



АРТЕМ РЕГАРТ

**ОТСТРОЙКА ОТ
КОНКУРЕНТОВ**

КАК ПРОДАВАТЬ ДОРОГО

ЗАРАБАТЫВАЙ МНОГО, РАБОТАЙ МАЛО, ЖИВИ В УДОВОЛЬСТВИЕ

Артем Геннадьевич Регарт

Отстройка от конкурентов.

Как продавать дорого

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27053889

SelfPub; 2017

Аннотация

Основная проблема современного бизнеса – это нехватка прибыли при достаточном количестве клиентов и оборотных средств. Прибыли часто не хватает из-за страха перестать давать скидки. Отсутствие уникальности, заставляет бизнесменов снижать цены, давать скидки и демпинговать. Эта книга – настольное пособие для производителей товаров и услуг о том, как найти свою уникальность и увеличить прибыль. В каждой главе есть практические задания и руководства к действию. Начните меняться прямо сейчас!

Содержание

Вместо предисловия	4
Глава 1	9
Глава 2	15
Глава 3	21
Глава 4	33
Глава 5	46
Глава 6	54
Глава 7	73
Глава 8	81
Слова благодарности читателю	84

Вместо предисловия

Когда я создал свой первый бизнес – производство пленки я столкнулся с множеством проблем. Продать товар оказалось очень трудно. Я понял, что такое сопротивление при продажах. Клиенты постоянно говорили «Дорого», даже если наценка была минимальной.

Тогда я понял, что дело не в цене. Какую цену не называй, ответ будет один и тот же. И я стал искать решение, которое позволило бы переломить ситуацию в корне.

Если вы сталкиваетесь с такими же трудностями, то эта книга для вас. Низкие цены, демпинг, скидки, потеря прибыли, нехватка продаж, недостаток лояльных, платежеспособных клиентов. Все это говорит о том, что ваша компания в глазах клиентов ничем не отличается от других.

Я хочу, чтобы вы поняли, если вас выбирают только по цене – вопрос не в клиенте. Вопрос в том, что вы сами позволили клиенту сделать такой выбор.

Я производил световозвращающую пленку. Для тех, кто не знает – дорожный знак оклеивается специальной пленкой, именно ее я изготавливал.

В то время я работал по 16 часов, 7 дней в неделю, только позже понял насколько это неэффективно. Но все же мне удалось выйти в лидеры рынка и потеснить своих крупнейших конкурентов – две американские транснациональные

компании.

Причем одна из этих компаний изобрела эту самую световозвращающую пленку!

Что это значило для меня? Победу! Когда я пишу эти строки, мне кажется они не про меня, это действительно звучит грандиозно. Я постарался описать все свои знания в книге, чтобы вы смогли воспользоваться этой информацией и пройти путь к вершинам быстрее и проще, чем это сделал я.

Теперь, когда смотрю назад и вижу весь путь, все свои взлеты и падения я понимаю благодаря чему я вышел в лидеры рынка.

Я не ограничивал себя в росте, как делают многие

Я создал, действительно, качественный продукт

Я научился продавать пленку дорого

Вот такой простой алгоритм. Хотя в нем и много чего заложено.

В 2015 году я продал завод и полностью посвятил себя работе по отстройке от конкурентов других бизнесов. Меня многие спрашивают, почему я это сделал?

Тому было много причин и это, пожалуй, одно из самых трудных решений в моей жизни. Я шел к этому целый год. Целый год я зрел для этого решения. Мне подсказало мое тело – я сильно заболел. Просто появилась огромная вероятность, что я никогда больше не буду видеть.

А это, дорогой читатель, для меня все. Я визуал и ценитель красоты. Для меня видеть значит жить. Решение при-

шло само собой, помню, как доктор сказала мне:

– Артем, пора задуматься над своей жизнью и все изменить. Ко мне просто так не попадают.

Не люблю об этом рассказывать, я впервые об этом пишу открыто. Но именно эта ситуация заставила меня пересмотреть свою жизнь. Найти новое дело, которое мне нравится, посмотреть на себя по-другому и развиваться в этом. Многие бизнесмены, с которыми я общался спрашивали меня, как я достиг таких высот. Я стал анализировать проделанный мной путь и нашел некоторые закономерности.

Так я пришел к отстройке от конкурентов и сейчас делюсь с огромным количеством бизнесменов не только своими знаниями, но и своим видением.

Этот врожденный дар позволяет мне видеть то, чего не видят другие. С помощью него я помогаю своим клиентам достигать больших результатов.

В этой книге я приведу примеры отстройки моей компании и компаний клиентов, с которыми я уже сотрудничал. Если вы где-то узнаете себя, то сможете внедрить эти изменения.

Нам всем хватит клиентов!

Почти никому не нужно твое бизнес предложение.

Но есть огромная разница между "почти никому" и "никому".

Мне очень нравится история с Мадонной. Ее 12-й альбом за первую неделю в США купили 359 000 человек. А живет

в Америке порядка 300 000 000.

Только 0,1 % американцев покупают песни Мадонны. 99,9 % плевать на нее хотели. При этом за тот год Мадонна заработала 34,5 миллиона долларов.

Вывод 1: Почти никому не интересна Мадонна

Вывод 2: Этого "почти никому" достаточно, чтобы Мадонна заработала 34,5 миллиона.

Так вот наша задача в бизнесе – находить людей, которые с удовольствием купят наши предложения.

Таких людей в процентном соотношении ничтожно мало. Но этого вполне хватит, чтобы достойно жить. По оценке 2017 года в России проживает 146 804 372 человек, неужели этого мало, чтобы найти своих клиентов и почитателей?

Реклама – я продаю. Маркетинг – у меня покупают!

Вопрос всегда остается открытым – как сделать так, чтобы найти своих клиентов и почитателей. Давайте размышлять вместе, многие предполагают, что для того, чтобы продать, нужно рекламироваться. И это, в общем, правильный ответ, только давайте я приведу пример, который переубедит вас. Хочу предупредить – пример специфический, но простой для понимания:

Задача: Мне нужно продать как можно больше ручек.

Я встаю на улице и начинаю предлагать ручки всем прохожим подряд, людей в России много, как мы уже выяснили, кто-нибудь купит.

Я прихожу на обучающее мероприятие, где обещают быть

несколько тысяч человек и предлагаю им свою продукцию. Я знаю точно, что им понадобится ручка и бумага, поэтому захвачу с собой еще и блокноты для продажи.

В этом примере мы не разбираем вопрос цены, хотя это и немаловажный аспект. И я мог бы предположить, что во втором случае можно продавать дороже, просто потому, что люди, у которых не окажется ручки или закончится паста, будут готовы платить большую стоимость.

В чем же разница?

В первом случае я продаю всем людям подряд, я не задумываюсь об их проблемах и необходимостях, просто хожу и говорю: «Купите у меня!» Продажи, скорее всего, будут, так как ручка – товар, который используется постоянно, НО продажи будут маленькие и случайные – это ключевой момент.

Я никак не могу повлиять на систематичность продаж. Кроме того, я затратю много своих сил и, скорее всего, быстро разочаруюсь от столь маленькой отдачи.

Помните: ленивый бизнесмен – правильный бизнесмен. Потому что лень – двигатель прогресса.

Во втором случае – конверсия в продажу будет намного выше, потому что я задумался о проблемах людей. Я точно знаю, что им понадобится ручка, а они могли забыть ее в другой сумке, попросту не взять с собой, у них закончится паста или ручка просто сломается.

Глава 1

Маркетинг – первый шаг к отстройке от конкурентов

Когда ко мне обращаются за помощью, чтобы я помог отстроиться от конкурентов – я всегда начинаю с маркетинга. Каких только интерпретаций я не слышал, каждый подразумевает что-то свое. Сейчас очень много появилось информации, но реально ценного материала, который можно применить нет, как и специалистов впрочем.

В свою компанию я пригласил однажды маркетолога и уволил его уже через 2 месяца, потому что он не смог мне объяснить, какую работу проделал и к чему она должна привести. Я собирал всю информацию самостоятельно по крупицам, применял, что-то срабатывало, что-то отсеивалось.

Маркетинг

Что же такое маркетинг, давайте разбирать мат. часть, потерпите будет несколько занудно, но действенно. Я расскажу мое понимание, но замечу, что именно оно привело меня и моих клиентов к столь высоким результатам.

Маркетинг – это удовлетворение потребностей покупате-

лей

Вроде бы, ничего нового. Начнем с потребностей. Вспомним пример с ручкой. Во втором случае потребность у людей, пришедших на обучение точно была. А в первом случае, при продаже на улице? Возможно, у кого-то и есть потребность, но мы ее никак не создали и не подчеркнули.

Таким образом, первое что нужно сделать искать потребности людей. Отсюда вытекает второй термин, который совершенно необходимо разобрать – целевая аудитория.

Целевая аудитория

Целевую аудиторию часто описывают так – это молодые люди, в возрасте от 20 до 30 лет и т. д. –

это описание портрета целевой аудитории, но не сама целевая аудитория.

Обратимся снова к примеру, чтобы все встало на свои места.

Пример целевой аудитории ресторана:

Пример № 1.

Я, Артем Регарт, (мне 36 лет, я занимаюсь бизнесом) днем, пообедав плотно дома, прохожу мимо ресторана.

Являюсь ли я в этом случае целевой аудиторией данного ресторана?

Пример № 2.

Я, Артем Регарт, (мне 36 лет, я занимаюсь бизнесом) днем, прохожу мимо ресторана и понимаю, что хочу есть.

Являюсь ли я в этом случае целевой аудиторией данного ресторана?

На этих примерах, легко можно сделать вывод, что мое описание «мне 36 лет, я занимаюсь бизнесом» подходит под портрет посетителей ресторана, но в первом случае я не являюсь целевой аудиторией, потому что у меня нет проблемы, которую решает ресторан – я сытый, а во втором 100 % становлюсь целевой аудиторией.

Целевая аудитория – это проблема ваших клиентов, или по-другому ее называют боль клиента

Целевых аудиторий может быть много, давайте продолжим этот же пример.

Проблемы, которые может закрывать этот же ресторан:

Пробуждение людей с утра с помощью бодрящего кофе «с собой» и свежеприготовленных круасанов / мафинов

(Проблема 1 – человек с утра трудно просыпается и ему нужен кофе, чтобы взбодриться;

Проблема 2 – человек хочет дольше поспать и не хочет тратить время на завтрак дома;

Проблема 3 – человек не хочет готовить или у него дома закончился кофе)

2. Обеспечение менеджеров ланчем в соотношении цена-качество (проблема – менеджеры, которые работают в

офисах не могут каждый день обедать в ресторане, но по спец. цене с удовольствием купят бизнес ланч)

3. Проведение праздничных мероприятий с разделением – детской и взрослой аудитории (здесь можно выделить сразу несколько проблем – проблема выбора, где провести праздник, какая развлекательная программа и часто на праздниках есть дети, им не очень весело в кругу взрослых. В этом примере нужно понимать, что должно быть отдельное детское меню и аниматоры)

4. Проведение утренних мероприятий для бизнесменов и различных групп по интересам (проблема – отсутствие своего офиса или неудобное расположение для встречи)

Это все примеры целевых аудиторий, их, конечно для ресторана нужно расписать еще больше. Я привел несколько примеров для вашего понимания.

Задание № 1. Распишите все возможные целевые аудитории, максимально подробно. Чем больше вы напишите, тем проще вам будет отстроиться от конкурентов.

Ответьте на вопросы:

- Какие проблемы решает ваш товар?
- Что вызвало появление каждой из этих проблем?
- Осознают ли ваши потенциальные клиенты наличие этих проблем на самом деле?

Для чего это нужно?

Все, что вы делаете для ваших клиентов – должно быть

под лозунгом «Все для людей». Чем больше проблем вы опишите, тем больший резонанс получите от клиентов, тем больше продаж сделаете. Чем больше вы будете заботиться о своих клиентах, тем сильнее вы выделитесь на фоне своих конкурентов и люди это быстро оценят.

Многие компании рекламируют свой товар или услуги, описывая их характеристики и выгоды, но в этих описаниях нет клиентов.

Встаньте на место своих клиентов, вспомните когда вы сами были клиентами схожих с вашими товаров и услуг. Какие проблемы у вас возникли прежде, чем вы приступили к их решению? Что послужило причиной возникновения этих проблем? Возможно поломка старого телевизора заставила вас пойти в магазин электроники чтобы выбрать новый? Или боль в спине привела к необходимости поиска домработницы? А может простое чувство голода навеяло воспоминания о море и вам захотелось вкусной копченой рыбы прямо из печки?

Вы были готовы заняться решением этих проблем сразу или откладывали решение на потом? Что становилось решающим фактором принятия быстрого решения, а что позволяло забыть о проблеме через какое-то время и долго к нему не возвращаться?

Ответы на все эти вопросы прольют свет на многие действия и слова ваших потенциальных клиентов, которые раньше вам казались странными и нелогичными. Проверьте себя

и свое предложение.

Задание № 2. Опишите портрет ваших покупателей. Кто они, сколько им лет, чем они занимаются.

Какие у них увлечения, желания, мечты. На каком транспорте передвигаются.

Клиенты, которым вы продаете ваши товары или услуги – называются нишей.

Глава 2

Реклама без маркетинга

– слив бюджета

История на 1 500 000 млн. руб., которая сэкономит ваш бюджет

За долгие годы работы я видел много компаний, у которых целый штат маркетологов, и они не всегда понимают даже самые основы маркетинга. Мой любимый пример, который я рассказываю как делать не надо.

Вы теперь знаете, что такое маркетинг, если у вас в штате есть маркетолог, спросите у него определение. Задайте вопросы на понимание сути маркетинга.

Важно: марк^етинг по-русски читается с ударением на второй слог и исключений не имеет!

Пример: Крупная производственная компания окон решает принять участие в профильной выставке (выставка деревянного домостроения). Маркетологи в этой компании занимаются рассылкой сообщений о действующих скидках.

Они же занимались выставочной деятельностью. Я расскажу итог: 1 500 000 руб. было потрачено на участие в двух выставках. Был проведен конкурс, где разыгрывались окна в

подарок. Собрали 100 контактов с двух выставок. Ни одной продажи.

Имеджевая реклама, скажете вы? Я это называю слив бюджета. Имеджевую рекламу может позволить себе компания Соса сола, а не производственная компания, которая даже не является лидером рынка.

В дальнейшем эта компания отказалась от участия в выставках, потому что руководство посчитало этот способ продвижения неэффективным.

Однако, означает ли это, что рекламироваться таким способом неэффективно? Нет.

Клиент проходит мимо болтающих продавцов на выставке, стоимость 1 часа выставки обошлась компании в 30 000 руб., вот и считайте. Выставка по деревообработке

Хочу привести и положительный пример, чтобы вы понимали, что бывает и по-другому, реклама при том же наборе инструментов может окупиться многократно. Мой клиент, с которым мы проработали 6 месяцев, все та же выставка по деревянному домостроению.

Он занимается строительством загородных домов.

За 4 дня одной выставки собрал 671 контакт, затем он пригласил их на бесплатный семинар, который проводился в загородном доме, построенном его компанией.

На семинаре специалисты рассказывали о всевозможных материалах и технологиях, используемых в постройке до-

мов (тем самым показывая все возможности и свою экспертность).

Конверсия

из 671 контакта – удалось дозвониться до 643 человек – на семинар пришло 213 человек – в течение 3 месяцев после выставки внесли предоплату 43 человека.

А с остальными работа продолжается, они получают интересную email-рассылку и приглашаются на различные мероприятия, проводимые компанией. Все дело в том, что строительство загородного дома – дорогостоящее мероприятие, поэтому некоторые люди долго решаются и собирают необходимую сумму.

По статистике, оставшиеся контакты, если с ними регулярно поддерживать связь, перерастут еще в 30–40 продаж.

Безусловно, была проведена огромная работа, мы разбили ее на 3 этапа – до выставки – сама выставка и работа после выставки. Вся команда работала на результат, и мы его получили.

Реклама должна окупаться!

Задание № 3. Вы теперь уже знаете как выглядит ваш клиент, какие у него есть проблемы. Теперь напишите все возможные места его дислокации. Где он бывает, куда ходит, какие ресурсы посещает в интернете, где работает и где от-

дышает. **ВСЕ МЕСТА**, где он есть.

Почему важно все это прописать?

Если вы знаете какая у человека есть проблема, знаете где именно он находится и адресно предлагаете ему решение конкретно его проблемы с помощью рекламы – он купит.

Вы точно также знаете много других проблем других людей и предлагаете другие решения (товар может быть тот же) – они тоже купят. Это позволит существенно сэкономить бюджет вашей рекламной кампании.

Помните, продавать всем бесполезно, чем более адресная реклама, тем больше будет продаж.

Маркетинг настраивается только один раз, далее он может корректироваться, но основная доля работы прodelывается вначале. В России я практически не видел компаний, у которых настроен маркетинг. У нас, к сожалению, все сводится к интернет-маркетингу, которого не существует.

Интернет – маркетинга не существует

Я знаю, что сейчас, половина тех самых маркетологов закидают меня тухлыми помидорами и будут кричать, но я объясню свою позицию.

Любое продвижение товара или услуг называется рекламой, а не маркетингом. Поэтому то, что делают уважаемые «интернет-маркетологи» – это настройка рекламы в гугле, яндексе или соц. сетях, не более того.

Маркетинг отвечает на вопросы: кому я помогаю, чем я помогаю, как именно я помогаю, что получает клиент в результате моей помощи, где его найти и как заинтересовать и другие вопросы про удовлетворение потребностей клиентов.

Реклама воздействует на потенциального клиента, с целью привлечь его внимание и сподвигнуть сделать конверсионное действие по формуле: предложение (оффер), призыв к действию и ограничение по времени или количеству.

Как продать всем потенциально заинтересованным клиентам?

После того, как вы определили все целевые аудитории, описали портрет клиентов, определили места дислокации нужно сегментировать вашу базу. База сегментируется по максимальному набору параметров, таких как:

- платежеспособность
- уровень желаемого сервиса
- требования к качеству
- необходимость доставки
- заинтересованность в дополнительных услугах / товарах / аксессуарах
- кому интересен индивидуальный подход, кому подойдет пакетное решение
- кто готов ждать эксклюзив под заказ, кто берет из наличия

У каждой компании найдется несколько десятков параметров, по которым можно сегментировать клиентскую базу. Список можно продолжать и продолжать. За этим будущее.

Только представьте, вы однажды купили в ювелирном кольцо вашей жене. Прошло полгода, вы уже не помните, где и что вы покупали. Но у вашей жены день рождения и вам нужно позаботиться о подарке (о как это непросто, мужчины меня поймут).

Именно в этот момент, вам приходит сообщение с предложением ювелирного подарка для жены, с возможностью доставки в четко указанное время.

При подтверждении заказа, менеджер предлагает вместе с подарком привести букет именно тех цветов, которые так любит ваша жена. Круто? Появилось желание поторговаться или обратиться в другой магазин?

Сервис – это путь к сердцу клиента. Именно поэтому вы должны знать все о своих клиентах. В знании – продажа!

Глава 3

Сервис – это путь к сердцу клиента

Мы провели опрос среди 250 предпринимателей и выяснили проблемы, которые у них возникли особо остро в этом году. На первом месте – самый популярный ответ, далее на уменьшение.

Низкие цены, скидки, демпинг, потеря прибыли

Недостаток лояльных платежеспособных клиентов

Слив рекламных бюджетов

Собственник ведет операционную деятельность

Сравнение себя с конкурентами, подстройка цен под рынок

Сильное сопротивление со стороны клиентов при продажах

Потеря постоянных, готовых платить клиентов

Большое количество выставленных и неоплаченных счетов

Большой и неэффективный отдел продаж

Узнали в этих ответах себя? На первом месте – отсутствие лояльных, готовых платить клиентов. Чтобы решить эту проблему – надо ответить на вопрос за что они готовы платить? Тогда все встанет на свои места.

Одно из решений – создание сервиса для клиентов. Од-

нако я хочу, чтобы у вас не было иллюзий относительно сервиса. Он не решит всех ваших проблем. Кого-то он может отпугнуть, кто-то уйдет. Просто потому что сервис нужен не всем. Но те кому он, действительно, нужен готовы за него платить много.

Из бонусов – вы сможете поднять маржу на 30–50 %, найти тех самых лояльных, платежеспособных клиентов. И, конечно, получите много положительных отзывов.

В России практически отсутствует сервис! Я не устаю это повторять, знаю, что меня рано или поздно услышат. Моя личная миссия – создать высокий уровень сервиса в Российских компаниях.

Приведу пример, я поехал в командировку в Санкт-Петербург на месяц. Понял, что забыл взять беговые кроссовки. Так как в мои планы не входило выпасть из режима тренировок, я решил заказать доставку.

Тут и начались проблемы. Модель, которая мне нужна находилась в Москве. Мне клятвенно обещали доставить к выходным 2 размера. Этот бренд я брал впервые, поэтому точно не знал какой размер подойдет. Решил подстраховаться. Тем более это бесплатно.

В выходные раздался звонок:

– Простите, но у нас сломалась машина и теперь мы не можем уложиться в срок, доставка будет в среду – вежливым тоном произнес оператор.

– Плохо, потому что у меня неделя тренировок выпадает

из графика. Я на вас рассчитывал.

– Приносим извинения от лица компании, но сделать ничего не можем. Но у нас еще одна проблема есть. Мы можем в среду доставить только один размер. Если понадобится второй, привезем только в следующую субботу.

– Если в среду, когда придет курьер, размер не подойдет, я должен буду доставку оплачивать?

– Нет, конечно. Доставка бесплатная.

В среду, действительно, приезжает курьер, с одним размером. И я не могу определиться, мне нужно сравнить с другим размером (разница в пол размера иногда играет существенную роль). Кроссовки для бега должны быть очень удобными – это залог здоровья.

– Определились? – спрашивает курьер.

– Нет, мне нужен другой размер для сравнения.

– Отлично, с вас 350 руб. за доставку.

– Мне сказали в офисе, что я ничего за доставку не должен, – спокойно отвечаю я.

– Ничего не знаю, с вас 350 руб.

В офисе никто не отвечает, потому что выходной. Я все-таки покупаю кроссовки с непонятным размером. В понедельник звоню в офис:

– Почему вы взяли эти кроссовки, если вам не подходит размер? – строго спрашивает менеджер.

– Я не знаю подходят они мне или нет, нужно сравнить с другим размером, я предупреждал об этом.

– У нас так не принято. Если вы купили товар, вы его купили. Теперь его можно только сдать!

Мое терпение не резиновое. Я уже потерял неделю тренировок. Плюс с этими курьерами и сбоями мне уже вообще не хочется ничего.

– Да, я хочу их сдать!

– Вы это можете сделать в Москве по адресу....

Дальше описывать диалог не буду. Потому что я стал откровенно ругаться. Я понимаю, что менеджер – это всего лишь сотрудник. И проблема этой компании намного глубже. Но я хочу потратить деньги с удовольствием, а на меня навешивают кучу своих проблем. И вместо извинения (как вариант сделать скидку), я получаю на выходе полное несоответствие с обещанным.

Результат: я пообщался с отделом претензий, они прослушали запись моего разговора с менеджером в момент заказа.

В результате привезли все-таки вторую пару к следующим выходным (прошло 2 недели моего пребывания в культурной столице без тренировок). Я определился с размером и курьер забрал лишнюю пару.

Я потратил много своего времени на общение с этой компанией. Упустил еще две недели тренировок. Удовольствия от покупки не получил. Вот такой сервис!

Именно это я хочу изменить в российских компаниях. Так работать нельзя. Клиент – самый ценный ресурс для компании. Не будет клиентов, не будет и нас с вами!

Самый простой способ отстройки от конкурентов – это настройка сервиса. Причем даже не обязательно настраивать высокий уровень сервиса, достаточно обратить внимание на клиента.

Виды сервиса и что можно внедрить уже сейчас?

Я разделяю сервис на клиентский и внутрикорпоративный. В этой книге речь пойдет о клиентском сервисе. Так как именно он принесет вам ощутимый финансовый прирост.

Клиентский сервис – это последовательность действий, направленных на увеличение уровня удовлетворенности клиента.

Другими словами, с помощью сервиса вы можете сформировать у клиента четкое ощущение, что товар или услуга соответствует его ожиданиям или превосходит их.

Чтобы было понятнее над чем стоит работать, разделим клиентский сервис на две категории:

Внешний клиентский сервис – это забота о клиенте до момента коммуникации с персоналом и после нее. Сюда входит удобный подъезд, близость к метро, бесплатная парковка, кондиционеры в магазинах, либо чашечка кофе при ожидании более 5 минут.

Межличностный (коммуникационный) клиентский сервис – это все касания вашего персонала с клиентами – звонок, встреча, разговор, замер, консультация, письмо.

Общение с клиентами тоже может являться сервисом.

Внимательность официантов, улыбки продавцов, участие

управляющих магазинов и отелей также способны значительно увеличить средний чек и соответственно прибыль фирмы.

Сервис – не обязательно требует больших финансов. Иногда простые решения стоят условно бесплатно. Но при этом оказывают очень сильное воздействие на клиентов и повышают продажи.

Для того, чтобы понять на каком уровне находится сервис в отрасли необходимо произвести конкурентный анализ. Цель – выявить все сильные и слабые стороны с момента заказа до продажи. Сделать это необходимо каждому. Представьте себя покупателем – новичком, который особо не разбирается в продукции.

Перед тем, как звонить / встречаться *заполнять заявки* прийти в магазин вам нужно сделать следующее:

Придумать себе легенду – какая у вас проблема, как вы с ней столкнулись. Важно помнить, что вы не обладаете профессиональной информацией. Разговаривайте как можно проще, без профессионализмов.

Подготовьте заранее диктофон. Все звонки и встречи обязательно нужно записывать. Перлы можно присылать на наш адрес: regart.art@gmail.com Поверьте, они будут!

Не забудьте включить в список проверки свою компанию. Можете попросить это сделать своих знакомых или заказать профессиональных тайных покупателей.

Задание № 4. Проведите анализ своих конкурентов. Для статистики проанализируйте минимум 20 компаний

Делай наоборот!

Если вы сделали конкурентный анализ, то вы на полпути к победе. Качественно выполненный конкурентный анализ позволяет сформировать уникальное торговое предложение. На основе которого вы сможете быстро отстроиться от конкурентов.

Я всегда рекомендую делать наоборот. Если все шлют письма, звоните! Если все звонят, пишите в месенджерах. Если все называют по телефону цену, не называйте. Если все зовут в офис, выезжайте к клиентам сами. Делайте наоборот. Делайте удобно для клиента.

Пример. Анализ конкурентов моего клиента показал следующее:

Все компании в его нише называют стоимость услуги по телефону или высылают тут же в коммерческом предложении.

Никто не берет контакты входящих клиентов, только электронный адрес для КП

Все компании консультируют клиента прямо по телефону (в среднем, звонок длится 17 минут)

Предлагают заключить договор в офисе.

Мой клиент действовал ровно по тому же сценарию. Он помогает получить разрешения на перепланировку квартир и нежилых помещений. Конверсия в продажу была крайне низкой. Что изменили?

Клиенты хотели получать подробную консультацию по телефону. Получив нужную информацию, узнавали цену и... продолжали звонить в другие компании, чтобы сравнить цены.

Применили принцип «Все наоборот» – перестали называть цены по телефону. Перестали консультировать, сократили время разговора до 3 минут. Предложили выезд специалиста – согласователя прямо на объект (разумеется, бесплатный). Стали спрашивать контакты, даже если человек не соглашался на выезд сразу.

Разумеется, каждый шаг разъяснялся. Были заготовлены ответы на все возможные вопросы. Например, почему вы не консультируете по телефону? Почему не называете цену? Для чего вам мои контакты?

Кроме того, согласователь, который приезжал честно проверять все документы. Говорил чего не хватает, что еще нужно. И рассказывал про этапы работ, только после полного анализа называл цену. После этого заключал договор прямо «на месте», и брал предоплату.

Компания существует на рынке 16 лет. За 1 месяц работы мы побили рекорд по прибыли за всю жизнь компании. Побили в 2 раза. Там возник другой вопрос – производство

не успевало справляться, поэтому экстренно набирался новый штат согласователей.

Как продать всем?

Как продать всем? Очень просто – предлагать каждому только то, что нужно именно ему

Чтобы было понятнее, приведу пример. У вас есть 2 клиента – один хочет коробочное предложение здесь и сейчас по минимальной цене, а второй хочет эксклюзивное решение, созданное специально под него, объем инвестиций при этом не играет роли.

Если вы предложите купить коробку второму, а эксклюзив первому, то не купит ни тот, ни другой. Поменяйте их местами и продадите обоим!

Ключевой момент – вы все продумываете заранее и предлагаете клиентам уже готовые решения их проблем

Эксклюзивные и индивидуальные решения тоже должны быть продуманы и проработаны заранее. Никто не хочет, чтобы над ним ставили эксперименты.

Чтобы узнать, что именно нужно вашим клиентам, проанализируйте уже существующую клиентскую базу.

Задание № 5. Узнайте все о ваших клиентах

– К какому набору услуг они привыкли

– Какой дополнительный набор товаров или услуг им

предложить

– Чем можно вызвать в них новые эмоции

– Что не делают ваши конкуренты, но это удобно для клиентов

– Что делают ваши конкуренты, но клиентам и сотрудникам это не нужно или даже мешает

Задание № 6. Сегментируйте клиентскую базу

Напишите список минимум из 20 пунктов по которым можно разделить предпочтения ваших клиентов: качество, доставка, гарантия, регулярность покупок и др.

Если базы у вас нет, нужно настроить запуск рекламы. Реклама таргетируется по всем вышеуказанным параметрам. В заголовке каждого объявления указывается проблема конкретной группы клиентов. Далее база собирается и сегментируется.

Многие руководители допускают, на мой взгляд, достаточно серьезную ошибку. Они отказываются от розничных продаж и маленьких заказов, желая продавать только большими партиями.

Один из моих секретов, как я стал лидером рынка зарыл именно здесь. Я замкнул всех потенциальных клиентов на себя. Хотите крупный опт – это ко мне, хотите индивидуальное брендрование – пожалуйста, вам нужен всего 1 рулон или даже 1 метр – я продам. Более того, если вам нужно вырезать готовую наклейку, мы к вашим услугам!

Не отказывайтесь от маленьких и неудобных заказов. На них самая высокая маржинальность. В моем случае она доходила до 500 %.

При чем тут отстройка от конкурентов?

Маркетинг, как я уже писал выше – это основа основ. Многие предприниматели пренебрежительно относятся к этому термину и говорят, что у них в штате есть маркетологи и этого достаточно. Сомнительно. Никого уговаривать не буду.

Если вы не настроили маркетинг, то дальше идти бессмысленно. Потому что будут низкие продажи, много недовольных клиентов и высокая текучка сотрудников. Для того, чтобы отстроиться от конкурентов по маркетингу, нужно не просто попадать в ожидания клиентов (это обязательно), а нужно предвосхищать их, а в некоторых случаях даже формировать.

В этом и есть весь секрет отстройки от конкурентов по маркетингу. И эта отстройка непременно поможет вам выделиться на фоне других компаний и завоевать доверие многих клиентов.

Как понять настроен ли в вашей компании маркетинг? Вы можете поставить себе 10 баллов из 10 только в одном случае, если при упоминании товара – клиенты называют ваш бренд не задумываясь.

Например, если гамбургеры, то Макдоналдс, если машина, то Мерседес, если телефон, то Айфон. Это не значит, что нет любителей других брендов, есть, разумеется. Но вас должны знать и ассоциировать с чем-то конкретным. В идеале, товары должны называться вашим именем, как в случае с копиром, который в народе называют ксерокс.

Многие в этот момент могут подумать, что это подвластно только крупным компаниям. Нет, конечно. Вы можете быть маленькой компанией, но при этом быть номером один в своей нише в своем городе, или в каком-то узком сегменте во всей стране. Быть номером 1 – не значит написать это в названии, а, действительно, стать им в умах потребителей.

Глава 4

Второй шаг по отстройке от конкурентов – философия компании

Я заметил, что вопрос об уникальности компании или продукта, обычно приводит бизнесменов в ступор:

– Да все у нас как у всех – качество хорошее, сервис стараемся создать, что тут нового придумаешь?! – отвечают они в недоумении.

Если вы хотите вывести вашу компанию в лидеры и стать, действительно, весомым игроком на рынке – нужно формировать и продумывать свою философию. Это самая трудная часть работы отстройки от конкурентов, и когда я совершаю продажу новым клиентам, больше всего вопросов получаю именно по части философии компании.

Еще раз: Большинство компаний не могут дать чёткий ответ на вопрос, чем они отличаются от своих конкурентов.

Я слышал разные варианты ответов:

- Кто-то говорит качеством,
- кто-то ценами,
- кто-то индивидуальным подходом к клиентам,
- кто-то высоким уровнем сервиса.

Все вышесказанное не может являться отличием, ведь так говорят практически все. Когда-то это было в новинку и поэтому срабатывало. Но сейчас клиенты стали намного умнее, у них есть выбор и их надо уметь удивлять и убеждать.

Удобно. Выгодно. Надежно.

А еще качественно и с гарантией

Я постоянно объясняю моим клиентам, что это не ПРЕИМУЩЕСТВА. Как покупатели они это сами знают, но как продавцы вдруг теряются и не понимают, что в этих словах не так.

Преимущество – это выгоды или возможности, которые данный субъект имеет по сравнению с другими

Удобно, выгодно, надежно – это выгоды? Очень условно, можно сказать, что да. Но разве кто-то из ваших конкурентов может сказать про себя обратное? Кто-то скажет, что у него НЕВЫГОДНО, НЕНАДЕЖНО ИЛИ НЕУДОБНО? Именно по этой причине – это не является преимуществами.

Кроме того, всегда избегайте эфемерных определений. Что такое качество? Его трудно посчитать и с чем-то соотнести.

Мой завод находится в Китае, я 10 лет работал с китайцами. Поверьте, их очень трудно контролировать, они всегда понижают качество производимых товаров. Они стараются сэкономить на всем, даже если им поставляешь качественные материалы из европы, они все равно пытаются их заменить.

Поэтому, когда мне говорят, что в Китае высокое качество

и убеждают, что там можно приобрести дешевые товары, которые прослужат долго. Я киваю головой и по возможности покупаю товар у других производителей. Потому что знаю, что высокое качество даже в Китае стоит дорого.

Недавно один мой друг на вопрос, что это за скрежет у тебя под капотом машины, сказал:

– Рулевая рейка снова сломалась.

– Снова? – удивился я.

– Да. Год назад поставил новую китайскую и теперь опять менять придется, а сэкономил 50 %. За ремонт отдал тогда и теперь придется отдать, итого выйдет на 20 % дороже, чем если бы сразу поставил оригинальную. И это не считая потраченного времени.

Существует так называемый закон сохранения денежной массы. Он гласит: чтобы денег становилось больше, нужно тратить больше.

Другими словами – не нужно экономить, нужно зарабатывать!

Задание № 7. Пропишите свои преимущества и посмотрите, что у вас написано на сайте, что говорят ваши менеджеры при продаже. Прогоните полученную информацию через фильтр: ваши конкуренты про себя скажут противоположное?

Если, убедились, что вас особо ничего не отличает начните искать. Спросите ваших клиентов, почему они выбрали

вас? Почему они доверяют вам?

Если у вашей компании нет своего лица...

Между прочим, это и есть корень зла. Если у вашего бизнеса нет собственного лица, именно в этой ситуации вы конкурируете на уровне цен и личных связей. Такая конкуренция либо обрекает вас на выживание, либо со временем приведет компанию к убыткам.

Отстройка от конкурентов должна начинаться не с продукта, а с компании, а ещё лучше с личности ее владельца. Философия – это аура, витающая вокруг вас, и вашей компании. Именно она побуждает клиентов выбирать вас, а не конкурентов и делать это осознанно.

При таком подходе ваши клиенты сами будут оправдывать более высокие цены на вашу продукцию или услуги, и нести в мир информацию о вашем бренде, становясь его адвокатами.

Вспомните, вы точно также что-то покупали, осознавая, что товар значительно дороже рынка. Но при этом вы видели ценность товара и уже уговаривали сами себя.

Ценность должна быть выше, чем цена, тогда у вас купят легко и с удовольствием

И так, мы подошли к самому главному вопросу: Почему же клиенты говорят вам «ДОРОГО»? Возражение, дорого, скорее всего, возникает из-за недостатка ценности в глазах клиента, либо при непопадании в целевую аудиторию. То есть вы не смогли донести ценность вашего товара или услу-

ги до тех, кто действительно в них нуждается.

Если вы не верите в свой продукт, вы НИКОГДА не станете лидером. Это я вам гарантирую. Вы должны быть фанатом своего дела, своего продукта. Если вы сами не верите, вы никогда не сможете в этом убедить других – это касается как сотрудников, так и клиентов.

Подумайте, что для вас важно, интересно и увлекательно в вашем бизнесе? Какие эмоции вы испытываете когда рассказываете про характеристики и свойства своего продукта.

Как эти чувства раскрываются в вас и стремятся выйти наружу, как трудно удержать эмоции, которые переполняют вас. Как вы испытываете гордость за то, чем занимаетесь и что любите и цените в своей работе.

Ваши клиенты не смогут удержаться, они тоже зажгутся полученными от вас искрами счастья и захотят присоединиться к вам. Единственный вопрос который останется у них – куда нести деньги?

Вот так и происходит настоящая продажа лучших товаров и услуг от компаний – лидеров.

Вы знаете чем опасны сумасшедшие люди для общества? Не все врачи об этом говорят. Они на столько верят в свои идеи, что могут убедить в этом окружающих и вовлечь в свои игры. Понимаете?

Если вы знаете, что качество вашего товара оставляет желать лучшего, сделайте все, чтобы это исправить. В противном случае продавать дорого не получится. И когда ваш то-

вар станет лучшим, сделайте сумасшедшим, который верит в свой продукт и вовлекайте в это свою компанию и своих клиентов.

Чем еще поможет философия компании?

Вы, наверняка, слышали истории про человека или компанию, которая делает вроде бы стандартные вещи, имеет множество конкурентов, но все ваши знакомые в один голос рекомендуют обращаться именно туда.

– Обязательно сходи в {название компании}! Они одни это делают *они так классно это делают* они лучшие / только они решат твою проблему. Особенно часто так говорят про специалистов.

И цена там выше и запись на месяц вперед, но вы доверяетесь и обращаетесь в эту компанию, потому что доверяете своим друзьям. Если ваши ожидания оправдались, вы тоже становитесь их приверженцем. В таком случае, вас уже не смущают ни цена, ни долгий срок ожидания своей очереди. Вы чувствуете сопричастность с этой компанией и также рекомендуете ее своим друзьям.

Это происходит потому, что компания имеет свою уникальную философию, и если вы ее принимаете, то отказаться от нее вам будет очень трудно.

Задание № 8.

Оцените качество своего товара / услуги

Оцените качество вашего сервиса (придумайте чем вы еще можете быть полезны для ваших клиентов)

Проведите подробный конкурентный анализ

Спросите своих клиентов, почему они вас выбирают?

Спросите тех, кто у вас не купил – почему (есть отличное обращение – помогите нам стать лучше)

Так как вопросов возникает по части отстройки от конкурентов по философии много, приведу примеры, как это сработало у меня и у моих клиентов.

Пример:

Один клиент обратился ко мне с проблемой – высокая конкуренция и демпинг. Он оказывает услуги по согласованию строительной документации.

В результате мы добились эффекта, когда приходят новые клиенты и говорят:

– Мы видели вас по телевизору, читали ваши статьи и даже ваши конкуренты, к которым мы обратились вначале, сказали, что кроме вас нам ни кто не поможет.

Другие клиенты, справедливости ради, подмечают:

– У вас самые высокие цены в городе, но мы знаем, что вы 100 % сделаете то, что другие не смогут. А нам нельзя рисковать, документы нужны очень срочно.

Философия компании моего клиента сводилась к одной простой мысли – мы решим любую, даже самую трудную проблему. Мы помогаем только тем, кто ценит качество исполнения, своё время и нашу работу.

Об этом говорят сотрудники, об этом говорят клиенты.

Универсальность этой формулировки позволяет применять ее в любом бизнесе. Секрет лишь в том, что клиенты, передавая ее из уст в уста, не оперируют такими словами. Они несут философию в мир через эмоции и ощущения, образы и результаты, цифры и фразы, услышанные от владельца бренда. Слова, которые клиенты используют, чтобы порекомендовать компанию каждый подбирает сам, но все они об одном.

Какую рекомендацию здесь можно еще дать?

Сарафанным радио можно и нужно управлять. Соберите о себе *своем продукте* компании отзывы. Бессмысленно ждать, пока клиенты сами захотят записать о вас отзыв. Попросите довольных клиентов оставить вам отзыв, помогите им в этом. Поверьте, многие с охотой это сделают.

Если по рекомендации вашего клиента приходит новый клиент – отблагодарите существующего клиента. Сделайте комплимент, это всегда приятно. И, может быть, он приведет еще несколько клиентов. Не стоит договариваться на процент от пришедших, многих это отпугивает.

Если вы оказываете услуги и являетесь экспертом. Главное в услуге – это доверие. Его не так просто заполучить. Поэтому экспертность нужно подтверждать. Как это сделать? С помощью написания книги. С помощью экспертных интервью и статей.

Если вы банщик, напишите книгу из серии «Как с помощью бани можно перестать болеть простудными заболеваниями».

ями» или «Париться надо в бане, а не в жизни. Искусство выпускать пар»

Моя философия

Пример:

Я терпеть не могу бюрократию во всех ее проявлениях. Угадайте, как это отразилось на моей компании?

Очень просто:

– за 10 лет работы мы сделали меньше 10 коммерческих предложений для клиентов

– у меня нет договора на 25 листах, который нужно каждый раз менять под каждого клиента. У меня есть договор – оферта, акцептом которого является оплата за товар / услугу.

Хочу заметить, это никак не отражается на моих клиентах. Все для них сделано удобно и просто. Я убрал тот элемент, который считал ненужным, недейственным.

Также я сторонник дорогих и качественных вещей. Я считаю, что экономить – значит купить вещь раз и навсегда, чтобы она прослужила мне долго и не ломалась. Я готов за это платить, поэтому прежде чем определиться с выбором, я все узнаю о характеристиках товара.

Экономить для меня – не значит купить дешево некачественный товар.

Это значит купить лучшее, что есть на рынке, пусть даже

по самой высокой цене. Скупой платит дважды.

Также я отношусь к работе. Я всегда выполняю свою работу максимально эффективно, не делаю лишних действия. Если чего-то не знаю, то обязательно найду ответ. Поэтому моя работа с клиентами приносит им максимальную пользу, кто-то из них закрывает финансовые цели и взлетает очень быстро. Такие клиенты совершают в минимальное время качественный прорыв.

Кто-то хочет уйти из операционного управления, но не знает как. Страх, что все рухнет без собственника – очень сильный. Я учу этому, так как прошел весь путь сам.

Моим клиентам не нужно изобретать колесо, чтобы стать лидером рынка. Весь свой 15-ти летний опыт я передаю за 3 месяца. Это экономит их время и деньги, даже несмотря на высокую стоимость моих услуг.

Прирост прибыли моих клиентов за время сотрудничества в течение 3-х месяцев работы составляет 30–50 %.

Мои клиенты быстро окупаются и получают оружие, которым будут пользоваться еще долгие годы. Другой вопрос, что беру в работу я не всех. Потому что не каждому могу помочь, а для меня важен результат. Зато я говорю честно, как есть – если не вижу путь развития, или компания слишком отличается от моих представлений – не возьмусь.

Зато те, за кого я взялся (а это значит есть потенциал) становятся лучшими на рынке, неизбежно растут, меняются на глазах. И если, например, мои клиенты решили изменить

или расширить сферу деятельности, они применяют все ранее полученные знания.

Хватит работать, пора зарабатывать

Моя философия буквально звучит так:

ЗАРАБАТЫВАЙ МНОГО, РАБОТАЙ МАЛО, ЖИВИ В УДОВОЛЬСТВИЕ

Так начинают жить и мои клиенты. Если вы откроете для себя формулу, где ДЕНЬГИ \neq (не равно) ВРЕМЯ. Вы удивитесь, что можно работать меньше, а зарабатывать больше. Я не говорю про ничего не делать, напротив, нужно быть максимально сосредоточенным и эффективным.

Я заметил, что большинство компаний растет линейно. Это ловушка родом из детства, раньше говорили: «Хочешь зарабатывать? Работай больше!»

У этой схемы есть существенный недостаток – зависимость денег от времени. А в сутках всего лишь 24 часа. Именно поэтому большинство собственников живет на работе. И я не был исключением.

Чтобы понять эту простую мысль, мне понадобилось 3 года упорной работы без выходных и отдыха. Я работал по 16 часов в сутки и выросил свою компанию в 1000 раз! Но такой темп сохранять бесконечно долго невозможно.

У меня получилось разорвать этот круговорот работы, выйти из операционного управления компанией и посмотреть на нее со стороны. На это у меня ушел еще год упор-

ной работы над собой. За это время я сократил свое рабочий день до 15 минут. Остальное время (примерно 6 часов в день) я занимался исключительно развитием компании и отстройкой от конкурентов. Вы удивитесь, но только тогда произошел колоссальный рост моей компании, а я понял на сколько был неэффективен все эти годы.

Задание № 9. Подумайте над тем, какая ваша философия и как она отображается на ваших клиентах и сотрудниках?

Чего вы боитесь, избегаете, не признаете

Что для вас важно, интересно и понятно

Кстати, посмотреть на своих сотрудников со стороны очень интересно. Представьте, что вы видите всех этих людей в первый раз. Наблюдайте внимательно. Очень много интересного можно узнать.

К примеру, один из моих клиентов – розничные продажи. Он всю компанию создал сам с нуля, на сегодня у него мини сеть, состоящая 35 магазинов. Все они находятся в Москве. Когда я пришел в офис, мне многое стало понятно про владельца. Все его сотрудники достаточно жесткие, они могут позволить себе крепкое словечко. Это далеко не везде принято. Стало быть сам собственник не любит церемониться.

Я увидел курилку в самом офисе и не ошибся. Собственник курит и большинство сотрудников тоже.

В общем, не удивляйтесь. Ваш персонал всегда будет маленьким отражением ваших убеждений. Поэтому смотрите

внимательно по сторонам.

Глава 5

Отстройка от конкурентов. Сила бренда

Вот мы и пришли к третьему столпу отстройки от конкурентов. Брендинг. Что это такое?

Брендинг – формирование сознания клиента или, если точнее, формирование в сознании клиента устойчивой ассоциации между продукцией и вашим брендом

Цель брендинга – сократить усилия, необходимые для поиска вашей компании среди компаний конкурентов. Я всегда рекомендую своим клиентам отстраиваться от конкурентов с помощью своего имени, то есть брендом делать себя. Почему это важно? У такого подхода есть масса преимуществ.

Во-первых, очень многим людям нравятся истории успешных людей. Они хотят быть сопричастными к историям успеха, прикоснуться к легенде. В этом случае создается ощущение личного знакомства.

Во-вторых, создавать бренд вокруг имени безопасно. Имя нельзя скопировать или подделать, а посему даже если у вас увели клиентскую базу – это бесполезно, ей все равно не смогут воспользоваться.

В-третьих, ваше имя – визитная карточка, оно говорит само за себя. Для того, чтобы вас найти в интернете, достаточ-

но написать ваше имя в любой поисковой системе.

Есть и минусы – крайне важно следить за своей репутацией, потому что компанию можно одну закрыть, другую открыть, а имя дается раз и навсегда.

Попробуйте ради интереса ввести в поисковой строке Артем Регарт. Вы не увидите никого другого, кроме меня.

У такого подхода есть свои особенности – вы должны быть готовы стать публичным человеком со всеми вытекающими последствиями. Для меня это было крайне трудно. Когда я занимался производством пленки, я был максимально закрыт для всех людей.

Мне в офис звонили с разных каналов, предлагая выступить на телевидении. Но для меня это было табу, я даже разговаривать об этом не хотел. Сейчас я пересмотрел свою позицию, потому что понимаю, как сложно выстроить услугу без имени.

Кроме того, если вы решитесь выстраивать брендинг вокруг имени, вам придется научиться взаимодействовать с прессой, журналистами, ведущими, а для этого надо разобраться чего они ждут от вас?

Многие считают, что выступить на телевидении невозможно дорого! Если вы рекламируетесь, то безусловно. А теперь представьте вы выступаете в качестве эксперта по той или иной тематике (журналистам очень часто нужны эксперты, нет, хорошо говорящие эксперты).

Вы можете выступить бесплатно, только вашу компанию

не назовут – это будет рекламой. А если ваша фамилия – бренд и вы только один такой в интернете? Понимаете, это еще один плюс. При желании, вас легко найдут.

Сразу хочу предупредить – если вы публичный человек, то вам не избежать и критики, зачастую необоснованной. Всем советую относиться к этому философски.

Проведение семинаров, мастер классов или вебинаров – тоже публичность. Могу рассказать про себя – сначала я очень переживал из-за негатива, а потом понял, что у каждого спикера – есть свои приверженцы и благодарные клиенты, а есть те, кто высказывает свое негативное мнение.

Я не имею ввиду клиентов, речь идет о недовольных людях на бесплатных семинарах, в соц. сетях, вебинарах. Они просто всегда недовольны. Это их проблема, не моя.

С ними у меня работает PR директор, который зачастую подшучивает, что это и есть известность. Потому как – PR – даже отрицательный тоже PR. А если ты всем нравишься, скорее всего, у тебя есть своя секта

Задание № 10. Как ваши клиенты находят вас в интернете?

Вбейте свое имя фамилию / товары / услуги в поисковую строку. Найдете ли вы себя среди конкурентов?

Если найти вас трудно – измените это.

Проверьте себя на уникальность

Проверьте себя и свою компанию на отождествление с философией бизнеса

Проверьте свою компанию на отождествление с видением клиентов

Отражены ли в вашем бренде ожидания клиентов

Брендинг прекрасно работает в узких нишах, не составит особого труда связать свое имя с товаром или услугой в рамках небольшого города. Чем уже будет ваша ниша, особенно это касается услуг и чем уникальнее будет ваше предложение, тем проще вас будет найти, используя только ваш бренд.

Ниша – это люди которым вы продаете свой продукт

Многие боятся нишевать услуги, мотивируя это сокращением клиентов. Действительно, количество потенциальных клиентов сократится, зато конверсия в реальных клиентов значительно возрастет.

Именно конверсия из рекламы в продажу, а не количество просмотров вашей рекламы формируют прибыль компании.

Дополнительным плюсом наличия бренда будет возможность расширять продуктовую линейку любыми товарами и услугами.

Например, если вы владелец автосервиса, то под своим брендом вы сможете открыть и автомойки и сеть магазинов автозапчастей. Плюс такого масштабирования в саморекламе, другими словами клиенты повсюду будут искать вывеску с вашим именем. Потому что человек доверяет тому, что он

знает, а все остальное не безопасно.

В случае смены вида деятельности, ваш раскрученный бренд позволит быстро построить новый бизнес.

Регистрируйте свой товарный знак

Это позволит вам избежать проблем с подделкой и копированием в будущем. Когда мою пленку стали подделывать, я понял, что знаменит. Вопрос с подделками в моем случае меня не особо беспокоил, потому что решался очень быстро одним телефонным звонком от юриста.

После того, как меня стали подделывать, я даже стал делать водяные знаки.

Бренд помогает продавать дороже, так как люди доверяют известным маркам и рассчитывают на стабильное качество

Бытует мнение, что, покупая брендовые вещи, вы переплачиваете только за бренд. Я не совсем согласен с этим аргументом, потому что компании – владельцы брендов заботятся о своей репутации. Это обеспечивает высокое стабильное качество вне зависимости от региона производства.

В отличие от малоизвестных компаний. Внешне товары и тех и других компаний могут быть похожи и иметь схожий функционал или характеристики. При этом суть скрыта от глаз обывателей. Под схожей оболочкой скрываются разные зап. части и разные технологии.

Компании-владельцы брендов всегда идут на несколько

шагов впереди, так как являются изобретателями и разработчиками новейших технологий. Это требует регулярных вложений.

Часто ли вы сами учитесь и развиваете свой продукт? Моя практика показывает, что многие бизнесмены просто не умеют задавать вопросы. Они «сами все знают». Это тупиковый подход. При таком развитии событий, у вас нет шансов догнать быстроразвивающийся рынок. Учитесь всегда и у всех, схватывайте все новое и тут же применяйте на практике.

Бренд – это не только название компании или имя собственника. Я хочу, чтобы вы поняли, это также может быть название товара, услуги или отдельно взятой технологии.

Найдите в изготовлении вашего товара какую-то технологию, которая есть, возможно, и у других производителей, но о ней еще никто не заявил в рекламе или в своем предложении.

А как же услуги, спросите вы? В услугах можно сделать тоже самое – найдите свой уникальный метод, придумайте ему название. Не надо копировать все, что есть на рынке, создавайте свой продукт. Принципиально новый.

Если вы не знаете в чем ваша уникальность, то анализируйте своих конкурентов, изучайте новые технологии, вкладывайте деньги в ваше образование и найдите себя.

На основе всех полученных знаний, вы можете выбрать, что ближе к вам, что лучше срабатывает на ваших клиентах.

Переработанная вами информация уже может быть уникальной.

Будьте уникальными, не копируйте других. Идите своей дорогой!

Пример:

у моего клиента была проблема – его сравнивали с конкурентами, поэтому он давал скидки и на этом терял прибыль. Его продукция дороже и качественнее аналогов. Абстрактное понятие «качество» мы перенесли на язык цифр, предметно показав характеристики товара и технологии, используемые в производстве.

Как мы применили брендинг в технологии? Все использовали в производстве обычную сварку, от этого сильно страдала точность изготовления изделий. Речь идет о расходном инструменте для обрабатывающих станков.

Наш клиент использует инжекторную подачу припоя в зону контакта соединяемых деталей. Это позволяет изготавливать высокоточный инструмент. Для нашего клиента – это обычная технология, но она достаточно дорогостоящая и поэтому ее не используют конкуренты.

Именно эту технологию мы взяли за основу отстройки от конкурентов по брендингу. Затем запустили обучающую программу среди потенциальных клиентов – крупных фабрик и дилеров. Через некоторое время клиенты сами стали спрашивать про эту технологию, так как увидели в этом цен-

ность и связывали ее именно с данной компанией.

Глава 6

Продажи. Возьмите с клиента деньги

Если вы проделали всю работу по отстройке от конкурентов (по маркетингу, философии и брендингу), то у вас должен произойти молниеносный рост. Я не шучу, это правда. В случае, если рост маленький, что-то сделано неправильно, либо есть проблемы с отделом продаж.

Это бонусная глава книги, я решил все-таки ее включить, только потому что это проблема многих российских предпринимателей!

Точнее кадровый вопрос – это целый клубок проблем – текучка кадров, отсутствие высококвалифицированных сотрудников на рынке, низкая эффективность менеджеров, отсутствие обучающих систем, не выстроенная система мотивации и т. д.

Чтобы у вас не оставалось иллюзий на счет работы отделов продаж, для начала прослушайте две записи. Это звонки тайного покупателя, они займут у вас 5 минут, но расскажут о многом.

Обращаю ваше внимание на то, что все компании, которые мы обзванивали, рекламируются платно в яндексе.

Пример с клиниками: все клиники, которые мы прозвонили

нили платные.

Из 25 клиник – 2 оператора взяли контакт у Тайного Покупателя, но ни один не перезвонил!

Из 25 клиник – 6 не дозвонив

Из 25 клиник – 9 операторов поставили диагноз по телефону

Из 25 клиник отлично отработала только 1 клиника, 5 клиник были вежливы и работали по скриптам

В общей сложности с одной проблемой нас отправили к 9 разным врачам: невролог, терапевт, вертеброневролог, травматолог, мануальный терапевт, костоправ, уролог, остеопат.

Я уверен, что руководители этих клиник не понимают насколько плохо работают их менеджеры, но это не значит что проблемы не существуют. Когда ко мне обращаются руководители, они чаще всего говорят, что денег хотелось бы больше и продаж больше. При этом работу своих сотрудников они не проверяют и не контролируют!

Анекдот:

Менеджер спрашивает:

– Есть у вас какой-нибудь опыт работы продавцом?

Молодой человек с готовностью отвечает:

– Конечно! Там, откуда я приехал, я работал продавцом!

Менеджеру явно понравился молодой человек:

– Начинайте прямо сейчас работать.

Первый рабочий день был очень напряженным, но молодой человек справился. По окончании работы к нему подо-

шел менеджер:

– Ну, и сколько человек у вас сегодня сделали покупки?

– Один.

– Один? У нас в торговом центре продавцы в среднем обслуживают от 20 до 30 покупок в день! Да-а! И какую же сумму оставил в нашем центре обслуженный вами покупатель?

– 102 516 долларов 17 центов.

– Что? 102 тысячи 516 долларов и 17 центов! Что же вы ему продали?

– Сначала я ему продал маленький рыболовный крючок, затем средний и после уже самый крупный. Затем я продал ему самую модную удочку.

Когда ему упаковывали эти покупки, я спросил, где он собирается рыбачить. Он ответил, что на Финском заливе. На это я ему сказал, что там без лодки не обойтись.

Мы спустились в отдел лодок, и я ему посоветовал купить двухмоторную дизельную лодку. Ему она понравилась, но он засомневался, что его спортивный автомобиль не сможет буксировать такую лодку.

Мы пошли в автомобильный отдел, я и тут посоветовал ему джип ПАДЖЕРО с прицепом. Вот такие покупки сделал сегодня мой первый клиент.

Менеджер с квадратными глазами следил за рассказом своего нового продавца:

– Вы хотите сказать, что этот покупатель пришел купить рыболовный крючок, а в итоге купил лодку и джип с прице-

пом?

– Нет, нет. Он пришел купить пачку тампонов для своей жены.

А я ему сказал, что раз уж выходные дни все равно в пролете, так уж лучше податься на рыбалку...

Классно? Хотелось бы такого продавца себе в штат?

Такой продавец – мечта для каждого руководителя! И я знаю очень много собственников, которые грезят о таких менеджерах, каждый раз разочаровываясь в своих сотрудниках! Если вы находитесь в поиске такого сотрудника, поздравляю, вы ищите волшебную таблетку!

В реальности, самый лучший продавец в вашей компании – это вы, смиритесь с этим! Если вы хотите вырастить таких сотрудников, вы должны выстроить систему продаж, в которой нельзя не продавать. Причем, систему достаточно жесткую, если, конечно, вы хотите получить результат.

Я сторонник именно выстраивания системы отдела продаж, поясню, что это такое. Вы можете вкладывать деньги в людей, но они приходят и уходят, а выстроенная система останется с вами.

В систему должно входить – быстрый найм персонала, автоматизированное обучение в максимально короткие сроки, продуманная система мотивации / демотивации, контроль за сотрудниками и выполнением работ, безопасное увольнение. В отделе продаж должна быть обязательно установлена СРМ – система, для тех, кто не знает – это программа для ведения

клиентской базы. Обязательно все разговоры должны записываться и каждое действие должно быть прописано.

Мало записывать разговоры, их нужно прослушивать. Мало установить камеры видеонаблюдения, нужно просматривать, где есть нарушения и наказывать. В обратном случае, сотрудники быстро поймут, что этот инструмент не работает и можно нарушать регламенты дальше. А они их точно нарушают, будьте уверены.

Если кто-то сейчас из вас возмутится, что это очень жестоко, и это невыносимо для сотрудников, я расскажу один пример, с которым столкнулся.

В одной из компаний, с которыми я работал, по моей рекомендации собственник установил CRM-систему. Спустя неделю, он знал о своих сотрудниках все. Только это знание ему совсем не понравилось.

Выяснилось, что в среднем каждый менеджер отдела продаж из 8 часов рабочего времени, работал только 2 часа, в то время, когда зарплату получает за 8 часов.

Единственная цель менеджера по продажам – зарабатывать деньги для компании

Мифы и легенды о продавцах

Где-то существуют «сильные продавцы», которые продают все и вся! Если вы думаете также, то вы ищите ту самую волшебную таблетку, которой не существует.

Самый лучший продавец – это вы, владелец своего бизнеса. Вы этому должны обучить своих сотрудников. Я часто вижу как много и здорово рассказывают владельцы про свой товар и услугу, они, действительно, являются экспертами. Но вот их сотрудники не выдают и половину той информации и поэтому, не дав ценности, продают скидки, а не сам товар.

Опытный руководитель придет и наладит всю работу отдела продаж! В большинстве случаев наемные руководители отделов продаж быстро замечают, что в продающем подразделении полный хаос. Они понимают, что нужно приложить максимум усилий для того, чтобы наладить работу отдела, зачастую кого-то уволить, нанять и обучить новых сотрудников, доказать свою компетентность.

Так как же поступают новые руководители? Есть 2 часто встречающихся варианта:

Руководитель, действительно, хочет принести пользу компании, но у него недостаточно опыта для этого (зачастую руководители приходят на должность извне, а не создают систему отдела продаж самостоятельно). Как следствие, он совершает много ошибок, прилагает усилия, а результата при этом нет.

Наиболее часто встречающийся вариант – руководитель не помогает ликвидировать хаос, а пытается воспользоваться ситуацией в своих личных интересах (путь наименьшего сопротивления – вместо отсеивания неэффективных сотруд-

ников подружиться с ними).

В результате вы получите заговоры, кормление на откатах, банальное воровство. А дальше – слив информации конкурентам, увод ключевых клиентов, создание собственного бизнеса за счет ресурсов вашей компании. Поэтому самое правильное решение – самому навести порядок и только потом приглашать или вырастить своего руководителя отдела продаж, которого постоянно контролировать.

Мой урок стоил мне 8 000 000 руб.

Директор одного из моих филиалов воспользовался служебным положением и продал через специально созданную для этой цели фирму товар на сумму 8 млн. руб. Хищение было обнаружено, виновник найден, но вернуть деньги не удалось – они были потрачены.

Поэтому безопасность должна расти пропорционально вашей прибыли. Я всегда рекомендую особое внимание обращать на соучредителей и партнёров.

Буду платить продавцам больше, они будут лучше работать! Очень многие руководители мыслят именно так, кажется, что все верно – если продавец с каждой продажей будет получать больше денег, он будет продавать охотнее.

Мой опыт показывает, что это не совсем так. Продавец, как правило, ориентируется на определенную сумму, которую должен заработать за месяц. Когда нужное количество продаж состоялось, он, часто сам того не осознавая, сбавля-

ет темп, так как уже решил поставленную перед собой задачу. Поэтому рост комиссионных за продажу может сыграть злую шутку с вами!

Если у продавца был опыт продаж в другой области, значит он может продавать все! Самый простой пример – продавец успешно работал в B2C сегменте и перешел в B2B. Казалось бы, все знает и умеет, но цикл сделки в сегменте B2C быстрый (на сегодня результат в деньги либо есть, либо нет), а в B2B все иначе – цикл сделки может длиться несколько месяцев в некоторых случаях. Так вот этот самый продавец, скорее всего, не дожидается результата, потому что он привык видеть деньги сразу.

Чем больше продавцов, тем лучше! Очередной миф – если в вашей команде не четко выстроена система KPI (ключевые показатели эффективности), у сотрудников не четко разделены обязанности и не определена зона ответственности, то чем больше будет продавцов, тем больше будет хаоса и слива клиентов. В крупных компаниях, например, я часто наблюдал картину, когда операторы колл центров совершают холодные звонки и отправляют клиентов на просчет, а менеджеры попросту теряют эти заявки! В результате – деньги за приведенного клиента выплачиваются, а клиент при этом так и не совершает покупку.

У выгоревших менеджеров может открыться второе дыха-

ние! Если продавец расслабился и привык к тому, что можно работать вполсилы, имея при этом определенный уровень доходов, вряд ли вы сможете повлиять на его отношение к работе. Шансы еще есть, если речь идет об отдельно взятом сотруднике, но когда нужно встряхнуть весь отдел продаж, вероятность добиться успеха равна нулю.

Если вы думаете до сих пор также, пора разбивать свои иллюзии. Только вы тот самый человек, который может наладить свой бизнес, кроме вас он никому не нужен. Работу отдела продаж нужно настраивать таким образом, чтобы у продавцов не было возможности допустить ошибку, отпугивать клиентов и сливать деньги, потраченные на привлечение.

99 % руководителей делают это с отделом продаж

Мы уговариваем себя, что есть ещё надежда.

Мы бьём дохлый отдел продаж сильнее.

Мы говорим: "мы всегда так делали".

Мы организовываем мероприятие по оживлению дохлого отдела продаж.

Мы объясняем себе, что наш дохлый отдел продаж гораздо лучше, быстрее и дешевле.

Мы уговариваем отдел продаж не быть дохлым.

Мы покупаем инструменты, которые помогают быстрее

зарабатывать надохломом отделе продаж.

Мы изменяем критерии опознаваниядохлых продавцов.

Мы стаскиваемдохлых продавцов вместе, в надежде, что вместе они будут продавать лучше.

Мы нанимаем специалистов подохлым продавцам.

Но суть проста: Еслиотдел продаж сдох – замени его и выстраивай систему заново с учетом всех ошибок!

Эта притча как нельзя кстати подходит для сотрудников компании, которые не хотят больше работать, не хотят меняться. Вычищайте свою команду, иначе не будет поступать кислород, а чистая вода со временем превратиться в болото.

Укушенные сотрудники

Если вы собрались внедрять какую-либо новую систему в уже существующую работу отдела продаж, готовьтесь к трудностям! Перед вами с огромной вероятностью встанет неистовое сопротивление сотрудников.

Они будут говорить:

– Нам некогда, у нас и так много текущих задач!

– Эти изменения совершенно не нужны, они доставляют массу неудобств и вряд ли принесут пользу, нам есть чем заняться...

Поверьте, они вам приведут миллион доводов, почему НЕТ! Если вы продолжите слушать таких работников, они приведут вас к мысли о том, что изменения, которые вы

предлагаете НЕ РАБОТАЮТ!

Что это, в действительности, означает? Конечно, совсем не то, что новые методы не работают. Это говорит об одном – ваши сотрудники "укушенные" – они не хотят работать и не хотят показывать хорошие результаты.

Если вы решите сменить команду, сразу это сделать крайне трудно, скорее всего, это придется делать постепенно.

Тогда будьте внимательны, изолируйте новых сотрудников от старых, иначе все ваши труды – поиск и подбор персонала, обучение новых сотрудников сведутся к нулю.

Они очень быстро научатся плохому, вы даже заметить не успеете. Зараза передаётся очень быстро. Конечно, вы наверняка подумаете, что таких сотрудников в вашем офисе нет. Но давайте быть честными, с огромной долей вероятности – это сладкая ложь. Иначе откуда такие плохие результаты по проверке Тайного Покупателя?

Симптомы болезни ваших сотрудников:

Негативное отношение ко всему новому

Говорят только про процесс работы, но замалчивают результат (результатом для продавцов являются ДЕНЬГИ на счете)

На вопросы о результатах, менеджеры оправдываются, либо проявляют агрессию

Менеджеры по продажам постоянно жалуются на другие отделы, на клиентов, на ценовую политику компании, на производство и т. д.

Менеджеры не могут дать ценность, а продают ЦЕНОЙ (всем предлагают скидки)

Сотрудники бояться контроля, протестуют против него (если вы решили лимитировать их время отдыха, устанавливаете видеонаблюдение, внедряете crm-систему, выделяете четкую систему Крi)

Сотрудники слишком переоценивают собственную значимость в компании, могут шантажировать увольнением, требуя убрать все нововведения

Изображают видимость работы только при руководстве (необходимо внедрять систему контроля)

Беспорядок на рабочем месте (может быть, кому-то покажется этот пункт неважным, но я его не просто выделил отдельно). На рабочем месте сотрудника не должно быть посторонних предметов, особенно еды. Потому что на рабочем месте нужно РАБОТАТЬ, а не жевать!

Как правило, у "больных овец" есть вожак, который подстрекает всех к борьбе с раздражителями (с руководством, с нововведениями и т. д.)

Если, прочитав этот список, вы определили, что у вас есть "укушенные" сотрудники, то необходимо прямо сейчас уволить их. Увольняйте одним днём, не растягивайте этот процесс.

Сотрудник, который отрабатывает свои 2 недели, не будет РАБОТАТЬ. Он будет заниматься поиском новой работы, подстрекать других сотрудников, перемывать косточки

начальству и все это за ВАШ СЧЁТ!

Когда остальные сотрудники увидят, что в компании увольняют людей, которые не приносят пользы, начнут работать эффективнее и будут показывать результат. Одно большое НО: просто уволить "укушенных" сотрудников не достаточно.

Нужно выстроить четкую и понятную систему работы менеджеров, которую легко контролировать с помощью ключевых показателей эффективности (кpi) через CRM.

Сотрудники должны чётко понимать, что вы от них требуете и что будет, если они не выполняют эти требования. Четкая система премирования / депремирования внесёт порядок в рабочий процесс.

Теперь внимание!!! Самый важный момент – должна быть НЕОТВРАТИМОСТЬ ЗАКОНА

Если вы решились на изменения, идите до конца, вас не должны пугать увольнения людей. Первыми уходят самые ленивые, те, кого устраивает оклад и "ничего неделание".

Высокие требования позволяют достичь великих результатов, можно провести аллегорию со спортом. Представьте себе тренера команды, который даёт своим ученикам задание проплыть 3 км, а после того, как спортсмены выполнили задание лишь на треть, он их успокаивает, оправдывает и снижает норматив!

Смешно, не правда ли? А в реалиях российского бизнеса это частая история. Руководитель оправдывает своих подчи-

ненных вместо того, чтобы мотивировать к действию.

Хочу заранее вас предостеречь. Если вы пойдете до конца, перестанете слушать оправдание ваших подчиненных, будете требовательны. Будьте готовы, что периодически вам придётся искать персонал. Лишь очень маленький процент людей готовы работать на результат, находиться в постоянном напряжении, большинство рано или поздно "сдается".

Что касается мотивации – эффективных менеджеров по продажам нужно финансово оценивать по достоинству, неэффективных не держать вообще. Тогда компания обречена на стабильное развитие.

Если решили привлечь новых сотрудников

Когда вы набираете стажеров в свою компанию, к этому нужно подойти со всей ответственностью. Именно здесь любые изъяны будут оцениваться особенно критично, так как новый сотрудник ещё не лоялен к компании.

Всегда помните о статистике, составленной hr, которая гласит о том, что в первые дни работы сотрудник принимает решение – будет ли он работать у вас долго или уйдет в ближайшее время.

Философия вашей компании должна включать в себя корпоративную культуру. Как можно раньше знакомьте стажеров с ней.

Расскажу один пример того, как делать не надо. В компа-

нии проводился набор менеджеров в отдел продаж, просмотрено большое количество кандидатов, и, наконец, выбирается лучший. На интервью все условия были четко оговорены, работодатель обещал дать обучение в первые 3 дня по cgm – системе и товару (товар технически сложный).

Что же вышло в реальности? Руководитель отдела продаж уехал в командировку и не делегировал задачу обучить стажера никому из своих сотрудников, про стажера попросту забыли.

Кроме того, рабочее место нового сотрудника не оборудовали, ему пришлось целый день наблюдать за работой коллег в отделе продаж. Можете себе это представить?!

Разумеется, на следующий день менеджер не вышел на работу. Позже в интернете появились отзывы о данной компании на нескольких сайтах о нежелательных работодателях.

Казалось бы, ничего страшного, но в итоге такие отзывы будут отпугивать хороших соискателей. Любой отзыв о вашей компании – это ваша репутация и дурную славу получить можно мгновенно, так как негативные эмоции всегда стимулируют намного сильнее позитивных!

Система наставничества

Если у вас в отделе продаж есть эффективные менеджеры, то все намного проще – необходимо прикрепить к ним стажеров. Чтобы старшее поколение сумело передать накоп-

ленные знание новичкам. Это не единственная цель, также вам необходимо будет получить обратную связь о стажере для принятия окончательного решения о найме.

Вообще, система наставничества приносит достаточно хорошие плоды. Не раз на собеседованиях соискатели озвучивали причиной маленького срока работы в компании (от 2 до 6 месяцев) отсутствие обучения и чётких требований. Резонно, не правда ли?

Чтобы облегчить себе и будущим сотрудникам жизнь, предлагаем сделать простые вещи – запишите видео-обучение по продукту, программам, всей работе.

Это должна быть подобная и понятная инструкция. Вообще изначально нужно сотрудника обучать как ребёнка, подробно ему все объяснять, но сразу требовать результаты от проделанной работы.

Создайте пакет для менеджера по продажам, включите в него полное видео – обучение вашему продукту, программам, с которыми ему предстоит работать

Выбирайте сотрудников долго, увольняйте быстро

Меня часто спрашивают о найме персонала – я всегда отвечаю, что проще доверить это профессионалу, но ему нужно четко объяснить кого вы хотите видеть в команде.

Самая главная рекомендация по найму сотрудников отдела продаж, которую могу дать – устраивайте групповое собеседование.

Групповое собеседование покажет вам менеджеров по

продажам в действии

Дайте возможность презентовать себя – рассказ о своих заслугах и достижениях на 2 минуты – менеджер по продажам должен уметь делать презентации, хорошо говорить и не бояться людей

Проведите любую деловую игру, посмотрите кто и как проявляет себя в работе, вы удивитесь на сколько видны деловые качества соискателей

Только после этого лучших кандидатов приглашайте на личное собеседование

Меньше обращайтесь внимание на резюме. Хорошо составленное резюме – это, безусловно, плюс. Но очень много кандидатов преувеличивают и врут в резюме.

Если вы набираете продавцов – пусть они вам продадут любой предмет, не важно как, главное, ПРОДАДУТ! Если вы не покупаете, значит вы не берете его на работу.

Если соискатель не выполняет элементарных требований – он опаздывает; вы попросили подтвердить письмо, он этого не сделал; попросили заполнить резюме повторно, он отказался – НЕ ПРИНИМАЕМ такого кандидата, с ним в дальнейшем будут одни проблемы.

Слушаем внимательно все, что говорит кандидат и соотносим это с философией компании. Если он постоянно говорит про "хорошие отношения" с коллегами и клиентами, а у вас в приоритете не дружба, а продажи. Он вам не подходит.

Задание № 11. Проверьте, знает ли ваш персонал о ваших планах развития компании?

Отождествляет ли персонал себя с философией вашей компании?

Привержен ли персонал ценностям компании?

Участвует ли каждый сотрудник вашей фирмы в заботе о клиентах и вкладывается в них?

Удовлетворены ли ваши сотрудники условиями труда и заработной платой?

Настроена ли в вашей компании автоматизированная система обучения сотрудников?

Сформирована ли корпоративная культура компании и все ее придерживаются?

Немного о внутрикорпоративном сервисе

Точно также как захватить сердца клиентов, вы можете захватить сердца ваших сотрудников. Механизм один и тот же – сервис.

Для нематериальной мотивации сотрудников существуют виды внутрикорпоративного сервиса. К ним относятся: горячие обеды, бесплатный проезд до работы и обратно, оплачиваемые билеты на самолет для всей семьи в любую точку мира раз в год, компенсация технического обслуживания автомобилей сотрудников на которых они приезжают на работу.

Для построения эффективной команды можно также использовать корпоративные тренинги и выезды на природу, совместный фитнес и т. д.

Дальше всех во внутрикорпоративном сервисе пошли японцы. В японских компаниях руководители стремятся полностью захватить внимание сотрудников. Им выгодно, чтобы сотрудники проводили как можно больше времени на работе. Есть корпоративный фитнес, бассейн, совместные праздники. Про праздники – отдельная история, их много и посещение обязательно.

Сотрудники испытавшие на себе внутрикорпоративный сервис готовы получать более низкую зарплату и при этом будут оставаться максимально лояльными к своему работодателю в течение долгих лет. При чем качество выполняемой ими работы будет более высоким, чем в других компаниях, не интересующихся своими сотрудниками и их проблемами.

Глава 7

Управление компанией

Управление – это делегирование и контроль.

Весьма редкое умение. Единицы людей готовы делегировать, а не выполнять самостоятельно.

Тест на определение хороший ли вы руководитель?

Представьте – завтра вы попали на необитаемый остров, там нет никакой связи. Вы пропали на несколько дней, неделю, месяц, другой. Что тогда будет происходить с вашим предприятием?

Если ответ – все будет по-прежнему функционировать без меня, так как все бизнес-процессы налажены. Поздравляю вас! Вы – грамотный руководитель, я видел таких немного и эффективность вашей компании можно повысить намного проще и быстрее.

Если же вы понимаете, что без вас сотрудники не справятся – это нужно срочно менять, вы занимаетесь не тем чем нужно! Я каждый день общаюсь с десятками руководителей из разных областей – встречаю одни и те же ошибки.

Важно, все они весьма умные предприниматели, признают эту проблему, но не знают, КАК разрешить ее. Потому что сегодня в России нет образования для руководителей.

Руководителю посвящается:

Запомните одну простую истину, вы плохой руководитель, если делаете все сам и не допускаете сотрудников к работе. Либо, принимаете решения за сотрудников, снимая тем самым с них ответственность.

Помните, одно из заданий в этой книге было просчитать сколько стоит ваш час и час вашего сотрудника. Я верю, что вы это сделали. Если нет, то сделайте прямо сейчас.

Например, стоимость моего часа примерно 30 000 руб., стоимость часа моих сотрудников – 500 руб. Как вы думаете, если я перестану делегировать, и возьмусь выполнять работу за сотрудников к чему это приведет?

Нельзя выполнять работу за своих сотрудников, ваш час стоит значительно больше

Пример:

Такая ошибка встречается не только с начинающими предпринимателями, но и с владельцами крупных компаний. Когда перед работой я проводил аналитику в огромной сетевой компании, я был поражен загрузке владельца!

Его топ-менеджеры буквально жаловались на него, он не давал им принимать никаких решений, более того он сам выстраивал за них путь и указывал как им работать. Надо сказать, он всех успевал контролировать, правда, с работы ухо-

дил ближе к ночи.

Топ-менеджмент в этой компании – прекрасные специалисты, это тот самый редкий случай, когда им не нужно мешать.

Грамотный руководитель – ставит подчиненным цели и задачи с указанием времени их исполнения, а также намечает промежуточные точки и контролирует их. При этом он не вмешивается в процесс.

Чем это чревато?

1. Погрязнуть в рутине повседневных дел, которые в сущности, не влияют на прямую прибыль. В этот момент руководители не эффективны.

Единственное, чем руководители должны заниматься – это развитие своей компании, а не операционной деятельностью!

2. Рано или поздно компания под таким руководством упрется в свой логичный потолок.

3. Руководитель просто не сможет позволить себе отпуск, болезнь, а это категорически не допустимо! Бизнес должен работать на вас, а иначе ради чего все затевалось?

Это не трудоголизм, это идиотизм, простите, но как есть.

Что делать в такой ситуации: понять, что дальнейшего роста компании не будет до тех пор, пока вы не измените своё мышление! Я прекрасно понимаю все ваши страхи, никто не

выполнит работу лучше вас – это правда! Но, в действительности, в этом нет такой необходимости.

Достаточно, чтобы ваши сотрудники делали свою работу нормально! И это вы в состоянии обеспечить с помощью контроля.

Я работаю с личностью собственника, помогаю устранить неэффективные приемы и усиливаю сильные его стороны. В некоторых случаях, я понимаю, что руководитель, который проживает жизнь на работе делает это намеренно. Потому что другой жизни у него нет или она его не устраивает. Это перегиб, так не должно быть.

Мир прекрасен и удивителен, хорошо бы его успеть включить в свой плотный график.

Также есть другой вариант – у руководителя уже есть подчиненные, которые прекрасно ИМ управляют. Парадоксально, не правда ли? У такого типа руководителя всегда есть страх остаться одному, именно поэтому он боится своих сотрудников и всегда идёт у них на поводу.

Изменить в такой компании что-либо, не сменив почти весь штат, практически невозможно. И в первую очередь, работа должна вестись с руководителем, иначе через непродолжительное время новая команда вернёт все на круги своя.

Пример:

У одного из моих клиентов вышла именно эта история. Проводился реинжиниринг отдела продаж: был набран но-

вый персонал, а старый частично заменён. Ввелись сценарии разговоров с клиентом и дело пошло в гору.

Но руководитель этой компании как и прежде не хотел контролировать своих сотрудников, он их боялся, в его голове ничего не менялось. Поэтому через какое-то время новые сотрудники "освоились", попробовали нарушить правила, наказания за этим не последовало и произошло неотвратимое – они присоединились к «старичкам».

Запомните, если вы делаете какое-то действие впервые, вам будет некомфортно, страшно и вам захочется все вернуть – это нормально. Но если вы будете продолжать делать то, что вы делаете сегодня, принципиально другого результата вы не получите! Чтобы появился другой результат, нужно делать другие действия!

Как выйти из операционного управления и не потерять бизнес и деньги

Прежде всего, необходимо создать четкую систему бизнес-процессов. Другими словами все цепочки действий от показа рекламы до отгрузки товара (если мы говорим про отдел маркетинга и продаж).

В производственных компаниях бизнес-процессы играют ключевую роль, они позволяют сократить время и затраты на все технологические операции, значительно увеличив прибыль.

Следующий шаг – регламент сотрудников. Все действия ваших сотрудников, вне зависимости от того в офисе они работают или удаленно должны быть зарегламентированы. Это делается для того, чтобы вы могли в любой момент времени снять аналитику и проверить результат.

Когда сотрудник понимает, что он делает, знает где его зона ответственности и за что ему платят деньги он замотивирован и управляем.

Понимая, что за чем следует и кто за что отвечает, вы можете сокращать свое присутствие в офисе или на производстве и больше уделять времени своим непосредственным обязанностям – делегированию и контролю.

Системы компьютерной автоматизации такие как ERP и CRM позволят значительно сократить время на проведение операций между сотрудниками и отделами компании.

Структура компании в части продаж должна состоять из трех взаимосвязанных отделов.

Отдел входящих заявок или отдел лидогенерации. В его обязанности входит создание непрерывного потока заявок и телефонных звонков от потенциальных клиентов.

Отдел продаж. Он занимается исключительно доведением потенциальных клиентов до первой оплаты.

Отдел по работе с клиентами или клиентский. В его функции входит работа с уже существующими клиентами. На первый взгляд может показаться, что в третьем отделе работать проще всего, но это только на первый взгляд.

Клиентский отдел формирует самый большой трафик денег в компанию за счет регулярных продаж, допродаж и постоянного взаимодействия с существующими клиентами.

Известно, что стоимость нового клиента в 7 раз выше, чем однажды купившего. Именно поэтому в отделе по работе с клиентами должны работать самые лучшие продавцы. Постоянно растущая база требует ежедневного внимания и это тоже работа клиентского отдела.

После того как все процессы прописаны и сотрудники легко получают задания по CRM, вы можете работать удаленно и производить контроль выполнения своих функций каждым отделом в лице его руководителя.

Таким образом, в вашем прямом подчинении остается не более 3–7 человек, даже если ваш бизнес давно вышел за рамки малого предприятия.

Один человек не может эффективно управлять более чем 7 подчиненными, но в нашей четко выстроенной системе этого и не потребуется.

Теперь у вас достаточно времени для развития своей компании.

Единственное, что я никогда не доверял никому – это финансы. Именно на это у меня и уходило 15 минут в день и только по рабочим банковским дням. Я не призываю вас самостоятельно печатать платежки, тем более что в некоторых видах деятельности исходящих платежей бывает слишком много, но лично контролировать расходные операции по

счетах свыше определенных сумм я все же настоятельно рекомендую.

Задание № 12. Посчитайте сколько стоит ваш час? И сколько стоит час ваших сотрудников?

Задумайтесь, стоит ли овчинка выделки

Какие средства автоматизации уже внедрены на вашем предприятии?

Что можно автоматизировать уже завтра без значительных вложений

Есть ли регламенты для каждого сотрудника

Прописаны ли все бизнес-процессы

Глава 8

Выход за рамки вашей компании

Анекдот про блондинку.

Преподаватель просит студентов рассчитать теорию вероятности.

– Какова вероятность встретить динозавра на улице:

Она отвечает:

– 50 %. Либо встречу, либо нет.

В нашей совместной работе так и происходит. 50 % мои – проанализировать, разработать стратегию отстройки от конкурентов и донести ее до вас. Сосредоточить весь мой опыт и знания конкретно для вашей компании.

А ваша часть – взять ее и внедрить. Это большая работа. Это очень трудно. Потому что вам придется делать непривычные для вас действия. Все новое – это жутко неудобно и страшно.

Соппротивление обязательно будет. Проверено всеми моими клиентами. Соппротивление – это норма. Я к ней привык и готов с этим работать. И обязательно будет много переломных моментов. Когда все захочется бросить и оставить все как есть.

Но огромное преимущество, что я все это время буду идти с вами рядом, помогать и поддерживать. Потому что сам

когда-то находился в этом. И вижу заранее все трудности.

Знаете про флаттер? Флаттер – это дрожание, вибрация. Термин используется в авиации. Перед тем, как преодолеть скорость звука, самолет начинает жутко трястись. И многие пилоты раньше этого боялись и снижали скорость. Первым, кто преодолел звуковой барьер, был летчик-испытатель Чарльз Эдвурд Йегер (Чак Игер).

Он интересно описал это событие. Вместо того, чтобы снизить скорость (как делали все до него), он резко ускорился:

– Произошел резкий хлопок, напоминающий взрыв и наступила тишина! Я подумал, что умер! Где я? Наверное, я в раю! – В реальности он преодолел звуковой барьер.

Также происходит и в нашей жизни. Если мы хотим решить какую-то проблему, нужно идти на встречу своим страхам, а не снижать скорость. Даже если трясет и штормит.

От скорости, качества и точности внедрения результат зависит если не больше, то точно не меньше, чем от самой стратегии. 50 на 50.

Поэтому ответственность и делится пополам. Также я беру 100 % предоплату. Как не парадоксально, но деньги – отличный стимул и мотивация к действию. Многие очень долго готовятся к изменениям. Так долго, что не доходят до самих изменений.

А когда деньги заплачены – это самый радостный момент для меня! Потому что клиенты активизируются, они желают

получить новые знания и внедрить их. Поэтому только такая последовательность.

Двигайтесь, живите полноценной жизнью, радуйтесь каждому достижению и еще больше радуйтесь допущенным ошибкам. Потому что все направлено только на ваше обучение!

Слова благодарности читателю

Дорогой предприниматель, благодарю за то, что ты дочитал мою книгу до конца. Я надеюсь, она оказалась для тебя полезной и в жизни твоей компании произойдут изменения к лучшему.

Отстройка от конкурентов позволяет не только зарабатывать больше, сделать клиентов лояльнее, но и освободить свое время для занятий не связанных с работой.

Вы можете записаться на личную встречу со мной, где мы разберем ваш бизнес. Просто найдите меня в интернете и оставьте мне личное сообщение

И я отвечу на самые острые вопросы.

Для читателей встреча бесплатная.

Желаю успехов!