работает на практике

В каждой компании, где я работал, я всегда использовал «таинственного покупателя», фиксируя узкие места и «расшивая» их.

В одном случае результаты использования приема «таинственный покупатель» даже стали основой для масштабных изменений в компании (как вы догадались, результаты были достаточно печальными для нас).

В другом случае нам удалось скрестить «таинственного покупателя» с акцией по стимулированию продаж в розничных точках, в которых продавались телефонные карты «Арктел».

Наши сотрудники, выступая в роли «таинственных покупателей», проводили мониторинг точек продаж, анализируя ассортимент, выкладку, цены, находки конкурентов, а заодно и интересовались у продавцов: «Какую телефонную карту вы посоветуете для звонков, скажем, в Санкт-Петербург?» И если продавец отвечал: «А возьмите карту "Арктел", то наш сотрудник просто отдавал продавцу сторублевую купюру и говорил: «Спасибо, что рекомендуете карты "Арктел"».

Конечно, такая акция («Случайный покупатель») рекламировалась в сетях заранее. И эффект был просто потрясающим.

Важно

Кто должен быть самым главным «таинственным покупателем» в компании? Ее руководитель или директор по маркетингу.

А в идеале каждый сотрудник (и даже каждый клиент — см. раздел «Фишки») должен выступать в такой роли.

«Фишки»

Сейчас получил распространение аудиовариант «таинственного покупателя», когда вместе с отчетом вы получаете аудиофайл с записью, например, проведения переговоров. Вы можете оценить верность выводов «таинственного покупателя», интонации ваших сотрудников.

На подходе видеoversия «таинственного покупателя» — когда вы еще и видите результаты исследования, снятые скрытой камерой.

Компания «Связной» придумала интересный ход: она предложила всем своим клиентам — владельцам карт «Связной-Клуб» выступить в качестве «таинственных покупателей». Отчет клиента «оплачивался» дополнительными баллами. Компания получила охват, объективность и еще большую лояльность своих клиентов.

Бельгийская компания Crime Control предлагает владельцам магазинов проверить их охранную систему с помощью специально подосланных «воров-профессионалов». Подсылаемые «воры» почти никогда не попадают. Конечно же, после использования такого приема «таинственный покупатель» все похищенное возвращается, а также даются рекомендации по усовершенствованию охранной системы магазинов.

Читать

Эксперты

Обратитесь в компанию Serviceman-MS.

«Маркетинг машина» также может вам помочь.

План внедрения

1. Назначьте ответственного за проведение первого исследования «внутренний «таинственный покупатель»».
2. Убедитесь, что у тех, кто выступает в роли «таинственного покупателя», подготовлен сценарий действий: что смотреть, что спрашивать, что фиксировать.
3. Получите результаты и сразу же разберите на совещании топ-менеджеров.

ПРОДАЖИ

11. Почему вам нравится и не нравится работать с нами?

У человека есть две причины, чтобы что-то сделать: та, которая привлекательно звучит, и настоящая.

Джон П. Морган

Цель

Выявить истинные причины, по которым клиентам нравится или не нравится работать с нашей компанией, и использовать их в своей работе по максимуму.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте это сами или поручите коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно сделать в течение недели.

По сути

Меня удивляет, что менеджеры по продаже, улаживая клиента, приводят ему совсем другие аргументы в сравнении с теми, что содержатся на сайте или в рекламных материалах компании.

Этих аргументов больше, они более убедительны.

Есть очень хорошее высказывание: «Клиенты всегда найдут возможность купить у вас, если вы нравитесь им, и они всегда отыщут причину не покупать у вас, если вы им не нравитесь».

Настало время собрать все аргументы, убеждающие клиента покупать у вас, и понять, что заставляет его совершать покупки в других компаниях.

Проделайте следующее.

Соберите ваших менеджеров по продаже, маркетеров, производителей, логистов (может, я кого-то и забыл, но вы меня подстрахуете — главное, чтобы все, кто работает с клиентами и для клиентов, были на этом мозговом штурме).

Возьмите флипчарт, разделите лист линией пополам.

Справа наверху напишите «Нравится», слева — «Не нравится».

Теперь участники должны назвать все возможные причины, по которым клиентам может нравиться работать с вами.

«Низкие цены!»

«Бесплатная доставка!»

«Быстрая доставка!»

«Широкий ассортимент продукции!»

«Мы — красавцы!»

«Уникальная продукция!»

Записывайте все.

Для ориентира: обычно участники начинают выдыхаться после десятой названной причины. Ваша задача — превысить число двадцать.

Посмотрите еще раз на список — ничего не забыли?

Переходим ко второй части: «Почему клиентам не нравится работать с нами?»

Вперед.

Ваша задача — постараться, чтобы участники не молчали, не скрывали ничего, что у них на уме. Важно не пропустить, не забыть ничего.

«Дорого!»

«Много бумажной работы!»

«Доставляем долго!»

«Нет полного ассортимента!»

Для ориентира: как правило, за десять недостатков выходят редко. Постарайтесь дойти до пятнадцати возражений.

Итак, работа закончена.

Что вы заметите, когда начнете сравнивать оба списка?

Во-первых, вы получите полный список преимуществ. Теперь все ваши сотрудники, от коммерсантов до маркетеров, и везде — на сайте, в рекламных материалах, коммерческих предложениях, корпоративных презентациях — смогут использовать эти доводы, убеждая клиентов в том, что другим нравится работать с вами.

Кстати, иногда некоторые преимущества и недостатки совпадают. Те преимущества, что дублируются в недостатках, слабые. Их рискованно использовать в разговорах с клиентами.

Во-вторых, левый список с недостатками — это прямое руководство к действию. Посмотрите на него. Что критично? Что можно и нужно исправить в ближайшее время? Берите этот перечень и действуйте.

А пока, уж если недостатки обнаружили, решите, какие контраргументы вы будете использовать, чтобы превратить «не нравится» в «нравится». («Да, у нас с вами будет много бумажной работы. Но это гарантия того, что ни у кого не возникнет проблем с отчетностью. И кстати, в следующем квартале мы начнем автоматизацию этого процесса.»)

Как это работает на практике

Недавно я проводил корпоративный тренинг для одной компании, и мы выполнили это упражнение.

Шок — такой была реакция участников.

Во время обсуждения всплыло столько того, что нравится и не нравится! Работы у топ-менеджеров, маркетеров и коммерческого директора будет много.

Но это же все для пользы бизнеса!

Важно

Не забыть, не пропустить ничего.

Пусть все говорят «правду, правду и ничего, кроме правды».

«Фишки»

Когда участники начнут притормаживать, пообещайте за каждую дополнительную причину выплачивать на месте 50 или 100 рублей.

Это и фан, и как минимум еще три-пять идей (чем больше достоинство банкноты, тем больше идей =)).

Запаситесь купюрами заранее.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Запланируйте такой мозговой штурм на ближайшее время.
2. Убедитесь, что его результаты будут использоваться.
3. Держите листок с записями (или его фотографию) перед глазами (особенно его вторую часть).

12. Почему они не покупают?

Цель

Понять, почему ваши клиенты не покупают у вас, — значит увеличить продажи, «расшить» узкие места.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами.

Сроки «изготовления»

В течение недели.

По сути

Это простое упражнение, которое, к сожалению, не проводилось в 90% коммерческих компаний. А зря.

Созовите ваших сотрудников коммерческого отдела и маркетера, проведите мозговой штурм, чтобы найти ответы на вопрос «Почему они (клиенты, партнеры) у нас не покупают?».

Соберите список всех возможных причин, возражений, ограничений.

И подготовьте убедительные контраргументы.

Сделайте получившийся документ инструментом продаж и маркетинга, который должны использовать маркетеры (в продвижении) и менеджеры по продажам (в подготовке к переговорам, во время переговоров и после их завершения).

Таких причин должно получиться от 15 до 30.

Вот некоторые из них.

«Дорого».

«Нет денег».

«У нас другой поставщик. Мы им вполне довольны».

«Мы уже решили эту проблему».

«Мы с вами уже пытались работать...» (Какой интересный комментарий! Попробуйте выяснить подробности и найти причины, по которым сотрудничество не состоялось!)

«У ваших конкурентов услуга дешевле».

«У ваших конкурентов продукт лучше».

«Я слышал, что ваш продукт еще сырой».

«Спасибо, мы только на прошлой неделе решили эту проблему с помощью другой компании».

«Правило нашей компании — работать только с первоклассными поставщиками. Мы не экономим...»

«Спасибо, мы подумаем».

«Вы что, какие закупки? В стране кризис!»

«У меня знакомый работает в компании, которая является вашим конкурентом».

Не пропустите ничего. Пусть лучше в вашем списке будут все-все возможные причины непокупки.

Как это работает на практике

Более десяти лет назад я с большим коммерческим успехом реализовал подобный подход в компании «Фавор». Мы продавали мини-фотолаборатории Kopica и жестко конкурировали с Kodak, Agfa и Fuji.

Подготовленные нами «вопросы—ответы» характеризовали нас как экспертов фоторынка, знающих ответ на любой вопрос. Не случайно слоган нашей компании звучал как «Самое подготовленное предложение». Наши домашние заготовки на возражения клиентов всегда помогали нам, обеспечивая не только хорошую репутацию, но и рост продаж.

И пример из нынешней жизни. Продажи семинаров во многих городах притормозились. Чтобы помочь провайдерам, я подготовил документ «Контраргументы “Не хочу учиться...”». Чуть ниже приводится почти полный текст, на подготовку которого ушло не более часа. Результат? Благодарности организаторов и не такая частая отмена семинаров, как раньше.

Вот обычные возражения тех, кого приглашают на семинары, и как бы я ответил на них.

«Нет времени».

Я понимаю.

У меня у самого цейтнот.

Я не спрашиваю вас, читали ли вы книгу «Тайм-драйв» Глеба Архангельского, чтобы лучше организовать себя... Я читал, и у меня все равно полный цейтнот.

Но для новых знаний, для поиска ответов на вопросы «Что делать?», «Что делать иначе?», «Как делать?» я *время стараюсь находить*.

Я читаю по четыре-шесть бизнес-книг в месяц.

Я подписан на три десятка рассылок и блогов.

Я читаю пять ежемесячных профессиональных журналов.

Я стараюсь встретиться с каждым интересным мне профессионалом.

У меня на это время находится.

Но я понимаю вашу загрузку.

Поэтому я:

провожу это мероприятие в субботу (когда вы и ваши топ-менеджеры могут прийти на тренинг, не отвлекаясь на срочные звонки и письма);

собрал самые важные вопросы и точные, без воды, ответы на них.

И кстати, не думали ли вы о том, что бонусом этого тренинга может быть встреча с такими же увлеченными, как и вы, бизнесменами и предпринимателями? Это интересные связи и возможные контакты.

«Дорого».

Стоп. А с чем вы сравниваете?

Предположим, оборот вашей компании один миллион евро в год. Благодаря идеям этого тренинга вы увеличите его на 1% (что очень, очень вероятно).

Вы в плюсе?

Все еще дорого?

«Да, — скажете вы. — А что будет, если наш оборот на 1% не увеличится?»

Хороший вопрос.

Это зависит не только от меня, но и от вас.

Знания, которые я вам дам, необходимо применить. Я за вас этого не сделаю (но покажу, как это можно сделать проще).

«Нет денег».

Если предполагается, что инвестиция — в маркетинг, производство, обучение — приведет к росту оборота или сокращению издержек, то, как показывает моя практика, деньги находятся.

Конечно, бывает, что денег в компании нет «совсем-совсем». В таком случае можно оплатить обучение самому (каждый раз на моем тренинге присутствуют несколько участников, заплативших сами за себя).

«У нас в кампании нет маркетологов...»

Во-первых, это не страшно: тренинг для руководителя компании, коммерческого директора и даже для акционера будет не менее полезен, чем для маркетера.

Во-вторых, может, пора его нанять?

«У нас свои обучающие центры».

Отлично. Отправьте на тренинг вашего сотрудника обучающего центра, чтобы он потом передал полученные знания своим коллегам.

Тренинг уникальный — у ваших сотрудников таких знаний нет.

Когда я работал в МИАНе, мои коллеги из обучающего центра этой компании с большим удовольствием и пользой для себя посещали мои мастер-классы.

Но все-таки лучше, чтобы на тренинге были сотрудники, принимающие решения.

Часть информации может потеряться, исказиться — эффективность тренинга снизится.

«Расходная часть заморожена до сентября».

Знакомая история... В свою очередь, расскажу другую. В феврале я читал семинар в Киеве, где кризис проявился очень сурово. Было 20 участников.

И половина из них самостоятельно оплатила семинар.

Более внимательных слушателей у меня не было.

Предложите своим сотрудникам пройти обучение за свой счет.

Если это ценный для вас сотрудник, то вы можете пообещать, что часть этих инвестиций (или вся сумма) будет компенсирована после кризиса.

«Сейчас нам не до этого. О чем вы говорите, когда в стране кризис?»

Мое твердое убеждение: кризис быстрее закончится для тех, кто думает и делает все возможное, чтобы победить кризис в отдельно взятой компании.

Поэтому мы и проводим этот тренинг для компаний, которые не сдаются.

«Мы вообще не ходим на семинары».

Все, что я могу и хочу сказать вам: «Попробуйте».

Знания и мотивация, которые вы получите, приведут к результатам: росту продаж, повышению эффективности сотрудников и бизнеса.

Попробуйте.

Я уверен, вы начнете ходить на семинары.

И знаете, есть еще одна причина...

Она не упоминается, но я ее точно знаю.

«Мне неудобно учиться...»

Я же вам признался, что учусь, учусь и еще раз учусь. И мне тоже порой бывает неловко.

Чем больше у вас будет хороших знаний, тем комфортнее вы станете себя чувствовать.

До встречи на семинаре.

Уверен, что оправдаю ваши ожидания.

Важно

Аргументы и контраргументы должны от зубов отскакивать у ваших менеджеров по продаже. Можете устроить своим сотрудникам выборочную проверку.

«Фишки»

Рискнете разместить эти причины и вашу контраргументацию на своем сайте?

Вы можете сделать буклет исходя из возражений ваших клиентов и из ваших контраргументов. Сэкономите время для переговоров и заодно продемонстрируете, что вы, как гроссмейстер-шахматист, думаете на ход вперед.

Покажите получившийся документ десяти вашим самым преданным клиентам, попросите их проверить, все ли действительно так, как в списке изложено. Они оценят это, а вы, возможно, получите важные замечания.

Как насчет публикации, основанной на полученных результатах? (См. прием «Колонка».)

Читать

Попробуйте найти вдохновение в следующих книгах:

- Фердинанд Форнис. Почему клиенты не покупают... и как с этим бороться.
- Нил Рекхэм. СПИН-продажи.

Эксперты

Консультантов, которые помогут вам справиться с этой задачей, немало. Среди тех, чьи имена первыми пришли в голову, Радмило Лукич, Константин Бакшт, Олег Макаров и Андрей Мудрый.

План внедрения

1. Запланируйте проведение рабочей встречи на ближайшее время.
2. Получите список всех возражений клиентов.
3. Попросите подготовить контраргументы.
4. Проверьте то, что получилось.

13. Сторителлинг

Сказка ложь, да в ней намек!
Добрым молодцам урок.

А. С. Пушкин

Цифры и факты забываются,
а истории остаются.

Автор неизвестен

Цель

Научиться продавать ваши услуги и продукты, напирая на эмоции, рассказывая истории, которые остаются в памяти у покупателя.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Бесплатно (не считая стоимости возможных призов лучшим «рассказчикам» компании).

Кому поручить

Маркетеру, коммерческому директору.

Срок «изготовления»

От одной недели.

По сути

Сторителлинг (от англ. storytelling — рассказывание историй) — достаточно новый маркетинговый инструмент, суть которого заключается в том, чтобы рассказать покупателю интересную, яркую и желательно незабываемую историю. Компании используют этот инструмент, если хотят запасть в душу клиенту.

Традиционно мы продаем, упирая на:

- факты («Наш продукт купило более 3000 компаний!»);
- эмоции («Купите, не пожалеете!»);

- свидетельства других клиентов («Вот отзыв компании А»);
- расчеты («Давайте посмотрим, как быстро вы окупите свои инвестиции»).

Но на это же дают и конкуренты.

А вот сторителлинг, продажа через рассказывание историй, — это очень эффективный инструмент, взятый на вооружение пока совсем небольшим количеством компаний.

Пользуйтесь моментом!

Ваши «коммерсанты», к гадалке не ходи, уже рассказывают своим клиентам истории, которые продают.

«Вот однажды у меня был случай...»

«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 еще был случай. Приходит вот такая (два раза показывает руками) блондинка.....»

Задача состоит в том, чтобы поставить это на поток, отсеять мусор (истории про блондинок, например), подвести научную основу и систематизировать.

Поставить на поток

Необходимо, чтобы истории, которые рассказывают опытные менеджеры по продаже («старички»), стали достоянием всех продавцов. Для этого нужно объявить о сборе историй, назначить координатора, объяснить условия, установить сроки, правила и призовой фонд.

Научная основа

Рекомендуется объяснить, какие истории вы ждете (помогающие продавать, зажигательные) и как они могут попасть в библиотеку историй.

Их можно прислать по почте или наговорить на диктофон.

Особенно яркие истории, сопровождающиеся выразительными интонацией, мимикой, жестами рассказчика (видели бы вы меня, когда я рассказываю, как нам продавали Citroen C5!), лучше снять на видео. Благодаря новым технологиям сейчас почти в любом мобильном телефоне есть функция видеозаписи.

Задайте шаблон. Например, такой:

- ситуация (проблема клиента);
- в чем была ее специфика;
- как я ее решал;
- что получил клиент;
- выводы.

Отсеять мусор

Обязательно необходимо исключить брак — истории неэтичные, в которых клиент выставлен идиотом, или чересчур неправдоподобные и дурацкие.

Для этого следует периодически просматривать новые истории и объяснять авторам, что в таких рассказах хорошо, а что плохо.

Систематизация

Когда историй будет много, необходимо будет их систематизировать.

Например, «Большие продажи», «Руки опустились», «Клиент всегда прав?», «Чудеса в договорах».

Как это работает на практике

В группу компаний МИАН входило риелторское бюро «Тактик & Практик». Это была компания, которая работала в «голубом океане» (см. сайт takcik-praktik.ru).

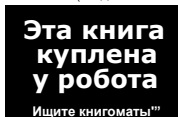
Это был типичный стартап, и остро стоял вопрос увеличения продаж самыми разными способами. Одним из таких способов стал сторителлинг.

Маркетер этого бюро подготовил шаблон истории, я провел вводный 20-минутный тренинг для сотрудников компании, объяснил, что такое сторителлинг, как его использовать, рассказал пару историй — и мы объявили конкурс с небольшим призовым фондом.

Результат? Более 30 интересных историй, сгруппированных в блоки «Продажа», «Покупка», «Аренда», «Обмен», которые каждый сотрудник любого офиса мог использовать в своей работе. Ему нужно было только рассказывать — искренне, как будто это было с ним и с его клиентом, — историю своего коллеги. Если же он не мог рассказывать историю от своего имени, то подбирал другую.

И конечно, мы просили пополнять нашу библиотеку историй новыми шедеврами.

Другой пример. На книгах нашего издательства, которые мы продавали через книгоматы (вендинговые машины), были вот такие наклейки.



Ну как не спросить у владельца книги: «Извините, у какого робота вы купили эту книгу?» Вот вам и начало истории.

Важно

Какой истории верят? Она должна быть с интригой, веселая и правдоподобная, чтобы клиент не повторил слова Константина Станиславского «Не верю!».

На своих семинарах я рассказываю много историй, и благодаря этому мои слушатели гораздо лучше запоминают то, что я хочу донести до них. Истории о трех конвертах, о длительном отпуске, о японце, который носит визитки в кармане плавок, рассказанные в «Маркетинге на 100%», навсегда запоминаются читателям.

Хорошая история может стать основой презентации, выступления на конференции. Она может быть использована в рекламных материалах и, конечно же, при обучении новых сотрудников.

Премиируйте лучших рассказчиков (бутылки хорошего вина будет достаточно).

«Фишки»

Попробуйте в ближайший четверг провести пивной вечер «А вот еще был такой случай...». Задача — услышать от ваших продавцов новые интересные истории. Что у трезвого на уме...

Читать

О сторителлинге ничего достойного на русском языке еще не издано. Можно порекомендовать книгу Сета Година «Все маркетологи — лжецы», но вряд ли она вам понравится.

Эксперты

По моим данным, сторителлингом в России пока никто не занимается. Но за это возьмется хорошее PR-агентство — попробуйте обратиться в агентство Insiders или PR Partner.

План внедрения

1. Поручите создать библиотеку историй кому-то из ваших подчиненных.
2. Пополните ее двумя-тремя своими историями.
3. Проверяйте каждый месяц, чтобы количество историй росло, а их качество было высоким.

14. Прайс-лист

Цель

Создать прайс-лист, увеличивающий продажи.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Низкая.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Срок изготовления

Неделя.

По сути

Однажды на семинаре, когда я рассказывал о том, как делать хорошую рекламу, один из слушателей спросил меня: «А как сделать такой прайс-лист, который не выкинут, который будут держать на столе, по которому будут делать большие заказы?»

Мой ответ понравился слушателю — коммерческому директору, и он пообещал сообщить мне потом, что он использовал из моих советов и насколько увеличилась продажи за два месяца с момента введения нового прайс-листа.

Продажи действительно увеличились, и во многом, по словам этого коммерческого директора, благодаря моим рекомендациям. Надеюсь, они будут полезны и вам и у вас тоже дойдут руки до одного из самых массовых рекламных носителей.

Обложка

Если объем вашего прайс-листа составляет несколько страниц, то не пожалейте еще одну — на обложку.

Покупатели привыкли к обложкам: они есть в книгах, журналах, проспектах. По обложке встречают.

Логика

Правило распространяется и на прайс-листы. Логика должна быть и в изложении того, что вы предлагаете. Если даже ваш прайс-лист — это просто несколько колонок, подумайте еще раз, как их лучше расположить.

Проверьте логику изложения. Основной товар указали, а дополнения к нему? Отметили хиты продаж? Остатки на складе?

Понятно вашему клиенту, что такое «ш.», «П-С», «нвн»? («Штук», «понедельник-суббота», «нет в наличии».)

Дизайн

Как сказал Артемий Лебедев, дизайн спасет мир. А поскольку прайс-лист—это часть мира, то логично использовать дизайн и для его спасения.

Ничто не привлекает в прайс-листе так, как его хороший внешний и внутренний дизайн, поэтому стоит в него вложиться.

Вступление, основная часть, заключение

А почему бы и нет? Уж если мы в отличие от конкурентов сделали обложку, почему бы не пойти дальше и не написать вступление? Например, обращение к покупателям от имени коммерческого директора, или любимого клиента, или партнера.

А как насчет заключения? Ведь Штирлиц был прав: запоминается последняя фраза. Давайте еще раз расскажем, что надо купить и почему.

Шрифт

Правило юристов гласит: читай вдвойне внимательно то, что написано мелким шрифтом.

Что это значит для вас? Используйте шрифт крупнее. Не напрягайте покупателя и его глаза.

Цвет, фактура, размер

Вот вам подсказка. 99,9% прайс-листов имеют следующие характеристики: бумага белая, формат А4, фактура бумаги глянцевая.

Что нужно сделать, чтобы попасть в 0,1%?

Контакты

Чтобы ваш товар купили, необходимы ваши контакты. Эту страницу могут просто оторвать от вашего очень красивого и правильно написанного прайс-листа. Ну и пусть. Главное, чтобы заказали!

А для этого нужны контакты, часы работы, точный и подробный адрес, карта проезда, маршруты объезда пробок и рекомендации по парковке (одна компания даже сообщает, где стоят радары и дежурят сотрудники ГИБДД).

Удивите читателей своим вниманием к мелочам.

А они удивят вас заказами.

Важно

Помните, что прайс-лист — это точка контакта.

И не забудьте, что прайс-лист часто пересылается по электронной почте. Хорош ли он для этого? Может быть, имеет смысла сделать электронную версию?

«Фишки»

Если в прайс-листе какую-то позицию выделить цветным маркером, значком «NEW!» или еще как-то («Осталось три штуки!», «Лидер продаж!», то продажи по ней сразу вырастут. Почему бы какой-либо позиции прайс-листа не сделать дополнительную рекламу?

Соберите прайс-листы конкурентов. Как смотрятся ваши прайс-листы в сравнении с ними сейчас? А теперь, когда вы сделали новый прайс-лист? Видите разницу?

Читать

- Том Питерс. Дизайн.
- Артемий Лебедев. Ководство.

Эксперты

План внедрения

1. Положите на край вашего стола старый (нынешний) прайс-лист.
2. Назначьте ответственного за новый прайс-лист, положите его визитку сверху нынешнего прайс-листа.
3. Вызовите ответственного с новым прайс-листом через неделю и сыграйте в игру «Найди 10 изменений в лучшую сторону».
4. По результатам поощрите (и выбросьте старый прайс-лист в мусорную корзину) или дайте еще неделю на доработки.

15. Продает каждый

Цель

Использовать каждого сотрудника компании для продвижения и увеличения продаж.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Невысокая.

Кому поручить

Коммерческому директору или маркетеру.

Сроки «изготовления»

Все возможности начать использовать в течение месяца.

По сути

Один из простых способов увеличить продажи компании — сделать так, чтобы компанию, ее решения продвигал *каждый* сотрудник.

Задача вполне выполнимая.

Вот что можно сделать для этого.

Визитные карточки

Вручите визитные карточки каждому сотруднику компании, в том числе и тем, кому вы их никогда не давали: водителям, курьерам, секретарям, бухгалтерам.

Важно «назначить» этих сотрудников на правильные должности (или вообще не указывать эти сведения) — пусть работают ваше название, логотип и «продающая» обратная сторона (см. прием «Визитная карточка»).

Инвестиция незначительная, а вот отдача двойная: дополнительная реклама и мотивация сотрудников.

Рекламные материалы

Сделайте недорогие рекламные материалы доступными для всех.

Как правило, ими пользуются лишь маркетеры и менеджеры по продаже, но в случае, если вы стали на путь «продают все», это неправильно.

Предложите всем сотрудникам взять столько копий, сколько им необходимо.

На ресепшн выложите эти материалы так, чтобы они были доступным всем.

То же относится и к недорогой рекламной продукции: ручкам, карандашам, конфетам, брелокам.

Образцы продукции

Если ваша продукция позволяет это сделать — сделайте.

Используйте образцы продукции (от книг до алкогольных напитков), чтобы ее могли продвинуть все желающие.

Бонусная книжка

Хороший заменитель образцов продукции. Изготовьте такие бонусные книжки (это что-то наподобие чековой книжки), раздайте сотрудникам.

Встречая потенциального клиента, они могут отделить страницу от книжки, подписать ее, поставить дату и имя клиента.

Предъявив этот «чек» в компании, потенциальный клиент получит скидку или особые условия обслуживания (например, оплаты).

Это не очень дорогой, но весьма эффективный способ всегда иметь под рукой «образцы продукции» — от услуг до продукции B2B.

Внутренние продажи

Тоже прекрасный способ для многих компаний включить всех сотрудников в продажи.

Вы объявляете, что за каждый лид (наводку на потенциального клиента) сотрудник получает значительное денежное вознаграждение.

Каждый может использовать свои родственные связи, знакомство.

Каждый может занять более активную позицию в продажах.

Каждый может получить вознаграждение, а компания — дополнительные обороты продаж.

На моей памяти такие программы проходили чуть ли не в каждой компании, в которой я работал (что бы мы ни продавали: услуги связи, телекоммуникационное оборудование, риелторские услуги), и везде они были очень эффективны.

На выход

Вы можете отправить «в поля» сотрудников, обычно не занимающихся продажами — из отделов маркетинга, персонала и т.д. Для этого они просто обязаны найти время, без всяких отговорок.

Большого всплеска продаж не ждите. Но лояльность ваших партнеров, у которых они поработают какое-то время, скакнет вверх.

А у тех, кто хоть немного поработает в продажах, многое в голове встанет на место — опять же для пользы вашего бизнеса.

И напоследок. Посмотрите на результаты одного исследования — рейтинг решающих факторов при выборе услуг:

- «Я знаю человека, который там работает (работал)» — 30% респондентов;
- «Я пользуюсь (пользовался) их услугами» — 12%;
- «Слышал или читал об их деятельности в СМИ» — 5%;
- «Видел их рекламу» — 2%.

Увеличьте эффективность тех, кто работает у вас.

Как это работает на практике

Телекоммуникационная компания Alcatel. Оператор связи «Арктел». Агентство недвижимости МИАН. Издательство «Манн, Иванов и Фербер».

Везде мы использовали возможность увеличить наши продажи с помощью этих простых и эффективных способов.

Работает!

Важно

Важна координация каждого из способов.

Важна верная мотивация при старте каждого подхода.

«Фишки»

Одной телекоммуникационной компании, в которой было несколько сотен сотрудников, я предложил следующий прием.

Компания продавала выделенный Интернет, и за каждым сотрудником закрепили дом, в котором он жил или снимал квартиру.

Гораздо проще продавать тем, кого знаешь. И говорить: «Если что, обращайтесь ко мне. Я живу на седьмом этаже, в квартире 45».

Читать

Эксперты

План внедрения (первый шаг)

1. Посмотрите, что из вышеописанного подходит вам.
2. Запустите процессы по выбранным вами подходам.

16. Нетворкинг

Цель

Использовать связи для увеличения продаж.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Почти бесплатно.

Кому поручить

Начните с себя, затем подключите топ-менеджеров.

Сроки «изготовления»

В течение недели можно перестроиться.

По сути

Связи решают все.

Каждый деловой человек подтвердит, что когда-то связи очень ему помогли.

Я не ставлю своей целью классифицировать связи и рассказывать о том, что это важно и нужно. Мне кажется, это очевидно.

Но для меня очевидно и то, что деловые люди крайне мало делают для того, чтобы связи устанавливать, развивать и капитализировать.

Давайте разберемся.

Установление связей

Они могут быть активными и пассивными.

Активные — когда вы нацелены на новые знакомства. Пассивные — когда вы отзываетесь на попытки других познакомиться.

Пример. Вы летите в самолете, рядом с вами сидит другой пассажир.

Вы первым завязываете с ним разговор, один из вопросов: «Извините, если это не военная тайна, вы где работаете?» Визитка должна быть наготове (см. прием «Визитная карточка»).

Или, наоборот, пассажир завязывает разговор с вами, вы его поддерживаете.

Какой вариант правильный? Оба.

Контакт состоялся. Имеются связи, и непонятно пока, чем они для вас полезны.

Каждый раз, когда у вас есть возможность познакомиться с новым человеком, знакомьтесь.

Как говорят футболисты, не ударил — не забил. Так и в нетворкинге: не познакомился — связь не работает.

Развитие связей

У вас контакты другого человека. Профессионалы утверждают, что необходимо поддерживать связи хотя бы раз в полгода.

Интересная новость у вас. Профессиональный праздник. Новый год. День рождения. Профессиональное достижение вашего знакомого. Поводов много, используйте их для того, чтобы возобновить отношения, напомнить о себе.

Контакты должны быть актуальными.

Вот прием, который поможет вам поддерживать их в таком состоянии.

Посмотрите в произвольном порядке номера в своем телефоне. С кем вы уже не разговаривали сто лет, сто зим? То же применимо и к вашим контактам в Outlook или в любимой записной книжке.

Кстати, вернемся к примеру с самолетом. Если человек, с которым вы летели и разговаривали, окажется полезным знакомым для вас, вы можете черкнуть ему пару строк: «Как вы долетели, Игорь? Приятно было с вами познакомиться. Кстати, Игорь, помните, вы упомянули... У меня есть такое предложение...»

Капитализация связей

Самое важное в связях то, что вы можете использовать их с пользой для себя или для других.

Для этого нужно уметь воспользоваться моментом и связью.

Под лежачий камень вода не течет. Если вы не позвоните, не напишете, не договоритесь о встрече, то ничего не произойдет.

Как это работает на практике

Один из моих самых любимых способов нетворкинга — деловые завтраки.

Они дешевле.

Они быстрее.

Они не отрывают от семьи и вечернего досуга.

И на них не пьют.

Нередко у меня три завтрака за одно утро.

Важно

Требовать от сотрудников активно пользоваться нетворкингом стоит только тогда, когда вы сами занимаетесь им.

Ваши связи должны работать и для пользы бизнеса, и для того, чтобы ваши подчиненные могли расширить свои контакты. Например, если вы, генеральный директор компании, знаете генерального директора другой компании, работающей в смежной с вами отрасли, то познакомьте вашего коммерческого директора с его коллегой из той компании.

Зачем? Не ударил — не забил.

К тому же ваш коммерческий директор может узнать что-то интересное и полезное, что он сможет применить в управлении своим отделом.

«Фишки»

Читать

Я могу порекомендовать вам две замечательные книги:

- Дарси Резак. Связи решают все (прочитайте обязательно).
- Кейт Феррацци. Никогда не ешьте в одиночку и другие секреты успеха.

Эксперты

Эксперты тут не помогут. Сами становитесь ими.

План внедрения

1. Полистайте свою записную книжку. Кто из ваших старых знакомых может быть сейчас полезен вам для увеличения продаж?
2. Попросите то же самое сделать и ваших топ-менеджеров.
3. Прочитайте книгу «Связи решают все», чтобы научиться правильно устанавливать, развивать и капитализировать свои контакты.

17. Блицдень

Цель

Увеличить продажи в короткие сроки.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Невысокая.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

В течение недели.

По сути

Существует множество эффективных способов увеличить продажи. Но все они, как правило, рассчитаны на длительный период, обычно от месяца до полугода.

Блицдень позволяет получить значительное увеличение продаж по одному-трем продуктам вашего ассортимента за один рабочий день! (Прием также великолепно работает для запуска продаж нового для вас решения.)

Как это организовать?

Вы устанавливаете несколько категорий призов, стимулируя продажи определенных решений в течение одного дня.

Например, вы хотите увеличить продажи продукта А в среду.

Во вторник вечером вы объявляете о блицдне, объясняете правила, устанавливаете призы.

Вот возможные варианты номинаций и призов.

«Первая продажа продукта А» — приз получает тот, кто быстрее всех в этот рабочий день продаст первый продукт (разрешается приходить на работу раньше обычного);

«Самые большие продажи продукта А» — приз вручается тому, кто продал больше всех выбранного продукта;

«Самая тяжелая продажа» — приз достается сумевшему убедить тяжелого клиента, продать тому, кто никогда не покупал, или потратившему на продажу целый день.

Вы можете также учредить «Утешительный приз» и «Приз клиентских симпатий».

Моя практика показывает, что скепсис по отношению к проводимому блицдню у менеджеров по продаже исчезает в тот момент, когда один из их коллег получает приз за первую продажу.

Как это работает на практике

Я использовал этот прием в двух компаниях, сработал он прекрасно.

Мои клиенты, воспользовавшиеся этим приемом, тоже были довольны.

Важно

Призы должны быть привлекательными. Пусть это будет что-то заметное, в большой коробке: телевизор, магнитола и т.п. И пусть все эти призы с самого раннего утра стоят на ресепшн, где каждый продавец увидит их — и не один раз.

«Фишки»

Вы можете провести даже блицнеделю. Принципы и результат (рост продаж) те же.

Если у вас есть бизнес-партнеры, то блицдень вы можете провести и для них, в их компаниях.

Читать

Эксперты

Лучшие тренеры по продажам, которых я знаю лично (привет им от меня, если будете к ним обращаться), — Радмило Лукич, Константин Бакшт, Олег Макаров, Андрей Мудрый. Они подскажут вам и другие способы мотивирования вашей команды продаж.

План внедрения

1. Решите, что вы хотите продвинуть на следующей неделе.
2. Зафиксируйте дату блицдня.
3. Посмотрите на результаты.
4. Имеет смысл повторить с другим продуктом?

18. Тест-драйв

Цель

Увеличение продаж.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Невысокая.

Кому поручить

Коммерческому директору или маркетеру.

Сроки «изготовления»

В течение недели.

По сути

Первое, что приходит в голову, когда произносится слово «тест-драйв», это автомобильный бизнес.

Но тест-драйв — отличный бизнес-инструмент, который может быть использован во многих бизнесах. И тестировать можно все: продукты, услуги, идеи, территории.

С помощью тест-драйва можно решать две задачи.

Первая — апробирование, тестирование новинки. Вторая — запродажа или продажа.

Сейчас нас интересует решение второй задачи.

Клиентов для проведения тест-драйва следует подбирать правильно. Вам необходимо точно попасть в целевую аудиторию. Хорошо, когда в тест-драйв вовлечены opinion leaders (лидеры общественного мнения), инноваторы (им просто в кайф тестировать новые продукты и услуги), фанаты вашей компании

(они многое вам простят, если что-то пойдет не так, и расскажут всю правду о пережитых впечатлениях).

За деньги или бесплатно предлагать тест-драйв? Склоняюсь ко второму решению. Ведь тест-драйв как наркотик: если понравится, то... Как говорят наркодилеры: «Первая доза бесплатно».

Фраза «У вас не будет второй возможности произвести первое впечатление» напрямую касается тест-драйва. Подойдите к тест-драйву со всей ответственностью. Все продумайте. Все учтите. Если что-то на тест-драйве пойдет не так, дальше, как вы понимаете, вообще не пойдет.

Как это работает на практике

Тест-драйв с перечисленными группами клиентов не только формирует положительное мнение о продукте и компании на рынке, но и увеличивает продажи.

Вот цитата из книги Мартина Говарда «Мы знаем, что вам нужно»: «Продакт-сидинг (“посадка” товара. — *И. М.*) — снабжение “влиятельных” бесплатными образцами нового товара — создает “вирусное” воздействие, которое распространяется в локальном обществе. После раздачи нового Ford Focus ста двадцати “влиятельных” (они же законодатели мод, идейные лидеры, коммуникаторы) на полгода продажи Ford резко подскочили в пяти крупных штатах». Что вы можете раздать вашим «влиятельным»?

«Фишки»

1. Если добавить еще какой-то компонент (День открытых дверей, праздник, ивент, событие, концерт, впечатление — список можно продолжить), то результат будет больше, чем только от тест-драйва. Проверено многими компаниями на практике.

Как пишут в поваренных книгах, добавьте что-то к основному блюду по своему вкусу.

2. Тест-драйвьте необычно.

Все дают прокатиться на машине 5-20 минут? В США один автодилер предложил машину на день и много на этом выиграл. Недавно я видел уж предложение «тест-драйв машины на месяц». Это слишком. Но это лучше, чем если бы машина стояла на складе.

И время не единственный фактор.

Например, в конце книги, как правило, размещают начало другого произведения. Но автор одной книги распилал сто своих промо-книг пополам — верхняя часть и нижняя. Так и разослал их своим читателям (бесплатно, конечно). Наверняка выделился среди прочих рассылок и аудиторию охватил сразу в два раза больше. Понравится половинка — купят целую книгу. Не понравится — все равно расскажут о таком необычном ходе.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Решите, что вы можете отдать на тест-драйв.
2. Поручите вашим сотрудникам разработать программу тест-драйва для ваших клиентов в течение недели.

19. Визиты вежливости

Реклама — это то, что вы делаете, когда не можете пойти и встретиться с человеком лично.

Фэрфакс Коун

Цель

Начать практику визитов топ-менеджеров к клиентам компании «не для продажи», что приведет к многим хорошим для вас результатам, в том числе к увеличению продаж.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами или поручите коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно начать на этой неделе.

По сути

Визитами вежливости я называю посещения существующих клиентов «не для продаж», то есть не для того, чтобы что-то запродать или допродать, а для того, чтобы поинтересоваться у клиента, как у него дела, как ему работает с вашей компанией, что ему нравится в вашей продукции, а что не нравится, что вы еще можете сделать для него.

Начать такие встречи тяжело: отсутствие времени и боязнь услышать что-то не очень приятное для себя — факторы не мотивирующие.

Но смотрите, что вы получаете.

Во-первых, это сюрприз (приятный) для клиента и положительные эмоции: клиент точно будет удивлен вашим вниманием к нему.

Во-вторых, это возможность услышать клиента, понять его проблемы и новые потребности (что и приведет потом к продажам). Иногда это и возможность снять напряжение, возникшее по каким-то причинам у клиента.

В-третьих, вы можете, основываясь на результатах визита, попросить подготовить маркетера отзыв (см. прием «Отзывы»).

И наконец, это очень хороший источник идей.

На встречу необходимо приезжать с 8-12 вопросами. Не обязательно, чтобы вопрос шел за вопросом — будьте гибкими. Ваши вопросы — всего лишь шпаргалка.

Записывайте ответы и комментарии клиента.

Благодарите за идеи и критику.

Можно приезжать не с пустыми руками. Небольшой подарок растопит лед в начале встречи (я, например, дарил хорошую бизнес-книгу).

После встречи с клиентом рекомендуется написать короткое электронное письмо, поблагодарить, сделать краткий протокол вашего разговора, разослать копию вашим сотрудникам и распределить между ними задачи.

Как это работает на практике

Когда я работал в компании «Арттел», то раз в неделю встречался с нашими клиентами. Признаюсь, было лень выезжать (поездка по Москве к клиенту — то еще удовольствие, и к тому же почти всегда на полдня).

Было неприятно общаться с недовольными, а то и злыми клиентами.

Было очень неприятно сообщать о недостатках нашей технической службы или промахах менеджеров по продаже.

Но все это окупалось!

Идеи, дополнительные продажи, отзывы и — главное (что важно для маркетинга) — понимание того, чем живет клиент, что ему нужно на самом деле (а не твои об этом представления).

Для наших региональных представительств мы создали специальную программу «Званые гости». Это было «коробочное решение», в котором описывалось, что делать до, во время и после визита.

Важно

Яичный пример здесь очень важен. Если вы не будете встречаться с клиентами, ваши топ-менеджеры как никогда с большим удовольствием возьмут с вас пример.

Некоторые клиенты отказываются от встречи и приводят обычные возражения: «А зачем?», «У меня нет времени», «Давайте по телефону все обсудим...» (см. прием «Звонки вежливости»).

Знайте все эти возражения и умейте договариваться о встрече. Ее результаты приятно удивят и вас, и клиента.

«Фишки»

Облегчить начальный период в визитах вежливости вам поможет дублер — помощник или маркетера. Они договорятся о вашем визите, подтвердят его — вам нужно будет только выехать на встречу.

Вы можете организовать состязание между топ-менеджерами (или филиалами) — кто больше совершит визитов к клиенту. Поверьте, это хорошая мотивация и контроль.

Вы будете видеть, кто сколько раз был у клиентов, и, надеюсь, обязательно примете меры.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Попросите коммерческого директора дать вам список десяти самых важных для вас клиентов.
2. Запланируйте посетить их в ближайший месяц.

20. За прилавок!

Цель

Поразить сотрудников, клиентов и партнеров, а в результате увеличить продажи.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами (потом подключите топ-менеджеров).

Сроки «изготовления»

В течение одной-двух недель.

По сути

Простой и короткий совет: встаньте за прилавок!

Идите и покажите вашим сотрудникам, какой вы классный продавец (что есть еще порох в пороховницах).

Удивите клиентов.

Поразите партнеров. (Только представьте, вы пишете или звоните им и говорите: -Позвольте мне прийти к вам продавать нашу продукцию. Заодно мы будем продавать и продукцию конкурентов». Ну кто, находясь в здравом уме и трезвой памяти, вам откажет?)

Помимо мотивации ваших сотрудников, клиентов и партнеров вы получите много полезной информации из первых рук и уст.

Как это работает на практике

Каждый месяц я стараюсь работать продавцом-консультантом в книжном магазине «Москва» несколько часов.

Так я могу показать сотрудникам издательства и продавцам «Москвы» класс продаж (они учатся).

Я слушаю, что говорят покупатели книг (и ловлю идеи).

Я много в этот вечер продаю, и не только книги нашего издательства (выгода для нас и для магазина).

Я вижу, что мы можем сделать для того, чтобы увеличить продажи через другие книжные магазины (выгода для издательства).

Сплошные плюсы. Это стоит того, чтобы поработать три-четыре часа.

«Фишки»

Подключите заместителей. Если участников несколько, общий результат выше.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Посмотрите, где и когда вы можете поработать продавцом.
2. Договоритесь.
3. Сделайте такие продажи регулярными.
4. Один раз — не система. Вам нужна система.

21. Правильная база клиентов

То немногое, что вам известно о вашем клиенте, гораздо важнее всего того, что вы знаете о своем продукте.

Харви Маккей

Цель

Разобраться с базой клиентов и увеличить благодаря ей частоту контактов с клиентами и продажи.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

В зависимости от выбранного решения.

Кому поручить

Поручите коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

В течение месяца.

По сути

«Покажите мне вашу базу данных о клиентах, чтобы я мог поставить вам предварительный диагноз».

Это одна из моих любимых фраз как консультанта.

По базе данных клиентов можно судить о многом.

О базе данных нужно писать не главу, а целую книгу (впрочем, их и так уже написано немало), но основных вопросов, которые необходимо рассмотреть, три. На чем база данных ведется (носитель)? Что в ней хранится (контент)? Как она используется (назначение)?

Моя практика как консультанта и маркетера показывает, что ситуация с базами данных у многих клиентов просто ужасная.

Носители

По России тысячи компаний по-прежнему в качестве базы данных о клиентах используют в лучшем случае таблицы Microsoft Excel.

В худшем — это записные книжки менеджеров по продаже.

Носитель более продвинутый — самописный файл на Access.

И только небольшой процент компаний использует профессиональное программное обеспечение CRM (когда на семинарах я спрашиваю, кто не знает, что такое CRM, рук поднимается немало).

CRM — это не обязательно миллионы рублей (или долларов).

Многие компании предлагают типовые CRM-модули стоимостью от нескольких тысяч долларов.

Скажу одно: каким бы средненьким ни было это программное обеспечение, оно значительно лучше, чем блокноты ваших менеджеров.

Автоматизируйтесь.

Контент

Чем больше вы знаете о своем клиенте, тем лучше (перечитайте еще раз эту фразу и спросите себя, что вы знаете о своих клиентах, основываясь на данных базы клиентов).

Фиксируйте все, не доверяйте ценную информацию головам и записям менеджеров по продаже. Уйдет менеджер — уйдут знания.

Прочитайте книгу Харви Маккея «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо».

Он заставляет своих менеджеров по продаже собирать информацию о клиентах компании по 66 вопросам. Свою базу данных он называет «Маккей 66».

В свое время, работая коммерческим директором компании «Фавор», я сделал базу данных (самописную) «Мани 33». Мы пытались узнать ответы на 33 вопроса о каждом из наших клиентов. Эта база помогла в несколько раз увеличить продажи.

Информация в вашей базе данных клиентов должна быть не только полная, но также актуальная и верная.

Актуальная — это значит, что все изменения должны отражаться в базе как можно быстрее (желательно в тот же день).

Верная — все сведения должны быть правдивыми, а не выдуманными менеджером по продаже. Значки «пробел», «знак вопроса» в базе данных недопустимы.

Если у вас есть графа «Дата рождения клиента / знак по гороскопу», то у вас должна быть точная и полная информация, например «26 марта 1965 года / Овен», а не «20 марта?/-».

Назначение

С этого на самом деле нужно начинать.

База данных необходима, чтобы знать о клиенте то, что поможет вам (уж если быть совсем циничным) больше продать ему.

И для того, чтобы отображать историю ваших взаимоотношений: контакты, встречи, сделки, покупки, сервисная история.

Прежде чем решиться на эволюцию вашей базы данных, подумайте: для чего вам нужен новый носитель информации о клиентах.

Как это работает на практике

Когда я работал в одной из телекоммуникационных компаний, для одной из стран нашего присутствия мы с моей коллегой сделали базу данных по клиентам, которую использовали только для маркетинговых целей (единой базы по клиентам у менеджеров по продаже тогда не было).

На ее составление ушло несколько месяцев (мы не торопились), не очень большой бюджет и куча нервов моей коллеги: добыть полную, актуальную и верную информацию от менеджеров по продаже было очень нелегко.

Но результаты превзошли все наши ожидания: осуществлять прямой маркетинг, рассылать приглашения, поздравлять с днями рождения и профессиональными праздниками стало легче легкого. И риск подарить трезвеннику бутылку виски был сведен к нулю.

А через некоторое время было инициировано и создание базы данных по клиентам уже для коммерческих нужд. Менеджеры не сопротивлялись: пользу базы данных для себя они уже оценили.

И еще одно важное замечание. База данных клиентов — это проект на стыке трех служб: маркетинга, отдела продаж и ИТ-отдела. Но драйвером этого проекта должен быть один человек.

«Фишки»

Прочитайте раздел «Ко-маркетинг». На вашей базе данных вы можете зарабатывать или экономить и таким образом.

Покопайтесь на сайте versiontracker.com. Понравится.

Читать

Посмотрите следующие книги:

- Кендра Ли. Создание клиентской базы. Пошаговое руководство по превращению контактов в деньги.

- Дон Пепперс и Марта Роджерс. Управление отношениями с клиентами. Как превратить базу ваших клиентов в деньги.

Эксперты

Если вы будете присматриваться к CRM, то обращайтесь в Manzana Group. Спросите Юрия Вронского (привет ему от меня).

План внедрения

1. Посмотрите на вашу базу данных.
2. Оцените носитель и контент.
3. Если вы не удовлетворены, то подумайте о ее назначении и назначьте драйвера проекта создания новой — правильной — базы данных о клиентах.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

22. Небухгалтерское ценообразование

Цель

Увеличение продаж за счет нестандартного подхода к ценообразованию.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Несколько дней.

По сути

Обычно в компании ценообразованием занимается бухгалтерия: рассчитывается себестоимость, к ней делается необходимая надбавка — все, цены готовы.

Затем их передают в коммерческий отдел, в маркетинг. И лишь очень немногие компании для увеличения своего оборота используют приемы «финишной» доводки ценообразования.

Рассмотрим их.

Магические цены

Это неокругленные цены.

Например, ваша цена в результате расчета бухгалтерии получилась 500 рублей.

Лучше, если для клиентов она будет 490 рублей.

Во-первых, психологически это воспринимается в другом диапазоне.

Во-вторых, если у вас розница, клиент получит сдачу, отдав вам 500 рублей. Мелочь, как говорится, а приятно. Эта приятность, засев в голове у покупателя, должна будет привести к повторным покупкам.

В-третьих, клиент не думает: «Ну вот, накрутили до 500 рублей, лишь бы денег получить побольше и со сдачей не мучиться».

Контрастные цены

Это когда вы используете для одной товарной позиции высокие и низкие цены, создавая для клиентов возможность выбора.

Предположим, вы продаете гвозди.

У вас есть «массовые» гвозди: 100 рублей за 100 граммов (точнее, 95 рублей).

У вас есть «премиум»-гвозди: 360 рублей за 100 граммов (более блестящие, поэтому и «премиум»).

И что-то посредине за 240 рублей.

У клиента есть выбор на любой кошелек и вкус, поэтому вероятность покупки повышена.

Это работает, поверьте. Я могу на одну книгу (одну товарную позицию) назначить разные цены.

Например, книга «Маркетинг на 100%».

Базовая стоит 400 рублей.

Вот эта, помятая, «и видите, вот здесь чуть грязная» — 340 рублей.

А вот эта — 550 рублей.

«Почему так дорого? В чем разница?»

«Видите ли, ее в руках держал сам Филип Котлер (или вариант: она с автографом автора).»

Красивая цена

К цифрам и числам красивое ценообразование никакого отношения не имеет.

Эмоции, прилагательные, воображение, детали — и вы значительно увеличиваете вероятность покупки.

Вот вам пример. Ресторан.

«Жареная курица — 300 рублей». И для сравнения: «зажаренная с корочкой золотистая половинка цыпленка, сервированная свежесрезанным лимоном, — 390 рублей».

Видите разницу?

Прием применим почти ко всем товарам и услугам.

«Книга о продажах». «Фантастическая книга о том, как увеличить продажи вдвое за два месяца».

Есть разница?

Обязательно используйте этот прием.

Дискриминационные цены

Бывают случаи, когда вы можете назначать очень высокие цены. Это может быть оправдано ситуацией, временем, местом, спросом.

Обратите внимание, насколько дороже стоят напитки в аэропорту.

После 22 часов многие компании делают ночные надбавки к цене.

Летом на море взлетают цены на очень многие услуги.

Помогает и дефицит: если на рынке только вы с каким-то продуктом или услугой, то можете устанавливать любые цены.

Если у вас есть возможность ловить момент — ловите.

Как это работает на практике

Я люблю красивые цены.

Мне нравится красиво и ярко расписывать преимущества и выгоды услуги или продукта, который мы продвигаем, — объяснять покупателю, почему это стоит столько-то и не меньше.

Важно

О магических ценах.

Рост издержек приведет к тому, что вы больше не сможете получать ту маржу, которую закладывали раньше. Поэтому, если вспомнить тот же пример с рассчитанной ценой 500 рублей, вам не стоит назначать цену 490 рублей. Пускай будет 510 рублей. Да, это не 490. Зато вы в любой момент можете сохранить маржу, двигаясь в диапазоне 510-595 рублей.

Иногда, например при розничной торговле, можно сделать надбавку к базовой цене.

Допустим, я продаю книгу. Она стоит 500 рублей.

Я назначаю на нее цену 510 рублей (дискриминационное ценообразование — такая книга есть только у меня).

Покупатель протягивает мне 1000 рублей.

Я говорю: «Не будем возиться со сдачей, скидываю вам 10 рублей. Может, еще что-то возьмете?»

Покупатель думает: «О, какой добрый человек. Я сэкономил 10 рублей. Сделаю ему приятное. Возьму-ка еще вот эту книгу за 320 рублей...»

Я, конечно же, скину ему еще 20 рублей.

800 рублей для меня лучше, чем 510 (при продаже книг — точно).

«Фишки»

В магических ценах важно правильно сбрасывать цену. В каждом диапазоне цен свои дельты. Глупо воспринимается стоимость автомобиля в 19 999 у.е. Логичнее было бы установить цену 19 950 у.е.

А рост издержек (см. пункт «Важно»), для того чтобы удержать маржу, можно сохранить за счет внутреннего курса у.е. (еще один маневр для ценообразования и привлечения клиентов).

Читать

Эксперты

Игорь Липсиц, гуру ценообразования в России.

План внедрения (первый шаг)

1. Посмотрите на ваши цены. Имеется ли возможность использовать дискриминационные, магические, контрастные или красивые цены?
2. Выберите что-нибудь, внедрите, посмотрите на эффект.

23. Калькуляторы

Цель

Создать инструмент для ускорения принятия решения клиентом-рационалистом, для которого цифры важнее эмоций.

С цифрами в руках показать клиенту, что решение, которое вы ему предлагаете, окупается за определенный период (быстро), и показать факторы, влияющие на срок окупаемости.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно сделать за день.

По сути

Калькуляторы достаточно давно используются крупными западными компаниями на рынке B2B (от англ. business-to-business — бизнес для бизнеса).

Что это и как работает?

Допустим, вы на переговорах и видите лист бумаги или экран монитора (представьте Excel). Вам задают прямые и наводящие вопросы, вы отвечаете, ответы ваши вписываются (вбиваются) — и вот вы получаете результат: возврат на инвестиции, срок окупаемости, стоимость пользования или экономия в сравнении с другим решением (нынешней ситуацией).

Вы видите все факторы, влияющие на расчеты, и у вас нет оснований не доверять полученным результатам: вы отвечали, вот расчеты.

Вас убедили, вы покупаете.

Кстати, калькуляторы прекрасно работают и на рынке B2C (от англ. business-to-consumer — бизнес для частных покупателей): в прошлом году, используя калькулятор стоимости эксплуатации, мне подбирали автомобиль, а также проектировали баню для загородного дома (-Хотите подороже (понадежнее)? Подобрать вариант поэкономичнее? Какой у вас лимит по электрозабору?).

Свой первый калькулятор я сделал, работая в компании "Фавор", дилере Konica Coprogation. Тогда мы продавали дорогостоящие мини-фотолаборатории, и многие наши 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. Одни верили на слово, другие нет. И поскольку неверящих 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 хорош каждый из типов.)

«Сколько приемных пунктов вы откроете?»

«Сколько будете платить за аренду помещения (помещений)?»

«Какая будет зарплата у операторов?»

И так далее, всего около 30 вопросов.

Потом я нажимал Enter, и клиент видел цифры в колонках «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 на калькуляторах, это один из моих самых любимых инструментов. Надеюсь, вы тоже его оцените.

Как это работает на практике

Калькуляторы настолько упрощают сделку и ускоряют ее завершение, что однажды за сделанный калькулятор окупаемости меня поцеловал менеджер проекта.

Дело было так.

Мы проводили презентацию оборудования для заказчика (описание оборудования и услуги, опыт внедрения в других странах, отзывы счастливого заказчика), и я добавил к программе презентации расчеты окупаемости проекта, исходя всего из четырех показателей:

- стоимость оборудования;
- число абонентов, которые будут пользоваться услугой на базе предлагаемого нами оборудования;
- стоимость этой услуги для абонента;
- стоимость продвижения услуги (маркетинговый бюджет).

Я продемонстрировал с помощью простейшего калькулятора, как все связано:

«У вас будет x абонентов на эту услугу. ARPU (средний чек) по ней составит y долларов. Бюджет на продвижение — $г$ долларов. При стоимости нашего оборудования такой-то срок окупаемости — n месяцев».

ROI calculator

Инвестиции (\$)	1 000 000
оборудование	500 00
продвижение	500 000
Доходы (\$)	50 000
подписчиков	2 000
доход с подписчика	25
Окупаемость (мес.)	20

Что тут началось!

«А откуда вы взяли, что абонентов на эту услугу будет столько?»

Я объяснил.

«Давайте уменьшим средний чек — мы все считаем, что он таким большим не будет. А вот бюджет на продвижение давайте увеличим. Поверьте нам».

В общем, мы обсуждали детали и меняли в калькуляторе все.

Все, кроме стоимости оборудования.

Мы вышли, получив заказ на полную заявленную нами стоимость, а я — объятия и спонтанный поцелуй менеджера по продаже.

Жаль только, что это был парень.

Важно

Важна логика. Вашему калькулятору должны верить. Все просто, все понятно, все вытекает одно из другого.

Проверьте информацию, которая используется в калькуляторе, особенно если это цены конкурентов. Одна ошибка — и клиент потеряет доверие к вам и к расчетам.

Обязательно обучите ваших менеджеров по продаже пользоваться калькулятором, я даже рекомендую вам принять у них зачет.

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

«Фишки»

Вы можете выложить такой калькулятор на ваш сайт, защитив его копирайтом. Это большой конкурентный отрыв.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Если ваши конкуренты уже используют калькулятор — догоняйте, подготавливайте свой.
2. Если на вашем рынке еще не используется калькулятор, срочно делайте.

КЛИЕНТООРИЕН- ТИРОВАННОСТЬ

О клиентоориентированности

О клиентоориентированности можно написать книгу (что я и сделаю до конца 2010 года).

Путаница с клиентоориентированностью не меньше, чем с маркетингом.

Непонятно, что это.

Не существует пока единого определения.

Нет четкой системы, которая бы описывала то, что входит в это понятие.

Клиентоориентированность путают с сервисом, программами лояльности, а то и с маркетингом вообще.

Одним словом, бардак начало.

Я расскажу здесь только о самых практичных и полезных составляющих клиентоориентированности. Все остальное, как и обещал, позже, в другой книге.

Клиентоориентированность — это стремление работать так, чтобы клиенты были восхищены вашим подходом и с восторгом рассказывали другим, какие вы замечательные.

Для того чтобы ваша работа вызывала восхищение, вам необходимо принять во внимание четыре основных элемента: «высокие материи», процессы, продукт и сервис (об этом чуть позже).

Вот некоторые правила, которыми стоит руководствоваться компании, вставшей на путь клиентоориентированности.

Шаблона нет

На сегодня не существует понятной и конкретной методики внедрения клиентоориентированности. (Оговоримся: у компании «Маркетинг машина» имеется свой подход. У других консалтинговых компаний мы его не встречали.)

Сколько компаний, столько и подходов. Каждый старается по-своему.

А сколько подходов — столько и результатов.

Чаще всего они печальные.

Не идет у нас клиентоориентированность.

Силой

Клиентоориентированность внедряется, а не приобретает или прививается.

При этом чем меньше давление, тем хуже внедрение и результат.

Сила топа

Если клиентоориентированности хочет топ-менеджер компании, акционеры, то вероятность ее успешного внедрения гораздо выше.

Драйвер

Для внедрения необходим человек- или команда-драйвер. Нужен энтузиаст с полномочиями и ответственностью. *И обязательно нужна команда поддержки.*

Объект

Клиентоориентированными должны становиться не компании, а сотрудники, процессы и продукты. Компания превратится в клиентоориентированную тогда, когда все до единого сотрудники станут клиентоориентированными.

Кадровый вопрос

Всегда проще нанять и обучить нового сотрудника (с задатками клиентоориентированности), чем перевоспитать нынешнего, неклиентоориентированного.

А вот продукты и процедуры иногда легче переделать существующие, чем создавать новые.

Старость не радость

Чем старше компания, тем сложнее ее перевоспитать.

Размер имеет значение

Чем больше сотрудников и отделов в компании, тем сложнее сделать ее клиентоориентированной.

Полный вперед

Начинать никогда не поздно. Чем раньше вы начнете, тем лучше для вас, клиентов, финансовых показателей и тем хуже для конкурентов.

И позвольте мне вас предостеречь от желания заявить публично, что вы становитесь клиентоориентированной компанией или, тем более, что вы уже клиентоориентированная компания.

То, что вы клиентоориентированы, должны говорить не вы, а клиенты.

А вы молчите и работаете для них.

24. «Высокие матери»

Цель

Создать внешние и внутренние правила работы с клиентами.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами с топ-менеджерами компании. Вероятнее всего, потребуется помощь внешнего консультанта.

Сроки «изготовления»

В течение недели.

По сути

«Высокие матери» — материалы, которые желательно, но не обязательно должны быть в каждой компании. Это как минимум миссия, ценности компании, принципы обслуживания клиентов и золотое правило.

Они помогают строить и в нужном направлении развивать компанию.

Миссия

Самое простое определение понятия «миссия» — слова, объясняющие, для чего существует или иная компания.

Я скептически отношусь к разработке миссии компании, занимаюсь ее составлением только тогда, когда меня просит руководитель компании или акционер или когда этого требует заказчик.

95% миссий — скука смертная.

99% сотрудников не знают миссии компании, если она вообще сформулирована.

Идеальная миссия — короткая, понятная, мотивирующая.

Если уж разрабатывать, то такую.

Ценности компании

То, на чем компания стоит. В 95% компаний ценности как под копирку написаны: честность, ответственность, уважение.

Опять же: если делать, то делать необычно.

Слоган

Яркая короткая фраза, которая, если она очень удачна, убивает трех зайцев сразу.

1. Показывает, как работает компания, объясняет, чем вы лучше ваших конкурентов, привлекает новых клиентов.
2. Зажигает сотрудников.
3. Привлекает в компанию новых сотрудников.

Примером хорошего слогана можно считать придуманную мной для телекоммуникационной компании «Арктел» фразу «Когда сравнивают — выбирают нас!».

Принципы обслуживания

Вот в это я верю всем сердцем.

Хорошо, когда сформулированы 3—10 принципов, которыми руководствуется компания, обслуживая своих клиентов.

Хорошо по двум причинам.

Во-первых, сотрудники должны заучить эти принципы и работать по ним.

Во-вторых, необходимо разделить их с клиентами: пусть знают, как вы работаете для них (и, если что, требуют лучшего).

Вместе с тем принципов должно быть немного и они должны быть запоминающимися.

Вот пример.

У компании Stew Leonard's всего два правила (но их знает весь мир).

Правило № 1: клиент всегда прав.

Правило № 2: если клиент не прав, перечитай правило № 1.

Золотое правило

Одна короткая фраза, руководствуясь которой работает вся компания.

Самая известная — «Клиент всегда прав». (Я, кстати, с этим не согласен. Когда я работал в «Арктел», то нашим золотым правилом были слова «Наш клиент

прав». Именно «наш», тот, кто ценен и важен для компании. И не «всегда». Всякое бывает.)

«Высокие материи» активно используются в рекламных материалах компании, в частности в годовом отчете, на сайте, в печатных рекламных материалах, в презентациях и коммерческих предложениях.

Как это работает на практике

Одна крупная производственная компания пригласила нашу компанию для разработки программы внедрения клиентоориентированности.

Первый этап — создание «высоких материй» — занял почти целый день.

Подготовленные рабочей группой (образованной по приказу главного акционера) и нами «высокие материи» включали миссию, слоган, определение клиентоориентированности для сотрудников компании, принципы работы компании, правила обслуживания партнеров и клиентов, золотое правило (в компании его назвали стальным).

Все это (два листа формата А4) было утверждено акционерами с одной поправкой.

И, к моему искреннему удивлению, внедряется и работает (мы продолжаем сопровождать внедрение клиентоориентированности).

Важно

Важно обучать и напоминать сотрудникам о ценностях компании и правилах работы с клиентами. Иначе это быстро вылетает из их занятых голов.

Экстремальный совет: если вы не верите в те «высокие материи», которые у вас имеются, лучше убрать их из всех рекламных материалов, презентаций и с сайта.

«Фишки»

Не бойтесь размещать «высокие материи» на стенах офиса и на визитках ваших сотрудников.

Если они («материи») хороши, зачем их скрывать? Пусть работают.

Читать

Эксперты

Компания «Маркетинг машина».

План внедрения

Подумайте, что из «высоких материй» у вас имеется, и решите, что вам необходимо.

25. Продукт

Цель

Провести рабочую встречу, чтобы сделать продукт (или услугу) компании более клиентоориентированным.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Один день.

По сути

Сделать ваш продукт или услугу более клиентоориентированной — значит решить одним махом множество проблем (например, уменьшить количество жалоб) и обрести много преимуществ (например, получить краткосрочное преимущество или долгосрочное, если конкуренты будут спать).

Говорить об этом просто, но как осуществить?

Следующее упражнение поможет вам.

Соберите ваших топ-менеджеров и в течение часа обсудите, что вы можете предпринять, чтобы сделать ваш продукт (или услугу) более клиентоориентированным.

Обратите внимание на все аспекты, все детали, все, что включается в продукт или услугу, и все, что его или ее сопровождает (условия работы, доставка, установка, гарантия).

Задайтесь вопросами о том, что неудобно для клиентов в нашем продукте, чего не хватает, что в нем лишнего, что можно поправить, чтобы он больше нравился вашим клиентам, что в этом случае делают конкуренты.

Потом вы можете ранжировать полученные идеи по сложности и стоимости внедрения, а главное — полезности того или иного предложения.

Как это работает на практике

Мы делаем очень клиентоориентированный продукт — хорошие книги издательства «Манн, Иванов и Фербер». Они нравятся всем нашим читателям и нам.

Но, несмотря на это, мы постоянно думаем, как можно сделать их еще лучше.

Важно

Вы можете подключить к обсуждению клиентов или партнеров.

«Фишки»

Раз в год в своем блоге я опрашиваю читателей (и клиентов нашего издательства), что можно сделать для того, чтобы наши книги и наш маркетинг стали лучше.

Два года назад я получил 27 идей.

Год назад — 270.

Посмотрим, что будет в этом году.

Читать

Эксперты

План внедрения

Запланируйте рабочую встречу по улучшению клиентоориентированности вашего продукта (или услуги) на ближайшее время.

26. Процессы

Цель

Провести рабочую встречу, чтобы сделать процессы взаимодействия с клиентами клиентоориентированными.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами.

Сроки «изготовления»

Один день.

По сути

Работа с клиентами — это множество процессов, процедур, правил.

Компании, как правило, пытаются организовать процессы так, чтобы было удобно им самим.

Задача — сделать процессы удобными для клиентов, ориентированными на них.

Сделать это проще, если вы знаете, чего клиенты ожидают.

Просто

Клиенты хотят, чтобы все было просто, внятно, понятно.

Предположим, у нас автосервис.

Я как клиент хотел бы, чтобы мне было просто пройти у нас очередное ТО.

Объясните мне, куда подъехать, к кому обратиться. Как будет проходить техобслуживание? Что мне нужно будет делать? Что вы будете делать с моей машиной?

Видите, сколько у меня вопросов. Это вы все знаете, а я — ничего.

Так объясните мне! Сделайте FAQ, или список часто задаваемых вопросов клиентов (см. прием «FAQ»). Подготовьте «карту сделки», из которой я увижу что, когда, где, как и кто.

Быстро

Время — деньги. Помните?

Давайте разберем некоторые из принципов психологии ожидания в очередях, сформулированные Дэвидом Майстером и Кристофером Лавлаком, и сделаем из них выводы.

1. Время, проводимое в бездеятельном ожидании, тянется дольше, чем время, проведенное за каким-то делом.

Вывод: займите клиентов: поставьте телевизор, положите газеты и журналы, рекламные материалы.

2. Беспоконство, неопределенность и неизвестность делают ожидание более длительным.

Вывод: сделайте FAQ, проведите инструктаж клиентов и посетителей, подготовьте «карту сделки», отслеживайте беспоконство клиентов и успокаивайте их (это может делать дежурный менеджер).

3. Несправедливость увеличивает время ожидания.

Вывод: введите систему электронного распределения очереди (при входе клиент получает билет, в котором указан его номер, и очередь движется строго по номерам).

А если ошибка ваша, то необходимо извиниться. Например, в одной из американских стоматологических клиник клиенту, ожидавшему более 15 минут, вручают лотерейный билет стоимостью пять долларов, который дает шанс выиграть миллион.

4. Время, проведенное в одиночестве, кажется более продолжительным.

Вывод: если ваш клиент скучает в одиночестве, то пусть кто-то из ваших сотрудников подойдет и поинтересуется, чем ему помочь. И конечно, развлеките его чем-то.

5. Физический дискомфорт делает ожидание более длительным.

Вывод: необходимо создать для клиента удобные условия.

Вежливо

Это уже к четвертой составляющей клиентоориентированности — к сервису. О нем — чуть ниже.

Комфортно

Удобства и дополнительные удобства — вот что ценят клиенты. Мелочи сейчас определяют многое.

Продолжим историю с «нашим» автосервисом.

Тяжело будет нашим сотрудникам припарковать мою машину после техосмотра так, чтобы я просто мог сесть в нее и сразу уехать (носом к выезду)? Трудно будет после смены колес долить воду в бачок стеклоочистителя и оставить мне записку «Мы обеспечиваем не только хорошее сцепление с дорогой, но и хороший обзор!»?

Все это и заставит клиентов рассказывать о нас другим.

А теперь очередное упражнение.

Соберите ваших топ-менеджеров и в течение часа обсудите, что можете изменить в правилах, процедурах, документах компании, чтобы стать более клиентоориентированными.

Посмотрите на вывески, указатели, прослушайте автоответчики, проверьте на логику и читабельность ваш договор, посмотрите сайт.

Затем вы можете ранжировать полученные идеи по сложности и стоимости внедрения, а главное — полезности того или иного предложения.

Как это работает на практике

Один из банков, сохраняя официальные часы работы, открывается на 15 минут раньше и закрывается на четверть часа позже. Как удобно для тех, кто пришел пораньше или чуть задержался!

Важно

Не замыкайтесь на идеях топ-менеджеров, максимально привлекайте остальных сотрудников.

В компании WallMart проводится ежемесячный опрос на тему «Самая bestолковая печь, которую мы делаем».

А в Commerce Bank каждый сотрудник, обнаруживший глупое правило или инструкцию, получает 50 долларов.

«Фишки»

Читать

Эксперты

Компания «Маркетинг машина».

План внедрения

Запланируйте проведение рабочей встречи и оповестите об этом ее участников.

27. Сервис

Цель

Провести рабочую встречу, чтобы улучшить сервис в компании.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Сделайте сами.

Сроки «изготовления»

Один день.

По сути

Сервис, на первый взгляд, самый простой блок в системе клиентоориентированности. Если упростить, это то, как ваши сотрудники общаются с клиентами, так называемый человеческий фактор.

Сервис — это оперативность ваших сотрудников в работе с клиентами. Их доступность для клиентов. Их дружелюбие, знания, аккуратность, точность, заботливость, вежливость, отзывчивость, внимание, честность, готовность помочь, профессионализм.

Конечно, многое из этого списка приобретается и воспитывается, но в основном все это должно быть заложено в ваших сотрудниках с самого начала.

В отличие от процессов, продукта и «высоких материй» улучшение сервиса более сложная, длительная и комплексная задача. Над ее выполнением должны совместно работать отдел персонала, коммерческий отдел и маркетинг.

Здесь помогут «высокие материн», правильный подбор персонала, обучение, контроль за работой сотрудников руководителями, маркетингом («таинственный покупатель») и клиентами (см. прием «Обратная связь»), а также мотивирование.

Потребуется расширение полномочий сотрудников, создание иной внутренней культуры.

Для быстрого улучшения сервиса в компании можно сделать следующее.

Соберите топ-менеджеров и проведите мозговой штурм.

Вопросы можно подобрать такие.

«Как улучшить сервис в нашей компании за 24 часа? А за неделю?»

«Какие 20 приятных мелочей (жестов) мы можем сделать для наших клиентов?»

«Что такое идеальный сервис для нашего случая и как далеки мы от него?»

«Какие сотрудники нам нужны, чтобы обеспечивать первоклассный сервис?»

Не раздумывайте над проблемой, как улучшить сервис вообще. Это тупиковый путь. Чем более конкретными будут ваши вопросы, тем больше хороших идей вы получите.

Как это работает на практике

К сожалению, практического примера я привести не могу.

Может, вы будете первыми?

Важно

Одним мозговым штурмом ситуацию с сервисом не улучшишь. Сервис — это система. Но что-то надо менять уже сейчас.

Начните с первой встречи.

«Фишки»

Один из самых сложных вопросов: «Как мотивировать себя на постоянное хорошее обслуживание?»

Решение простое. Представляйте себе всякий раз, что каждый покупатель — это человек с очень высокими запросами.

Или «таинственный покупатель». ©

Читать

Книг на эту тему много. Я бы посоветовал следующие (вы найдете их по названиям в интернет-магазине Voffo.ru):

- Джон Шоул. Первоклассный сервис как конкурентное преимущество.
- Рик Баррера. Превосходя ожидания: бизнес на грани возможного.
- Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь.
- Лорейн Грабс-Уэст. Сотрудники на всю жизнь: уроки лояльности от Southwest Airlines.
- Клаус Кобьелл, Роланд Бергер. Как стать лучше? TUNE: Новый путь привлечения и удержания клиентов.
- Ари Вайнцвейг. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем.
- Фергал Куинн. Корону покупателя.
- Джек Митчел. Путь к сердцу клиента.
- Кен Бланшар, Шелдон Боулз. Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов.
- Джеффри Гитомер. Удовлетворение покупателя — ничто, покупательская лояльность — все!

Эксперты

«Маркетинг машина».

Service First.

Fintra.

План внедрения

Запланируйте проведение рабочей встречи с вашими топ-менеджерами, подготовьте один-три вопроса для обсуждения.

28. Звонки вежливости

Цель

Начать практику звонков топ-менеджеров клиентам компании «не для продажи», что приведет к многим хорошим для вас результатам, в том числе к увеличению продаж.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Делайте сами, поручите топ-менеджерам.

Сроки «изготовления»

Можно начать на этой неделе.

По сути

Звонки вежливости, так же как и визиты, обладают многими полезными для бизнеса свойствами.

У них по сравнению с визитами есть плюсы (основной — экономия времени), но есть и несколько минусов.

Во-первых, вы не видите клиента, его реакции невозможно считывать.

Во-вторых, очень тяжело поддерживать разговор, управлять беседой.

В-третьих, клиенты не привыкли к таким звонкам и настороженно относятся к ним.

Но это прекрасная практика, которая приведет к росту лояльности ваших клиентов, новым идеям и продажам.

Сколько звонков о день делать?

Два звонка — хороший результат. Таким образом, за неделю вы сможете обзвонить десять клиентов.

Как часто звонить клиентам?

Звонки вежливости стоит совершать один-два раза в год.

Как это работает на практике

Работая в компании «Артсел», наряду с визитами вежливости я совершал звонки вежливости, стараясь сделать не менее 10 звонков за рабочую неделю.

Часто звонок становился поводом для визита вежливости или деловой встречи.

А иногда приносил лид — и я передавал его в наш коммерческий отдел.

Важно

Самое сложное — начало разговора. Попробуйте так: «Хочу поблагодарить вас за то, что вы наш клиент. Мы ценим сотрудничество с вами, и я хочу узнать, есть ли у вас какие-либо проблемы, сложности в работе с нами, всем ли вы довольны?»

Дальше по ситуации. Но 10-12 вопросов, заготовленных заранее, следует держать перед собой, и не забывайте быстро записывать ответы клиента.

Постарайтесь избежать ситуаций, когда одному и тому же клиенту звоните сначала вы, а потом кто-то еще из ваших коллег.

После встречи с клиентом рекомендуется написать короткое электронное письмо и поблагодарить, сделать протокол вашего разговора, разослать копии вашим коллегам и распределить между ними задачи.

«Фишки»

Попросите вашего помощника соединять вас с клиентом. Не тратьте свое время на дозвон (если, конечно, у вас нет прямого или мобильного номера клиента).

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Попросите коммерческого директора дать вам список десяти самых важных клиентов.
2. Запланируйте посетить их в ближайший месяц.

КЛИЕНТЫ

29. Именно так: Клиент

Никогда не забывай покупателя.
И вместе с тем не дай покупателю забыть тебя.

Джек Райс

Цель

Привить сотрудникам вашей компании уважение к Клиентам очень простым и эффективным способом.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Начните сегодня.

По сути

Я научился этому простому и эффективному приему у Александра Шумовича, директора компании Eventum и автора двух замечательных книг (одну из них — «100 шагов по сбору долгов: практическое руководство по работе с должниками» — я хочу порекомендовать вам, если у вас есть проблема сбора дебиторской задолженности).

В своей компании он просит всех (и, конечно, делает это сам) писать слово «Клиент» с прописной буквы. Именно так. Не «клиент», а «Клиент».

В Eventum слово «Клиент» используется везде: в коммерческих предложениях, в рекламных материалах, на сайте, в публикациях, в электронных письмах, в договорах.

Что это дает? Ответ прост.

Когда вы начинаете писать это слово с прописной буквы, вы внушаете себе и всем сотрудникам уважение к Клиенту. Тяжело писать «Клиент» и думать: «А, какой-то там покупатель».

Вы можете использовать такой подход и в отношении других слов — «Покупатель», «Партнер», «Заказчик». А если кто-то из них спросит вас, почему вы пишете «Клиент» или «Партнер», то скажите им правду.

Вы уважаете, любите своих Клиентов и Партнеров.

И не хотите скрывать своих чувств к ним.

Как это работает на практике

Мы сделали так в агентстве недвижимости МИАН. На сайте компании, в рекламных материалах, во всех наших документах — внешних и внутренних — мы использовали слово "Клиент".

Это было началом, основой и необходимым условием для превращения МИАНа в клиентоориентированную компанию.

Важно

Личный пример очень важен. Здесь все начинается с вас. Проверяйте себя, когда пишете документ, чтобы слово «Клиент» было написано правильно.

Попросите коммерческого директора следить за тем, чтобы ваша компания начала писать слово «Клиент» как можно скорее во всех документах.

Переделайте договоры.

Исправьте «клиент» на «Клиент» на сайте и в рекламных материалах.

«Фишки»

Что делать, если отношение к Клиентам в вашей компании пока оставляет желать лучшего? Стоит ли начинать писать «Клиент» или пока писать по-старому, со строчной буквы?

Мой совет: сознание определяет бытие, а слово определяет сознание.

Начните писать «Клиент», и уважение к Клиенту придет.

Не откладывайте.

Читать

Эксперты

План внедрения

Прямо сейчас напишите всем вашим сотрудникам, что вы просите их писать слово «Клиент» с заглавной буквы, объясните, почему у вас возникла такая просьба.

30. Именное оружие

Имя человека —самый приятный для него звук.

Дейл Карнеги

Цель

Начать использовать имена клиентов, чтобы обеспечить рост их лояльности и увеличение продаж.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

В течение недели.

По сути

Всем людям нравится, когда к ним обращаются по имени, нравится, когда помнят, как их зовут. Клиенты, партнеры и журналисты не исключение.

В гостиницах сети «Ритц Карлтон» каждого нового гостя от выхода из машины и до дверей его комнаты каждый сотрудник от швейцара до горничной приветствует по имени.

Если бы я приехал, чтобы заселиться в эту гостиницу, то не раз услышал бы свое имя.

«Доброе утро, г-н Манн!» — поприветствовал бы меня швейцар.

«Здравствуйте, Игорь», — сказал бы мне менеджер на ресепшн.

«Доброго утра, г-н Манн!» — пожелала бы мне горничная на моем этаже.

Мне было бы очень приятно.

И я бы возвращался к ним снова и снова.

«Фантастика, — скажете вы. — Для нас не подходит».

Так же сказал один мой знакомый, с которым я поспорил на ящик французского шампанского, пообещав ему, что оборот его компании вырастет на 10%.

Все, что требовалось, чтобы помощники на ресепшн и его персональный помощник начали обращаться к клиентам по имени.

Я выиграл.

Выиграете и вы.

Заставляйте ваших сотрудников запоминать и использовать в разговорах имена ваших клиентов.

Как сказал один известный ресторатор: «Мой любимый ресторан? Тот, в котором меня знают по имени».

Перефразируйте это высказывание для своего бизнеса.

Как это работает на практике

Лет десять назад я был на стажировке в Лондоне. Когда я вошел в офис нашей компании, рядом с ресепшн меня встретила большая электронная вывеска: «Welcome, Igor! (Moscow, Russia)». («Добро пожаловать, Игорь из России!»)

Сказать, что я был поражен, — значит не сказать ничего.

Поражайте и вы: вывешивайте объявление с приветствием вашим посетителям и гостям рядом с ресепшн. Вы можете делать это с помощью электронных табло, бегающей строки или просто распечатывать лист формата А2 с приветствием и именем (именами) посетителей.

Это и клиенту приятно — знак внимания (уже секретарь может обратиться к нему по имени), и ваши сотрудники знают, кто приезжает в ваш офис (например, если в отдел продаж приехал региональный партнер, то сотрудники финансового отдела могут увидеть информацию об этом и при желании присоединиться к встрече).

Важно

Некоторые любят, когда к ним обращаются по имени, некоторые — когда по имени и отчеству. Уточняйте обязательно.

Аккуратнее с любым упоминанием имени клиента, устным или письменным. Если вы ошибетесь и назовете другое имя, осадок останется надолго.

«Фишки»

В свое время японцы научили меня следующему приему.

Надо перед переговорами написать в своей записной книжке числа от 1 до 10. И постараться во время переговоров как можно чаще обращаться к клиенту по имени, каждый раз зачеркивая число за числом.

«Зачеркнешь все десять, Игорь-сан, ты молодец, — так сказал мне наш японский наставник. — Вероятность закрыть сделку выше, Игорь-сан, когда ты зачеркнул чисел максимально много».

Читать

Дейл Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.

Эксперты

План внедрения

Запомните хотя бы японский прием «1-10».

Встретимся, я проверю. ©

31. Обратная связь

67% нынешних клиентов уходят потому, что с ними никто не поддерживает контактов.

Из исследования Bain & Co

Цель

Создать эффективную обратную связь с клиентами для улучшения отношений, получения новых идей и увеличения продаж.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно (в большинстве случаев).

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Некоторые способы можно начать внедрять уже сегодня.

По сути

Я уверен, вы не раз слышали, что получение обратной связи от клиентов очень важно для любого бизнеса (см. эпиграф-доказательство).

Давайте разберемся, с кем нужно «говорить», что узнавать и как.

С кем

Вашими информационными донорами должны быть:

- Ваши существующие клиенты. Еще раз повторю эпиграф (кашу маслом не испортишь): «67% нынешних клиентов уходят потому, что с ними никто не поддерживает контактов».
- Клиенты, которые от вас уходят. Отделы по работе с персоналом практикуют так называемое выходное интервью. Уходящему сотруднику задают несколько вопросов: «Почему вы от нас уходите?», «Что вам не понравилось в нашей

компании?», «Что мы могли бы сделать, чтобы удержать вас?» Очень хороший метод, прекрасные вопросы, которые можно задавать уходящим от вас клиентам.

- Клиенты, которые от вас ушли. В моей практике бывало, что я встречался с клиентами, ушедшими от нас (для того чтобы узнать, почему это случилось и можем ли мы что-то сделать, чтобы они вернулись). И некоторые возвращались к нам после таких встреч.
- Клиенты конкурентов, которые никогда с вами еще не работали. Результатом встречи и разговора с ними могут быть не только полезные сведения, но и приобретение нового клиента. Наверняка многие подумают: «Какие милые ребята... Интересуются моим мнением... Надо попробовать поработать с ними».

Как

Когда на своих семинарах я спрашиваю у слушателей: «Как вы думаете, сколько существует способов получения обратной связи от ваших клиентов?» — то максимальное число, которое называют, — пять.

Плохо мы знаем, как получать обратную связь от клиентов.

Таких способов больше двадцати.

Перечислим их и разберемся, какие подойдут именно вам. Сразу будем классифицировать способы получения обратной связи по признакам «бесплатно — дорого», «просто — сложно».

Опрос неформальный («выход в поле»)

Бесплатно. Просто.

Топ-менеджеры компании «выходят в поле» — в магазин, едут к клиенту, заходят в переговорную в офисе — и общаются с клиентами.

Вопросника как такового нет. Вы просто задаете вопросы вашим клиентам по ситуации.

Опрос формальный (фокус-группы, исследования рынка)

Дорого. Просто.

Специально подготовленный специалист (ваш или привлеченный) по специально подготовленной программе со специально подготовленными вопросами проводит формальное исследование потенциальных покупателей и/или клиентов.

Открытость топ-менеджеров и сотрудников к контактам с покупателями

Бесплатно. Просто.

Простая вещь точки зрения организации. Редкость в России.

Это на Западе можно увидеть сотрудников и менеджеров со значками «Могу я вам помочь?». В нашей стране, боюсь, такое я увижу нескоро.

Поворот компании в сторону клиентов начинается именно с умения слушать клиентов.

А вот этого мы не умеем и учиться не хотим.

На Западе одна компания, взяв слоганом слова «Мы умеем слушать» и обучив абсолютно всех сотрудников навыкам активного слушания, растет каждый год, и кризисы ей не помеха.

Западные компании размещают номера мобильных телефонов своих топ-менеджеров у себя на сайтах. Визитные карточки руководителей с их прямыми контактами лежат на виду у клиентов.

Что мешает так поступить и вам?

User group (B2B)

Дорого. Сложно.

Это прием для будущего или для общего развития.

Смысл user group — группы пользователей (*англ.*) — заключается в следующем: производитель, например, оборудования для производства колбас собирает у себя и счастливых пользователей этого оборудования, и тех, кто думает, покупать или нет.

Проходит это мероприятие примерно по такой схеме: сначала выступление топ-менеджеров компании-производителя, потом отзывы счастливых клиентов, затем дискуссия и, наконец, культурная программа.

Как правило, проведение user group стоит дорого, но окупается, так как потенциальные клиенты быстро созревают для покупки. Порой прямо на мероприятии заключаются сделки, достигаются новые договоренности.

И конечно же, это прекрасный способ получить обратную связь от клиентов.

Встречи с покупателями

Почти бесплатно. Просто.

Практикуются топ-менеджерами многих компаний на рынке B2C. Они планируются заранее, проводятся регулярно, и это их отличие от неформальных опросов («выходов в поле»).

Опросы в местах продаж

Просто. Недорого.

«Натренированные» сотрудники компании или привлеченные специалисты проводят опросы в местах продаж по заранее подготовленному сценарию.

Дни открытых дверей

Недорого. Не очень сложно.

Отличный способ донести до клиентов и потенциальных покупателей информацию о ваших новых предложениях (см. прием «День открытых дверей») и получения обратной связи.

Посещения и обзвон клиентов

Почти бесплатно. Просто.

Также прекрасный способ получения информации от клиентов и дополнительных продаж (см. приемы «Визиты вежливости» и «Звонки вежливости»).

Службы обслуживания покупателей

Дорого. Сложно.

Создаются, как правило, в больших или сервисно ориентированных компаниях (а также в интернет-магазинах).

Рассылка писем

Недорого. Достаточно просто.

Это и способ получения обратной связи, и прекрасное напоминание о себе.

Скажем, телекоммуникационная компания Nortel рассылает технический опросник своим клиентам через месяц и через полгода после установки оборудования.

А российские компании? Я за последние четыре года покупал четыре машины (для себя и родственников). Ни одного письма. Ни одной открытки. Про звонки я и не говорю.

А вот вам еще пример.

Раз в три месяца генеральный директор одной компании рассылает электронные письма всем активным клиентам с просьбой нажать на одну из трех кнопок в сообщении.

Зеленая кнопка означает «Я полностью доволен тем, как вы работаете со мной».

Желтая — «У меня есть к вам претензии».

Красная — «Я недоволен».

Генеральный директор лично проверяет все ответы и разбирается в причинах, по которым клиенты нажимают на красную или желтую кнопку.

Карточка отзывов клиентов

Недорого. Достаточно просто.

Как правило, практикуется в гостиницах, ресторанах, кафе, других сервисных компаниях. Прочитайте в книге «Клиенты на всю жизнь», как это делает Карл Сьюэлл.

Контроль проигранных тендеров и несостоявшихся сделок

Бесплатно. Просто.

Делают только смелые компании.

Вот как это работает. Когда вы проиграли тендер или сделка, которую вы готовили, сорвалась: клиент отложил покупку или ушел к другому, — то вы начинаете свое внутреннее расследование причин.

Ваши сотрудники должны встретиться с представителями компании, вас проигнорировавшей, и выяснить причины, по которым это произошло.

И конечно, постараться не повторить тех же ошибок в следующий раз.

Чтобы организовать такую встречу, нужны настойчивость и смелость. Кому хочется услышать о своих промахах? Например, о таких:

«Коллеги, мы просили вас прислать тендерное предложение по нашей форме до 20 августа. Вы прислали на неделю позже, и это было совсем не по форме»;

«Ваши цены были на 20% выше, чем у предложения, которое мы выбрали»;

«Вы не приложили к тендерной заявке четыре документа из десяти, которые мы просили»;

«Ваш менеджер не перезвонил нам, а мы звонили вам три раза. Наше терпение лопнуло».

Главное — все это выяснить. А на ошибках учатся.

Постоянный анализ ключевых клиентов

Дорого. Относительно сложно.

Такой способ применяют, например, крупные телекоммуникационные компании. Один или два раза в год они комплексно опрашивают своих ключевых клиентов — от обычных пользователей до топ-менеджеров компании.

«Тайнственный покупатель»

Недорого (если своими силами). Просто.

См. прием «Тайнственный покупатель».

Видеозапись

Просто. Недорого.

Первым такой способ начала использовать британская авиакомпания British Airways. В терминалах, откуда совершались рейсы этой авиакомпании, были установлены видеокабинки. Пассажиры могли войти в кабинку и записать в ней видеобращение к топ-менеджеру авиакомпании.

Я не оговорился, сказав, что это просто и недорого.

Вы можете заменить видеокабинки на обыкновенную видеосвязь. Компьютер плюс видеокамера (во многие компьютеры она встроена) — и вы на связи.

Аудиозапись

Просто. Недорого.

Организовать еще проще, чем видеозапись.

Как вариант: на специально выделенный номер устанавливаете автоответчик и просите ваших клиентов оставлять свои мнения на нем (см. прием «Круглосуточно»).

Карточки отзывов, прилагаемые к товарам

Просто. Недорого.

Используется производителями товаров. Главное — сделать правильную анкету.

Книга предложений и жалоб

Просто. Недорого.

Обязательно для многих бизнесов.

Наверное, даже не стоит напоминать: важно реагировать на то, что вам пишут.

Хорошие отзывы использовать (см. прием «Отзывы»).

С авторами плохих связываться (рекомендую вам прочитать книгу Джанелла Барлоу и Клауса Меллера «Жалоба как подарок»).

Опрос сотрудников

Просто. Недорого.

Сотрудники, работающие с клиентами, могут сообщить вам очень интересные сведения.

Но при этом важно выслушать мнение двух сторон.

Информация в СМИ, блогах, социальных сетях

Просто. Недорого.

Анализ СМИ и Интернета даст вам информацию не только о конкурентах (см. прием «Посмотрим-посмотрим... (мониторинг конкурентов)»), но и о том, что говорят о вас клиенты, что они обсуждают, что думают.

Клиенты-знакомые

Просто. Недорого.

Удивительно, сколько интересного и полезного могут рассказать вам ваши знакомые, покупающие ваши решения. Никогда не упускайте возможность внимательно выслушать их — они расскажут вам гораздо больше (и точно более эмоционально), чем клиенты, которые вас лично не знают.

Как это работает на практике

Посмотрите сайты компаний «Арктел», МИАН. На стартовой странице вы найдете пиктограммы-смайлики: «похвалить», «пожаловаться», «предложить идею».

И вы знаете, и хвалят, и жалуются, и предлагают замечательные идеи.

Идея в реализации очень простая.

Копируйте!

Другой пример. Раз в год издательство «Манн, Иванов и Фербер» проводит опрос своих читателей. (В этом году мы попробовали сервис интернет-опроса surveymonkey.com — вы тоже можете воспользоваться им. К сожалению, он пока не русифицирован.)

И каждый год читатели (клиенты) засыпают нас идеями. Я еще не знаю результатов последнего опроса, но в прошлом году они подарили нам больше 270 идей!

Важно

Постоянно задавайтесь вопросом: «Зачем нам это нужно?»

В авиакомпании Southwest Airlines требуют, чтобы каждое получение информации от клиента предварялось благодарственным письмом, разъясняющим результирующее действие (то есть что компания сделает или планирует сделать, опираясь на результаты проводимого исследования).

У них же действует интересное правило «2-2-2»:

- уменьшите вдвое количество проводимых опросов;
- ускорьте оставшиеся в два раза;
- удвойте усилия, прилагаемые к действиям, основанным на отзывах потребителей.

Проверьте себя. Вот три самые распространенные ошибки опросов:

- неправильный список вопросов — их много, некоторые непонятно зачем задаются, на них сложно ответить однозначно;
- неправильно выбрана форма проведения опроса; у вас есть всего лишь четыре возможности: телефон, Интернет, рассылка, личная встреча, — но даже при этом ошибки с выбором формы опроса встречаются сплошь и рядом;
- самая главная ошибка — игнорирование полученных результатов, неиспользование их в работе.

«Фишки»

Читать

- Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь.
- Фред Райхельд. Книга о настоящей прибыли и реальном росте.

Эксперты

Если вам потребуется внешняя помощь, то обратитесь в компанию «Маркетинг машина». Она поможет вам подобрать правильные инструменты связи с клиентами, провести исследования клиентов и партнеров, организовать обратную связь с клиентами.

План внедрения

Выберите то, что подходит вам. Внедрите хотя бы два новых способа получения обратной связи.

ПРОДВИЖЕНИЕ

32. Ко-маркетинг

Цель

Сократить издержки на продвижение, увеличить ценность вашего предложения для клиентов, увеличить клиентскую базу.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Бесплатно (если не считать затрат на само продвижение).

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно начать делать прямо сейчас.

По сути

Ко-маркетинг иногда называют совместным маркетингом, ко-брендингом, кросс-маркетингом, фьюжн-маркетингом или используют термин «совместные программы».

Ко-маркетинг — альянс двух или более компаний, для того чтобы:

- сократить издержки на продвижение;
- увеличить свою клиентскую базу;
- увеличить ценность своих предложений.

Как правило, для достижения этих целей компании могут объединять:

- деньги (свои маркетинговые бюджеты);
- рекламу (вы рекламируете в своей рекламе вашего партнера, он — вас);

- клиентские базы (вы рассылаете по своей клиентской базе предложение вашего партнера и наоборот);
- продукты (например, Harry Mea! в McDonald's — объединение игрушки, как правило, от Walt Disney, и еды);
- опыт (ваши специалисты приходят на выручку вашему партнеру, его — помогают вам);
- площади (примеры здесь — упаковка, выставка, торговые площади, сайты);
- благотворительность;
- идеи (да, это тоже считается).

Причем в ко-маркетинге работает любая комбинация.

Ваши деньги плюс мои связи могут дать лучший эффект, чем ваши деньги плюс «их» деньги.

Как это работает на практике

В агентстве недвижимости МИАН была программа «Условия для жизни», которая предлагала клиентам агентства услуги более чем десяти партнеров. Тут и дизайн квартир, мувнинг, клининг, бытовая техника, пластиковые окна, железные двери — все необходимое тем, кто приобрел новое жилье.

Мы направляли поток клиентов к нашим партнерам (иногда поток был встречным), и наши клиенты получали более ценное предложение.

Важно

Во-первых, в ко-маркетинге, как правило, чем больше разных партнеров, тем лучше. Но при этом хорошо, если ваш партнер «дружит» только с вами. И хорошо, когда вы «дружите» только с одним партнером, представляющим один рынок.

Во-вторых, важно «качество» вашего партнера. Если ложку дегтя добавить в бочку меда, то вы сами знаете, что получится. Так же и с ко-маркетингом. Одного плохого (дегтяного) партнера достаточно, чтобы получить сами знаете что. Сотрудничайте только с лучшими, проверенными, надежными компаниями. Требуйте от них качественной работы (в идеале — проверяйте, как они работают).

В-третьих, учитывайте ценность предложения ваших партнеров для ваших клиентов. Меня лично раздражают скидки в 2, 3 и даже 5%. 10% — уже что-то. (А больше 25% скидки меня опять-таки раздражают. Это же какая маржа у тех, кто ее предлагает?) Раздражают акции вроде «купи машину, получи шило».

Требуйте от партнеров уважать и не позволяйте им раздражать ваших клиентов.

В-четвертых, примите во внимание фактор времени. Мало что в природе вечно, но все-таки постарайтесь, чтобы ко-маркетинг был длительным. Меня бы покорило, если бы я не смог воспользоваться каким-либо предложением, сделанным некоторое время назад, только из-за того, что «политика нашего

совместного предложения изменилась». (Помните, что лишь менее 5% покупателей являются «новаторами», которые *сразу же* отзываются на ваше предложение.)

В-пятых, с каждой стороны должен быть ответственный. Кто-то должен всех соединять, все планировать, «упаковывать», контролировать и драйвить. Когда нет ответственного — беда.

И еще. В ко-маркетинге как и в браке. Во-первых, насильно мил не будешь. Не стоит бегать за партнером. Не вызываете интереса у одного — ищите другого. Конкуренция, к счастью, есть. Во-вторых, брак должен быть по расчету. Нет выгоды, нет интереса — не будет хорошего результата.

«Фишки»

В альянсы можно вступать и с конкурентами. Помните рекламу «Пейте из алюминиевой тары»? Это реклама, которую совместно давали конкуренты, производители алюминия.

Если вы вдруг будете выпускать карту вашей ко-маркетинговой программы, то учтите ошибки других — прочитайте в моем блоге пост «Карточный маркетинг: если уж играть, то краплеными». Делайте такие карты, которые будут «продавать» вас, даже находясь в кошельках своих владельцев.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Составьте список из трех компаний, с которыми вам бы хотелось объединить усилия.
2. Пригласите их на переговоры (объясните зачем) или нанесите им визит.
3. Сделайте первое совместное предложение для ваших клиентов, используя сайт, прайс-лист, пресс-релиз.
4. Подведите итоги через месяц, потом через два, затем еще через три. Смотрите, что получается, что не получается — учитывайте в отношениях с нынешними и будущими партнерами.

33. Визитная карточка

Цель

Сделать *необычные* карточки, которые будут продавать, *всегда* иметь их под рукой.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Низкая.

Кому поручить

Маркетеру, персональному помощнику руководителя.

Сроки «изготовления»

От недели.

По сути

Я не хочу повторять содержание главы «Вот моя визитка» из книги «Маркетинг на 100%» (если вы не читали ее, то рекомендую).

Поэтому самое главное.

Всегда!

Сделайте так, чтобы визитные карточки всегда были у вас с собой.

Положите их в машину, бумажник, водительское удостоверение, портфель, сумку для ноутбука. Это поможет вам в нетворкинге и, как следствие, в продажах. Разве это того не стоит?

Есть работник? Есть визитка

Сделайте визитные карточки всем сотрудникам вашей компании (см. прием «Продает каждый»).

Дизайн имеет значение

Иногда я за день могу получить 10-20 визитных карточек (например, на конференции). Запоминаются визитки с необычным дизайном, интересной формы.

Подумайте, как можете выделиться вы.

Продавать

Я убежден, что оборотная сторона визитной карточки тоже должна продавать. Для этого необходимо напечатать на оборотной стороне «Наши новинки» или «Лидеры продаж».

Уже этого будет достаточно, чтобы показать, что вы продаете и на что обращаете внимание потенциального клиента.

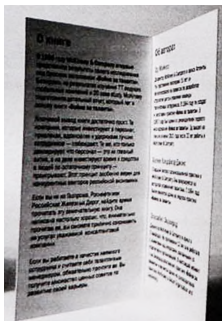
Важно

Переделайте ваши визитки, если они у вас «непродающие».

Это окупится.

Исключение — визитные карточки первых лиц компании. В этом случае этикет важнее продаж (если вы так считаете).

Стратегии, которые работают



«Фишки»

У 95% деловых людей есть компьютеры, все эти люди пользуются электронной почтой и в основном программным обеспечением Microsoft. Обязательно сделайте себе визитку в Microsoft Outlook, которую ваш получатель сможет сохранить у себя в «Контактах», синхронизировать со своим телефоном или смартфоном — так вы всегда будете «под рукой».

Кстати, выделиться можно (и нужно) и здесь.

Есть визитные карточки сотрудников, есть корпоративные визитки (где указывается только контактная информация компании). Почему бы не сделать визитную карточку для одного из ваших продуктов или услуг? Например, можно сделать визитку вашего флагманского продукта.

Читать

Глава «Вот моя визитка» в моей книге «Маркетинг на 100%».

Эксперты

План внедрения

1. Возьмите свою нынешнюю визитку. Продает ли она?
2. Попросите сделать так, чтобы продавала.

34. ОТЗЫВЫ

Рекомендации потребителей своим знакомым
в два раза ценнее рекламных заявлений.

Из исследования General Electric

Цель

Эффективно использовать для увеличения продаж один из самых эффективных маркетинговых инструментов.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно начать внедрять прямо сейчас.

По сути

Отзывы ваших клиентов и партнеров — мощный инструмент маркетинга. Но при этом он почти не используется большинством компаний.

Когда я на своих семинарах спрашиваю: «У кого в офисе при входе, в переговорных, в зоне ожидания висят отзывы клиентов?», не более 20% участников поднимают руки.

Мало.

Плохо.

Что и как делать? Разберемся.

Покупатели знают, что в своей рекламе вы всегда будете восхвалять свои решения и свою компанию. Поэтому степень доверия к рекламным сообщениям очень низкая.

Чему клиенты верят больше, так это отзывам других клиентов.

От кого получать отзывы?

Вы должны собирать отзывы:

- покупателей (никто не мешает вам запрашивать отзывы от тех клиентов, которые в настоящее время не работают с вами; иногда запрос об отзыве такому клиенту — прекрасный способ возобновить отношения);
- бизнес-партнеров компании;
- лидеров общественного мнения;
- возможно, журналистов, консультантов, аналитиков.

Список не полный — как, например, насчет вашего банка, поставщиков, торговых ассоциаций, научных институтов? Но главное — это клиенты.

Когда и как получать отзывы?

Заведите привычку просить об отзыве каждого клиента, с которым вы работаете или начинаете работать.

Старайтесь получить отзыв как можно скорее — в тот день, когда заключена сделка, произведена отгрузка, закончена инсталляция оборудования (потом у вас появятся другие задачи, приоритеты, а у клиента произойдут события, которые заслонят положительные эмоции от приобретения решения вашей компании).

Одна моя знакомая не выпускала клиентов из офиса до тех пор, пока они не оставляли ей экспресс-отзывы. Правильный подход. © Я видел эту книгу отзывов (подобные книги часто можно увидеть в музеях) — она производила большое впечатление и размерами, и количеством записей в ней. И главное — почти все отзывы были очень эмоциональными и оригинальными (кстати, отзывам, написанным от руки, доверяют больше).

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 вы могли бы еще порекомендовать нашу компанию, решение? Для чего? (Очень хороший вопрос, который может принести вам новых потенциальных клиентов.)

Никогда не давите на людей, которых вы попросили об отзыве. Если они отказались один раз, второй, 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 могут сказать: «Мы все подпишем, вы нам только все напишите». Вариант, когда пишется черновик для его дальнейшего редактирования и утверждения клиентом, достаточно распространен.

И еще: отзывы бесплатны. Вы никому не обязаны за них платить.

Отзыв — это реклама не только для вас, но и для того, кто его дает.

Как оформлять отзывы?

Уже сами слова «отзывы наших клиентов» привлекают внимание читателей. Но этого недостаточно. Чтобы отзывы сработали лучше, при их создании и оформлении необходимо учесть следующее.

- Текст должен быть коротким (стандартом может стать 300 слов, которые надо постараться уместить на одной странице).
- Делайте отзыв легко читаемым (попробуйте подход AIDA, делайте больше абзацев, играйте со шрифтами).
- Старайтесь, чтобы в отзыв вошли конкретные, количественные результаты, которым читатели отзывов 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 бы, чтобы отзыв не был анонимным и включал полную информацию о том, кто его дает.

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

Если клиент не разрешает вам использовать его имя, можно спросить разрешение использовать название компании и должность: старший экономист, компания «УТП Лимитед», Москва.

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

- Вы можете включить в отзыв фотографию (фотографии): они значительно увеличивают эффективность отзыва.

Что делать, когда 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 от клиента личная рекомендация или обновленный отзыв, вы получите их с большей вероятностью и большей скоростью.

Где использовать отзывы?

Вы можете использовать отзывы:

- собрав их в одном месте (это может быть папка «Так говорят клиенты», или папка отзывов, или что-то другое);
- на сайте, в брошюрах, каталогах и других печатных рекламных материалах, в рекламе в СМИ, в прямой почтовой рекламе, коммерческих письмах, пресс-релизах, аудио- и видеоматериалах.
- в коммерческих предложениях, заявках (документах) на участие в торгах или тендере.

А если некоторые отзывы будут критическими?

Если клиенты указывают на ваши недостатки, радуйтесь: когда вы видите узкие места, то можете их «расшить».

Конечно, если клиент высказал полностью отрицательное мнение, его следует поблагодарить, но использовать такой отзыв не стоит.

Если же там отмечены и положительные, и отрицательные моменты, то я бы рекомендовал использовать такой отзыв в работе. Потому что верить ему будут намного больше, чем целиком положительному.

А про недостатки вы можете сказать: «Это мы уже устранили».

Как это работает на практике

В каждой компании, где мне довелось работать, я начинал крестовый поход за отзывами. Это окупается многократно.

Важно

Чьи отзывы лучше использовать — высокопоставленных клиентов или обычных покупателей? Это зависит от бизнеса. Для одних лучше использовать отзывы простых людей, для других — знаменитостей.

А некоторые должны сочетать оба подхода.

Например, я однажды обедал в небольшом ресторанчике около Ярославля. Туда заходили, чтобы поесть, космонавты, эстрадные артисты, другие знаменитости, и одна стена была увешана их фотографиями с автографами и отзывами.

А другая — утыкана простыми визитными карточками обычных людей, которые там завтракали, обедали или ужинали. И я оставила свою карточку.

Так накапливается множество визиток — фактически отзывов.

Если ресторан плохой, то никто не оставит в нем свою визитку, и посетители это понимают.

Однако в других ресторанах, где мне доводилось бывать, вывешиваются только фотографии знаменитостей с их автографами.

Владельцы, управляющие сами решают, что лучше использовать.

И уже понятно, что первое заведение демократичное, а второе пафосное.

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

«Фишки»

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

Убедитесь, что отзывы используются для создания историй, помогающих продавать (см. прием «Сторителлинг»).

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Наметьте количество отзывов, которые вы хотите получить в ближайшее время.
2. Запустите процесс.
3. Проследите, как они используются менеджерами по продажам и маркетерами.

35. Деньгописание (копирайтинг)

Слова — это самый сильный наркотик, употребляемый человечеством.

Редьярд Киплинг

Цель

Научить и научиться писать рекламные тексты, коммерческие предложения, письма клиентам, чтобы продавать больше.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Почти бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору (тому, кто более грамотный).

Сроки «изготовления»

Можно начать внедрять уже сейчас.

По сути

Деньгописание — провокационный термин, который я использую на своих семинарах. В книге я переключусь на более привычный и устоявшийся термин "копирайтинг" — искусство написания текстов (иногда используется схожее понятие «текстрайтинг»).

Ваше умение писать рекламные тексты, коммерческие предложения, деловые письма партнерам и клиентам во многом было сформировано средней школой и родителями (мама, папа, спасибо вам большое за то, что научили меня этому хорошо!).

Если вас хорошо учили русскому языку, то все просто: вы примете эти разумные правила и с пользой для себя начнете их использовать. Если же у вас сложности с грамматикой, орфографией и прочим, то будет сложнее.

Но даже в таком случае использование этих правил позволит вам резко увеличить эффективность ваших документов (только уделите больше внимания устранению ошибок).

Я проверял: деньгописание работает! (См. раздел «Как это работает на практике».)

Вот вам история. Я знаю один случай, когда миллионная сделка (более 10 миллионов рублей) не состоялась, потому что в спецификации к договору, который был выслан на согласование, нашли три ошибки. «Они ошиблись в спецификации три раза, сколько же раз они ошибутся потом?» — подумала «пострадавшая» сторона, и сделка была отложена.

Пишите как говорите

Удивительно, но многие не понимают: то, как мы говорим, и то, как мы пишем, — это абсолютно разные стили.

Запишите себя на диктофон, когда вы выступаете. Прослушайте. Вы бы так никогда не написали.

Но писать нужно именно так, как вы говорите, — просто, невысокопарно, понятно. Меня поражает, как пишут некоторые деловые люди. Канцеляризм, предложения в три-четыре строчки. Впрочем, об этом ниже.

Пишите для одного человека

Простое и эффективное правило. Не пишите «уважаемые господа», «дорогие клиенты» — они все равно не сгрудятся вокруг вашего письма, чтобы читать его сразу всем вместе.

Представьте себе вашего потенциального читателя. Пишите для него, так получится лучше и читать другим будет интереснее (эту книгу я пишу для Евгения — спасибо тебе за помощь).

Если возможно, покажите результат ваших трудов предполагаемому адресату (или представьте, что бы он вам сказал, если бы увидел это письмо, прочитал).

Исключите ошибки

Вот какие они бывают чаще всего:

- пропущенные или лишние знаки препинания;
- орфографические ошибки (например, «кампания» вместо «компания» и наоборот);
- неправильные переносы;
- некорректные сокращения (вы понимаете, что означает «пн-сб, г/с, б/п, шд»? Ответ смотрите в конце главы.)

Выловить ошибки помогают Microsoft Spell Checker (если вы не знаете, как им пользоваться, разберитесь) и более грамотные коллеги.

Пишите короче

Акула пера Марк Твен очень хорошо высказался на эту тему: «Выбрасывайте каждое третье слово. Это придаст тексту удивительную живость».

Помните, что почти всегда короткие слова и предложения лучше длинных (в идеале должна работать каждая буква).

Еще советы:

- делайте больше абзацев (текст абзацем не испортить);
- если можно, все документы размещайте на одной странице;
- если не получается, то:
 - а) переносите с интригой, обрывая текст так, чтобы очень хотелось прочитать дальше, следующую страницу;
 - б) обязательно нумеруйте страницы (кстати, нумерация «4/15» в документах выглядит лучше, чем просто «страница 4»).

Пишите проще

Избегайте в ваших документах использования:

- профессионализмов (например, вы, может, и знаете, что такое аллокация, а клиент только догадывается);
- профессионального жаргона («Это простейшая «альтернатива», наша компания работает с ней уже более 10 лет». Опять же, клиент может не понимать слово «альтернатива» в том узком смысле, который в него вкладываете вы);
- деепричастных оборотов. Ничто так не утяжеляет текст, как деепричастные обороты.

(Как нельзя кстати здесь будет один из моих любимых анекдотов.

Сын спрашивает у отца: «Папа, а почему надкушенное яблоко темнеет?» — «Дело в том, сынок, что при нарушении целостности клеточной оболочки содержащаяся в клетках заменимая аминокислота тирозин под воздействием фермента тирозиназы вступает с атмосферным кислородом в реакцию, продуктом которой является пигмент меланин». — «Папа, ты с кем сейчас разговаривал?»

Или как вам такая фраза: «Диверсификация на основе этой идеи выходит за предел, установленный кривой опыта?»)

Пишите точнее

Если можно, используйте цифры: это доказательство точности.

Правда, надо быть аккуратнее. Однажды я прочитал в отчете: «По данным нашей аналитической службы, в настоящее время в Московской области к реализации предлагается примерно 2342 загородных дома». Упс.

С помощью слов «примерно», «приблизительно», «порядка», «около» ваши документы лучше не станут.

И не преувеличивайте, как бы вам этого ни хотелось. Ведь что написано пером, не вырубишь топором.

Меньше отрицаний

Старайтесь использовать меньше слов «не» и «нет».

Отрицание — это негатив и отторжение. Вам это нужно?

Ганди сказал: «Позовите меня на антивоенный митинг — и я не пойду. Позовите меня на демонстрацию за мир — и я приду».

Не повторяйтесь

Очередная очередь, повторный повтор, договорились по договору... Я, может, и утрирую, но, надеюсь, вы меня поняли.

Цитируйте правильно

Если вы используете в вашем документе цитату, то не доверяйте своей памяти — проверьте правильность цитаты в источнике.

Я знаю по себе, насколько это смешно, когда тебе приписывают неправильные или чужие слова.

Добавьте эмоций!

Если вы добавите в текст эмоции (человечность, юмор, теплоту, неформальность, дружелюбие), то сделаете ваш документ более эффективным.

Поможет использование имени, прилагательных, цитат (к месту) и смайликов.

НЕ ПИШИТЕ ВЕСЬ ТЕКСТ ЗАГЛАВНЫМИ БУКВАМИ

Это просто не читается.

Цвет помогает

Используйте цвет: это выделяет, привлекает, продает.

Design rules!

Посмотрите еще раз на подготовленный документ — надеюсь, что, следуя вышеизложенным советам, вы сделали его легко читаемым и грамотным.

А теперь займитесь дизайном: дайте больше «воздуха» (пустого пространства), примените цвет, курсив, шрифты разного типа и размера (но имейте чувство меры, использовать в документах больше двух-трех шрифтов — дурной тон и вкус).

Как это работает на практике

Работая в агентстве недвижимости МИАН, я столкнулся с проблемой текстов: они оставляли желать лучшего как на сайте, так и во всех рекламных материалах.

Основываясь на правилах, описанных выше, мы выстроили жесткую систему подготовки и проверки текстов.

Сначала в соответствии с правилами наши менеджеры готовили тексты.

Потом их выборочно проверял наш PR-менеджер.

Особо важные тексты (буклеты, коммерческие предложения, письма партнерам, пресс-релизы) всегда вычитывал я.

Это отнимало много времени, часто трепало нервы, но оно того стоило.

Я был уверен, что наши тексты работают на компанию, а не против.

Важно

Покажите личный пример. Если вы будете писать тексты абы как, то все усилия ваших коллег будут напрасны.

Как говорится, семь раз отмерь, один раз отрежь. Вы можете проверить документы сами.

Используйте возможности компьютера по автоматической проверке текста.

Очень помогает чтение документа не с экрана, а распечатанного — текст воспринимается совсем по-другому.

Прочитайте документ вслух.

Вы также можете попросить проверить текст вашего более грамотного коллегу (такой найдется в любой компании).

Проверяйте. Проверяйте. Проверяйте.

И конфуза не будет.

(Однажды я писал своей коллеге Юле письмо. Буквы Ю и Б стоят на клавиатуре рядом, я и не обратил внимания на то, что получилось вместо «Юля, что делать будем?». Мне стыдно до сих пор.)

Иногда стоит нанять профессионального корректора. Пусть ваши ошибки увидит он, а не клиенты и покупатели.

«Фишки»

Несколько советов по использованию цифр:

- 125 тысяч лучше, чем 125 000;
- 134 300 лучше, чем 134300 (используем пробел, чтобы сделать представление больших чисел более наглядным);
- 35% лучше, чем 35 процентов.

Еще раз повторю, что одно изображение лучше тысячи слов. Напишите мне, и я вышлю вам очень яркую и прикольную презентацию «Копирайтинг Манна». Там вы увидите, как изображения играют против авторов.

Также вы найдете в этой презентации 12 способов графического выделения текста в документах Word. Двенадцать!

Не делайте свои документы унылыми.

Читать

Начните с этих трех книг:

- Барбара Минто. Принцип пирамиды Минто.
 - Кира Иванова. Копирайтинг: секреты составления рекламных и PR-текстов.
 - Б. Фьюджерс, Ч. Хардауэй, Д. Варшавски. Почему бизнесмены говорят как идиоты.
- Втянетесь — напишите, я посоветую еще.

Эксперты

План внедрения

1. Снимите копию с этих правил (или запросите у меня файл с этой главой), раздайте всем сотрудникам, которые пишут клиентам.
2. Найдите в компании самого грамотного сотрудника, поручите ему проверку наиболее важных документов.

Ответ: похоже, что «пн-сб, з/с, б/п, ид» означает «работаем с понедельника по субботу, без перерывов, в шаговой доступности».

Что такое «г/с», я не понял. Возможно, это «к/с», или «круглосуточно».

Пример не выдуманный.

36. Визуализация

Цель

Максимально эффективно, наглядно и прозрачно представлять информацию для ваших клиентов.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Изменить ситуацию в лучшую сторону можно за неделю.

По сути

Посмотрите на текстовые описания того, что вы предлагаете. Можно ли то, о чем вы рассказываете на одной, двух и более страницах, описать схемой, диаграммой, блок-схемой, картой, рисунком? Можно ли даже карикатурой или фотографией?

Поверьте мне. Можно.

Все это и называется визуализацией.

Помогите вашим клиентам с первого взгляда понять, что вы им предлагаете.

У них нет времени читать длинные и сложные тексты. Чем проще подача — тем легче понимание, тем выше вероятность покупки.

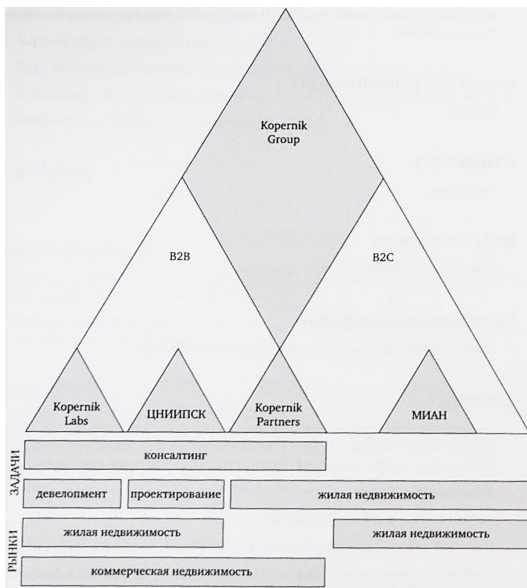
Визуализация, или «картинка», украсит и усилит любой документ.

Как это работает на практике

Посмотрите на сайте kopernik.ru новость «Коперник Group — новое имя группы компаний МИАН» (kopernik.ru/Gk/News/2008/11/2860.aspx).

Чтобы расписать, чем занимается каждый бизнес группы компаний, в каком сегменте он работает, потребовалось бы две страницы текста.

Рисунок просто и наглядно отвечает на вопросы, на каких рынках работает та или иная компания, какие задачи она решает, где имеется синергия бизнесов.



Еще пример. Во многих бизнесах сделка — это не простая транзакция «деньги—товар». Консалтинг, проектирование, девелопмент, техническое обслуживание машины, риелторский бизнес.

Посмотрите на сайте mian.ru карты сделок. Вы с помощью визуализации сможете продемонстрировать клиентам, что для них делаете, что происходит на каждом этапе, какова их последовательность.

Клиентам нравится такая прозрачность, которая ассоциируется у них с заботливостью и открытостью компании.

Важно

Будьте внимательны: очень плохо, когда картинки не соответствуют словам, то есть ваш текст описывает одно, а картинка—другое.

«Фишки»

Посмотрите, что с визуализацией у ваших конкурентов. Что можно у них перенять?

Интернет дает потрясающие возможности визуализации. Постарайтесь использовать хоть какую-то часть этих возможностей. Узнайте, например, что такое «облако тэгов», и постарайтесь использовать его при визуализации ваших материалов.

Читать

- Артемий Лебедев. Ководство.
- Барбара Минто. Правила пирамиды Минто.

Эксперты

План внедрения

1. Выберите любой документ, который вы хотели бы изменить, используя визуализацию.
2. Поручите маркетеру или коммерческому директору изменить его. Вам, им и, конечно же, клиентам результат непременно понравится.

37. AIDA

Цель

Освоить инструмент, значительно улучшающий качество коммуникаций внутри и вне компании.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

В течение дня.

По сути

AIDA — это самая простая коммуникационная модель, которая давно (с середины прошлого века) используется в рекламе. Она позволяет быстро проверять, насколько хорошо (или плохо) подготовлен рекламный макет или рекламное письмо.

Вот как это работает.

Вам нужно запомнить четыре слова (AIDA — это аббревиатура, сокращение по первым буквам).

Внимание. Интерес. Желание. Действие. (На русском — ВИЖД, не очень звучно.)

Теперь смотрим на любую рекламу и проверяем.

A — attention (внимание)

Привлекает ли реклама внимание? Выделяется? Цепляет?

Работает ли картинка (визуал), заголовок, компоновка (дизайн), размер?

I — interest (интерес)

Интересно ли смотреть и читать вашу рекламу?

Картинка должна быть интересной, привлекательной, нестандартной (не из надоевшего всем фотобанка или библиотеки имиджей Microsoft).

Интересно ли читать ваш текст? (См. прием «Деньгописание (копирайтинг).».)

D — desire (желание)

Вызывает ли ваше объявление желание приобрести ваш продукт или услугу? Текут ли у вас слюнки? Все ли достойные причины и аргументы вы привели?

A — action (действие)

И наконец, побуждает ли ваша реклама к нужному вам действию? Просите ли вы прямо вашего клиента — позвонить, купить, попробовать, зайти?

В 80% объявлений нет прямого призыва к действию. Реклама не работает так, как могла бы.

Фраза «Звоните нам по телефону xxx xx xx» намного сильнее, чем «Наш телефон xxx xx xx».

95% слушателей моих семинаров не знают об этой модели.

И многие на мой вопрос «Что такое AIDA?» кричат в ответ: «Опера Верди!»

Хорошая *музыкальная* эрудиция.

Вам нужна маркетинговая.

Важно

Вы также можете использовать эту модель в переписке.

Проверьте свое электронное письмо перед тем, как отправить его важному клиенту.

Привлекает ли оно *внимание*? (Тема письма, имя клиента в теме, знак приоритета.) *Интересно* ли его читать? Возникнет ли у получателя *желание* ответить на него? Как побуждаете к нужному вам *действию*?

«Фишки»

Проще запомнить это слово как «айда». В оригинале, конечно, звучит иначе, но так намного легче произносить и запоминать.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Распечатайте слова модели AIDA и повесьте на видном месте.
2. Проверяйте себя неделю, потом работа по AIDA войдет в привычку.

38. Знание — сила

Цель

Донести до клиентов информацию о ваших решениях в доступном виде, позиционировать компанию как эксперта.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Низкая.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Примерно за месяц.

По сути

Один из способов позиционирования компании — представить ее как эксперта рынка.

«Мы лучше всех понимаем в том, как варить варенье».

«Мы первые в разработке программ обучения курьеров».

«Мы профессионалы своего дела».

Это действенный способ привлечь внимание клиента. Но необходимо, чтобы ваши слова подтверждались действиями, демонстрацией вашей позиции на практике.

Как можно доказать, что вы специалист?

Самое простое — использовать рейтинги и награды и делиться знаниями с рынком, с клиентами.

Вот список возможных приемов.

Выступления

Выступления на различных «круглых столах», заседаниях клубов, конференциях работают на вашу репутацию (см. прием «Найти и выступить»).

Важно не только количество ваших выступлений, но и их качество.

На таких мероприятиях всегда есть представители СМИ — хорошее, яркое выступление побудит их обратиться к вам за интересным материалом.

Полезные советы

Создайте для своих клиентов сборник полезных советов.

•3 правила перехода улицы на красный свет».

•5 советов приезжающему из деловой командировки».

•10 рекомендаций специалистам, которых наняли на работу в условиях кризиса».

•30 вопросов, которые вы должны задать себе до переговоров с клиентом».

Отправьте советы вашим клиентам и потенциальным покупателям. Сделайте, взяв их за основу, красиво напечатанную памятку. Вывесьте их на сайте.

Хорошо составленные и написанные советы моментально разлетятся в Интернете, а это дополнительная известность.

Книга

Напишите книгу. Это один из самых действенных способов создать имидж эксперта, врезаться в память ваших клиентов.

И прекрасный подарок.

Статья

Напишите, основываясь на своем выступлении или своих полезных советах, статью для отраслевого, профессионального или делового издания.

Обзоры

Делайте обзоры того, что происходит на вашем рынке или на похожих, смежных рынках России.

Интересными для читателей будут и обзоры мировых рынков («Зарубежный опыт забивания гвоздей»).

Очень хорошая практика — размещение аналитических отчетов в виде PDF-материалов для скачивания на сайте компании (не забудьте указать внутри файлов авторство и контактную информацию).

Прогнозы

Деловые прогнозы (как и астрологические) пользуются большой популярностью. Каждому хочется заглянуть в будущее — попробуйте помочь в этом вашим клиентам.

Семинары

Передача знаний вашим клиентам на «круглых столах», семинарах — очень хороший (правда, не самый дешевый) способ создания репутации эксперта.

Для сокращения расходов в этом случае можно объединиться с неконкурирующими компаниями, заинтересованными в той же аудитории, что и вы.

Как это работает на практике

Когда я работал в телекоммуникационной компании «Арктел», мы собрали в один документ все риски телефонизации объектов коммерческой недвижимости, которые могут возникнуть у инвестора-застройщика.

Потом мы напечатали буклет «11 рисков инвестора-застройщика» (пользовавшийся большой популярностью), выложили описание этих рисков на сайт компании, несколько раз выступили на конференции на эту тему, включили эти риски в коммерческие презентации менеджеров по развитию бизнеса.

Знания о рисках инвестора-застройщика помогли:

- нам развивать наш бизнес, создавать имидж компании-специалиста (очень важно для нашего рынка);
- нашим менеджерам наращивать клиентскую базу, быть более убедительными на встречах, увеличивать продажи;
- нашим клиентам избегать этих рисков (например, работать с нами ©).

Важно

Следите за тем, что в этом направлении делают конкуренты. Если они начинают копировать вас, то введите копирайт — ставьте значок (с) после ваших советов.

Если они делают это творчески, то, к сожалению, вам придется конкурировать с ними и на этом, интеллектуальном, поле.

Особенно важна передача знаний при выводе на рынок нового продукта или услуги. Например, я раньше даже не слышал о косметике для мужчин. А сейчас моя полка в шкафчике в ванной, где раньше лежало лишь несколько тюбиков, заставлена почти полностью. Маркетеры производителей косметики поработали хорошо.

«Фишки»

Всегда соединяйте текст и контакты в один блок, иначе при перепечатке ваши советы могут потерять авторство.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Посмотрите на описанные выше инструменты. Что вы можете использовать в своей работе в ближайшее время?
2. Выберите одно, сделайте.
3. Вернитесь к списку.

39. FAQ

Цель

Представить клиентам информацию о решениях вашей компании в максимально удобном виде, легко считываемом и понятном.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно начать внедрять уже сейчас.

По сути

Часто задаваемые вопросы клиентов (ЧаВо), или, по-английски, frequently asked questions (в сокращении звучит немного двусмысленно — FAQ), в России используются редко.

Скорее исключение, чем правило, их использование в подготовке коммерческих предложений, буклетов, контента корпоративного сайта.

А зря. FAQ — наиболее удобный для клиентов способ донесения информации.

Используя FAQ, вы:

- экономите время ваших сотрудников и облегчаете им работу;
- экономите время ваших клиентов;
 - демонстрируете, что заботитесь о клиентах, предугадывая их возможные вопросы;
- правильно сформулировав вопросы и ответы, заставляете их работать на себя.

Например, ваша компания работает шесть дней в неделю и открыта для клиентов 12 часов в сутки. Если вы просто упомянете об этом в ваших рекламных материалах, то читатели, вероятно, пропустят эту информацию. Если же вы включите в FAQ вопрос «Когда с вами лучше связаться?», то, вероятнее всего, клиент прочтает ответ на него.

Чтобы FAQ был максимально убедительным и эффективным, следуйте нескольким рекомендациям.

Реальные вопросы

При подготовке FAQ отвечайте только на реальные вопросы, не выдумывайте их. Вопросы, придуманные сотрудниками компании, клиенты чувствуют за версту.

Чем меньше вы размышляете над составлением вопросов, тем лучше. Просто выберите те из них, которые звучат каждый день.

Источники лучших вопросов — клиенты и менеджеры по продажам.

Менеджеры по продажам расскажут, что спрашивают покупатели, и предложат выигрышные ответы на проблемные вопросы, вспомнят байки о самых курьезных вопросах (почему бы и их не включить в FAQ?).

Но настоящий клад вопросов — это непосредственно клиенты.

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 делать.

На сайте одного из операторов мобильной связи в разделе FAQ задал вопрос: «Возможна ли отправка MMS 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: «К сожалению, нет»?

Сегментируйте читателей FAQ

Если у вас несколько целевых аудиторий, до которых необходимо донести информацию, то FAQ следует адаптировать под каждую из них.

Руководителя компании интересуют одни вопросы, менеджера отдела закупок — другие, технических специалистов — третьи.

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

Можно дробить вопросы по специальностям, позициям или должностям, как указано в примере выше, а можно по уровню осведомленности, например «FAQ для профи», «FAQ для чайников».

Порядок во всем

Если услуга/товар сложный и информации по нему и вопросов-ответов много, то структурируйте их по группам, например «О компании», «Услуги», «Обслуживание», «Другое».

Нет неудобных вопросов

Такое часто случается: клиент может задать неудобный вопрос. Не бойтесь отвечать. Включите ответ в FAQ.

Подготовив убедительный ответ, вы снимете вопросы, которые могут возникнуть у этого клиента (и у многих других), подтолкнете его в отдел продаж.

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

Вина ваша.

Как это работает на практике

Везде, где можно, мы используем FAQ.

Последние примеры — сайты arctel.ru и mian.ru

Еще хороший пример — «Printer's Digest. 50 вопросов полиграфисту. Все, что надо знать о печати», подготовленный типографией «Арес» (сайт компании — printing.ru).

Важно

Если вы начали использовать FAQ, то обязательно предусмотрите возможность отправить вам вопрос по электронной почте, с помощью программ мгновенного обмена сообщениями, укажите контактные телефоны.

Оставляя контакты, будьте готовы к новым вопросам. Отвечайте быстро. Если какой-то вопрос вам задали не один раз, значит, пора включить его в FAQ.

Обязательно время от времени просматривайте FAQ: устаревает все.

«Фишки»

Чем более личной будет подача материала, тем больше вероятность, что она вызовет отклик читателей.

Пример того, как можно очеловечить текст, — FAQ-услуги «МультиНомер» на сайте компании «Арктел» (см. arctel.ru/ru/208). Там есть FAQ «Для директоров», «Для технических специалистов», «Для секретарей и помощников руководителей» и «Для маркетеров». На вопросы отвечают специалисты компании, имена, фамилии и контакты которых указаны на соответствующих страницах. Задайте им вопрос — и они вам ответят.

Ставьте в FAQ дату получения вопроса и ответа. Иногда смешно читать ответы, в которых используются устаревшие цифры, данные, стоимость, фамилии, факты.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Посмотрите, какой из используемых вами материалов можно переформатировать в FAQ.
2. Дайте указание изменить его.
3. Сравните.

Вам понравится (и вашим клиентам тоже).

40. Подарки

Подарок лучший тот, в чем есть потребность.

Уильям Шекспир

Цель

Сделать подарки эффективным инструментом, работающим на улучшение отношений с клиентами.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость:

Бесплатно (если не считать стоимость самих подарков).

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

Можно начать внедрять уже сейчас.

По сути

Кризис кризисом, а подарки дарить (хоть и меньше) приходится.

Есть сезонные праздники — например, Новый год и 8 Марта.

Есть профессиональные праздники — скажем, День связи, День металлурга.

А есть дни рождения — у компаний и клиентов, с которыми вы работаете.

И без подарка тут обойтись сложно.

Я могу рассказать много историй о том, как подарок «в тему» улучшал отношения между компаниями, приводил к новым или дополнительным заказам. Но думаю, что такие истории знаете и вы.

Поэтому, исходя из тезиса «нет, нам без подарков жить никак нельзя», разберемся, как получать от них максимальный эффект.

В маркетинге принято делить подарки на:

- «раздатку» (недорогие вещи: ручки, карандаши, брелоки, зажигалки);
- сувениры (стоимостью до 50 долларов);
- подарки;
- VIP-подарки (свыше 200 долларов).

В нынешних условиях можно безболезненно для бизнеса срезать расходы на «раздатку» и сувениры (все поймут), но вот тема подарков и VIP-подарков остается. Поэтому, руководствуясь правилом «подарок лучший тот, в чем есть потребность», старайтесь подбирать именно такие подарки.

Вот принципы, которые помогут выбрать вам хороший подарок.

«Заноза»

Лучше, чтобы подарок был всегда перед глазами того, кому вы его подарили.

Большой «проникающий» эффект имеют подарки, которые ваш клиент использует в офисе (в частности, на столе), в квартире или загородном доме (спальне, кабинете, кухне), в автомобиле (в Москве машина уже становится вторым домом).

Идеальный подарок тот, который ваш клиент всегда носит с собой.

«В тему»

Прекрасный подарок тот, что вызывает эмоции, тот, за который ваш клиент не раз поблагодарит вас.

Чтобы сделать такой подарок, необходимо знать хобби клиента.

«Матрешка»

Как маленькая матрешка ложится в большую, так и с подарками.

Новые подарки «бьют» старые.

Высший сорт — первый сорт.

Оригинальность — банальность.

Большая функциональность — меньшую.

Как это работает на практике

Книга — лучший подарок. Так было, и так будет.

Проблема подарка коллеге, клиенту и партнеру для меня решена. Я дарю наши книги.

Книги глубоко проникают в душу.

Книги не выбрасывают.

Книги с автографом держат на виду (поэтому обязательно подписывайте книги, которые дарите).

Посмотрите на сайте m-i-f.ru несколько шикарных вариантов. Книги «Речи, которые изменили мир», «Компании, которые изменили мир», «Настоящему мужчине». Отличные подарки!

Важно

Наладьте учет подарков. Соблазн у сотрудников использовать их для себя и знакомых будет большой. Пресеките это правильно поставленной системой учета. Учет к тому же позволит избежать дублирования подарков. Часто одну компанию ведут несколько менеджеров, и одно «лицо, принимающее решение» может получить от них два одинаковых подарка.

Не сделайте «вредного» подарка. Например, вы можете с самыми благими намерениями подарить бутылку роскошного арманьяка вашему клиенту, а он два месяца как бросил пить. Конфуз. Обида.

Избежать подобного поможет ваша база клиентов.

И проведите тест: посмотрите на выбранный для клиента подарок. Вы сами бы хотели такой получить?

«Фишки»

Дорог не подарок, дорого внимание. Создайте правильную атмосферу подарка: вручайте ваш подарок VIP-клиенту, например, в сопровождении гитариста. (Однажды я видел, как в приемной у одного бизнесмена, чтобы поздравить его, сидели два представителя благодарного заказчика и... пятеро цыган. В приемную заглянуло чуть ли не полкомпании, настолько необычным было зрелище.)

Важна упаковка. Она также создает правильную атмосферу.

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

Попробуйте вручить подарок тому, кому вы обычно его никогда не дарите.

Если вы работаете с магазином, то сделайте подарки не только директору магазина и товароведам, но и всем продавцам. Посмотрите на эффект.

Читать

Эксперты

Лариса Солодухина, ИД «Деловой Экспресс» (L.Solodukhina@dex.ru).

План внедрения

1. Проведите аудит подарков.
2. Сформулируйте принципы, по которым будет создаваться подарочный фонд.
3. Наладьте учет.

41. Свое — по максимуму

Цель

Использовать имеющиеся ресурсы компании для продвижения и увеличения продаж.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Недорого.

Кому поручить

Маркетеру.

Сроки «изготовления»

В течение месяца.

По сути

Этот прием прост.

Вы лишь должны начать максимально использовать свои площади и все свои носители для увеличения продаж и продвижения вашей компании и решений.

Вот некоторые возможности.

Окна офиса

В некоторых случаях вы можете активно использовать окна вашего офиса. Разместите в них рекламу ваших решений, информацию об акциях, специальных предложениях. Так делают магазины, так можете делать и вы.

Автомобили

Служебные машины и в некоторых случаях автомобили сотрудников могут использоваться для того, чтобы разместить на них рекламу.

Или в них — например, защитные экраны на лобовые стекла машин.

Оригинальным будет размещение рекламы на крыше автомобиля (если вы сейчас в квартире или в офисе, расположенном в верхних этажах здания, выгляните в окно).

Позаботьтесь о том, чтобы вывеска около офиса продавала вас. Сделайте ее яркой, заметной (при этом не обязательно самой большой — если у всех вывески стальные, ваша должна быть золотой, если у всех цветные, то ваша пусть будет черно-белой).

Офисное здание

Если вы арендуете площади в офисном здании, позаботьтесь о том, чтобы все арендаторы знали о вас: сделайте прямую рассылку или разнесите рекламу по другим офисам, разместите при входе рекламные материалы вашей компании.

Сотрудники компании

См. прием «Продает каждый».

Ваша продукция

Если вы продаете оборудование, которое устанавливается в местах, где люди работают или отдыхают, то вы можете разместить небольшие наклейки на нем.

На этих наклейках должны быть название вашей компании, контакты и слоган, привлекающий внимание. Например, на книги нашего издательства, продающиеся через книгоматы (вендинговые машины), мы делаем наклейки, на которых есть логотип и фраза «Эта книга куплена у робота». Это и дополнительная реклама, и все условия для сторителлинга (см. прием «Сторителлинг»).

Место работы

Если ваша работа связана с выездом к заказчику, то используйте и эту возможность для продвижения и продаж.

Ваши сотрудники могут раздать листовки, визитки, повесить объявление.

Вы можете повесить баннер (плакат) «Мы делаем здесь то-то и то-то, спрашивайте — сделаем и вам».

Один мой знакомый, который бурил скважины на дачных участках, в несколько раз увеличил продажи, после того как я предложил ему, чтобы его сотрудники как минимум интересовались у хозяев соседнего участка: «А вам скважина не нужна? Дешевле будет. Не надо платить за поездку, мы уже здесь».

Спонтанных заказов было много.

Немало было и вызовов чуть позже: покупатель созрел, наведываясь к соседу и интересуясь, как работает, — а у того на трубе пластиковая наклейка с телефоном компании.

Как это работает на практике

В телекоммуникационной компании «Арктел» мы размещали наклейки на телефоны, которые подключались к нашей сети. На ярких наклейках был логотип компании и телефон горячей линии.

В агентстве недвижимости МИАН, офисы которого всегда размещались на первой линии, мы максимально использовали окна офисов, размещая в них «предложения недели», периодически меняя их и, таким образом, привлекая внимание прохожих.

А вот у издательства «Манн, Иванов и Фербер» офиса нет, точнее он виртуальный, поэтому я стараюсь максимально «светить» наши книги: читаю их в поездках, ношу в портфеле.

Важно

«Фишки»

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Просмотрите список — какие возможности подходят для вас?
2. Поручите своим сотрудникам, чтобы то, что можно реализовать в кратчайшие сроки, было сделано.
3. Проконтролируйте.

42. День открытых дверей

Цель

Расширение клиентской базы.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Низкая.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

В течение двух недель.

По сути

День открытых дверей — прекрасная возможность ознакомить ваших потенциальных клиентов с тем, как работает ваша компания, показать, в чем вы эксперты, вывести отношения с существующими клиентами на новый уровень.

В определенный день, как правило в вечернее время, вы приглашаете ваших потенциальных или существующих клиентов посетить ваш офис, ресторан, магазин, производство.

Важно заранее определиться с темой.

«Секреты кухни».

«Так делается лучшее пиво в городе: посмотрите и попробуйте».

«Как выгодно продать квартиру?»

«Покупка автомобиля в кредит».

«Что каждая семья должна знать о банке? (Приходите с детьми.)»

Думаю, вы без труда подберете тему для вашего бизнеса.

Желательна предварительная регистрация. Представьте: вы рассчитывали на двадцать участников, а пришло сорок.

Позаботьтесь о чае, кофе, печенье и конфетах.

Подумайте о письменных принадлежностях, чтобы участники могли записывать то, о чем вы будете рассказывать.

Придумайте, чем занять детей, которые придут с родителями (подсказка: захватите из дома какой-нибудь мультфильм, ведь DVD-проигрыватель сейчас есть почти в каждом компьютере).

Продумайте программу и докладчиков (что вы говорите и что показываете). Имейте в виду, что несколько сменяющих друг друга докладчиков лучше, чем один.

Предусмотрите сессию вопросов и ответов. Если вопросов не будет (аудитория скромная, бывает), то скажите: «А вот в прошлый раз были два таких интересных вопроса...»

В самом конце должна быть предоставлена возможность для индивидуальных встреч и переговоров.

Постарайтесь собрать контакты участников и в течение следующих двух дней напишите им письмо, поблагодарите и спросите, можете ли вы еще чем-то быть им полезны.

Как это работает на практике

День открытых дверей был одним из самых эффективных маркетинговых инструментов в практике маркетинга агентства недвижимости МИАН — это был прекрасный способ продемонстрировать наш статус эксперта рынка недвижимости (см. прием «Знание — сила») и получить немало потенциальных клиентов.

Важно

Не назначайте День открытых дверей на пятницу (дачи, гости — все это сократит число посетителей) и понедельник (понедельник — день тяжелый). Играйте с днем, меняйте его от раза к разу. Например, в марте он во вторник, а в апреле в среду.

Предусмотрите небольшой подарок для участников: магнит на холодильник, ручку. Пусть что-то напоминает о вас и некоторое время спустя.

Проведение Дня открытых дверей — это клиентское мероприятие, и расслабляться здесь нельзя. Не опускайте планку. На хорошо организованных Днях открытых дверей вероятные клиенты могут стать реальными.

«Фишки»

Расширьте число участников, пригласив студентов старших курсов профильных институтов вашего города.

Для экономии расходов и расширения круга посетителей используйте возможности ко-маркетинга (см. прием «Ко-маркетинг»),

Читать**Эксперты****План внедрения**

1. Назначьте ответственного за проведение первого Дня открытых дверей.
2. Определитесь с темой.
3. Назначьте срок.

43. Спам

Цель

Увеличить количество обращений в компанию.

Сложность реализации

Невысокая.

Стоимость

Невысокая.

Кому поручить

Маркетеру.

Сроки «изготовления»

Две недели.

По сути

Объяснять, что такое спам, наверное, нет необходимости.

Все его получают.

Все его проклинают.

Но для очень многих компаний он работает: даже десятой доли процента откликнувшихся достаточно для того, чтобы окупить ваши инвестиции (причем очень небольшие).

Спам (массовую неперсонифицированную рассылку) можно разделить на «свой» и «чужой».

«Свой»

Вы используете собственную базу адресов и спамите своих клиентов коммерческими предложениями и новостями.

Если вы предусмотрите опции «отписаться» (и действительно станете отключать тех, кто отписывается) и будете работать над контентом, то такие рассылки будут работать.

«Чужой»

Вы заказываете рассылку специализирующимся на этом компаниям. Вы им текст, они вам рассылку по своей собственной базе. (Ее надо проверять. При возможности договориться о бесплатном тесте.)

Я не призываю вас пользоваться спамом.

Но попробуйте, может быть, это вам подходит.

Как это работает на практике

В компании «Арктел» до 10% клиентов каждый месяц (а то и больше) приходил к нам по «чужой» спам-рассылке. Естественно, названия компании в рассылке не было — только описание услуги и телефон компании-партнера, которая занималась приемом входящих звонков и писем.

Важно

1. Помните, что спам — это носитель. Важность контента (содержания) остается неизменно высокой. (См. прием «Деньгописание».)
2. Рекламируйте продукты — даже скорее выгоды, которые получит потенциальный получатель продукта, — и не «светите» (за редким исключением) название компании.

«Фишки»

Присмотритесь к мобильному спаму.

Поговорите с какой-нибудь компанией, занимающейся им.

Результаты в случае правильной выборки (препейд/постпейд, средний чек, география звонков) и правильного содержания могут вас ошеломить.

Читать

- Сет Годин. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя.

Эксперты

План внедрения

Договоритесь о встрече в ближайшее время с внешним спамером, делающим электронные и мобильные рассылки (если вашу продукцию можно продвигать таким образом).

Об Интернете

Интернет.
Инtranет.
Экстернет.
Портал.
Сайт.
Микросайт.
Промосайт.
Поисковая оптимизация и продвижение.
Баннерная и контекстная реклама.
Социальные сети.
Форумы.
Комьюнити.
Хостинга.
Блога. Личные и корпоративные.
Микроблогганг.
Подкасты.
Нанокастинг.
Вирусный маркетинг.
Онлайн-видео.
Аффилированный маркетинг.
E-mail-маркетинг.
RSS.
Виджеты.

Не знаю, дочитали ли вы до конца, но это не все, что входит в понятие «Интернет для бизнеса». И самое страшное, что некоторые специалисты утверждают:

отдельно взятые инструменты не работают сами по себе, необходима еще особая стратегия работы в Интернете.

Но давайте все-таки посмотрим, что можно взять с пользой для себя на вооружение прямо сейчас.

Я думаю, вам необходимо в первую очередь обратить внимание на сайт, корпоративный блог и подпись к электронным письмам (как часть e-mail-маркетинга).

Остальное следует узнавать в других книгах, а также у специалистов по интернет-бизнесу и маркетингу (один из таких специалистов — Сергей Сухов (sukhov.ru), который помог мне с этой частью книги).

44. Сайт

Цель

Сделать корпоративный сайт более эффективным инструментом маркетинга и продаж.

Сложность реализации

Низкая или средняя (в зависимости от масштабов изменений).

Стоимость

Недорого или бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру.

Сроки «изготовления»

Можно начать внедрять уже сейчас.

По сути

О том, как создать сайт или сделать его лучше, написаны сотни книг. Мои «две копейки» очень просты.

Первое: поверьте, ваш сайт можно (и нужно) улучшить.

Стоп. Поверьте, его можно улучшить. Не верите? Пришлите мне ссылку на ваш сайт, и я поставлю вам оценку. Если у вас будет 9 или 10 из 10, с меня причитается.

И второе: ваш сайт должен продавать, и продавать хорошо (см. прием «Круглосуточно»).

Приведу простейшую классификацию сайтов (проверьте себя).

Сайт-визитка: минимум информации. Редкое обновление.

Сайт-буклет: много информации. Более частое обновление.

Сайт-продавец: много информации. Частое обновление. Можно купить (заказать) услуги или продукты с сайта.

Важно: ваш сайт должен продавать или как минимум запродавать. Он должен быть устроен так, чтобы на нем можно было оставить заявку на покупку, отложить выбранный товар или услугу в корзину.

Все.

Остальное — детали.

Помогите продажам

Клиенты приходят на сайт с вполне определенными целями:

- купить товар;
- заказать услугу;
- узнать адрес и номер телефона;
- задать вопрос службе технической поддержки;
- пожаловаться.

Для большинства этих действий (еще десять вы с ходу перечислите сами) должны быть предусмотрены как можно более простые сценарии.

Несколько примеров.

Разместите крупно написанный номер телефона в верхней части каждой страницы (обычно справа).

Рядом с фотографией и описанием каждого товара должна быть кнопка «Купить» или «Заказать».

Отправка жалобы или вопроса должна осуществляться нажатием одной кнопки и не требовать регистрации.

Доля посетителей, совершающих на сайте нужное вам действие (например, обращающихся в ваш офис), называется коэффициентом конверсии. Даже у лучших корпоративных сайтов он не превышает 3%.

Запутанные тексты и неудобные сценарии снижают его как минимум до 1%.

Что это означает? Ужаснитесь. Вы теряете 99% потенциальных клиентов (посетителей, покупателей) каждый день.

Ваш сайт должен создавать у потенциального клиента доверие и, как следствие, желание работать с вами.

Как посетители сайта принимают решение о том, работать с вами или нет? Как это отражено на сайте?

Разместите на сайте рекомендации ваших клиентов.

Продемонстрируйте выполненные проекты.

Поставьте ссылки на известных клиентов и партнеров.

Покажите ваши сертификаты, награды, признания.

Расскажите о своих звездах. (И совсем не обязательно, что это будут работающие у вас отраслевые гуру или известные эксперты. Это могут быть и звезды только вашей компании — смотрите, как это реализовано на сайте mian.ru.)

Ваши тексты

Суровая правда XXI века: читают только договоры (и то не всегда). Все остальные тексты лишь бегом просматриваются, *сканируются*. Особенно верно это в отношении текстов сайта.

Упростите задачу вашим клиентам.

Режьте тексты, выбрасывайте лишнее.

«Фильтруйте базар».

Разбивайте текст на абзацы.

Пишите с точки зрения клиентов, а не самой компании. Самая простая проверка: посмотрите, сколько раз на стартовой (первой) странице сайта используются слова «Вы», «наш Клиент» и сколько раз «мы», «наша компания».

(Почти все советы, изложенные в «Днеюгописании», будут работать на вас и в этом случае.)

Важно

Самое важное и сложное — научиться мыслить с позиции клиента, пришедшего на ваш сайт. Уберите все, что бесполезно. Ваша задача — за две-три секунды привлечь внимание клиента. Иначе он уйдет.

Постоянно изучайте другие сайты. Не задумываясь, копируйте хорошие идеи. Вот вам пример: вчера в поисках идей для нового сайта нашей консалтинговой компании я зашел на сайт медицинской *клиники*. Результат — три шикарные идеи.

Вы глупо выглядите, если последняя новость на вашем сайте размещена более месяца назад. Откажитесь от автоматической вставки дат в новостную ленту. Если дата кому-то понадобится, ее можно будет найти в самом тексте новости.

«Фишки»

«Фишкой» вашего сайта могут быть оригинально написанные тексты, интересная графика, доменное имя (например, dugakov.net), нестандартная функциональность, сервисы. «Фишки» всегда привлекают клиентов, заставляют их задержаться и лучше всего запоминаются.

Вот некоторые примеры «фишек».

- Раздел «С чего начать» в меню, поясняющий клиенту всю процедуру работы с вашей компанией.

- Калькулятор, позволяющий рассчитать стоимость платежей по кредиту или подобрать пластиковое окно под определенный бюджет (см. прием «Калькуляторы»).
- Файлы для скачивания (обычно в PDF) — прайс-листы, рекламные буклеты, спецпредложения, аналитика, инструкции, руководства пользователя.
- Замена текста иллюстрацией или схемой (см. «Визуализация»).
- Если у вас есть форма «Пожаловаться», то сделайте и «Похвалить» (посмотрите, как я реализовал это на сайте arctel.ru). Однажды я десять минут рыскал по сайту, пытаясь найти возможность похвалить сотрудника одного банка. Бесполезно. Пришлось звонить своему менеджеру и просить ее помочь мне. © А когда я написал им, мне даже не ответили (см. прием «Обратная связь»).

Еще совет: сделайте два сайта: один для существующих покупателей, другой для потенциальных. У них разные потребности, а следовательно, и сайты для них должны быть разными.

Читать

Обязательно: книгу Романа Овчинникова и Сергея Сухова «Корпоративный веб-сайт на 100%» (сайт книги: webdevelopment.ru).

Эксперты

Сергей Сухов (компания Individ, проект Sukhov.ru) — он поможет.

План внедрения

1. Проведите сами или закажите экспресс-аудит вашего сайта. Основная задача — понять степень его клиентоориентированности и удобства для посетителей. Два дня, небольшая сумма — и вы узнаете о своем сайте все.
2. Составьте список изменений, которые можно внести сразу. Поручите это сделать менеджеру, отвечающему за поддержку сайта.
3. Сделайте обязательно так, чтобы сайт продавал или запродавал.
4. Отредактируйте тексты. Это сразу же положительно повлияет на посещаемость сайта.

45. Корпоративный блог

Цель

Создать и начать использовать еще один инструмент продвижения и получения обратной связи с клиентами.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Невысокая.

Кому поручить

Маркетеру.

Сроки «изготовления»

Месяц.

По сути

Корпоративный блог — это самостоятельный сайт, где регулярно публикуются заметки сотрудников компании. Блог можно сравнить с дневником или лентой новостей, сообщения в которых можно комментировать и обсуждать.

В чем польза корпоративного блога?

Во-первых, блог — это источник неформальной информации о компании и ее продуктах. В нем вы сможете рассказать о том, что не подходит под строгий стандарт корпоративного сайта. (Обычно у компании одна-две хорошие новости в месяц, которые публикуются на сайте. В блоге же можно размещать информацию хоть каждый день.)

Во-вторых, блог — это канал обратной связи с клиентами (см. прием «Обратная связь»). Если внимательно читать то, что пишут в корпоративном блоге, то можно узнать много интересного и нового. (Предупреждение: неадекватных комментаторов в вашем блоге может быть достаточно. Модерируйте

комментарии: если вам кажется, что пост (запись) дурацкая, глупая, идиотская, смело удаляйте его.)

В-третьих, блог—это имиджевый инструмент. Он поможет вам создать образ открытой, прогрессивной компании.

И наконец, при правильном названии он поможет вам в поисковой оптимизации.

Как это работает на практике

Не буду скромничать: отличный пример корпоративного дневника — блог нашего издательства «Манн, Иванов и Фербер» (вы найдете его на нашем сайте).

В свое время с помощью Антона Попова (см. раздел «Эксперты») я инициировал создание блога и в агентстве недвижимости МИАН. Блог прекрасно выполнял все свои задачи.

Важно

При ведении блога учтите следующие особенности.

- **Постоянство** (регулярность публикации заметок). У вас будет стабильная аудитория только в том случае, если вы сможете постоянно предлагать ей что-то полезное и интересное. Не забрасывайте блог, иначе его забросят посетители и читатели.
- **Краткость**. Старайтесь создавать небольшие по объему тематические заметки. В этом случае действует то же правило, что и при подготовке пресс-релизов: «Одно событие — одна публикация».
- **Визуализация**. Желательно иметь в каждой заметке иллюстрацию или видеоролик. Это в несколько раз увеличивает внимание к заметкам.
- **Возможность быть на связи**. Дайте возможность читателям получать новые материалы, не посещая ваш блог. Это можно сделать через электронную почту, RSS-ленту или через Google Reader (google.com/reader). Такая «подписка» увеличит вероятность того, что клиенты всегда будут с вами на связи.

«Фишки»

Обращайтесь к читателям за помощью (например, попросите указать в комментариях на недостатки в обслуживании, предложите высказать идеи по совершенствованию ваших продуктов).

Делайте анонсы своих будущих публикаций (например, «На следующей неделе мы расскажем о...»), создавайте интригу.

Также внимание к блогу привлекают конкурсы.

Читать

Этих трех книг будет достаточно:

- Антон Попов. Блоги. Новая сфера влияния.
- Джереми Райт. Блог-маркетинг.
- Нэнси Флинн. Корпоративные блага. Правила поведения.

Эксперты

Антон Попов (компания «Редкая марка»).

Сергей Сухов (компания Individ, проект Sukhov.ru).

План внедрения

1. Определитесь с авторским коллективом (авторы должны уметь и любить писать) и назначьте *одного* ответственного за координацию всех работ.
 2. Определите тематику блога. Желательно, чтобы блог был специализированным, а не «обо всем». И важно, чтобы его тематика была интересна читателям. Не превращайте блог в источник «официоза».
- И еще полезный совет.
3. Не начинайте блог, пока не будете уверены, что у вас припасено не менее двадцати публикаций. Наберете их, будут они интересными — открывайте блог.

46. Подпись к электронным письмам

Цель

Использовать электронные письма клиентам и партнерам как дополнительный канал маркетинга и продаж.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру.

Сроки «изготовления»

Можно внедрить сегодня.

По сути

Ваши сотрудники ежедневно отправляют сотни электронных писем.

И для того чтобы эти письма не только выполняли свою основную задачу, но и работали на продвижение и увеличение продаж, следует лишь создать подпись, которая будет автоматически вставляться в текст отправляемого письма (например, в Gmail, The Bat или Microsoft Outlook).

Что может (должна) содержать такая подпись:

- фамилию и имя отправителя;
- должность с указанием названия компании;
- номера телефонов (офисный, мобильный);
- адрес корпоративного сайта;
- адрес блога;

- почтовый адрес компании;
- адрес офиса (или ссылку на схему проезда, размещенную на сайте);
- специальное предложение.

Продает именно последнее.

Делайте предложение.

Письма точат защиту клиента, как капли — камень.

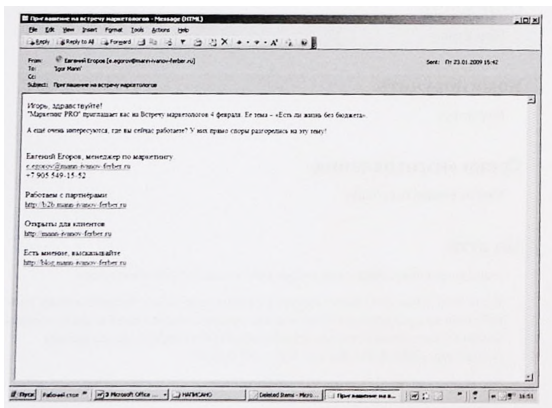
Как это работает на практике

В издательстве мы используем «маркетинговые подписи» уже несколько лет.

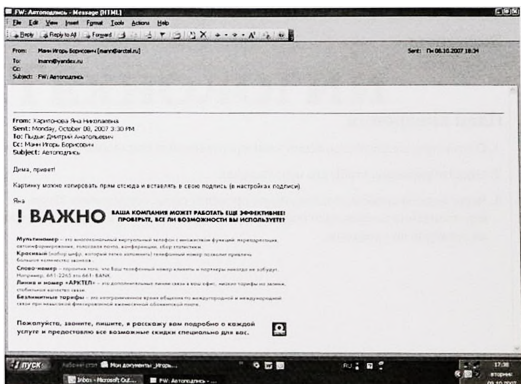
Они разные у разных сотрудников (мы не диктуем, что им писать, все полагаются на здравый смысл).

И мы меняем их время от времени.

Вот пример.



А такой была автоподпись у наших менеджеров по продаже в телекоммуникационной компании «Арктел»:



Важно

Подпись должна быть компактной. Чем короче ее текст, тем лучше. Пишите только самое важное. Зачем указывать доменное имя сайта, если оно уже есть в адресе электронной почты?

В ней должно быть только одно спецпредложение. Подпись сработает как маркетинговый инструмент лучше, если она сфокусирована. Лучше предложить в пей одну конкретную книгу, чем написать: «У нас есть десятки полезных книг».

Проверьте правильность и актуальность всей информации, размещенной в подписи: номера телефонов, адрес. Работают ли активные ссылки?

Оцените, не тяжелой ли получилась подпись. Нагрузку на почту мало кто любит.

«Фишки»

Призывайте к действию (см. прием «AIDA»). Например: «Пишите нам на адрес», «Заходите к нам в корпоративный блог», «Делайте заказ».

Все, что можно заменить на ссылки, замените. Ставьте ссылки на схему проезда, режим работы офисов, формы обратной связи, страницы упоминаемых товаров.

Читать

Крис Бэгготт, Али Сейлас. E-mail-маркетинг работает! Как продавать больше, используя один из мощнейших маркетинговых инструментов.

Эксперты

План внедрения

1. Составьте и согласуйте со всеми заинтересованными сторонами текст подписи.
2. Отдайте указание, чтобы его использовали.
3. Через неделю проведите выборочную проверку своих сотрудников. Пусть использование автоподписи войдет в привычку, особенно у ваших маркетеров и менеджеров по продажам.

ТЕХНОЛОГИИ

47. Круглосуточно

Цель

Быть доступным для клиентов и партнеров 24 часа в сутки.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Средняя (стоимость сайта, многоканального телефона, автоответчика, виртуального номера).

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

За месяц управитесь.

По сути

Не более 1% российских компаний доступно для своих клиентов и партнеров круглосуточно, каждый день (включая выходные) и без перерывов.

Пройдите простой и быстрый тест. Попробуйте позвонить себе в офис на центральный телефон в 20.45 в будний день.

Если вы услышите лишь гудки, вашей компании «двойка».

С вами говорит автоответчик? «Тройка».

Вам ответил сотрудник компании? «Четверка».

Вам что-то продали? Вы заработали «пятерку».

Чтобы получить «тройку», достаточно купить автоответчик (стоит недорого) или активировать функцию автоответчика в вашей офисной телефонной станции.

Подумайте над тем, какое приветствие вы запишете на него (см. прием «Точки контакта»).

Чтобы заработать «четверку» или «пятерку» (разница между этими двумя оценками лишь в установке, которую вы дадите сотрудникам — информировать или продавать), можете сделать следующее.

1. Дежурство сотрудников

Вы можете организовать дежурство ваших сотрудников по вечерам и по выходным дням.

Несколько дней, и вы поймете, насколько это выгодно для вас.

2. Переадресация на телефоны ваших сотрудников

Многие операторы фиксированной связи предлагают виртуальные номера — вы можете прочитать об этой услуге по ссылке arctel.ru/ru/208.

Эта недорогая услуга позволяет вам постоянно быть на связи с вашими клиентами, не пропустить ни одного звонка.

Подключить эту услугу можно почти в каждом городе.

3. Переадресация на аутсорсинговый центр обслуживания вызовов (колл-центр)

Эту услугу можно подключить в крупных городах.

Кстати, переадресация используется не только для приема входящих звонков, но и для того, чтобы делать исходящие звонки (и тем самым работает на увеличение продаж).

И еще один инструмент для круглосуточного обслуживания клиентов — ваш сайт (см. прием «Сайт»).

Он должен обеспечивать возможность продаж.

Пусть это даже будут псевдопродажи, когда покупатель формирует свой заказ, оставляет свои контакты, а вы связываетесь с ним в удобное для вас время.

Как это работает на практике

В каждой компании, где мне довелось работать, я с помощью технологий старался увеличить время, в которое обслуживают клиентов.

Например, сайт-буклет в компании «Арктел» был превращен в сайт-магазин.

Мы поставили автоответчик в МИАНе (позвоните по контактному телефону агентства недвижимости МИАН и услышите мой голос).

Все это окупилось уже давно.

Важно

Проверьте, как работают ваши конкуренты. Если уже на «три» или «четыре», догоняйте и перегоняйте. Если у них тоже «двойка», это плохое оправдание вашего бездействия.

Меняйте время от времени приветствия.

Отвечайте на сообщения, которые вам оставляют! На своей памяти я раз десять оставлял сообщения на автоответчиках разных компаний. Не перезвонил никто!

«Фишки»

Запишите приветствие своим голосом.

Так делают, например, в студии Артемия Лебедева (кстати, прикольное приветствие у них — послушайте).

Так делает и мультимиллиардер Ричард Брэнсон. Позвонив в его авиакомпанию Virgin Airlines, вы услышите — если не сможете сразу дозвониться до оператора — голос Брэнсона (примерно следующий текст): «Здравствуйте, это Ричард Брэнсон. Вы позвонили в авиакомпанию 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, то мы сделаем вам скидку на билеты в x фунтов стерлингов».

Затем Брэнсон начинает считать: «15,14,13,12...»

А вы думаете: «Хоть бы не успели... Хоть бы не успели!»

Просите ваших топ-менеджеров дежурить на общих условиях с другими сотрудниками, если вы начнете вводить дежурство. Это будет полезно для них и убедит остальных сотрудников в правильности вашего решения.

Читать

Эксперты

План внедрения

Закажите (или активируйте) автоответчик. Начните хотя бы с этого.

48.8 800 (бесплатная линия)

Цель

Увеличить количество входящих звонков, создать имидж надежной, солидной компании.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Невысокая.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору с участием вашего ИТ-специалиста.

Сроки «изготовления»

Две-три недели.

По сути

Услуге «8 800» (звонок, который клиент может сделать в ваш офис бесплатно для себя по специально выделенному номеру) уже более 40 лет.

В США ее предлагают с 1967 года, и количество номеров 8 800, используемых в этой стране, уже превысило три миллиона.

А вот в России их и десяти тысяч не наберется.

В том числе и поэтому я рекомендую вам подключиться к ней: это обязательно заметят ваши клиенты и партнеры (точно PR-повод).

Благодаря услуге «8 800» ваши клиенты, партнеры, журналисты из любого города России могут позвонить вам бесплатно (все звонки будете оплачивать вы).

Большинство покупателей думают, что наличие номера 8 800 — это признак большой, солидной компании.

Выводы очевидны.

Если ваша компания достаточно крупная и у вас нет услуги «8 800», это просто несолидно.

Если ваша компания небольшая и вы заведете себе номер 8 800, то все будут думать, что компания у вас крупная и солидная.

Номера 8 800 дают вам еще одно важное преимущество, которое необходимо подчеркивать в своих коммуникациях: вам всегда можно позвонить бесплатно.

Кроме того, номер 8 800 не привязан к конкретному месту: клиенты думают, что вы рядом, где бы на самом деле вы ни находились. (Как часто вы ловили себя на мысли, обращая внимание на код рекламируемого телефона: «А что это петербургская компания у нас себя рекламирует? У них что, нет офиса в нашем городе?»)

Услугу «8 800» оказывают в настоящее время десять операторов. Стоимость ее сейчас невысокая. Простой номер у некоторых операторов можно получить даже бесплатно, а стоимость звонков варьируется от 1 до 5 рублей за минуту.

Как правило, счета за услугу «8 800» невелики: как ни удивительно, но клиенты еще не привыкли звонить по таким номерам.

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

Красивые номера — это номера, которые просто запоминаются. Например, 8-800-333-33-33, 8-800-333-8-800. Правда, стоят такие номера дорого.

Слово-номер — это когда вы используете буквы (а они есть практически на всех телефонах), чтобы помочь клиенту запомнить ваш номер. Например: 333 TAXI, 555 BANK, 22 BOOKS. Такие номера описывают вас, запоминаются лучше и помогают продавать.

Один из моих мобильных номеров — xxx MANN (xxx 6266).

Такие номера можно купить совсем недорого (а запоминаются они прекрасно).

Более подробно о том, как работают слова-номера и как их выбирать, вы можете, в частности, узнать по телефону справочной службы оператора междугородной и международной связи России, компании МТТ — 8-800-333-5358.

Как это работает на практике

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 потрясающий: количество звонков увеличилось, а партнеры, думая, что у него большая и солидная компания, заключали с ним договоры практически с ходу.

Имидж — все, а жадку можно утолить гораздо проще.

Важно

Еще одно преимущество услуги "8 800". Для клиентов наличие такого номера означает проявление внимания, постоянную готовность к получению обратной связи и диалогу. Так 8 800 и окупает себя: вы получаете не только вопросы, жалобы, комментарии, но и идеи.

Убедитесь, что звонки можно принимать и ночью — это может сделать за вас автоответчик или аутсорсинговый центр обслуживания вызовов (колл-центр).

При проведении широко рекламируемой рекламной акции убедитесь в том, что выделенных линий будет достаточно для обслуживания входящего потока запросов.

«Фишки»

Размещайте номер 8 800 везде, где только можно.

Узнайте у оператора, с которым вы будете работать, обо всех преимуществах услуги.

Читать

Разделы сайтов национальных компаний операторов фиксированной связи «Об услуге "8 800"».

Эксперты

План внедрения

Если вы считаете, что номер 8 800 вам будет полезен, то попросите ваших сотрудников связаться с офисом оператора междугородной и международной связи России, компании МТТ, в вашем городе (регионе) — смотрите vwm.mtt.ni

49. PDF

Цель

Сократить расходы на печать рекламных материалов, усилить маркетинг по электронным каналам (Интернет, электронная почта).

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Недорого.

Кому поручить

Маркетеру.

Сроки «изготовления»

Начинайте на этой неделе.

По сути

Изготовление полиграфических материалов (буклетов, листовок, проспектов, инструкций) требует немалых затрат. Вы можете значительно сократить расходы, заменив большинство печатных материалов электронными версиями.

Общепринятым форматом для этого является PDF, который корректно сохраняет любой документ независимо от особенностей вашего оборудования и используемого программного обеспечения.

Что можно перевести в PDF? Немало:

- прайс-листы;
- руководства пользователя;
- рекламные буклеты;
- пресс-релизы и прочие PR-документы (см. главу «О PR»);

- техническую документацию;
- рекомендации или отзывы клиентов;
- брендбук;
- служебные записки.

После конвертации разместите материалы на сайте. Отсылайте их клиентам по электронной почте.

Если какой-то из материалов потребуется вам на встрече с клиентом, вы можете распечатать необходимое количество копий на черно-белом или цветном принтере.

Как это работает на практике

Еще десять лет назад компания Cisco Systems полностью отказалась от печати рекламных и информационных материалов и перешла на PDF-материалы, сэкономив миллионы долларов.

И ничего страшного не произошло: клиенты компанию не бросили, партнеры не отвернулись. Компания и сейчас остается лидером рынка.

Важно

Давайте создаваемым файлам уникальные и информативные имена, указывайте название компании, дату создания документа, например SuperPriceList_ЕМое_05_03_2009.pdf. Если файлы называются безлико, скажем pricelist.pdf, то клиенты не могут отличить один скачанный файл от другого, затрудняются с определением его актуальности.

Ваш файл должен быть полностью подготовлен к печати. Не экономьте бумагу, распечатайте то, что вы подготовили для отправки клиенту. Хорошо смотрится в распечатанном виде? Нравится вам — понравится и клиенту.

Подстрахуйтесь и при пересылке документов, сконвертированных в PDF, дайте ссылку на адрес, с которого можно бесплатно скачать программу для просмотра PDF-файлов (например, этот: adobe.com/products/acrobat/readstep2.html).

«Фишки»

Сделайте PDF-материалы максимально интерактивными — добавьте ссылки на другие материалы, размещенные в Интернете. Например, создавая PDF-версию пресс-релиза, вы можете дать ссылку на:

- более подробную информацию о событии, размещенную на сайте;
- блог топ-менеджера, в котором он дает свои комментарии;

- страницу вашей пресс-службы, на которую при желании смогут обратиться журналисты;
- подкаст (аудиоролик) с записью интервью с отраслевым экспертом.

Читать

Эксперты

План внедрения

1. Составьте список документов, которые должны быть переведены в PDF.
2. Поручите изготовление (конвертацию) этих документов маркетеру.
3. Вам понравится то, что получится (и клиентам тоже).

СОТРУДНИКИ

50. Интересуемся

Ваши сотрудники утопят вас о идеях.
Только попросите их об этом.

Автор неизвестен

Цель

Получить дополнительные идеи для улучшения и развития бизнеса.

Сложность реализации

Простая.

Стоимость

Невысокая.

Кому поручить

Коммерческому директору или руководителю службы персонала.

Сроки «изготовления»

Можно начать на этой неделе.

По сути

Подавляющее большинство самых разных хороших идей — от возможностей сокращения затрат до способов выхода на нового клиента — могут дать вам ваши сотрудники.

Самое сложное — узнать, как и когда спросить их об этом.

Вот какие приемы можно использовать.

Ящики предложений

На дворе XXI век — лучше использовать электронные ящики. Они дают оперативность и прозрачность (сотрудник, отправивший письмо, сразу видит, что его сообщение дошло).

Горячая линия

Если у вас есть горячая линия для клиентов, почему бы не использовать ее для сбора предложений от сотрудников?

Политика открытых дверей

Такая политика помогает оперативно получать новые идеи от ваших сотрудников. «Мои двери всегда открыты для того, кто пришел с хорошей идеей» — табличка с такими словами висела на дверях кабинета одного из моих бывших начальников. И знаете, мы часто заходили к нему.

Мозговые штурмы

Научите ваших сотрудников правильно проводить мозговые штурмы (нюансов там немало), инициируйте их проведение, примите участие в мозговом штурме, если вас позвали (такое приглашение рассматривайте как комплимент), предоставьте переговорную для этих целей — и результаты вас порадуют (см. приложение 4 «Как правильно проводить мозговой штурм»).

Персональное распределение подписки

Предложите каждому сотруднику подписаться на полгода на любое издание, в котором он должен искать идеи для развития компании.

Продлевайте подписку только в том случае, если ее стоимость оправдана эффектом от внедрения предложенной идеи.

Конкурсы

Проводите конкурсы на лучшую идею, их можно устраивать ежемесячно. Главное — правильно сформулировать вопрос (-ы) конкурса и предложить правильные призы.

Вот варианты вопросов.

- Как нам увеличить продажи?»
- Как нам выйти на нового клиента — компанию А?»
- Как нам сократить расходы?»
- Как лучше запустить наш новый товар?»
- Как расширить ассортимент нашей продукции?»

Как это работает на практике

Однажды я объявил в компании, где тогда работал, конкурс. В нем принял участие почти 60% сотрудников.

Вопрос был один — я просто позаимствовал его у Wal-Mart (и вам искренне советую это сделать!): «Самая bestолковая вещь, которую мы делаем в нашей компании».

Мы пообещали три приза за самые меткие ответы (ужин на двоих) — и я был завален письмами.

Я до сих пор считаю, что лучше вопроса, чтобы встряхнуть компанию, не существует.

Важно

Несколько слов о мотивации участников.

Поощрение не обязательно должно быть дорогим, но оно должно быть. Это может быть материальное поощрение (деньги, подарок) или моральное (благодарственное письмо генерального директора, диплом, значок).

Чем более ценный предлагается приз (оплачиваемый недельный отпуск, уик-энд на двоих в Санкт-Петербурге, iPhone), тем больше людей примет участие в конкурсе.

Пусть вас не смущает, что, как правило, в конкурсах принимают участие одни и те же сотрудники. Ведь главное — качество идей. А остальные рано или поздно подтянутся и, возможно, предложат блестящую идею.

И еще. Тот факт, что вы интересуетесь мнением сотрудников, уже мотивация для них.

«Фишки»

Мой знакомый японский бизнесмен рассказал, что в компании, в которой он одно время работал, регулярно проводили «черный вторник».

Вечером во вторник топ-менеджеры компании встречались, чтобы обсудить дела компании, используя только «черные краски»: категорически запрещалось говорить о чем-то хорошем, хвалить себя, других. Нужны были только плохие новости.

Тому, кто приносил самую плохую весть, генеральный директор вручал ценный подарок.

Хорошая идея... Только как она ляжет на нашу практику, мне даже страшно представить.

Все будут молчать. Или все-таки как-то изворачиваться и, ругая, хвалить себя и начальника.

Читать

Эксперты

План внедрения

Уже на этой неделе запустите какой-нибудь опрос.

51. Внутренние тренинги

Цель

Обучить полезным навыкам сотрудников компании за счет внутреннего обучения.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру, коммерческому директору, сотруднику отдела кадров.

Сроки «изготовления»

Две недели.

По сути

Все авторы статей об антикризисном управлении пишут о том, что категорически запрещается сокращать расходы на образование сотрудников.

Хороший совет. Но на практике почти все компании сократили или свели к нулю инвестиции на подписку (деловая пресса, аналитические обзоры и отчеты), участие в конференциях, тренингах, на стажировки, другое обучение.

Что делать, если учить нужно, а денег нет?

Рекомендую два почти бесплатных, очень простых в реализации, но невероятно эффективных решения:

- книжный клуб (см. прием «Книжный клуб»);
- внутренние тренинги.

При внутренних тренингах обучение проводят не приглашенные эксперты, тренеры или консультанты, а ваши сотрудники.

Всегда в компании найдутся те, кто при определенной подготовке поведает о тонкостях продаж (это будет полезно и для сторителлинга — см. прием «Сторителлинг»).

Кто-то сможет рассказать о том, как он работает с «дебиторкой», о своих подходах и секретах.

Найдется сотрудник, который поделится секретами того, как он планирует свой рабочий день, управляет своим временем.

Возможно, кто-то сумеет рассказать о маркетинге.

Ваш главный бухгалтер расскажет о «финансах для нефинансистов».

Да, все ваши сотрудники — непрофессиональные лекторы.

Возможно, они скамкоют свое выступление, не смогут сразу привлечь внимание слушателей, где-то будут несистемны. Но опыт, желание поделиться им, понимающая аудитория компенсируют все эти минусы.

И в результате вы получите то, что требовалось, — сотрудников, которые будут продолжать учиться, а значит, более эффективный бизнес.

Как это работает на практике

Когда я работал в одной из компаний, некоторое время у нас были ограничения по «внешнему» образованию. Тогда отдел персонала и топ-менеджеры подготовили несколько внутренних тренингов. Их по вечерам проводили руководители служб, топ-менеджеры, а также сотрудники, занимавшие в компании более низкие должности.

Иногда в переговорной, где проводился интересный тренинг, яблоку было негде упасть.

Важно

Если тренинг короткий (полтора-два часа), лучше проводить его в рабочее время. Например, вы можете начать в 17.00 и закончить в 19.00. Такие тренинги можно устраивать еженедельно.

Если тренинг длинный (более трех часов), то проводите его в субботу или воскресенье. Но лучше разбить его на два и провести, например, во вторник и в четверг вечером.

Когда вы начнете проводить такие тренинги, то сразу же увидите сотрудников с активной жизненной позицией: они будут учиться и учить. А также тех, кому все равно. Они будут стараться увливать от занятий, скептически относиться к ним, спать во время тренингов. Учтите это и используйте.

Не «шлангуйте» сами: посещайте внутренние тренинги вместе с другими. Как топ-менеджеру вам точно есть что сказать. Обязательно выступите перед сотрудниками с какой-то темой.

Помните, что подготовка мероприятия, пусть и внутреннего, требует таких же усилий, как и подготовка внешнего. Назначьте ответственного, который позаботится о приглашении, логистике мероприятия, помещении. Если первое мероприятие будет скомкано, плохо организовано, ко всему циклу тренингов сразу сформируется отрицательное отношение.

Попросите сделать календарь внутренних тренингов, посмотрите, что можно добавить к тем курсам, которые уже имеются, кого еще можно привлечь к выступлению.

«Фишки»

Если все ваши сотрудники не могут посетить внутренний тренинг (они работают в других офисах или городах, болеют, уехали в командировку), запишите его на видео и сделайте доступным для всех. Конечно, эффект будет не таким сильным, как при непосредственном обучении, но все же это лучше, чем ничего.

Если у вас есть знакомый журналист, коллега из другой, неконкурирующей компании, просто интересный человек, то пригласите его выступить. Он расскажет, например, о том, как с клиентами работают в их компании — это должно быть очень интересно и полезно вашим сотрудникам.

Но помните, «долг платежом страшен»: вам нужно проставиться или предложить, что вы или кто-то из ваших коллег выступит перед сотрудниками гостя.

Читать

Порекомендуйте особо робким коллегам парочку книг по ораторскому искусству, например:

- Радислав Гандапас. К выступлению готов! Презентационный конструктор.
- Радислав Гандапас. Камасутра для оратора.

Эксперты

План внедрения

1. Запланируйте первый же тренинг в ближайшие две недели.
2. Назначьте ответственного за то, чтобы внутренние тренинги проходили с определенной регулярностью.
3. Следите за календарем тренингов, посещайте их, выступайте.

52. Книжный клуб

Самое важное в образовании — это аппетит.

Уинстон Черчилль

Цель

Генерация новых идей для улучшения и развития бизнеса. Обучение сотрудников.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Низкая (стоимость книг).

Кому поручить

Коммерческому директору, маркетеру или руководителю службы персонала.

Сроки «изготовления»

Можно начать на этой неделе.

По сути

О том, что книга — источник знаний, знает каждый.

В условиях, когда все расходы на обучение сотрудников сведены к нулю, книжный клуб — это прекрасная возможность:

- учить сотрудников;
- мотивировать их;
- общаться друг с другом;
- генерировать новые идеи для улучшения и развития бизнеса.

Вот как может работать ваш книжный клуб.

Примерно подсчитайте, сколько сотрудников может принять в нем участие (оптимальное количество — 7-12 участников).

Предположим, их десять вместе с вами.

Купите десять самых интересных книжных новинок деловой литературы (рекомендуемые мною бизнес-книги —лучшие сто из семисот, которые я прочитал, — можно найти на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru).

Раздайте каждому по книге (одна — ваша) и дайте месяц на изучение. Сообщите, что через месяц каждый должен не более чем за пять минут рассказать, о чем прочитанная книга и какие в ней есть полезные идеи, которые можно было бы внедрить в *вашей* компании.

Лучше, если для этого будет использоваться презентация в PowerPoint.

Вот примерный расклад слайдов.

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

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 (лучше выразить ее на одном слайде).

Слайд 4 (самый важный). Идеи для внедрения.

На последнем слайде вы записываете фамилии людей, которым предлагаете реализовать вычитанные вами идеи.

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

Все.

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

- обзор девяти книг (прекрасное общее развитие);
- общение с коллегами;
- идеи для своего направления;
- фан (поверьте, его будет много, так как все докладчики будут стараться рассказывать интересно — их об этом нужно просить заранее; см. прием «Найти и выступить»);
- еще одну книгу, уже для следующего заседания книжного клуба.

Как это работает на практике

Книжный клуб успешно работал в агентстве недвижимости МИАН. Конечно, были сотрудники, которые по разным причинам пропускали его собрания, были и скептики, особенно поначалу.

Но все поставленные задачи клуб решал.

Важно

Не забудьте о роли ведущего. От него зависит многое.

Книги должны быть на так называемые широкие темы: маркетинг, мотивация, управление, биографии, личностное развитие. Если ваш финансовый директор будет рассказывать о книге «Особенность отчетности компании, готовящейся к IPO», то внимательно слушать его станут немногие.

Создайте файл, где будут фиксироваться все идеи. Просматривайте его каждый месяц. Особо ценные идеи (а такие будут обязательно) записывайте в свои «горячие» задачи.

«Фишки»

Вы можете не подбирать книги для участников, а предоставить им выбирать самим.

Читать

Эксперты

План внедрения (первый шаг)

Зайдите на сайт bofo.ru или ozon.ru и закажите первый комплект книг для вашего книжного клуба. Вот вам беспроблемный набор нашего издательства:

- Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь.
- Джек Уэлч. Джек. Мои годы в GE.
- Джон Тимпсон. Письма о главном. Ваши клиенты. Ваши сотрудники. Ваша карьера.
- Итан Раснел. Инструменты McKinsey.
- Дэвид Майстер. Стратегия и толстый куряльщик.
- Ниа Резюм. СПИН-продажи.
- Джеймс Килте. Ничего лишнего. Философия ведения бизнеса от CEO Gillette.
- Стефани Палмер. Пришел, увидел, победил. Как сделать предложение, от которого не смогут отказаться.
- Говард Шульц. Влейте в нее свое сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks.
- Патрик Бервайз, Шон Михан. Просто лучше. Завоевывать и удерживать потребителей, предоставляя самое существенное.

А если вам захочется узнать больше о малобюджетном маркетинге, то я рекомендую следующие книги:

- Анатолий Дураков. Провинциальный маркетинг. Жизнь маркетера без бюджета.
- Ия Имшинецкая. Энциклопедия заменителей денег в промоуши.
- Рик Крэндэлл. 1001 способ успешного маркетинга, даже если вы ненавидите продавать.
- Александр Левитас. Больше денег от вашего бизнеса.
- Джей Конрад Левинсон, Эл Лаутенслагер. Партизанский маркетинг за 30 дней. Пошаговое руководство.
- Карл Сьюэлл. Клиенты на всю жизнь.
- Том Филтенштейн. Убойный маркетинг. 401 способ увеличить продажи, максимизировать прибыль и победить конкурентов.
- Патрик Форсит. Малобюджетный маркетинг. Развитие бизнеса, не требующее больших затрат.

53. ОПТИМИЗМ ©

Когда клиенты смеются,
они проще расстаются с деньгами.

Автор неизвестен

Цель

Использовать юмор и улыбки для увеличения продаж и повышения боевого духа сотрудников компании.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Низкая.

Кому поручить

Маркетеру или коммерческому директору.

Сроки «изготовления»

В течение месяца.

По сути

Юмор, улыбка, положительный настрой, оптимизм всегда (до кризиса и особенно во время кризиса) помогают бизнесу.

Вот несколько фактов.

Директор по продажам одной нью-йоркской корпорации нанял театрального режиссера, чтобы научить своих продавцов улыбаться. За три месяца занятий уровень продаж вырос на 15% (Сет Годин, Wisdom Inc.).

Объем продаж в магазинах, в которых продавцы улыбаются, на 30-40% выше, чем в тех, где сотрудники не улыбаются.

Теперь попробуйте представить, что ваш оборот за счет такого простого подхода увеличится на 5%. Стоит попробовать?

Сделайте так, чтобы ~~каждый день~~ хотя бы пару раз в месяц и вашей компании для клиентов, партнеров и сотрудников было 1 апреля.

Выделите место на стене в офисе для того, чтобы сотрудники могли повесить смешной рисунок, анекдот или историю.

Не возражайте против того, чтобы сотрудники пересылали друг другу веселые письма.

Шутите сами.

Делитесь удачными шутками с клиентами. Если они засмеются, улыбнутся, вы в плюсе.

Сделайте так, чтобы в вашей компании смех раздавался как можно чаще.

«При оплате нашего товара мы гарантируем каждому покупателю бесплатный чек».

«Наши изделия вечные. Покупатели снова и снова приходят за ними».

Как это работает на практике

Однажды, когда я работал в телекоммуникационной компании Lucent Technologies, мы решили, что неплохо было бы организовать сайт-конкурс на лучшую телеком-шутку. Организовали. Провели. Всем понравилось: и журналистам, и партнерам, и клиентам, и сотрудникам, и конкурентам.

Потом мы решили пойти дальше и издать книгу лучших шуток — все были настроены положительно, но один из менеджеров по продажам сказал: «У нас серьезный имидж, а тут шуточки — непорядок! Имидж рушим!»

Но напечатали. Это был хит. Книги уносили пачками. Еще бы: знаешь, как паузу заполнить, какой анекдот к месту рассказать, как заставить клиента улыбнуться! А через пару месяцев пришел противник проекта и взял свои слова обратно.

У него была встреча с очень серьезным клиентом: тот отказался подписывать контракт, завел разговор о скидках (цена хорошая, но контракт был на несколько миллионов долларов), об изменении условий поставки и обслуживания (конечно, в свою пользу). Пришлось нашим менеджерам взять тайм-аут. Оставили рекламные материалы (в том числе книжку с шутками). Ушли ненадолго. Через какое-то время перезвонил помощник клиента и сказал, что шефа очень рассмешила наша книжка, очень необычно, он ценит юмор у других, а потому все подписывает и просит еще пару экземпляров.

Книжки и оборудование клиент получил в срок, а мы получили выгодный контракт.

Важно

Шутить можно не во всех отраслях, это понятно.

И не у всех клиентов есть чувство юмора. Но не стоит ради них тормозить с развитием программы «Оптимизм».

«Фишки»

Напечатайте стикеры-смайлики. Раздайте всем сотрудникам, пусть наклеят их на телефоны, тетради для записей, компьютеры. Простой прием, но работает он очень эффективно: трудно быть букой, когда вокруг столько улыбающихся рожниц.
©

Читать

Книга «Пятничный менеджер. О менеджерах в шутку и всерьез» — сами прочитайте и клиентам и партнерам подарите!

Эксперты

План внедрения

1. Подпишитесь на anekdote.ru.
2. Посмотрите, сколько раз на следующих переговорах вы и ваши сотрудники улыбнетесь, пошутите, рассмешите ваших партнеров.

PR

PR (пиар, связи с общественностью, связи с прессой, пресс-рилейшнз, рилейшнз) — понятие в маркетинге самодостаточное.

О PR написаны тысячи книг.

Это отдельная специальность, которой учат в высших учебных заведениях.

На практике PR занимаются специально подготовленные менеджеры (менеджеры, пиарщики).

Если у вас в компании есть пиарщик, то вы могли бы к своему набору инструментов добавить еще несколько — для продвижения компании, ее продуктов и топ-менеджеров компании.

Ивенты (мероприятия): для представителей прессы, сотрудников, клиентов и партнеров

- Пресс-ивенты (пресс-тур, пресс-конференция, пресс-завтрак, пресс-клуб, брифинг, видеоконференция, интернет-конференция).
- Презентация.
- Семинар.
- «Круглый стол».
- Выставка.
- Road show.
- Собрания.
- Спонсорские мероприятия.
- Корпоративные праздники.

Тексты: для прессы, рекламные, имиджевые, коммерческие

- Релизы.

- Отзывы клиентов.
- FAQ.
- Поздравления.
- Тексты на сайт.
- Advertorials (рекламные статьи).
- Бэкграундер.
- Байлайнер.
- Fact sheet.
- Пресс-кит.
- Интервью.
- Позиционная заявка (position paper).
- История успеха (success story).

Из всего этого разнообразия на сей раз я считаю необходимым сосредоточиться только на нескольких инструментах. Вы можете делать это сами — просто и почти бесплатно.

Если вы захотите узнать о PR больше, то рекомендую вам книгу, соавторами которой, кроме меня, стали также Марина Горкина и Андрей Мамонтов, — «PR на 100%. Как стать хорошим менеджером по PR». Это хорошее пособие для старта.

54. Один редактор лучше ста рекламных объявлений

Если новостей нет, мы их сделаем.

Уильям Рэндольф Херст

Цель

Увеличить узнаваемость компании и ее решений.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Невысокая (ланчи, небольшие подарки).

Кому поручить

Сделайте это сами (при поддержке PR-менеджера или маркетера).

Сроки «изготовления»

Можно начать на этой неделе.

По сути

Покупатели уже не обращают внимания на рекламу.

Ее стало слишком много везде и особенно в средствах массовой информации. (Недавно я открыл номер журнала Cosmopolitan — тексты там начинались после 40 рекламных полос! Проверил мужской журнал Men's Health — ситуация там не лучше.)

Я не буду говорить о том, что рекламу не стоит размещать, это было бы неправдой.

Но эта книга о том, как делать маркетинг (совсем или почти) без денег, поэтому мой совет: подружитесь с редактором издания, которое вам интересно.

Это может быть деловое, городское, отраслевое или профессиональное издание.

Под словом «подружитесь» я понимаю не «завалите его подарками, подкупите, купите много рекламы» или что-то подобное.

Чем меньше город, тем проще найти общих знакомых, через которых вы выйдете на редактора.

Пригласите его на ланч, подарите интересную новую бизнес-книгу. Поговорите о его работе, его издании, постарайтесь найти общих знакомых, расскажите о своем бизнесе и о своей карьере.

После этого вам необходимо стать для редактора не только хорошим новым знакомым, но также источником новостей и информации.

Вы можете писать материалы для издания (см. прием «Колонка»), стать экспертом по какой-то теме (что вам близко: управление персоналом, мотивация или антикризисный менеджмент?), комментировать мнения и позиции других менеджеров и компаний, участвовать в «круглых столах».

И, если вы станете полезны для редактора, он будет полезен и вам.

Упоминание вашего имени и названия вашей компании.

Статья о вас, вашей компании (см. прием «Перепечатки»).

Ссылки на вашу компанию и вас как эксперта.

И самое главное. Знакомый редактор дважды, а то и трижды проверит отрицательную информацию о вас, а возможно, опубликует ее в менее критичном ключе (или вообще не опубликует).

Дружите с редакторами.

Как это работает на практике

Пять лет назад я встретился на деловом завтраке с главным редактором известного бизнес-журнала. Уже не помню, что и как на этой встрече пошло не так, но контакта не было, искры не случилось. И за эти пять лет мое имя и название нашего издательства ни разу не упоминались в этом издании.

А вот другой пример. Продажи красного вина в США выросли более чем на 40% после того, как в одной из телепрограмм сообщили, что, по мнению некоторых ученых, ежедневное употребление стакана красного вина снижает риск сердечных приступов.

Сорок процентов!

Важно

Рассматривайте редактора как клиента. Заведите на него карточку в вашей базе данных (см. прием «База данных клиентов») — со всеми вытекающими.

«Фишки»

Читать

Издания, с которыми дружите. Нужно знать, о чем пишет и своей колонке сам главный редактор. Вдруг заинтересуется?..

Эксперты

Инна Алексеева (PR-агентство PR Partner) или Андрей Лапшов (компания INSIDERS).

План внедрения

1. Какое издание вам нравится? Какое читают ваши клиенты? Откройте его, найдите раздел «Редакция», посмотрите, кто там работает.
2. Начинайте устанавливать контакт.

55. Колонка

Цель

Повысить узнаваемость своего имени, компании. Создать имидж эксперта.

Сложность реализации

Средняя.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Делать самому, поручить грамотному пиарщику или маркетеру.

Сроки «изготовления»

Можно организовать в течение двух недель, с онлайн-СМИ — еще быстрее.

По сути

Предложите популярному деловому, профессиональному или отраслевому изданию (журналу, газете, сайту) вести свою регулярную колонку.

По своей практике могу сказать, что вести ежемесячную колонку не слишком утомительно.

Еженедельная держит в тонусе.

И я преклоняюсь перед теми, кто может вести колонку ежедневно (есть и такие деловые люди).

Соглашение с редакцией будет типичным случаем win-win (выигрыша обеих сторон).

Что получает издание?

- Авторский взгляд.
- Интересный материал (а следовательно, больше читателей, подписчиков и рекламодателей).
- Гарантию того, что часть издания уже будет написана. Именно поэтому ни в коем случае, что бы ни случилось, нельзя срывать сроки предоставления обещанных (и, соответственно, ожидаемых) материалов.

Что получаете вы?

- Возможность писать о том, что вам интересно и полезно для бизнеса. (Делать это нужно тонко, со вкусом. Прямую рекламу ни один нормальный редактор публиковать не будет.)
- Упоминание вашего имени, вашей компании. (И, возможно, ваших контактов: телефона, адреса электронной почты, блога, сайта. Обычно пишется так: «С автором этой колонки можно связаться по...» И, поверьте мне, с вами свяжутся!)
- Имидж специалиста, эксперта, человека с определенной позицией, взглядом.

Как это работает на практике

Несколько лет назад я чуть больше полугодом вел еженедельную колонку в новом тогда еженедельнике Smart Money. Я писал о книгах (вы можете найти все мои статьи в моем блоге igor-mann.ru). Прошло несколько лет, а многие новые мои клиенты до сих пор говорят, что обратили на меня внимание именно тогда.

Кстати, когда я возобновил написание рецензий для другого профессионального журнала, то моя авторская рубрика уже уважительно называлась «Книгомани».

Важно

Важно быть интересным каждый раз. Это тяжело, но необходимо.

Попробуйте написать авансом десять материалов. Если вы сможете это сделать, значит, сумеете держать планку высоко поднятой и каждый следующий раз.

Запланируйте на утро разговор с самим собой под диктофонную запись.

Поговорили пятнадцать минут— и колонка готова. Вечером можно расшифровать (или поручить помощнику).

Обязательно тестируйте материалы на ком-то из ваших друзей, близких или коллег. Лучше, если они будут из вашей целевой аудитории. 90% материалов, которые я пишу, сначала «утверждает» моя супруга.

«Фишки»

Вы можете дублировать (по соглашению с изданием) ваши материалы в вашем блоге, на сайте вашей компании и в корпоративном блоге (см. прием «Знание — сила»).

А когда-то ваши колонки смогут стать и вашей книгой.

Читать

Колонки в СМИ, чтобы учиться у их авторов на практике.

Эксперты

Инна Алексеева (PR-агентство PR Partner) или Андрей Лапшов (компания INSIDERS).

План внедрения

1. Свяжитесь со знакомым редактором (см. прием «Один редактор лучше ста рекламных объявлений»)- Расскажите ему о том, что вы планируете писать колонку на определенную тему.
2. Покажите два первых материала.

Удачи!

56. Перепечатки

Цель

Усилить воздействие на потенциальных покупателей для увеличения продаж.

Сложность реализации

Низкая.

Стоимость

Бесплатно.

Кому поручить

Маркетеру или пиарщику.

Сроки «изготовления»

В течение двух дней.

По сути

Всем хороши благожелательные публикации о вашей замечательной компании, о внимательных и дружелюбно настроенных сотрудниках, первоклассной и новаторской продукции. Одно плохо: вышла газета или журнал — и, к сожалению, не все успели прочитать о том, какие вы молодцы.

Исправьте эту ошибку.

Сделайте перепечатки.

Сделайте копии статей, которые вы сможете повесить в переговорных и в зонах ожидания.

Повесьте их на стены.

Положите (копии на желтой бумаге) на столики в зонах ожидания. Напечатайте на этих копиях «Это ваш экземпляр».

Разместите материалы на сайте. Не следуйте хронологическому размещению материалов — пусть интересные статьи остаются сверху списка.

Вы можете даже подготовить специальную папку «Пресса о нас».

Вы же знаете: пресса в нашей стране, несмотря ни на что, по-прежнему верят.

Если материал о вашей компании появился на радио или ТВ — выложите запись на сайт, при случае отправьте ссылку партнерам, потенциальным клиентам. Еще лучше вставить ссылку в подпись.

Важно

Убедитесь, что шрифт при перепечатке (копировании) крупнее, чем шрифт газеты или журнала, в котором была размещена оригинальная статья.

Рекомендуемый основной шрифт — от 13 пунктов.

Лучше не копировать статьи с фотографиями: не все руководители прекрасны в черно-белом исполнении. Или вырежьте фотографии из текста.

«Фишки»

Попробуйте сделать большие копии интересных статей о вас и разместите их на потолке ваших переговоров.

Нет материалов? Закажите «джинсу» (заказную статью о вас). Это решение хуже (часто видно невооруженным глазом, что статья заказная; это стоит денег), но все-таки лучше, чем ничего.

Закажите футболки с принтами статей. Принт должен смотреться как рисунок, но при этом название компании в заголовке должно хорошо читаться.

Читать

Эксперты

План внедрения

Вспомните, какая статья о вас, вашей компании, ваших решениях понравилась вам.

Начните перепечатки с нее.

57. Найти и выступить

Докадчики — это люди, которые говорят в то время, когда другие спят.

Джерри Льюис

Цель

Использовать выступления на конференциях, «круглых столах», на собраниях клубов для продвижения компании, ее услуг, привлечения клиентов.

Сложность реализации

Высокая (к сожалению, не везде проводятся конференции).

Стоимость

Бесплатно (никогда не платите за возможность выступить).

Кому поручить

Сделайте это сами, привлечите топ-менеджеров.

Сроки «изготовления»

Следите за расписанием мероприятий в вашем городе.

По сути

Выступления на «круглых столах», заседаниях клубов, конференциях при правильной организации дают возможность убить сразу трех зайцев.

Во-первых, это один из лучших способов продвижения вашей компании и ее решений среди целевой аудитории.

Во-вторых, это прекрасная возможность для формирования новых контактов (нетворкинг). На таких мероприятиях вы встретите десятки, а то и сотни потенциальных клиентов (практика показывает, что достаточно и одного — см. раздел «Как это работает на практике») и партнеров, интересных людей.

В-третьих, вы ничего не платите за участие и можете слушать других докладчиков, учиться.

Итак, вам необходимо найти конференцию, для которой требуется внешний докладчик, договориться с организаторами и ярко выступить.

Начнем с поиска

Он может быть активным и пассивным.

Пассивный. Вам присылают приглашение принять участие в конференции, заплатив за участие *x* рублей. Это лид. Вы связываетесь с организаторами и... (см. дальше).

Активный. Вы просматриваете бизнес-сайты, открываете деловую газету, журнал, находите там объявление о конференции, «круглом столе», клубе и связываетесь с организаторами, предлагая себя в качестве яркого докладчика с интересной темой.

Заранее подумайте над возможными темами выступления, сформулируйте одно или два названия.

Например, проводится конференция под названием «Антикризисный менеджмент».

Вы звоните организаторам, интересуетесь, кто занимается докладчиками, и предлагаете ему на выбор две темы: «Как мы вышли из кризиса за 9 дней и 10 ночей» и «Наши рецепты выживания: 10 блюд на ваш выбор (алкогольные напитки не включены)».

Я думаю, что с такими заявленными темами вам предложат выступить два раза.

Теперь о самом выступлении

Даже если вы не блестящий оратор (см. раздел «Читать»), то советы, которые вы найдете ниже, помогут вам получить хороший эффект от вашего выступления.

Поверьте, я более 30 раз был модератором различных конференций и даю советы от чистого сердца: если бы мне довелось быть ведущим конференции, на которой вы выступали, и если бы вы следовали этим советам, я был бы счастлив (впрочем, как и другие участники).

Следите за регламентом

Лучшее 15-минутное выступление — то, которое заканчивается на 13-й минуте. Помните слова Вольтера: «Секрет быть скучным состоит в стремлении рассказать все»?

Совет, совет, совет

Мы все из страны Советов.

Дайте в конце вашей презентации, подводя итоги, три хороших, практических совета слушателям.

Что делать? Что не делать? Что читать? Где купить дешевле? К кому можно обратиться за помощью?

Хороший выступающий может дать много ценных советов.

Будьте хорошим выступающим.

Поменьше о себе

Подразумевается, что вас знают (информация о вас приводится в раздаточных материалах). Поэтому не стоит в начале презентации много и долго рассказывать о себе.

Если хотите, можете создать специальный слайд «О себе» и поставить его в самый конец выступления (не забудьте добавить свои контакты).

Не стоит откровенно рекламировать. Попробуйте сделать это тонко, рассказав какую-нибудь историю (см. прием «Сторителлинг»).

Пусть лучшей рекламой будет ваше выступление.

Не забудьте захватить с собой побольше визитных карточек. Если вы выступили интересно, они все разойдутся.

Поменьше о компании

Не надо давать неприкрытую рекламу своей компании, ее услуг или продуктов!

Можно во время выступления сказать «А вот в нашей компании...», «А вот мы можем сделать...» — но не более того.

Как-то я слушал доклад одного деятеля: десять слайдов, из них семь о компании. Его счастье, что у меня не было гнилого помидора.

Не нужно говорить о том, когда ваша компания появилась, где работает, что делает.

Расскажите интересно, как вы решали проблемы чужие или свои, и слушатели к вам потянутся.

Не спешите

Не убегайте сразу после своего выступления на работу. Задержитесь до перерыва, чтобы слушатели могли пообщаться с вами. Не все и не всегда задают вопросы тотчас же после выступления.

К тому же вы можете послушать других.

Меньше теории, больше практики

Теория интересна немногим.

Два исключения.

Первое: вы говорите о собственной, новой теории («Есть пирамида потребностей Маслоу, а я хочу вам рассказать о пирамиде Манна...» — кстати, невыдуманная цитата).

Второе: вы говорите о том, что существует теория и вы с ней не согласны («И вот тут я не согласен, и мне бы мне хотелось поспорить с г-ном...») — далее следует фамилия мэра, премьер-министра, президента, гуру).

Практика, практика и еще раз практика! Расскажите о том, что вам пришлось пережить, перенести, достичь, как вы это осуществляете. Это наверняка сделает ваше выступление интересным.

Что в имени твоём?

Еще раз о названии вашего выступления. Назовите вашу презентацию интересно, и люди придут на нее специально, вернуться из курилки, чтобы послушать вас. Еще и других подтянут: «Пойдем, сейчас будет интересная презентация — “Как меня замотивировали до перевыполнения плана”». Или: «Все о жизненно необходимом для успеха в маркетинге за 14 минут», «Как выполнить или перевыполнить план продаж — даже в условиях кризиса — благодаря двум книгам».

Если бы вы сами пошли на такое выступление, значит, название придумано удачное.

10/20/30 (правило Гая Кавасаки)

10 слайдов.

20 минут на выступление.

Минимальный кегль шрифта на каждом слайде — 30.

Они читают быстрее

Никогда не читайте то, что у вас напечатано на слайде.

Ваши слушатели не тупые и не слепые.

Все. Удачного выступления!

И высоких оценок за профессионализм и артистичность!

Как это работает на практике

Газета «Ведомости» в прошлом году проводила конференцию «Нестандартный маркетинг». Когда я обнаружил их рекламу (активный поиск), выяснилось, что программа конференции полностью составлена и докладчиков хватает.

Но я как фанат нестандартного маркетинга предложил себя в качестве модератора.

Так мне удалось и все услышать, и в прениях принять участие, и даже выступить (как это водится, один докладчик не смог прийти — а я был готов).

Важно

Попросите хорошего знакомого записать ваше выступление. Посмотрите запись. Не расстраивайтесь, увидев результат. Работайте над собой.

Не забывайте, с какой темой вас попросили выступить. Ужасно, когда анонсирована одна тема, а говорит докладчик совсем о другом.

<ФИШКИ>

Попробуйте привести с собой на выступление счастливого клиента. Когда речь пойдет о том, как ваша компания помогает другим, вы просто передадите слово ему.

Выступите со слайдами, на каждом из которых будет лишь картинка или одно-единственное слово. Понятно же, о чем моя презентация, если мои слайды выглядят так:

- * заголовок презентации;
- * китайский иероглиф «кризис» (с переводом);
- * картинка меню из ресторана;
- * картинка пожарной команды;
- * картинка «Титаник»;
- * картинка «Пирамида Хеопса»;
- * принтскрин (фотография) вашего сайта;
- * ваша фотография;
- * фотография машины скорой помощи.

Фантазия слушателей, опережающая речь докладчика, плюс ваши примеры — и ваше выступление станет лучшим.

Или же, напротив, выступите без слайдов. Ничто в нынешние высокотехнологичные времена не привлекает внимание аудитории так, как докладчик без слайдов.

Читать

Радислав Гандапас. К выступлению готов! Презентационный конструктор.

Эксперты

Радислав Гандапас.

План внедрения

Откройте газеты и приступите к активному поиску ближайшей конференции.

Вы готовы.

Приложение 1. Маркетинг за 24 часа

Первый маркетинговый коробочный продукт «Маркетинг за 24 часа» (или «Маркетинг 24») создан специально для малого и среднего бизнеса, руководители которого хотели бы получить полную диагностику своего маркетинга и рекомендации, что улучшить и как. И получить это быстро.

Содержание продукта

«Маркетинг24» состоит из трех частей.

1. Аудит
2. Представление результатов
3. Коррекция (исправления)

Аудит проходит в течение трех рабочих дней (отсюда и название этого продукта).

В случае необходимости мы можем провести аудит и за фактические 24 часа.

Например, начнем работать в 9 часов утра во вторник, а уже в 10 часов утра в среду будем готовы представить вам результаты. Но наша практически бессонная ночь будет стоить вам 100% прибавки к цене. Впрочем, для заказов из других городов это оправданно.

Направления для аудита

1. Точки контакта компании (порядка двадцати, мы с вами обсудим их заранее, чтобы быть на одной волне).
2. Команда маркетинга (структура, профессионализм, мотивирование, потенциал развития).
3. Ценовая политика компании (как вы назначаете цены, используются ли красивые, магические, контрастные цены, как вы даете скидки).
4. Продуктовая политика.
5. Каналы продаж (что вы используете и как, что еще можно использовать).
6. Продвижение (сайт, ваши рекламные материалы).
7. Позиционирование компании.
8. Конкуренты.
9. Клиенты.
10. Отрасли, опыт которых можно перенять.

Как это работает (этапы, содержание)

1. Инструктаж

Мы подробно объясняем, что и как будем аудировать по каждому направлению.

2. Приоритеты

Вы расставляете приоритеты.

Например, первые три топовые позиции (из десяти) для аудита с вашей точки зрения выглядят так:

- каналы продаж;
- команда маркетинга;
- позиционирование компании.

Именно им и будет уделено особое внимание при проведении аудита.

3. Подготовка

Мы просим вас подготовить к аудиту нас и компанию (по каждой позиции свой список).

Например, аудит точек контакта потребует, чтобы в курсе происходящего были коммерческий отдел, отдел маркетинга, бухгалтерия.

Аудит клиентов потребует подготовки встреч с несколькими вашими клиентами.

Хлопотно?

Есть и хорошая новость: например, для аудита сайта не требуется ничего. А для аудита рекламных материалов нам нужны только сами материалы.

4. Начало аудита

По согласованному графику мы начинаем аудит.

5. Представление результатов

В назначенный день и час по завершении аудита мы встречаемся с вами и представляем результаты.

Что вы видите?

Каждое направление оценено нами по 10-балльной шкале (10 — максимум).

Вернемся к нашему примеру.

Ваши каналы продаж — 8.

Ваша команда маркетинга — 7,5.

Позиционирование — 9.

Поздравляем.

Если ваша оценка 8-10, то мы не видим повода бить тревогу. Мелкие изъяны исправить можно легко и быстро.

С оценками 5-7 понятно, что имеются проблемы, но браться за их решение или пока подождать — решать вам.

А вот если оценки 0-4, наша рекомендация — срочно принимать какие-то меры, потому что вы теряете возможности и деньги.

6. Список проблем

Помимо оценки вы также получаете перечень проблем, обнаруженных при проведении аудита. Например:

- ваши менеджеры по маркетингу сильно отстали в своем развитии;
- ваши клиенты недовольны тем, как вы себя ведете;
- ваши скидки слишком высоки;
- ваш сайт — отстой;
- ваши рекламные материалы ужасны;
- ваш слоган необходимо срочно менять;
- ваша миссия никакая.

И так по каждому направлению.

Но есть и положительные моменты.

7. Quick wins (быстрые победы)

Вслед за перечнем изъянов мы даем quick wins — советы, следуя которым вы можете быстро, недорого и просто решить свои проблемы.

Например, вам следует:

- добавить кнопку обратной связи на сайте;
- поставить в офисе автоответчик;
- провести внутренний тренинг по маркетингу;
- срочно ввести работу по плану «Топ-5»;
- провести акцию «Таинственный покупатель»;
- раз в неделю встречаться с клиентами;
- выбросить и больше не печатать буклет о компании;
- уволить секретаря на ресепшн и взять другого (и не девушку, а парня; мы объясним почему);
- переделать ваш прайс-лист.

Но не все так просто.

8. Системные задачи

Системные задачи невозможно решить «косметическими» способами, quick wins здесь недостаточно. Потребуется значительная дополнительная работа, которую необходимо будет выполнить самостоятельно, с нами или с теми, кого мы вам порекомендуем. Оплачивается такая работа отдельно.

Например, вам потребуется:

- полностью переделать сайт;
- обучить ваших менеджеров по продаже;
- создать систему аудита ваших конкурентов;
- сменить ассортимент вашей продукции;
- привлечь нового дистрибьютора;
- изменить фирменный стиль;
- сменить упаковку.

Итак, после того как был проведен аудит и представлены его результаты, у вас на руках оказались:

- оценка каждого направления по 10-балльной шкале;
- список проблем по каждому направлению;
- список quick wins (быстрых побед) по каждому направлению;
- список системных задач.

Стоимость пакета «Маркетинг24» для компаний, расположенных в Москве (в пределах МКАД), — 2900 евро (по курсу ЦБ, НДС не облагается).

Для других компаний стоимость будет названа после сделанного заказа.

Заказ по электронной почте (пожалуйста, укажите в заголовке «Маркетинг24») — marketing@MarketingMachine.ru

Анна Турусина

Алла Грибанова

Игорь Манн

«Маркетинг машина»

Делаем маркетинг лучше

Marketing@MarketingMachine.ru

Приложение 2. Консалтинг-ланч[©]

Уверен, вы нашли в этой книге много полезного для вас и вашего бизнеса. Но если дополнительно:

- вам нужна экспертная оценка;
 - вам необходимо получить консультацию по какой-то теме (темам);
 - вы хотите задать конкретные вопросы и получить конкретные ответы;
 - вы хотите убедиться в том, что вы делаете правильно (или ошибаетесь);
- то можете пригласить меня и/или моих партнеров на консалтинг-ланч*.

Консалтинг-ланч — это консультация за обедом в будний день.

Продолжительность такого обеда с пользой для бизнеса обычно составляет два часа. Вы платите за него 1000 евро (а за свой ланч каждый платит сам). И задаете все имеющиеся вопросы.

С нас — идеи, предложения и ответы на ваши вопросы. Мы рассказываем, объясняем, комментируем, предлагаем, консультируем.

Общение (уже оплаченное) может быть продолжено и после обеда (в пределах разумного — пределы устанавливаем мы).

Лучше, если вы все материалы и вопросы пришлете заранее.

С вашей стороны должно быть не более четырех человек, и будет лучше, если один из них запишет наш разговор, ответы и комментарии (вы также можете использовать цифровой диктофон).

Вот вопросы, которые нам приходилось обсуждать.

- Как начать переход к клиентоориентированности в компании?
- Как увеличить продажи?
- Как увеличить долю рынка?
- Как обогнать конкурента?
- Как вывести новый продукт?
- Как позиционировать новый продукт?
- Как репозиционировать существующий продукт?
- Как разрешить конфликт между маркетингом и продажами?
- Как мотивировать бренд-менеджеров и продавцов компании, когда ассортимент превышает 50 продуктовых позиций?
- Как реорганизовать отдел маркетинга при слиянии компаний?
- Как продвигать новый продукт на рынок?

Судя по отзывам наших клиентов, консалтинг-ланч — это очень удобный формат и все они довольны результатом («хорошее value for money»).

Да, как заметил один из них, «когда обсуждаешь такие вопросы, кусок в горло не лезет». Поэтому, пожалуй, единственный недостаток консалтинг-ланча в том, что вы не сможете наесться.

В результате исследований, проведенных в США, выяснилось, что во время приема пищи информация усваивается гораздо лучше. Проверим тезис про совмещение полезного с приятным?

Для заказа ресторана — menu.ru.

Для заказа консалтинг-ланча — marketing@MarketingMachine.ru.

Приложение 3. Как правильно проводить мозговой штурм

В этой книге я не раз призывал вас собраться с коллегами на мозговой штурм, чтобы придумать лучшее решение, генерировать хорошие идеи.

Но не рассказав, как это сделать.

А ситуация тяжелая: я видел и вижу нарушение правил мозгового штурма каждый раз, когда присутствую на нем в качестве ведущего или участника.

Поэтому уверен, что советы, которые даны в этом приложении, пригодятся вам.

Я знаю, что на эту тему существует множество публикаций в Интернете (наберите в поисковике «мозговой штурм»), хороших книг (прочитайте, например, «Креатив для пользы дела: управление творческим потенциалом компании» Светланы Сильванович). Но хорошо, когда под рукой будет шпаргалка, которая сможет вам помочь.

Я и сам пользуюсь ею как чек-листом, когда готовлюсь к проведению мозгового штурма.

Итак.

Подготовка

1. Тема.

Тема должна быть интересной и четко сформулированной («Как нам увеличить оборот одной торговой точки во время сезонного спада?», «Как лучше всего запустить нашу новинку без рекламы?»).

Тема должна быть заранее известна участникам мозгового штурма. И лучше намекнуть, что неплохо было бы обдумать ее заранее и прийти с парой-тройкой идей.

На мозговой штурм сотрудники должны ходить как на праздник (хорошо проведенный мозговой штурм — это отличный фан), а не как на отбывание повинности.

2. Помещение.

Помещение должно быть вместительным, с хорошей вентиляцией: нет воздуха — нет работы мозга.

Желательно, чтобы был круглый стол. Рыцари Круглого стола не были идиотами: когда участники рассажены именно таким образом, это действительно помогает. Если стол прямоугольный, то ведущий должен сесть не во главе, как жених и невеста, а сбоку — но так, чтобы видеть всех.

Стулья должны быть у каждого. Фразы «Я постою», «Мне так удобно» — отговорки.

Когда во время штурма сотрудники будут срываться с мест, не усаживайте их обратно: может, им так удобнее генерировать идеи. Но вначале все, как в самолете, рассаживаются по местам.

Да, пару раз мы стоя проводили срочные, в течение 15 минут, «круглые столы», но в таком случае все должны стоять.

3. Пицца для ума.

Помогут напитки (вода, соки) и сладости (орехи, конфеты, печенье, пряники). Они помогают думать лучше и заполнять паузы (как в рекламе: «Иногда лучше жевать...»).

К тому же это своеобразная взятка участникам — в приглашении можно так и написать: «С вас идеи, а мы напоим, накормим».

4. Флипчарт.

Большая доска для записей нужна, чтобы не потерять ни одной идеи и чтобы стимулировать новые идеи. Записанные идеи помогут участникам придумать новые.

5. Мобильные телефоны.

Телефоны необходимо отключить (вибровзвонки не вариант), а еще лучше оставить отключенными при входе в помещение, где проводится мозговой штурм.

Участники

1. Количество.

На мой взгляд, 5-12 участников — то, что нужно.

2. Качество.

Желательно приглашать людей креативных, коммуникабельных, с активной позицией. Избегайте критиканов.

Хорошо, если участники будут из разных подразделений.

Топ-менеджеры компании тоже могут принимать участие (но забыть на время штурма, что они руководители), участие первого лица скорее минус (все будут стараться понравиться ему).

3. Роли.

Вам нужен ведущий. Он направляет дискуссию, при необходимости подбрасывает новые идеи («Так, давайте посмотрим на это под другим углом зрения...», «А что, если...»). Он гасит конфликты, сдерживает гиперактивность одних участников и тормозит других. Он разделяет процесс генерирования идей и их отбора, оценки и критики.

Необходим также протоколист. Сотрудник с хорошим почерком, который должен успевать фиксировать на флипчарте все идеи (для подстраховки можно использовать диктофон).

Задача всех остальных — просто искрить идеями.

Продолжительность

От полчаса до часа.

Но иногда участники так входят во вкус, что лучше дать им еще поискрить идеями, чем строго соблюдать установленную длительность.

Поехали

Итак, все участники собрались.

Формулируем задачу, записываем ее на флипчарт — и полный вперед!

Напоминаем участникам основные правила:

1. Не критиковать идеи (вербально и невербально), которые предлагаются.
2. Не обсуждать и не оценивать идеи во время штурма (все это можно сделать потом).

Хорошо бы мотивировать группу на определенное количество идей («Давайте попробуем добежать до 70 идей»).

Если вначале активность будет низкой, ведущий должен растормошить аудиторию: задать наводящие вопросы, сам предложить одну-две идеи.

Принимаются все идеи, даже те, которые кажутся фантастическими («А давайте купим всех конкурентов!») и безумными («Давайте откроем представительство на Луне!»). Ведущий должен улыбнуться, участники — посмеяться, протоколист — зафиксировать идею. И все, дальше! Прелесть сумасшедших идей в том, что они стимулируют рождение других, более приземленных.

Ведущий должен пресекать любые попытки «убить» идеи вроде: «Ты че, деньги где возьмем?», «Ага, еще предложи и босса к ним на переговоры отправь!», «Пробовали! Не работает!». Любые.

Сразу после штурма

Можно отбирать лучшие идеи.

Идеальный вариант, чтобы участники штурма, видя все варианты (вот для чего нужен флипчарт), отметили каждый по три лучшие идеи.

Так проще будет определить шорт-лист отличных идей.

Именно на этих идеях и необходимо сосредоточиться.

(Иногда хорошая идея может «потеряться»; в связи с этим у вас как руководителя есть право добавить ее в шорт-лист, если вы считаете это необходимым.)

Чтобы создать задел для следующих мозговых штурмов, неплохо будет отметить и поощрить автора (-ов) лучшей идеи.

На другой день (и дальше)

Разошлите протокол штурма всем участникам (проглядывая его, некоторые участники вдогонку предлагают неплохие идеи).

Назначьте ответственных за реализацию идей шорт-листа.

Распечатайте протокол и держите его перед глазами.

Вычеркивайте сделанное.

Ничто не стимулирует креативность и драйв в компании так, как быстрое внедрение идей, придуманных на мозговых штурмах.

Приложение 4. Каков топ, таков и маркетинговый приход (открытое письмо руководителю компании)

Я не хочу видеть вокруг себя во всем и всегда поддакивающих мне людей. Я хочу, чтобы все говорили мне правду — даже если из-за этого они будут уволены.

Самуэл Голдвин

Уважаемый Руководитель!

Эффективность маркетинга в любой компании напрямую зависит от высшего руководства. А эффективность работы менеджера по маркетингу — от непосредственного руководителя.

Если высшие руководители компании верят в маркетинг, понимают, что это такое и зачем он нужен, готовы в него инвестировать и знают, когда и какой ждать отдачи, то результаты будут соответствовать ожиданиям.

В компаниях, где руководители нанимают менеджера по маркетингу, не представляя себе точно круг его задач, не выделяя бюджета и не ставя конкретных целей, менеджер по маркетингу и собственно маркетинг, к сожалению, вряд ли сумеют доказать свою ценность.

Для того чтобы получить от маркетинга максимальную отдачу, вы можете учесть следующие рекомендации:

- определитесь, что значит маркетинг для вас и для чего он нужен вашей компании;
- сформулируйте, для чего вы нанимаете менеджера по маркетингу;
- наймите опытного менеджера по маркетингу;
- правильно постройте отношения и работу с менеджером по маркетингу.

Теперь поподробнее об этих рекомендациях.

Определитесь, что такое маркетинг и для чего он нужен вашей компании

В 2000 году в Великобритании был проведен опрос руководителей крупных и средних компаний в самых разных отраслях бизнеса. Каждому был задан вопрос: «Какова основная задача маркетинга?» Вот полученные ответы:

- поддерживать продажи — 30%;
- заниматься брендами — 18%;

- разрабатывать новые продукты и услуги — 11%;
- устанавливать, поддерживать и укреплять отношения с клиентами — 11%;
- понимать нужды и потребности клиентов — 7%.

Вывод, который можно сделать на основании этих данных, прост: однозначного мнения о том, для чего следует использовать маркетинг, у европейских руководителей нет. Не имея конкретных данных по США, возьму на себя смелость предположить, что на родине маркетинга разброс ответов был бы еще большим.

Что это значит для вас как руководителя компании?

Не стоит принимать на веру определение маркетинга из первой же прочитанной вами книги и руководствоваться именно им (вероятнее всего, это будет книга Филипа Котлера — я надеюсь, не единственная прочитанная вами книга о маркетинге).

Не стоит поддаваться под влияние блестящего докладчика (или консультанта) или прочитанного материала в бизнес-журнале (либо на сайте), в котором описывался маркетинг и его успешное развертывание на примере других компаний.

Чужое определение, так же как чужая идея или опыт, может вам не подойти.

Книга Филипа Котлера может показаться вам заумной, слишком теоретической и не подходящей для вашего бизнеса.

Книга «Маркетинговые войны» может сформировать у вас мнение, будто маркетинг — это деятельность, направленная только на борьбу с конкурентами.

Другие книги могут создать у вас впечатление, что маркетинг — это панацея от всех ваших проблем.

Руководитель компании должен ясно себе представлять, что такое маркетинг и для чего маркетинг нужен именно в его компании (возможными вариантами могут быть развитие бизнеса, увеличение продаж, увеличение доли рынка, поддержка продаж, повышение конкурентоспособности и т.д.).

Когда вы найдете ответ на этот вопрос, вы сможете заранее определить положение менеджера по маркетингу (отдела маркетинга) и его место в структуре компании (подчиняется ли он непосредственно вам либо руководителю, ответственному за продажи или за развитие бизнеса). И таким образом очертить круг задач менеджера по маркетингу, определить его полномочия и ответственность.

Если руководитель не сформировал собственного представления о том, что такое маркетинг и для чего он нужен компании, все его последующие решения в этой области могут быть ошибочными, что приведет к самым плачевным последствиям — для менеджера по маркетингу, для маркетинга и для компании.

Зачем нанимать менеджера по маркетингу?

Менеджера по маркетингу следует нанимать только в случае осознанной в нем необходимости.

Перед тем как начать поиск такого специалиста, нужно решить, для каких целей вы его нанимаете и какие результаты хотите от него получить. Тогда руководитель сможет понять, какой специалист необходим (например, у менеджера по маркетингу и менеджера по рекламе разные обязанности) и каковы требования к его квалификации.

Менеджер по маркетингу должен быть нанят тогда и только тогда, когда компания нуждается в нем. Тогда, когда он может принести ей ожидаемую ценность.

Какого менеджера по маркетингу нанимать?

Нанимайте лучшего.

Моя логика проста. Посредственный менеджер по маркетингу делает посредственный маркетинг. Посредственный маркетинг убивает бизнес.

Вам нужен маркетинг на 100%. Вам необходим специалист, который сможет делать маркетинг на 100%.

Поверьте, найти такого менеджера — задача выполнимая.

В вашей компании менеджер по маркетингу должен быть лучше, чем у конкурентов. Как может ваш бизнес быть более конкурентоспособным, если менеджер по маркетингу у конкурентов лучше, чем у вас?

Не бойтесь платить достойно менеджеру по маркетингу. Сколько вы платите, столько и получаете. То, что вы сэкономите на зарплате, потеряете на другом. И потеряете больше.

Нанимайте специалиста для решения конкретных задач. Вариант «и швец, и жнец, и на дуде игрец» проходит редко. Найти универсала крайне тяжело.

Во время собеседования обсудите с кандидатом ваше понимание маркетинга, выясните его взгляды, объясните, чем является маркетинг для вас, для компании, расскажите о ваших ожиданиях. Будьте готовы к вопросам кандидата.

Говорите правду. Не стоит приукрашивать действительность, искажать факты. Доверительные отношения между вами и вашим будущим менеджером по маркетингу устанавливаются именно во время первой встречи.

При необходимости следует договориться о том, какие задачи должен решить менеджер по маркетингу в ближайший период и какие критерии для оценки его работы будут использованы.

Окончательный тест для выбора менеджера по маркетингу может быть таким. Попробуйте задать себе вопрос: «Что случится, если этот кандидат будет работать не на нас, а на нашего конкурента?»

Как работать с менеджером по маркетингу?

Нанять хорошего специалиста — половина дела.

Поставьте своему менеджеру по маркетингу индивидуальные цели и сложные задачи. Попросите разработать план действий, скорректируйте вместе с ним этот план, оставив напряженные крайние сроки и жесткие бюджетные рамки.

Контролируйте только самые важные задачи. Дайте ему возможность работать и творить. Решайте с ним стратегические вопросы, но не контролируйте его в мелочах, не вмешивайтесь в его работу.

Доверяйте своему менеджеру по маркетингу. Не игнорируйте предлагаемые им идеи. Слушайте его. Если вы требуете чего-то от менеджера по маркетингу, определите конкретно, чего вы от него ждете, когда, в каком виде. Объясните, почему это надо сделать.

Уделяйте ему нужное внимание. Если вы этого не станете делать, ваш менеджер по маркетингу будет разочарован, демотивирован.

Встречайтесь с ним чаще. Задавайте вопросы: «Какие планы? Приоритеты? Идеи? Что будете делать? Чем могу помочь?»

Помните, что частое общение необходимо не только вашему менеджеру по маркетингу, но и вам: процесс корректировать проще, чем результат.

Инвестируйте в образование вашего менеджера по маркетингу.

Мотивируйте его (он, так же как и вы, знает, что мотивация бывает моральная и материальная). Чаще говорите «спасибо». Это можно (и нужно) делать в присутствии других руководителей и сотрудников.

Поддерживайте его идеи. Стимулируйте их возникновение. Почему бы, например, не выплачивать менеджеру по маркетингу бонусы за то, что он приходит новыми идеями (вы же платите бонусы за то, что менеджеры по продажам приходят с новыми клиентами) или мотивирует других сотрудников придумывать их?

Следите за тем, чтобы он рос творчески, поощряйте его за это — вместе с ним будет расти и ваша компания.

Инвестируйте в маркетинг (в людей, информацию, инструменты маркетинга). Хороший менеджер по маркетингу обеспечит максимальную отдачу.

Вкладывайте в маркетинг также свое время и силы.

Отсутствие инвестиций (или их недостаточность) приведет к плохим экономическим результатам для компании.

Не возлагайте на менеджера по маркетингу слишком много обязанностей, не ставьте перед ним слишком много задач, не подкрепляя их бюджетом и полномочиями. Если менеджер по маркетингу предлагает привлечь агентство или консультантов для рыбка, поддержите его.

Поддерживайте инициативы вашего менеджера по поводу внедрения маркетинга в работу других подразделений компании. От этого выиграют все.

Не обвиняйте маркетинг в том, что компания в целом не добивается новых успехов (помните: маркетинг начинается с вас). Если же менеджером по маркетингу были допущены ошибки, то тщательно проанализируйте их, помогите ему сделать выводы и извлечь уроки.

Для того чтобы маркетинг в вашей компании был лучше, чем у ваших конкурентов, вам необходимо:

делать для маркетинга больше, чем делают руководители компаний-конкурентов;

верить (и инвестировать) в него больше;

нанять хорошего менеджера по маркетингу;

наладить и эффективно поддерживать работу с ним.

Маркетинг работает только при наличии соответствующего менеджмента.

Помните: каков топ, таков и маркетинговый приход.

Приложение 5. На стол генеральному директору. Как найти хорошего директора по маркетингу: краткое руководство для руководителя компании

Однажды во время конференции один из участников (мужчина) спросил меня, как найти и как отобрать хорошего директора по маркетингу. Дело было во время кофе-брейка, который не располагает к длинным ответам. Поэтому я афористично ответил: «Как жену».

Немая сцена.

Все вокруг задумались и чуть погоды закивали головами.

Да, именно так. Если вы руководитель-мужчина, то ищите и отбирайте так, как искали и отбирали бы свою будущую жену (если вы руководитель-женщина, то, соответственно, мужа).

Лирическое отступление. Я хотел на этом и закончить главу, но мои партнеры по издательству потребовали от меня развернутого ответа. И хотя, как мне показалось, участник, задавший вопрос, был удовлетворен ответом, я поддаюсь уговорам — и развиваю мысль.

Возможны две причины того, что вы ищите директора по маркетингу.

Первая: директора по маркетингу у вас не было, но вы считаете, что он вам теперь необходим (например, у вас уже два менеджера по маркетингу, и коммерческий директор, которому они подчинялись, говорит вам: «Нам срочно нужен директор по маркетингу!»).

Вторая: прежний директор не справился, и вы ищите нового.

Не скажу, какой из этих вариантов лучше. И в том и в другом случае будут свои проблемы, камни преткновения, обязательства, хвосты, сложности.

Меня нанимали и по первому сценарию, и по второму.

В одном случае компания росла, группа маркетинга из двух человек должна была увеличиться вдвое, соответственно, требовался директор по маркетингу.

В другом — компания начинала работать с новым регионом, и открывалась вакансия.

И наконец, однажды я проходил собеседование в компании, в которой мне сказали: «Ну здравствуйте, вы у нас шестой (директор по маркетингу)».

Естественно, во всех этих случаях и отбор идет по-разному, и задачи тебе ставятся разные, и приоритеты твои разнятся.

Теперь спросите себя: что должен делать у вас директор по маркетингу, за что он будет отвечать, каким будет круг его задач?

Эти вопросы вы как руководитель должны задать себе, прежде чем проводить собеседование с кандидатами. Не знаете точных ответов? Давайте попробуем предположить.

Игорь Аппсиц считает (статья «Marketing Mismanagement, или Зачем фирме служба маркетинга?»), что топ-менеджер требует от маркетолога: 1) устойчивого роста продаж; 2) дифференцирования товара с помощью бренда; 3) эффективности рекламы; 4) максимизации прибыли от продаж; 5) точного прогноза ситуации на рынке.

Максимум, что может обеспечить маркетолог: 1) сохранить долю рынка и повысить прибыльность операций (вопреки усилиям конкурентов); 2) обеспечить узнаваемость товара; 3) с помощью рекламы напомнить покупателям о вашем товаре; 4) внести свой вклад в поиск оптимальной комбинации целей в области прибыли, объемов продаж, качества и удовлетворенности потребителей; 5) создать систему сбора и анализа максимально разнообразной информации об условиях рыночных продаж.

Мне кажется, что подойти к этому нужно проще.

Во-первых, ваш директор по маркетингу должен управлять отделом маркетинга вашей компании. Иными словами, должен руководить людьми.

Я уверен, что вы поймете с первых минут разговора, сможет ли он справиться с этой задачей.

Во-вторых, директор по маркетингу должен будет *плотно* работать со всеми целевыми аудиториями: клиентами компании, бизнес-партнерами, журналистами. Значит, он должен нравиться им как человек и как специалист (как человек — в первую очередь).

Если он понравится вам, то сможет понравиться и им.

В-третьих, он должен будет отвечать за маркетинговый бюджет компании.

Как минимум, стоит поинтересоваться, с бюджетами какой величины работал кандидат. Тот, кто имел дело с бюджетом в несколько миллионов долларов, может и не захотеть работать с бюджетом в несколько сотен тысяч долларов.

Обязательно обговорите вопросы маркетингового бюджета: как он планируется, из чего складывается, какова его величина.

В-четвертых, этот специалист должен знать все инструменты маркетинга, используемые на вашем рынке.

(Два наиболее часто задаваемых мне вопроса: «Может ли директор по маркетингу из B2B работать в B2C и наоборот?» и «Должно ли быть у директора маркетинговое образование?» Отвечаю по порядку.

Я думаю, что опыт работы в нужной вам отрасли очень важен. Но не настолько, чтобы не рискнуть и не взять хорошего человека из другой отрасли. Ведь если он профессионал, то в делем представляет, о чем идет речь.

Потом, если в его подчинении находятся люди, которые хорошо делают свою работу, то глубокое знание отраслевой специфики и вовсе не обязательно.

Кроме того, есть свои плюсы: он не зашорен и, возможно, сможет привнести в практику вашей работы что-то новое. Порой это многого стоит.

Несколько слов об образовании. Вы не поверите, но мой ответ: специальное маркетинговое образование желательно, но не обязательно. Опыт важнее корочек и званий.)

В-пятых, директор по маркетингу, возможно, должен будет суметь повлиять на выполнение (перевыполнение) финансового плана и развитие компании в будущем.

(К сожалению, в 90% российских компаний директора по маркетингу отвечают только за продвижение. В лучшем случае за поддержку продаж, что больше, чем продвижение. Главным маркетером в таких компаниях остается руководитель, определяющий стратегию, ценовую и товарную политику, а также политику распределения продукции.

Если вы ждете от своего директора по маркетингу только поддержки продаж, это нормально. Вы ее получите. Но если вы завышаете планку, ожидая советов по стратегии, влияния на ценовую, сбытовую и товарную политику, то будьте добры оговорить это с самого начала, предоставить все необходимые полномочия и ресурсы.)

В-шестых, директор по маркетингу должен делать все, чтобы компания и ее руководитель (руководители) выглядели хорошо.

Может, вы этого и не скажете, но об этом подумаете (или уже думаете). А может быть, прибегнете к иносказанию: «Нам бы хотелось, чтобы наше представительство было на самом лучшем счету в нашей штаб-квартире». Или: «Наши учредители решают вопросы на самом высоком уровне, и нам бы хотелось, чтобы их воспринимали как лидеров мнения».

И наконец, директор по маркетингу должен уметь решать проблемы. Проблемы самого разного рода и размера. Поверьте, маркетинг — это много-много разных проблем. В моей книге «Маркетинг на 100%: ремикс» есть глава «Каков топ, таков и маркетинговый приход», в которой я написал о том, как руководитель компании должен искать хорошего менеджера по маркетингу и работать с ним. Перечитайте ее, пожалуйста, для вашего блага и блага вашего маркетера.

Приложение 6. О маркетинговых консультантах

Консультант по менеджменту — это человек, который берет у вас часы, чтобы сообщить вам точное время, и с этими часами и уходит.

Роберт Таунсенд

Я использую не только собственные мозги, но и те, что могу позаимствовать.

Вудро Вильсон

Во многих книгах о менеджменте, которые я прочитал, было написано, что никогда не следует слушать консультантов, прибегать к их помощи или заказывать их услуги. Это такая же крайность, как и призывы не делать ни одного шага без консультантов в нынешнем донельзя сложном мире.

Где золотая середина? Когда обращаться к консультантам? Услугами каких консультантов пользоваться? Как работать с консультантами? Как оценивать результаты их работы? Ответы на эти и некоторые другие вопросы — в этой главе.

Когда пользоваться услугами консультанта?

Например, вы как руководитель службы маркетинга считаете (лучше — знаете), что ваши сотрудники обеспечивают маркетинг на 70%. Вы понимаете (по крайней мере, я на это надеюсь), что этого недостаточно, и обращаетесь за помощью к консультантам, чтобы они помогли вам поднять его ближе к отметке 100%. (Если же уровень маркетинга в 70% зафиксировал руководитель компании, то он тоже может обратиться к консультантам — но уже не по маркетингу, а по подбору персонала. Нового.)

Если вы оцениваете ваш уровень в пределах 90-100%, вы также можете обратиться к консультантам. Почему? Причины могут быть разные.

(Вот список возможных функций консультантов, по мнению специалистов из американского Института консультантов по менеджменту: выполнение работы; руководство работой; наставничество; выдача рекомендаций; передача знаний; управление проектами; выступление в качестве советника, независимого наблюдателя, модератора, агента перемен или технического эксперта. Производит сильное впечатление.)

Может, вы хотите добрать недостающие проценты до 100. Или вас не устраивает маркетинг на 100%, вам подавай 110% (мы вам завидуем). Или же маркетинг ваших конкурентов идет вровень с вашим, и вам просто необходимо вырвать дополнительные очки.

И уж ни в коем случае не стоит расценивать обращение к консультантам как

признание в собственной слабости. Наоборот— это показатель вашей силы.

В любом случае вам требуется консультант, который сработает для вас в плюс, а не в минус. Как выбрать самого «положительного»? Об этом — ниже.

Как определить, что консультант хороший («положительный»)?

Я предлагаю следующие 11 вопросов, ответы на которые помогут определить степень «положительности» претендента-консультанта.

Для проведения этого теста потребуются ваша личная встреча с консультантом и подготовительная работа с его и вашей стороны. Чем больше ответов «да» на вопросы теста, тем лучше консультант (начисляйте 1 балл за каждый положительный ответ). Рекомендую сразу отказываться тем, кто набрал 7 баллов и ниже.

Итак, тест 7-11 (seven-eleven) для вашего консультанта.

Хороший консультант:

1. Имеет большой практический опыт маркетинга.

Вы можете задать такие вопросы: «Какой у вас практический опыт работы (сколько лет)?», «С какими заказчиками вы работали?», «Над какими проектами?», «Сколько это заняло времени?».

Отзывы предыдущих клиентов (заказчиков) консультанта не помешают, но особенных надежд на них не возлагайте. Я никогда не видел, чтобы консультант представил отрицательный отзыв во время своей презентации.

2. Имеет опыт в других областях бизнеса (например, продажи, финансы).

Прекрасно и для вас, и для консультанта, если у него имеется опыт работы в смежных с маркетингом областях: логистике, продажах, сервисе, менеджменте. Чем шире смежный опыт, тем лучше.

3. Имеет хороший теоретический бэкграунд.

Хороший консультант— консультант с балансом практического опыта и теоретических знаний. Спросите, есть ли у него диплом МВА, ученая степень, преподавал (преподает) ли он в вузах или бизнес-школах, написал ли какие-то статьи или книги, приглашают ли его для участия в научно-практических конференциях? Сколько книг он прочитал за последние три месяца? Какие? Что ему понравилось? Что он может посоветовать прочитать вам?

(Очень часто консультант советует то, о чем и вы могли бы прочитать в какой-нибудь умной книге. Поэтому стоит самому достаточно много читать.)

4. Имеет хорошие партнерские связи с узкими специалистами.

Ни один консультант в мире (а значит, и в России) не может знать ответы на все вопросы. Маркетинг — это предмет очень многих смежных знаний. Прекрасно, если ваш консультант работает в компании, которая может оказать вам комплексные услуги. Отлично, если независимый консультант по маркетингу может предложить вам услуги своих партнеров, специализирующихся в управлении продажами, тайм-менеджменте, управлении проектами. Заодно

вы всегда сможете узнать от этих специалистов, что они думают о вашем потенциальном консультанте по маркетингу.

5. *Предлагает нестандартные идеи.*

Маркетинг — это идеи и их реализация. Выбирая консультанта, вы выбираете не только качество, но и количество идей, которые он вам подарит (или вы купите). Больше—лучше.

Производит ли консультант впечатление человека, способного генерировать идеи? Выдал ли он на-гора пару хороших идей во время разговора с вами?

Какими идеями, предложенными другим заказчикам, он гордится?

Это очень важный критерий.

6. *Пишет короткие и конкретные отчеты.*

Бич консультантов и их клиентов — многостраничные туманные отчеты. Попросите показать вам образец отчета, который консультант сделал для своих клиентов. Оцените отчет о встрече.

Вам необходим консультант, который сможет сэкономить ваше время, не будет прятать мысли между строк, а то и абзацев или страниц.

Мне однажды пришлось работать с компанией, выступавшей в качестве консультанта.

Завершена первая встреча по проекту — и в качестве отчета о ней приходит документ на пяти страницах. «Я не люблю читать длинные документы», — еще во время наших первых встреч предупреждал я, и отчет с просьбой сократить его был отправлен назад по электронной почте.

Реакция компании: «Это невозможно! Это наш стандартный отчет».

Мой ответ: «Я не читаю длинных отчетов. Сделайте отчет на одной странице. Мы вам платим за это».

Спустя час приходит отчет, сжатый до трех страниц.

Я повторяю свою просьбу сократить документ до одной страницы.

Через час приходит отчет на двух страницах и комментарий: «Это минимум!»

Я согласен с комментарием, потому что если отталкиваться от первоначального шаблона компании (с рамочками, блоками разной ненужной информации: где была встреча, кто присутствовал, — и прочими рюшечками), то разместить протокол встречи на одной странице невозможно.

Я потратил 15 минут на то, чтобы предложить новую форму отчета, которая устраивала бы и меня, и компанию. Вся информация — и в этот раз, и во все последующие — легко уместилась на одной странице отчета.

7. *Проводит короткие встречи.*

Практика очень многих консультантов — почасовая оплата (и многие консультанты могут попытаться продать вам свое время, а не решение вашей проблемы). Так что же вы предпочтете в случае почасовой оплаты: короткие или

длинные переговоры? В случае с длинными встречами все происходит, как в старой рекламе: «Вы тут сидите, а деньги идут» (с вашего счета).

Хороший консультант ценит ваше время. Если консультант пришел вовремя, провел короткую и конкретную встречу, он заслуживает ответа «да» по этому критерию. (Помните, что время — деньги и для вашего консультанта. Не тратьте попусту его время.)

8. *Говорит неконсультантским (человеческим) языком.*

«Критическое метафизирование абстрактной дискредитации не коммутируется с омофорной эффузией аксерогенто-адекватного триангулятора...» Услышите что-то подобное — ставьте «нет» по этому критерию.

Попробуйте во время первой встречи записать все непонятные термины, которые прозвучат. Чем их больше, тем хуже для вас (и, соответственно, для консультанта).

При хорошей теоретической подготовке ваш консультант должен говорить понятно. Простым человеческим языком.

9. *Доступен 24/7.*

Так же как и ваш домашний доктор, консультант, с которым вы собираетесь работать, должен быть постоянно доступен (и уж обязательно тогда, когда он необходим).

У меня есть консультант, услугами которого я иногда пользуюсь. Я знаю, что могу позвонить ему на мобильный в любой день недели с 8 до 22 часов. Мне этого достаточно. Для меня это гарантия того, что я получу нужный совет тогда, когда это необходимо.

На всякий случай у меня есть даже его домашний телефон.

Оговорите эту возможность во время встречи («В какое время и каким образом я могу обращаться к вам за советом?»).

10. *Готов отвечать за результаты.*

Самый сложный вопрос теста. Практика консультирования показывает, что, как правило, консультанты не несут ответственности за предлагаемые изменения. Задача консультанта — предложить идею, программу, может, даже помочь с их реализацией, но в итоге ответственность за результат нести вам.

(В какой-то книге я прочитал о том, какого решения ждет заказчик от консультанта. Точную формулировку не помню, но смысл такой: решение должно иметь значительный и долгосрочный эффект (в том числе сразу заметный для начальства заказчика), результат должен быть замечен быстро, стоит решение должно дешево, при этом быстро окупиться и требовать минимальных изменений и усилий со стороны заказчика. Такого решения можно и не дожидаться.)

Но если вы услышите фразы: «Мы гарантируем, что...», «Я лично отвечаю...», «Я уверяю вас, что вы можете не волноваться за...», смело ставьте «да» по этому критерию.

11. *Приятен в общении (бизнес-друг).*

Вот и подходит к концу ваш первый разговор с консультантом. Каким было ваше впечатление от этого человека? Он приятен? Обаятелен? Легок в общении? Не ошибитесь: и вам, и, возможно, вашим коллегам придется общаться с консультантом не раз при самых разных обстоятельствах. Хорошо, если вы чувствуете психологическую совместимость.

Замечательно, если вы подумаете: «Хорошо, если бы такой человек работал у нас». Но не позволяйте этому критерию за счет манипуляций (а они часто бывают) перевесить все остальные.

Друзья познаются в беде. А хороший консультант никогда не должен довести вас до нее.

Да, тест тяжелый. Набрать 8 баллов или больше не каждому консультанту под силу. Но — здесь я обращаюсь к консультантам — ничего личного.

В консультировании, как и в природе, выживает тот, кто может приспособиться к изменяющейся среде. А бизнес-среда изменяется. Нам нужны умные, приятные, четкие и деловые консультанты.

Как работать с консультантом?

Если вы выбрали хорошего консультанта, то мне незачем подробно описывать процедуру сотрудничества с ним. Вы будете получать то, что вам необходимо, в то время и в тех формах и объемах, которые вам требуются.

Дайте вашему хорошему консультанту свободу слова. Слушайте его (особенно внимательно, когда он говорит что-то противоположное вашему мнению). Поддерживайте его.

Следуйте его советам, делайте то, что он рекомендует (вы напрасно тратите свое и его время, а также деньги своей компании, если просто слушаете советы консультанта).

И помните, что хороший консультант нанят вами для положительного эффекта. Не сдерживайте его (и консультанта, и эффект).

Как оценивать работу консультанта?

Сразу же — до начала работы с консультантом — решите, чего вы ожидаете от него. Договоритесь о четких критериях оценки. Они должны быть простыми (сделал — не сделал), и желательно, чтобы их было не слишком много (трех будет достаточно).

Как оплачивать работу консультанта?

Всякая работа должна оплачиваться.

Вслушайте предложения консультанта по оплате (внимание: очень желательно, чтобы его предложение по оплате зависело от результата).

Если его предложение покажется вам слишком дорогим, то возьмите 24 часа на раздумья, сравните, сделайте встречное предложение. Договаривайтесь.

Эта глава получилась довольно длинной, и, возможно, не каждый читатель захочет следовать рекомендациям теста 7-11.

Тогда вот характеристика хорошего консультанта попроще и покороче. Хороший консультант — тот, которого вы уверенно будете рекомендовать своим друзьям или к которому снова охотно обратитесь сами (уже для решения другой бизнес-задачи).

Сухой остаток

Есть только один способ доказать, что ты что-то умеешь, — сделать это.

Мария фон Эбнер-Эшмбах

Уверен, что идей по улучшению вашего маркетинга и бизнеса получилось немало.

Теперь необходимо реализовать идеи.

А это самое сложное. И не только для вас.

Чтобы мотивировать себя на реализацию новых идей, я держу перед глазами следующие слова:

**Странная вещь идеи.
Они не работают до тех пор,
пока не работаешь ты.**

Думаю, они заставят и вас перейти от идей, созерцания и размышлений к действиям.

Проблем, которые могут помешать вам, три.

Первая. Я, возможно, не сумел предложить идей, которые бы подошли вам. Поздравляю, вы очень умный человек.

И надеюсь, что вы, как и я, применяли все это на практике.

Но пусть эта книга не пропадает даром: подарите ее вашему знакомому — предпринимателю или деловому человеку.

И ищите другие источники идей.

Вторая. Идеи хорошие, но проблема в вас.

Вы не можете организовать себя и своих подчиненных. Уверен, что приведенные выше слова, а также инструменты «Топ-5» и «90 дней» помогут вам.

Соберитесь. Сделайте хотя бы что-то.

Пять реализованных инструментов уже дадут вашей компании многое.

Третья. Идеи хорошие, вы молодец, но ваша команда тормозит.

Что ж, «единственный способ изменить людей — заменить их другими».

Может, вы с этим и не согласны, но это тема отдельной книги (надеюсь, ее кто-нибудь скоро напишет).

Вам нужны драйверы. Ищите их.

Итак. Вы знаете, что делать.

Я показал, как делать.

Возможные проблемы мы разобрали.

Возьмите — и сделайте

Мой экспресс-топ-5 на основе 57 эффективных приемов маркетинга

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

P.S. Дело было в Алма-Ате. Я с двумя девушками — организаторами моего тренинга пришел в ночной клуб. Мы сидели в углу и, пытаясь перекричать музыку (танцы начались), обсуждали результаты завершившегося тренинга.

Вдруг на нас упала огромная тень: двухметровый широкий мужчина всматривался в меня.

«Так, что отвечают в Алма-Ате на вопрос “Можно потанцевать с вашей девушкой?”», — пронеслось у меня в голове.

«Вы не Игорь Мани?» — услышал я.

«Я — он».

«Блин! — взревел мужчина. — Я угощаю! Я, когда прочитал вашу книгу “Маркетинг на 100%”, на ваших советах не меньше пары лимонов заработал!»

Надеюсь, что и ваш результат будет не хуже.

Удачи!

И похвастайтесь потом успехами.

Можно не проставляться. ©