

Издательский дом «Имидж-Медиа»

Главный редактор:

Тимур Асланов
aslanov@image-media.ru

Выпускающий редактор:

Татьяна Викторова
editor.sellings@gmail.com

Отдел рекламы:

reklama@image-media.ru

PR-менеджер:

Ирина Тарасова
event@image-media.ru

Отдел подписки:

Светлана Зотова
klient@supersales.ru

Отдел доставки:

jurnal@image-media.ru

Экономико-правовое обеспечение:

Наталья Культина

Верстка:

Елена Останкова

Корректор:

Инна Назарова

Адрес редакции:

127018, г. Москва, ул. Полковая,
дом 3, стр. 6, каб. 305
Тел.: (495) 540-52-76

Подписные индексы:

Подписные индексы:
12644 по каталогу «Урал-пресс»
84257 по каталогу «Прессинформ»
84257 по каталогу
«Пресса-подписка»
10593, 10676, 20389, 84257
по каталогу «Руспресса»

*В случае возникновения проблем
с доставкой издания просьба
немедленно сообщать на e-mail:
dostavka@image-media.ru
или по телефону (495) 540-52-76*

Формат 210x283.

Подписано в печать 31.01.2022 г.

Отпечатано в ООО «Печатная
Мастерская РАДОНЕЖ».

Тираж 5000 экз.

Распространяется только
по подписке.

Территория распространения:

Российская Федерация, Украина,
Белоруссия, Казахстан,
страны Балтии

ИМИДЖ·МЕДИА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

УПРАВЛЕНИЕ

СБЫТОМ

ЖУРНАЛ О ТОМ, КАК ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ

Нестабильная ситуация на рынке вынуждает многие компании искать новые каналы сбыта. Причем наблюдается тенденция увеличения онлайн-каналов. Производители открывают интернет-магазины для выхода на конечного потребителя. Также стали популярны продажи на маркетплейсах. О том, что выгоднее для производителя — продажи на маркетплейсе или же открытие собственного интернет-магазина — сегодня расскажет директор по управлению проектами ИТ-компании ARTW Алексей Турцев.

Как планировать продажи в кризис? Каких принципов сегодня надо придерживаться в работе с клиентами? Какие барьеры сейчас существуют в продажах? Как провести мотивирующую планерку? Что способствует построению долгосрочных отношений с клиентами? Ответы на эти и многие другие вопросы читайте в сегодняшнем номере.

Успешных продаж!



ТИМУР АСЛАНОВ,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Уважаемые читатели нашего журнала, руководители отделов продаж и сбытовых подразделений! Если вы хотите поделиться своим опытом по тем или иным вопросам, связанным с управлением сбытом, стать одним из экспертов нашего журнала, присылайте свои предложения, темы, комментарии, вопросы или статьи на адрес: editor.sellings@gmail.com.

Перепечатка материалов без письменного согласия и ссылки на «Управление сбытом» запрещена. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Все рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Ответственность за содержание рекламы несет рекламодатель.

Журнал зарегистрирован Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № ФС-77-21714 от 07.10.2007 г.

Алексей Турцев

ТЕМА НОМЕРА

**МАРКЕТПЛЕЙС ИЛИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН – ЧТО ВЫГОДНЕЕ
ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ?**

6

Галина Лыжина

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**СЕКРЕТЫ МОТИВИРУЮЩИХ ПЛАНЕРОВ,
ИЛИ КАК НАСТРОИТЬ ПРОДАВЦОВ
НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ?**

27

Владимир Хмелев

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ПЛАТИТЬ ИЛИ НЕ ПЛАТИТЬ СУПЕРБОНУСЫ ПРОДАВЦАМ?
ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС!**

36

Роман Эльхаджиев, Ася Барышева

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**КАК УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ НА ОДНОГО
МЕНЕДЖЕРА В ТРИ РАЗА, НЕСМОТРЯ НА ЛЮТЫЕ
ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ**

48

Федор Васильев

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ДАВЛЕНИЕ, УСТУПКА ИЛИ КООПЕРАЦИЯ: КАК СОЗДАТЬ
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ**

51

Александр Гельфанд

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ

64

Светлана Бурцева

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

**КАК СОХРАНИТЬ СДЕЛКИ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ
И НЕ ТЕРЯТЬ ДЕНЬГИ?**

74

Антон Мельников

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

ТРУДНОСТИ В РАБОТЕ С ПОСТОЯННЫМИ В2В-КЛИЕНТАМИ

78

Владимир Якуба

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ

**БАРЬЕРЫ В ПРОДАЖАХ, ИЛИ КАК ВЫЯВИТЬ
И УСТРАНИТЬ ФАКТОРЫ, МЕШАЮЩИЕ РОСТУ ПРОДАЖ?**

84

МАРКЕТПЛЕЙС ИЛИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН – ЧТО ВЫГОДНЕЕ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ?



*Алексей Турцев,
директор по управлению проектами ИТ-компании ARTW*

Сегмент электронной коммерции растет с каждым днем, а опыт ковидных ограничений 2020 года еще больше ускорил многие процессы в интернете. Одни создают сайты с целью расширить круг клиентов, другие только запускают продукт и ориентируются исключительно на онлайн-продажи.

ГДЕ ИСКАТЬ РЫНКИ СБЫТА?

Самые популярные платформы для продвижения и продажи товара сегодня – социальные сети, маркетплейсы, и интернет-магазины. Каждый канал продаж имеет свои преимущества и недостатки, выбор площадки всегда индивидуален и зависит от целого ряда факторов:

- Бизнес.

Имеет значение сфера деятельности и размер компании, бюджет, задачи, особенности процессов,

структурная организация. Стратегия построения продаж у стартапа и крупной компании будет сильно отличаться.

- Товар.

На реализацию влияет и сам товар: простой или сложный многокомпонентный товар, узкоспециализированный продукт или повседневного потребления, уже известный или новый товар на рынке, для которого только предстоит сформировать спрос.

- Целевая аудитория.

Нужно понимать, кто основной потребитель вашего продукта, как он совершает покупку и где его можно «поймать».

ПРОБЛЕМАТИКА И СТАТИСТИКА

По данным исследования аналитической компании Data Insight, объем рынка онлайн-продаж только за предыдущий год вырос на 52%, а количество онлайн-заказов выросло на 104%. Основной рост показателей приходится на долю крупных универсальных маркетплейсов, их доля выросла с 49% до 62% от всех онлайн-заказов.

Исследовательская компания App Annie проанализировала приложения маркетплейсов по количеству активных российских поль-

САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ПЛАТФОРМЫ
ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ И ПРОДАЖИ ТОВАРА
СЕГОДНЯ – СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ, МАРКЕТПЛЕЙСЫ
И ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЫ.

зователей в месяц на платформах Google Play и APP Store. На конец 2021 года в лидерах:

1. Авито.
2. AliExpress.
3. OZON.
4. Wildberries.
5. AliExpress Russia.

Маркетплейсы позволяют достаточно быстро выйти на первые продажи. Появился целый класс предпринимателей, которые строят бизнес исключительно на продажах через маркетплейсы. Популярность формата также привела к появлению большого разнообразия платформ как универсального профиля (OZON, Wildberries, Яндекс.Маркет), в том числе онлайн-классифайды (Авито, Юла, Avto.ru), так и узкоспециализированных (InterSafety, Elit, TIU, Lamoda).

Маркетплейсы стали серьезным конкурентом обычных интернет-магазинов. Но если говорить о производителях, насколько для них удобно и выгодно вести бизнес на подобных площадках? Есть ли преимущества у традиционных интернет-магазинов перед «блестящими витринами» маркетплейсов?

ЧТО НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ПРИ РАБОТЕ С МАРКЕТПЛЕЙСОМ?

Маркетплейс — торговая площадка, которая выступает в роли посредника и помогает продавать товары и услуги через интернет. Платформа выступает в роли полноценного магазина и берет на себя большой объем задач, за счет чего производитель экономит на маркетинге, ФОТ, не нужны дополнительные расходы на разработку и поддержку платформы, аренду складов.

Однако услуги маркетплейса не бесплатны, и, прежде чем начать сотрудничество, стоит детально изучить тарифные планы. Конечная стоимость товара формируется не только из себестоимости, издержек и ожидаемой прибыли,

КАЖДЫЙ КАНАЛ ПРОДАЖ ИМЕЕТ СВОИ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ, ВЫБОР ПЛОЩАДКИ ВСЕГДА ИНДИВИДУАЛЕН И ЗАВИСИТ ОТ ЦЕЛОГО РЯДА ФАКТОРОВ

но и должна покрывать комиссию платформы. Размер комиссий зависит от выбранного формата сотрудничества, логистической схемы, конкурентности товара и его характеристик: количество, вес, габариты.

Выделяют три основных схемы логистики:

1) FBO.

Продавец передает товар маркетплейсу, который организует весь цикл хранения и доставки товара до конечного потребителя.

2) FBS.

Продавец самостоятельно решает вопросы хранения товара, маркетплейс занимается только доставкой.

3) DBS.

Продавец самостоятельно организует хранение и доставку товара, а маркетплейс использует исключительно как витрину.

ПРИМЕРНЫЕ ЗАТРАТЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ТОВАРА ЧЕРЕЗ МАРКЕТПЛЕЙС

Давайте разберем затраты на сотрудничество продавца с маркетплейсом на примере одной из крупнейших площадок Ozon. Если продавец захочет начать продавать свой товар через эту площадку, ему нужно учесть следующие моменты (см. табл. 1).

Невозможно сказать сразу, насколько выгодно реализовывать ту

или иную продукцию через маркетплейс. Условия будут разными в каждом отдельном случае, *поэтому все очень индивидуально*. Производителю при работе с маркетплейсом приходится делиться значительной долей прибыли, тогда как при продаже через интернет-магазин многие расходы уже заложены в бизнес-модель.

КАКИЕ ТИПЫ ТОВАРОВ НЕ СТОИТ ПРОДАВАТЬ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ?

— Лакшери и роскошь.

Пользователи боятся подделок, соседство с масс-маркетом наносит урон имиджу бренда.

Невысокий спрос и высокая комиссия.

— Узкоспециализированные и профессиональные товары на неспециализированных маркетплейсах.

Не стоит ждать больших продаж, если вы размещаете запчасти для агротехники, например, на Ozon, но если вы производитель средств индивидуальной защиты и решили разместить товар на маркетплейсе InterSafety, то это хорошее решение.

— Инновационные, сложные продукты, которые требуют консультации.

НУЖНО ПОНИМАТЬ, КТО ОСНОВНОЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ ВАШЕГО ПРОДУКТА, КАК ОН СОВЕРШАЕТ ПОКУПКУ И ГДЕ ЕГО МОЖНО «ПОЙМАТЬ».

Таблица 1.

	Маркетплейс		
	FBO (склад и логистика)	FBS (логистика)	DBS (витрина)
Комиссия за продажу товара	от 3 до 15%		
Доставка на склад маркетплейса	Самостоятельно	От 0 до 750 рублей за выезд + 25 р. за каждый товар (габаритный +11 р/кг)	Самостоятельно
Размещение на складе	Согласно тарифу	Самостоятельно	Самостоятельно
Комплектация, упаковка, сортировка товара	На стороне OZON	На стороне производителя/продавца	Самостоятельно
Доставка до пункта выдачи	Цена товара * процент от цены товара * коэффициент кластера	Цена товара * процент от цены товара * коэффициент кластера равный 1	—
* Процент от цены товара (зависит от объема и веса)	От 4 до 6%, но не менее 30 рублей и не более 900 рублей	От 4 до 8%, но не менее 41 рублей и не более 1400 рублей	—
* Коэффициент кластера	От 1 до 1.5 в зависимости от пункта назначения доставки	Всегда равен 1	—
Последняя миля (доставка до пунктов выдачи, выдача)	5% от цены товара, но не менее 13 и не более 250 рублей	5% от цены товара, но не менее 60 и не более 350 рублей	Самостоятельно, +50 рублей продавцу за заказы менее 3500 р.
Обратная логистика	Цена товара * процент от цены товара * коэффициент кластера всегда 0,7	Цена товара * процент от цены товара * коэффициент кластера всегда 1,0	Самостоятельно
Обработка возврата, невыкупа, отмены	50 рублей за единицу товара	40 рублей за единицу товара	Самостоятельно
Забрать товар со склада	50 рублей за единицу товара		—
Размещение на складе брака	9 рублей за единицу	12-18 рублей за единицу/сутки	—
Размещение на складе излишков	От 0 до 24 р. за единицу		—
Утилизация товара	75 рублей за 1 кг товара, но не менее 75 рублей	60 рублей за товар	Самостоятельно

Например, губка для мытья посуды из нано-волокон — да, а вот генератор белого шума на базе искусственного интеллекта для повышения работоспособности и улучшения сна — сложно. В цикле принятия решения о покупке такого товара пользователь должен изучить сразу несколько аспектов, получить развернутые ответы на возникающие вопросы, прочитать об исполь-

зуемых технологиях, ограничениях, совместимости.

— Товары с широкой конфигурируемой базой

Маркетплейс предусматривает быструю покупку, обилие составных компонентов с разными характеристиками (размеры, текстуры, объемы, комплектующие, цвета) слишком усложняют выбор, требуют более детального изучения про-

дукта и увеличивают цикл покупки (см. табл. 2).

ЧЕРЕЗ КАКУЮ ПЛОЩАДКУ ПРОДАВАТЬ ВЫГОДНЕЕ?

Маркетплейсы набирают все большую популярность, несмотря на это интернет-магазинов меньше не становится. Содержание, развитие и продвижение собственной площадки требуют больших дополнительных расходов, но взамен производитель получает возможность увеличить объем выручки, а также много дополнительных важных опций по взаимодействию с клиентами.

Допустим вы производитель FMCG-продукт, например, сти-

МАРКЕТПЛЕЙСЫ ПОЗВОЛЯЮТ ДОСТАТОЧНО
БЫСТРО ВЫЙТИ НА ПЕРВЫЕ ПРОДАЖИ.

Таблица 2. Особенности площадок

Маркетплейс	Интернет-магазин
Разработка платформы и техподдержка	
Маркетплейс — готовая платформа, производителю не нужно тратить время и деньги на разработку сайта, техподдержку и развитие. Продавец пользуется услугами площадки и платит за это комиссию с выручки. Это достаточно удобно, однако нужно понимать, что производитель всегда будет ограничен рамками структуры и возможностями маркетплейса.	Разработка качественного интернет-магазина занимает много времени и средств. Потребуется услуги грамотного аналитика, проектировщика, дизайнера, разработчиков и других специалистов, которые продумают интерфейсы под вашу целевую аудиторию, сделают верстку, оптимизируют страницы, создадут карточки товаров, интегрируют нужные сервисы. В зависимости от сложности и масштаба разработка сайта может занять от полугода, а развивать проект можно бесконечно. Часто на начальных этапах предприниматели запускают простые сайты, собранные на конструкторе по шаблону. Какое-то время они закрывают базовые потребности производителя, но они не обладают достаточным функционалом, инструментами и гибкостью настройки, как полноценный интернет-магазин.
Скорость выхода на продажи	
С помощью маркетплейса производитель может начать продавать довольно быстро. Если все документы в порядке, то нужна всего пара дней для регистрации на платформе и верификации аккаунта. В зависимости от выбранной схемы сотрудничества, может понадобиться время для размещения товара на складе. Если у вашего продукта достаточно широкая ЦА, то первые заказы могут появиться быстро.	Если вы не популярный бренд, уже закрепившийся на рынке, то ожидать быстрых продаж через новый интернет-магазин не стоит. Потребуется время и немало усилий, чтобы привлечь внимание пользователей на ваш бренд. Здесь все зависит от того, как хорошо отстроен ваш маркетинг, PR и реклама.
Маркетинг	
Маркетплейсы самостоятельно заботятся о продвижении собственной площадки и товаров, делают SEO-оптимизацию, закупают трафик в интернете, используют офлайн-рекламу. Производителю не нужно заботиться о маркетинге, он лишь платит комиссию за проданный товар согласно выбранному тарифу.	Продажи напрямую зависят от того, как выстроен маркетинг у производителя. Придется бороться за трафик. Если вы молодая компания, ваш бренд и продукт никто не знает, то может пройти много времени пока у вас появятся первые продажи. Рекламу придется настраивать самостоятельно, либо искать подрядчиков.
Клиенты	
Крупные маркетплейсы за годы работы собрали большую клиентскую базу, которая автоматически становится вашими потенциальными клиентами. Вам не нужно с ними работать, настраивать рассылки, оповещать об акциях и распродажах.	Если вы только запускаете продажи, то придется сильно потрудиться, чтобы найти, собрать и удержать собственную клиентскую базу. В интернет-магазине производитель сам работает с клиентами: закрывает на покупку, обслуживает, заботится о доставке, отрабатывает возражения.
Бренд и лояльность	
На маркетплейсе большое количество продавцов в рамках категории, бренд вторичен, а работать с лояльностью практически невозможно. У покупателя зачастую есть соблазн взять не «вашу марку», а воспользоваться акционным предложением конкурента.	Очень важно уделять внимание развитию бренда, повышать узнаваемость, доверие и лояльность аудитории. От того как производитель выстроит отношения с покупателями, будут зависеть продажи, средний чек, конверсия в повторные покупки, LTV.
Хранение товара	
У крупных маркетплейсов собственная сеть складов, на которых можно хранить товар. Это удобно, если у производителя нет собственного склада или не хватает вместительности.	Производитель самостоятельно решает вопрос хранения товара с помощью собственных помещений или складов подрядчиков. Есть возможность оптимизировать систему под собственные задачи.
Логистика	
В зависимости от выбранного тарифа и логистической схемы, маркетплейс может взять на себя всю логистику по доставке товара покупателю.	Производитель сам решает вопросы доставки товара конечному потребителю, возврата, обработки брака.

МАРКЕТПЛЕЙС — ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА, КОТОРАЯ ВЫСТУПАЕТ В РОЛИ ПОСРЕДНИКА И ПОМОГАЕТ ПРОДАВАТЬ ТОВАРЫ И УСЛУГИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ.

ральный порошок. Товар продается как в вашем интернет-магазине, так и доступен для приобретения через сторонний маркетплейс. При равных ценах производитель будет получать гораздо меньше выручки с продаж на маркетплейсе, так как часть ее будет уходить на погашение комиссий площадки. Чтобы компенсировать дополнительные траты, вам придется повысить стоимость, но это негативно скажется на объеме продаж, ведь на маркетплейсах для покупателей зачастую важнее цена, а не бренд.

В цену, установленную в вашем интернет-магазине, вы уже включаете себестоимость товара и все издержки. Стоимость доставки зачастую указывается отдельно и не входит в стоимость товара, однако ИМ предлагают бесплатную доставку от определенной суммы, чтобы повысить лояльность и увеличить чек.

Нужно учитывать и то, что пользователи любят маркетплейсы за большое количество представленных продавцов и возможность купить товары самых разных категорий, не переплачивая несколько раз за доставку. Покупая порошок, пользователь скорее всего не будет привязан к определенному бренду, будет выбирать что дешевле, по акции или с подарком, возьмет в нагрузку другие товары. Он мо-

жет совершить разовую покупку, а количество вариантов стимулировать повторную покупку стремиться к нулю. Вы не сможете работать с этим клиентом, привязать к себе программой лояльности, использовать собственный ретаргет.

Интернет-магазин имеет гораздо более гибкий функционал. Лояльный пользователь зачастую готов немного переплатить за бренд и сервис. Допустим, он периодически покупает порошок вашей фирмы определенного объема. Вы можете настроить на него рассылку, ретаргет, предлагать упаковки большего объема по выгодной цене, кондиционер в нагрузку, лимитированные партии с эксклюзивным ароматом, дарить промокоды и купоны, бонусы на скидку. Программа лояльности и уровень сервиса, который вы контролируете, увеличит количество повторных покупок.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПЛОЩАДОК

МАРКЕТПЛЕЙС

• Преимущества

- Быстрый старт продаж. У маркетплейса большая клиентская база, он сам с ней работает и старается привести покупателя к производителю.

- Маркетинг на стороне маркетплейса. Не нужно тратить деньги и время на продвижение и рекламу товара на платформе. Комиссия платится только за реализованный товар, в случае неудачной кампании издержки ложатся на платформу.
- Можно полностью переложить заботы по логистике и хранению на маркетплейс, у него очень большая сеть складов и пунктов выдачи, не нужно выстраивать собственную сеть.
- Не нужно разрабатывать сайт, тратить деньги на техподдержку и развитие проекта.

• Недостатки

- Товар производителя теряется в бесконечном множестве других товаров и продавцов. Бренд не развивается, теряет свою уникальность, стиль, не имеет голоса.
- Клиенты принадлежат в первую очередь маркетплейсу. Вам недоступна база, вы не можете с ней работать, внедрить программу лояльности, проводить исследования. Акции нужно согласовывать.
- Наценка на продукт зависит в первую очередь от объема комиссионных платежей. Объем выручки значительно меньше.
- Невозможно контролировать объем рекламы и поток заявок, вы напрямую зависите от площадки.
- Клиенты непостоянны и легко уходят к другим. Не вырабатывается лояльность, товар и цена важнее бренда.
- Невозможность управлять качеством логистики и сервиса.
- **Площадка подходит, если вы:**
 - Только начинаете бизнес, и у вас недостаточно времени, средств, желания для разработки собственного сайта, маркетинг, логистику, хранение и т. д.
 - Используете маркетплейс как дополнительную витрину для увеличения продаж.
 - Производите и продаете простые товары широкого потре-

ПОЛЬЗОВАТЕЛИ БОЯТСЯ ПОДДЕЛОК,
СОСЕДСТВО С МАСС-МАРКЕТОМ НАНОСИТ
УРОН ИМИДЖУ БРЕНДА.

бления, не требующие обучения или сложных консультаций.

- Можете позволить себе сделать большую наценку на товар, которая в совокупности с объемами продаж компенсирует расходы на комиссии платформы.
- Вашему бизнесу удобна логистика маркетплейса.
- Не планируете масштабировать бизнес, внедрять программу лояльности.

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

- **Преимущества**
 - Возможность масштабировать бизнес, построить собственный бренд, управлять маркетингом, акциями, программой лояльности.
 - Объем выручки больше.
 - Самостоятельное управление и контроль логистикой.
 - Собственная клиентская база и возможность работать с ней в соответствии с внутренней стратегией компании, сегментировать, проводить исследования.
- **Недостатки**
 - Требуется определенный бюджет на разработку сайта, техподдержку и развитие.
 - Вы самостоятельно отвечаете за маркетинг и несете затраты на услуги специалистов, а также издержки, неудачные рекламные кампании и т. д.
 - Требуется время на продвижение и привлечение клиентов.

**МАРКЕТПЛЕЙС — ГОТОВАЯ ПЛАТФОРМА,
ПРОИЗВОДИТЕЛЮ НЕ НУЖНО ТРАТИТЬ ВРЕМЯ
И ДЕНЬГИ НА РАЗРАБОТКУ САЙТА,
ТЕХПОДДЕРЖКУ И РАЗВИТИЕ.**

Необходимо выстраивать собственный отдел продаж.

- Потребность в дополнительных сотрудниках, увеличение расходов на ФОТ.
- **Площадка подходит, если вы:**
 - Производите товар со сложными характеристиками (скоропортящийся, очень хрупкий, эксклюзивный, авторский, многокомпонентный) или узкоспециализированный товар, требующий дополнительного обслуживания, особых условий транспортировки, обучения пользователей.
 - Ваша аудитория очень узкая, специфическая.
 - Уделяете большое внимание собственному бренду и имиджу.
 - У вас есть собственная выстроенная логистическая сеть.
 - Вашему бизнесу не удобна логистика маркетплейса.

ЧТО ВЫБРАТЬ: МАРКЕТПЛЕЙС ИЛИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН?

Выбор платформы для продажи товара напрямую зависит от самого

производителя. Потребности и задачи малого и крупного бизнеса сильно отличаются. Маркетплейс отлично подходит предпринимателям, которые только запустили новый продукт, делают первые шаги или хотят получить быстрый старт продаж. Также это отличное решение для компаний, чья стратегия изначально не предполагает развитие собственной логистики, узнаваемого бренда и большого штата сотрудников, а затраты на комиссию не делают реализацию убыточной.

Бизнес с хорошим оборотом и здоровыми амбициями уже не станет довольствоваться продажами только через маркетплейс, он захочет больше свободы, гибкости, индивидуальности, да и роста объема выручки. Интернет-магазин дает возможность работать по своим правилам, реализовать товар напрямую, выстраивать отношения с клиентами, управлять лояльностью. Вопрос о собственном интернет-магазине со временем появляется у большинства производителей. В последнее время все больше производители используют оба канала продаж.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



АННА ШАФИГУЛЛИНА,

сооснователь компании *СеллерMAP-KET* и эксперта Академии *E.COM*

Цифровая коммерция уверенно теснит традиционную торговлю. Все больше потребительских товаров и услуг реализуется по двум каналам — на маркетплейсах и в интернет-магазинах. Предприниматель, решивший ответить вызовам времени и выйти со своим продуктом в виртуальное пространство, непременно сталкивается с выбором канала продвижения. При этом продажи

на маркетплейсах вовсе не отменяют торговлю в онлайн-магазинах. Главное — расставить верные приоритеты, учесть спрос на товары или услуги и особенности альтернативных методов продвижения.

ЧТО ТАКОЕ ИНТЕРНЕТ- МАГАЗИН?

У КРУПНЫХ МАРКЕТПЛЕЙСОВ СОБСТВЕННАЯ СЕТЬ СКЛАДОВ, НА КОТОРЫХ МОЖНО ХРАНИТЬ ТОВАР.

Интернет-магазин (по-английски e-shop) — это сайт, представляющий собой витрину с каталогом товаров или услуг. В карточках каталога есть визуализация и текстовое описание продукта, что помогает потребителю сделать выбор. Каталог может быть простым и структурированным.

Учитывая неуклонный рост популярности мобильного интернета, современные онлайн-магазины работают в традиционной браузерной версии и в мобильном приложении. Отсутствие последнего — серьезный изъян, ведущий к падению трафика и продаж. В высококонкурентных областях рынка торговля без мобильного приложения просто немыслима.

Интернет-магазин всегда торгует собственными товарами или товаром, который взят на комиссию и находится на складе. Чаще всего магазины представляют один бренд или ограниченное число брендов. Покупатели складывают товар в корзину в режиме онлайн или связываются с продавцами по телефону, в мессенджере, через форму обратной связи.

В городах присутствия у магазина обычно предусмотрен самовывоз и курьерская доставка. В другие города продукция отправляется почтой и транспортными компаниями. Филиальная сеть — редкость, ее способны содержать мощные структуры крупных производителей. Основная масса интернет-магазинов ограничивается офисом, складом, службой локальной доставки.

ТРУДНО ЛИ СОЗДАТЬ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН?

Открыть интернет-магазин достаточно просто. При желании сэкономить сайт можно сверстать самостоятельно с помощью онлайн-конструктора, хотя все-таки лучше обратиться за помощью к профессиональным разработчикам. Точно не обойтись без них в процессе продвижения сайта. SEO занимает месяцы, а иногда и годы. Как вариант — покупка уже готового и оптимизированного под тематические запросы сайта, но это удовольствие не из дешевых.

Субъектом онлайн-коммерции может быть юридическое лицо (обычно ООО), индивидуальный предприниматель или самозанятый гражданин. Для ИП и ООО нужна онлайн-касса.

В интернет-магазине запрещена торговля алкоголем, табаком, лекарствами и т. д. Правда, существует лазейка: «запрещенные» товары можно зарезервировать и забрать в магазине самостоятельно. Разговоры об отмене или смягчении ограничений ведутся давно, но результатов пока нет.

МАРКЕТПЛЕЙСЫ И ИХ РАЗНОВИДНОСТИ

Маркетплейс дословно означает «рыночная площадь». Это виртуальная платформа, на которой продавцы товаров и услуг встречаются с потребителями и заключают сделки. Ассортимент маркетплейсов в десятки и даже в сотни раз шире ассортимента интернет-магазинов.

Большинство площадок универсальны и продают все, что не запрещено законом. К таковым относится главный маркетплейс планеты

Amazon, самый известный в России иностранный продавец Aliexpress, крупнейшие российские площадки Ozon и Wildberries.

Существуют специализированные торговые площадки, например, у La Moda в приоритете одежда, обувь и аксессуары. Под определение маркетплейсов попадают агрегаторы услуг — ЯндексТакси, биржа фриланса Fl.ru. Сайт Авито — тоже маркетплейс, где сочетаются продажи личных вещей и коммерческих товаров.

Бурное развитие маркетплейсов пришлось на время ковидных ограничений. Преуспели и универсальные площадки, и ряд специализированных, в частности сервисы доставки продуктов питания и готовой еды.

К сожалению, с конца февраля 2022 года на фоне волны антироссийских санкций многие иностранные маркетплейсы прекратили или ограничили работу в России. Это же касается работы ряда брендовых интернет-магазинов. Но не стоит усугублять ситуацию! С уходом конкурентов из «недружественных» стран у российских производителей и торговцев появилась уникальная возможность занять освободившиеся ниши. Главное, чтобы импортозамещение не забуксовало на российских дорогах.

ОТЛИЧИЕ МАРКЕТПЛЕЙСОВ ОТ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ

Если провести аналогию с реалиями полуторавековой давности, то интернет-магазин — это лавка, а маркетплейс — ярмарка. Отсюда вытекают все сходства и различия двух популярных инструментов цифровой коммерции (см. табл. 1).

Интернет-магазины могут иметь разную организационно-правовую форму. Маркетплейсы всегда являются юридическими лицами с солидным уставным капиталом, который служит косвенной гарантией безопасности сделок и для продавцов, и для покупателей.

Таблица 1.

Сходства	Различия
И маркетплейс, и онлайн-магазин предназначены для реализации (преимущественно розничной) товаров через интернет.	Номенклатура маркетплейса всегда шире, чем ассортимент самого «богатого» интернет-магазина.
В обоих случаях торговля осуществляется через оптимизированный интернет-сайт, чаще всего с мобильным приложением или адаптированной мобильной версией.	Магазин торгует собственным товаром, реже — принятым на комиссию. Имеет склад или сеть складов. Маркетплейсы могут иметь складские запасы, а могут только соединять продавца и покупателя.
Имеют собственный платежный шлюз для онлайн-оплаты. Кредитование покупателей реализуется через банки-партнеры.	Небольшие интернет-магазины нередко принимают платежи на личные кошельки владельцев бизнеса. Возможна оплата в пунктах выдачи и курьерам. Маркетплейсы гарантируют более высокую безопасность платежей. Деньги переводятся в момент оформления онлайн-заказа и приходят на расчетный счет. Крупные площадки имеют собственные «карманные» банки и высокоорганизованные платежные сервисы.
Ввиду удаленного характера продаж в обоих форматах необходима четкая организация логистики.	Логистика маркетплейсов имеет более высокий уровень организации, у ведущих игроков есть разветвленная филиальная сеть, пункты выдачи заказов и постаматы.

Таблица 2.

Преимущества	Недостатки
Владелец магазина — сам себе хозяин. Он формирует ассортимент, цены, политику продаж и рекламы, получает и распределяет прибыль.	Владелец магазина полностью отвечает за свое дело. Если «что-то пойдет не так», спрашивать можно только с себя. Головных болей много — возвраты, потребительский экстремизм, претензии контролирующих органов.
Магазин идеален для продвижения одного бренда.	При очень широком ассортименте продвигать сайт в интернете становится затратно.
Широкие возможности масштабирования бизнеса — открытие филиальной сети, продажа франшиз и т. д.	Значительные первоначальные затраты на открытие и раскрутку эффективного интернет-магазина. Онлайн-лавочка, в которую заходят два-три клиента в день и ничего не покупают, — это не вариант.
Собственный магазин позволяет гибко манипулировать покупательской аудиторией, создавать клубы лояльности, реферальные программы и т. п.	Все действия по формированию лояльной клиентской базы требуют дополнительных затрат и привлечения профессиональных маркетологов (штатных или на аутсорсинге).
Интернет-магазин можно продать.	Выгодно продать можно лишь успешный ресурс, приносящий прибыль.

**ПРЕИМУЩЕСТВА
МАРКЕТПЛЕЙСА И ИНТЕРНЕТ-
МАГАЗИНА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ
ПОСТАВЩИКА ТОВАРОВ
И УСЛУГ**

Сначала разберем плюсы и минусы продажи продукции через собственный интернет-магазин (см. табл. 2).

Теперь посмотрим за и против торговли на маркетплейсах (см. табл. 3).

Маркетплейс маркетплейсу рознь. Некоторые площадки ревностно следят за продавцами и запрещают им напрямую связываться с покупателями, чтобы не потерять комиссию. На других платформах

связь допустима — ведь и продавец, и покупатель в случае общения напрямую лишаются гарантий, даваемых маркетплейсом.

Работая с авторитетными площадками, поставщик может получить банковский кредит или финансирование в формате факторинга.

Кредитор получает доступ к статистике продаж на маркетплейсе и на основании полученных данных открывает финансирование. Интернет-магазину внешнее финансирование получить непросто.

В отличие от интернет-магазина маркетплейс на себя берет

МАРКЕТПЛЕЙСЫ НАБИРАЮТ ВСЕ БОЛЬШУЮ ПОПУЛЯРНОСТЬ, НЕСМОТЯ НА ЭТО, ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ МЕНЬШЕ НЕ СТАНОВИТСЯ.

Таблица 3.

Преимущества	Недостатки
Отсутствие первоначальных затрат — на создание и раскрутку сайта, организацию сбытовой сети. За вход на площадку денег не берут, а если и берут, то немного.	Маркетплейс взимает комиссию за каждую продажу, часто немаленькую (до 20%).
Обширная готовая аудитория, которую не надо искать на «просторах». Достаточно привлечь ценой или потребительскими свойствами товаров.	Конкуренты не дремлют, вам придется постоянно мониторить цены на площадке и подстраиваться под конъюнктуру.
Возможность выбора формата отгрузок — с собственного склада или со склада маркетплейса.	В обоих случаях возникают затраты на логистику. Впрочем, в случае с интернет-магазином их тоже не избежать.
Поставщику маркетплейса не нужно беспокоиться о возвратах и спорах с покупателями — эти заботы берет на себя площадка.	Маркетплейс перечисляет не быстро. Площадка боится на случай возвратов и претензий. Расчет происходит по истечении сроков возврата.
Площадка за получаемую комиссию сама проводит необходимую работу по продвижению товара. Предложения всегда в топе выдачи поисковых систем.	На маркетплейс со своим уставом не ходят. Если вы нарушите правила работы на площадке, неизбежны санкции или даже отказ в сотрудничестве.

огромное количество задач, которые иначе выполняет сам продавец. Прежде всего, это трафик и огромная аудитория, которая посещает маркетплейс. Для того чтобы иметь столько онлайн-посетителей, интернет-магазину нужно очень серьезно вложиться в рекламу. Маркетплейс, в свою очередь, уже предоставляет эту аудиторию.

Далее, это работа с продвижением и карточками товаров, которые уже достаточно стандартизированы на маркетплейсах. Соответственно, продавцу здесь будет намного проще.

Также маркетплейс предоставляет такие услуги, как фулфилмент и логистику, которые облегчают работу продавцу. Не нужно ломать голову, где хранить тот или иной товар и как его доставлять. Более того, логистика до покупателя в таком случае будет существенно дешевле.

Лично я считаю, маркетплейс для селлера намного выгоднее, чем интернет-магазин.



ВЛАДИМИР ЯКУБА,

самый известный в России «реалисти бизнес-тренер». Специалист по лидерству, продажам и работе с командой. Провел обучение в 134 городах, 18 странах. Автор 11 книг. Финалист книжной премии «Деловая книга года». Четырежды признан лучшим в профессии по результатам года (2014–2020 гг.)

Сегодня онлайн-среда является наиболее привлекательным каналом сбыта для компаний любого типа. Оформление через интернет и возможность доставить товар в любой регион значительно расширяет клиентскую базу компании, а значит, повышает ее прибыль. Не имеет

значения, в каком сегменте рынка вы работаете, вы наверняка задумывались о том, какие преимущества вам откроет реализация товара через интернет. Исходя из этого и новички, и владельцы уже существующих каналов сбыта могут столкнуться со сложным выбором при переходе к интернет-коммерции: создать свой собственный онлайн-магазин или воспользоваться готовой торговой площадкой — маркетплейсом.

Предлагаю для начала разобраться по отдельности с тем, что такое интернет-магазин и маркетплейс, в чем их сходства и различия, а также в чем преимущества и минусы каждой из этих площадок.

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

Интернет-магазин — канал сбыта одной конкретной компании. Все-таки по большей части различие в том, что виртуальные торговые магазины на отдельном домене — это витрина одной точки, а маркетплейс — это весь торговый зал с множеством витрин. Простая аналогия: интернет-магазин — это отдельно стоящий, обособленный магазин, а маркетплейс — торговый центр, где вы с меньшими затратами времени сможете посетить большее количество торговых точек и приобрести абсолютно разноплановые товары.

В ЦЕНУ, УСТАНОВЛЕННУЮ В ВАШЕМ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ, ВЫ УЖЕ ВКЛЮЧАЕТЕ СЕБЕСТОИМОСТЬ ТОВАРА И ВСЕ ИЗДЕРЖКИ.

Интернет-магазин — это не только классная и эффективная площадка для развития компании, но также дополнительная ответственность, временные, трудовые и финансовые издержки.

В чем заключаются эти издержки? В том, что для запуска и бесперебойного функционирования вашего продающего сайта необходимо следующее:

- нанять разработчика сайтов и веб-дизайнера;
- заключить договоры на поставку нужных товаров с партнерами;
- настроить удобные способы оплаты и доставки;
- вести потоварный учет;
- постоянно коммуницировать с клиентами, работать над привлечением целевого трафика.

Я перечислил основное, но это далеко не все. На самом деле, учреждение интернет-магазина — не такое простое занятие, каким оно кажется на первый взгляд. Понятное дело, что большим и успешным сетям, которые уже заработали себе имя, не составит особого труда нанять специалистов в этой области или самостоятельно заняться большей частью работы — так или иначе, у них уже есть большой опыт в продажах. Новичкам же здесь будет определенно посложнее.

Что касается преимуществ наличия собственного интернет-магазина — оно действительно дает множество преимуществ:

- Популяризация индивидуального бренда. Свой магазин и рекламу для него можно оформить в фирменном стиле, используя элементы айдентики — логотипы, шрифты, цвета. Они формируют в глазах покупателя определенный образ, вызывают устойчивые ассоциации. За счет этого компания начинают узнавать на рынке. В то время как магазин на маркетплейсе имеет строго ограниченный набор функций и стандартный однотипный дизайн, на своем сайте можно управлять вниманием посетителей посредством

У МАРКЕТПЛЕЙСА БОЛЬШАЯ КЛИЕНТСКАЯ БАЗА, ОН САМ С НЕЙ РАБОТАЕТ И СТАРАЕТСЯ ПРИВЕСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ К ПРОИЗВОДИТЕЛЮ.

красивого и грамотного визуала. Еще один плюс — возможность добавления новых опций и доработки существующих.

- Получение повторных продаж. Повторные заказы от постоянных покупателей помогают существенно снизить расходы на привлечение новых клиентов. В отличие от маркетплейсов, в онлайн-магазине можно применять различные инструменты, которые позволят удерживать клиентов и сформировать лояльную клиентскую базу. Это всевозможные скидки, акции, персонализированный контент в рассылках, программы лояльности.
- Разнообразные форматы контента. На своем сайте нет никаких ограничений в плане подачи информации. Можно публиковать ее в той форме и в том объеме, который предприниматель сам посчитает нужным: разрабатывать уникальную структуру каталога, фильтры, контролировать обратную связь.
- Широкие возможности по аналитике. Владельцы интернет-магазинов самостоятельно выбирают каналы для продвижения, а затем могут детально анализировать их результативность и отключать неэффективные.

С помощью специализированных сервисов можно собирать важные данные относительно продаж, трафика, поведения посетителей и точно улучшать сайт.

- Автоматизация бизнес-процессов. К магазину можно подключать CRM, бухгалтерский софт, сервисы рассылки, товаручетные системы, которые помогут оптимизировать основные процессы.
- Защита от монополии. Сейчас маркетплейсы стремятся монополизировать рынок, что может привести к еще большему ожесточению условий для продавцов. В интернет-магазине устанавливаются свои правила. Предприниматель полностью контролирует бизнес, снижая риск его потери по причине невыполнимых требований сторонней площадки.

МАРКЕТПЛЕЙС

Маркетплейс — это крупная узнаваемая онлайн-платформа, на которой представлено множество торговых предложений от разных продавцов. Она принимает большой поток трафика и является неплохим стартом для запуска собственного онлайн-бизнеса.

НАЦЕНКА НА ПРОДУКТ ЗАВИСИТ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ОТ ОБЪЕМА КОМИССИОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ. ОБЪЕМ ВЫРУЧКИ ЗНАЧИТЕЛЬНО МЕНЬШЕ.

МАРКЕТПЛЕЙС ОТЛИЧНО ПОДХОДИТ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, КОТОРЫЕ ТОЛЬКО
ЗАПУСТИЛИ НОВЫЙ ПРОДУКТ, ДЕЛАЮТ ПЕРВЫЕ
ШАГИ ИЛИ ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ БЫСТРЫЙ СТАРТ
ПРОДАЖ.

Как мы уже говорили выше, на платформе маркетплейса покупатели могут сразу же приобрести все, что им необходимо. Также можно сравнить цены ритейлеров на аналогичные товары и выбрать самый выгодный вариант. Таким образом, экономится не только время, но и деньги. А это явный плюс для потребителя.

Кому выгодно входить на маркетплейс?

- Посредникам между покупателем и производителем продукции;
- бизнесменам, которым необходимо быстро реализовывать крупные партии товара;
- небольшим малоизвестным брендам.

Для начала сотрудничества с платформой не нужно разбираться в специфике и вкладывать большие деньги. Достаточно выбрать подходящий вариант, заключить договор, подготовить товар к продаже согласно установленным правилам и выгрузить на сайт с описанием. Остальные задачи берут на себя сотрудники маркетплейса.

Услуги торговых площадок оплачиваются по фиксированной цене за просмотры продуктов или в виде комиссионных процентов за каждую закрытую сделку.

Преимущества торговли на маркетплейсах:

- Широкий охват аудитории. Продавцы получают прямой доступ к огромной аудитории платформы, могут масштабировать продажи за пределами страны.
 - Низкий порог входа. Вкладывать средства в разработку сайта, рекламу, привлечение первых покупателей не придется.
 - Готовый набор инструментов для развития бизнеса. Маркетинговые активности, сбор аналитики, call-центр, прием платежей, логистика и прочие необходимые инструменты уже реализованы на площадке.
 - Доверие покупателей. За счет глобальных маркетинговых кампаний маркетплейсы быстро завоевывают лояльность покупателей, которую получают и все продавцы, работающие на площадке.
 - Гарантия безопасности. Все данные о товарах и магазине хранятся на стопроцентно защищенных серверах, предусмотрена опция регулярного резервного копирования.
- Но есть в продажах на маркетплейсах и определенные минусы:
- продавцов ставят в довольно жесткие рамки, за нарушение которых магазин удаляется с платформы;

- на большинстве площадок очень высокая конкуренция;
- предприниматели не могут применять собственные маркетинговые стратегии и стимулировать повторные покупки;
- нужно согласовывать акции, специальные условия, цены;
- мало возможностей относительно коммуникации с клиентами;
- идентичный для всех функционал, дизайн страниц.

Главный инструмент продвижения на маркетплейсе — отзывы. Их собирают после каждого заказа или задействуют дополнительную мотивацию для покупателей. У продавцов с отзывами на все товарные позиции продажи обычно возрастают как минимум на 20–30%.

Если же пойдем по анализу конкретных пунктов, то получим следующие результаты:

- Охват аудитории будет явно выше на маркетплейсах. Для этого вам не надо будет тратить на продвижение сайта и рекламу — специалисты площадки все сделают за вас. По статистике, больше 50% покупок сейчас совершается именно на маркетплейсах.
- География — немаловажный пункт в рамках развития бизнеса. Чтобы поставлять ваш товар в другие города или даже страны, вам необходимо наладить коммуникацию: либо отправлять товар почтой (что не очень эффективно с точки зрения политики возврата), посредническими компаниями (DPD, СДЭК и другие) или организовывать собственные перевозки (что скажется дополнительными тратами на транспорт, водителей, бензин). На маркетплейсах же эту проблему решают за вас.
- Стоимость — как правило, собственные интернет-магазины запускают компании, которые уже что-то из себя представляют, поэтому вряд ли траты на построение и дизайн сайта станут для них большими из-

В ВЫСОКОКОНКУРЕНТНЫХ ОБЛАСТЯХ РЫНКА
ТОРГОВЛЯ БЕЗ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРОСТО НЕМЫСЛИМА.

держками. Насколько мне известно, своя платформа в сети интернет появляется либо у тех продавцов, кто уже преуспел в розничной торговле и хочет расширяться, либо кто преуспел в онлайн-продажах посредством социальных сетей. Поэтому издержки на содержание сайта автоматически закладываются в стоимость товара (и она остается одинаковой как в торговой точке, так и в интернет-магазине). С маркетплейсами дела обстоят иначе: обычно цена товара (не всегда значительно, но все же) превышает ту стоимость, которая значится у продавца. Поэтому здесь победа за интернет-магазинами.

- Бренд расширяется и приобретает лояльность только с помощью собственных интернет-магазинов. К сожалению, на маркетплейсах все продавцы приравниваются друг к другу, имеют одинаковые описания компании и товара, стоят в одном ряду с другими. И мало кто обращает внимание на название бренда, честно говоря.
- Доверие — пункт, вытекающий из предыдущего. Здесь тоже выигрывает интернет-магазин, ведь если продавец теряет доверие покупателей — страдает от этого только он сам. Если же какой-то продавец теряет доверие покупателей на маркетплейсе, то автоматически доверие теряют и другие продавцы, ведь, как было сказано ранее, люди, покупающие на маркетплейсах, уделяют мало внимания брендам. Все их внимание приковано к картинке с товаром, цене и отзывам.

В целом, оба формата продаж довольно привлекательны. Они выполняют разные функции, им свойственны разные плюсы и минусы. Какой из них выбрать — в первую очередь зависит от ваших целей.

Если вы планируете развивать индивидуальный бренд и постепенно масштабировать бизнес, свой

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ВСЕГДА ТОРГУЕТ СОБСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ ИЛИ ТОВАРОМ, КОТОРЫЙ ВЗЯТ НА КОМИССИЮ И НАХОДИТСЯ НА СКЛАДЕ.

онлайн-магазин — то, что нужно. Начальные расходы на запуск сайта сократятся при условии выбора хорошей платформы.

Однако есть и третий, оптимальный вариант. Он считается наиболее прибыльным, безопасным, стабильным. Это сочетание двух каналов продаж, независимых друг от друга. То есть вы создаете интернет-магазин, активно продвигаете его и параллельно выгружаете товары на популярные маркетплейсы. Преимущества такого варианта — максимальное расширение охвата аудитории, постоянный приток новых клиентов и планомерное увеличение продаж в долгосрочной перспективе.



ДАРЬЯ ВАСИЛЬЕВА,

digital-эксперт с 12-летним опытом в digital-маркетинге, спикер конференций RIW, День интернет-рекламы

Direct-to-Consumer (D2C), или продажа товаров от производителя напрямую клиентам — мировой тренд. Ожидается, что к 2023 году рынок D2C-продаж США составит \$174,98 млрд, или +16% к 2022 году.

Онлайн-покупатели США выделяют следующие преимущества D2C*:

- лучшее качество по сравнению с ритейлерами (68%),
- более персонализированный подход (61%),
- более понятны ценности бренда (66%).

**Источник: Google/Kelton Global, «How to Unlock Direct-to-Consumer Growth for Your Business», US, December 28, 2020 — January 14, 2021*

В 2018 году E-Commerce агентство Aego совместно с ведущим медиа об электронной коммерции в России E-perper.ru провели исследование, которое показало, что, выбирая D2C, производители увеличивают продажи, повышают лояльность клиентов, а также собирают и анализируют поведенческие данные покупателей.

Если говорить о стратегии D2C-продаж, то большинство участников исследования предпочитают комплексную стратегию, продавая товары и в собственном интернет-магазине, и на маркетплейсах, и на партнерских площадках. Следом идут продажи только через собственный интернет-магазин, а меньше всего используются продажи только через маркетплейсы и сайты партнеров.

Хотя продажи только через маркетплейсы в рамках исследования заняли лишь 3-е место, нельзя утверждать, что данный канал продаж хуже, чем собственный интернет-магазин. У этих обоих способов D2C-продаж есть как свои неоспоримые плюсы, так и минусы.

Давайте углубимся и разберем каждый из представленных каналов подробнее.

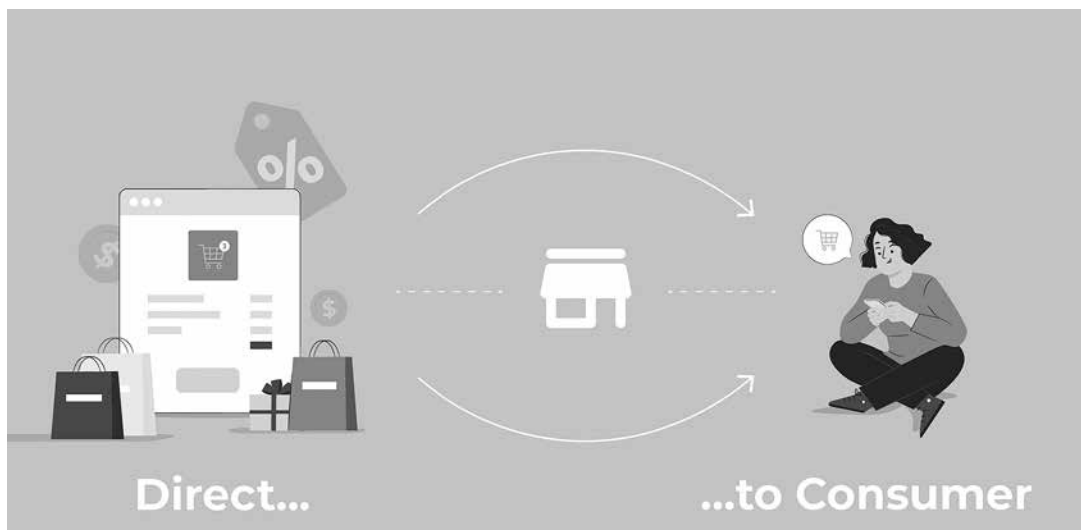


Рис. 1

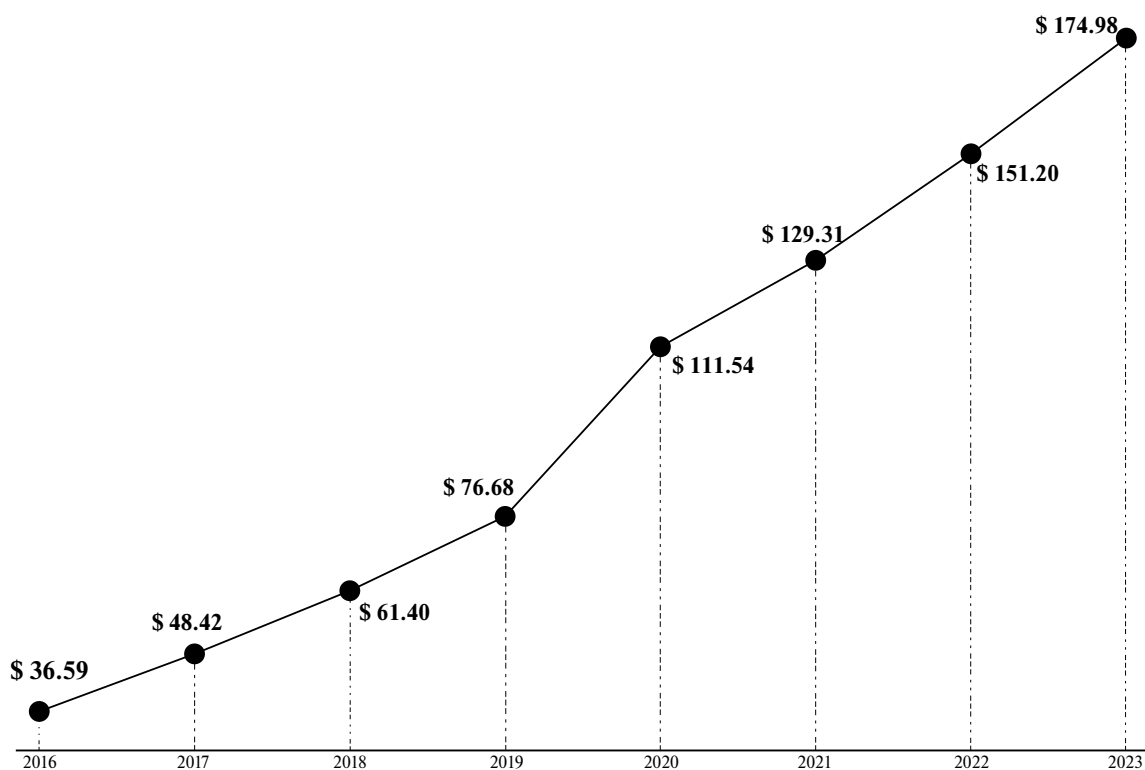


Рис. 2

СОБСТВЕННЫЙ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

Запуск собственного интернет-магазина — это многосоставной про-

ект и, конечно, это вызов для компании. Помимо разработки сайта магазина, к которому следует подходить с особой скрупулезностью, чтобы сделать по-настоящему

удобным для пользователей, требуется обеспечить бесперебойный фулфилмент, а также спланировать привлечение трафика в магазин.

Каких целей удается достигать производителям с помощью D2C-продаж



*данные производителей с опытом прямых онлайн-продаж более 5 лет

Рис. 3

Аудитории, на которые ориентируются производители при запуске D2C



Рис. 4

После запуска работа не заканчивается, поэтому необходимо выделить дополнительный бюджет, а также команду, которая будет поддерживать работоспособность площадки, обеспечивать наличие товара, анализировать и оптимизировать эффективность.

В борьбе за трафик конкурентами становятся те же маркетплейсы с крайне агрессивным маркетингом, соперничать с которыми не только «новичку», но и «опытным» интернет-магазинам очень тяжело. Зато, попав к вам на сайт, пользователь уже не будет отвлекаться на другие

бренды, что, разумеется, является неоспоримым преимуществом.

Важно отметить, что собственный интернет-магазин, помимо генерации продаж, выполняет еще и имиджевую функцию. Часто покупатели посещают сайты брендов для более глубокого изучения

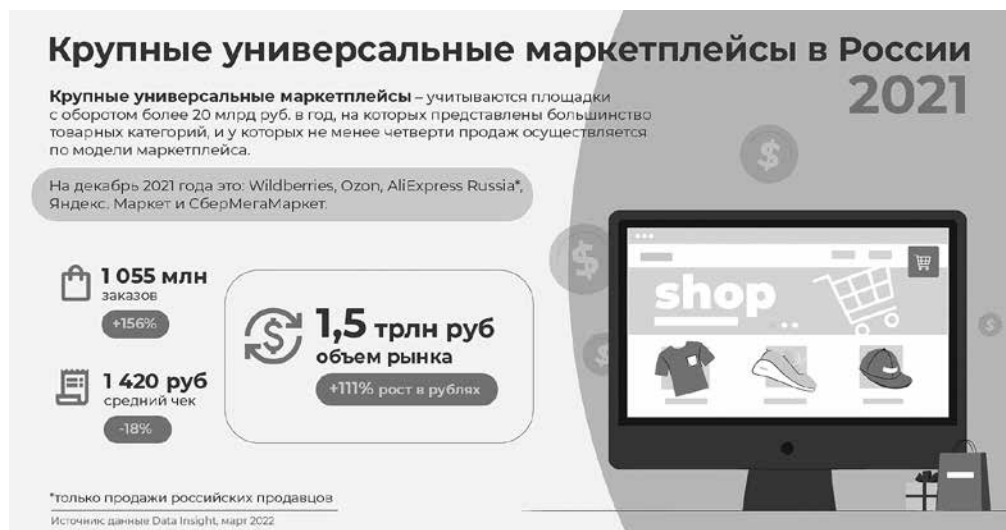


Рис. 5

товара, а покупают уже на маркетплейсах или сайтах партнеров, потому что там дешевле.

Таким образом, независимо от того, ставите вы амбициозные задачи по продажам через собственный интернет-магазин или нет, следует разместить как можно больше полезной информации о вашей продукции (текст, фото, видео), чтобы покупатели могли получить ответы на все свои вопросы и еще сильнее захотеть купить именно ваш продукт. Дополнительно можно разместить виджет с онлайн-консультантом или направлять пользователей в колл-центр для получения дополнительных разъяснений.

Как уже говорилось выше, бренды запускают свои интернет-магазины, чтобы собирать данные о поведении своих покупателей. Эта информация необходима для выявления инсайтов, персонализации маркетинга и расширения механик взаимодействия с потребителем. Например, если у бренда есть программа лояльности, то интернет-магазин может быть в нее интегрирован, благодаря чему будут объединены и усилены оба инструмента. Таким образом, собственный интернет-магазин

может значительно повысить вашу экспертизу и улучшить клиентский опыт.

Крупнейшие интернет-магазины производителей из рейтинга топ-1002020 от Data Insight:

- <https://re-store.ru/>
- <https://www.hm.com/>
- <https://shop.samsung.com/ru/>
- <https://www.adidas.ru/>
- <https://www.askona.ru/>
- <https://ostin.com/>

МАРКЕТПЛЕЙСЫ

Маркетплейс – это торговая онлайн-площадка, на которой продаются товары и услуги разных продавцов, в отличие от стандартного интернет-магазина, где продавец один.

По итогам 2021 года, по данным Data Insight, доля основных маркетплейсов (Wildberries, Ozon, «Сбермегамаркет», «Яндекс.Маркет», продавцы на AliExpress Россия) составила 62% (1,055 млрд) от общего количества (1,7 млрд) онлайн-заказов в России. Прирост к 2020 году составил +156%.

Чтобы начать работу с мар-

кетплейсом, необходимо привезти на его склад товар, а также выложить фото и описание продукции на его сайте. Но возможны варианты сотрудничества, когда товар остается на складе продавца. В этом случае маркетплейс уведомляет продавца о заказе, тот комплектует его на своем складе, затем за товаром приезжает курьер площадки и отвозит покупателю. Либо продавец может самостоятельно привезти товар в службу доставки или отвезти его в пункты приема.

В связи с тем, что разработка и продвижение собственного сайта не требуются, работа с маркетплейсом позволяет обеспечить более оперативный и менее затратный запуск D2C-продаж.

Тем не менее, присутствие на маркетплейсе для продавцов далеко не бесплатное. За свои услуги маркетплейсы берут комиссию – она может быть как 3%, так и достигать 40%. Например, у того же OZON комиссия отличается в зависимости от категории – для «Смартфонов Apple» она составляет 3%, для «Книг» – 15%, для «Дома и Сада» – 10% и так далее. У Wildberries с 2022 года действуют новые тарифы, и, например,

за товары из категории «Одежда, белье и аксессуары» придется заплатить 12% комиссию, за «Красоту» — 9%.

В связи с тем, что на маркетплейсе торгуют много продавцов, ваши товары будут нуждаться в дополнительной подсветке, поэтому затраты на продвижение также понадобятся. Продвижение может быть как внутреннее — с помощью рекламных блоков на сайте маркетплейса, либо через рассылки по его базе, так и внешнее — с помощью таргетированной рекламы, блогеров и так далее, в коллаборации с самим маркетплейсом. Все эти затраты также будут ложиться на продавца и должны учитываться при подсчете ROI.

Основное преимущество маркетплейса по сравнению с собственным интернет-магазином — это быстрый и более дешевый старт. Таким образом, на маркетплейс точно стоит выходить, если есть желание попробовать запустить D2C-продажи, бюджет ограничен и уверенности в том, что собственный интернет-магазин точно нужен, нет.

Основное преимущество собственного интернет-магазина — отсутствие конкуренции внутри самой площадки. Стоит запускать, если есть четкое понимание, для чего нужен данный канал, помимо генерации продаж (имидж, усиление программы лояльности, персонализация маркетинга, более глубокое изучение портрета клиентов и так далее).

Не каждый интернет-магазин производителя «выстреливает». Для ряда брендов доля продаж через собственный интернет-магазин составляет не более 1%, и данная площадка работает в большей степени как имиджевый инструмент.

Как мы помним из исследования Аего и Е-реррег, наиболее популярная стратегия D2C — продажи и через собственный интернет-магазин, и с помощью маркетплейсов. Данный подход позволяет получить наилучший результат за счет эффекта синергии.



КОНСТАНТИН РЫБЧЕНКО,

*руководитель проектов
IT-компании «Вебфлай»*

Количество активных пользователей интернета увеличивается, люди все чаще покупают онлайн. Тогда у предпринимателя встает вопрос «Где продавать»: на маркетплейсе или через собственный интернет-магазин. У каждой площадки есть свои нюансы, с которыми производители товаров не знакомы.

АУДИТОРИЯ

- Создание аккаунта на маркетплейсе — это прямой доступ к огромной аудитории площадки, которую клиенты уже знают и доверяют ей. Охват маркетплейсов постоянно растет. Площадка отвечает за трафик и продвижение.
- В случае с интернет-магазином нужно будет потратить немалое время и большой рекламный бюджет, чтобы привлечь целевой трафик на свой сайт. Придется проводить эксперименты и искать подход к будущей аудитории.

ГЕОГРАФИЯ

- У маркетплейса широкая территория покрытия, может охваты-

вать и другие страны. В случае с международной торговлей, площадка берет на себя вопросы, связанные с валютными платежами, налоговой нагрузкой и доставкой за рубеж. На маркетплейсе можно быстрее запустить продажи не только на свой регион, но и на всю зону работы площадки.

- Имея собственный онлайн-магазин, бизнес сам отвечает за масштабирование продаж за пределами своего региона, за логистику и другие нюансы.

СОЗДАНИЕ ПЛОЩАДКИ

- При входе на маркетплейс продавец не заботится о логике и дизайне сайта. Он платит комиссию за присутствие на площадке, заполняет карточки товара и работает с отзывами.
- Создание профессионального интернет-магазина будет стоить от 1 млн рублей, его разработка и наполнение займут от 4 до 6 месяцев. В работы входит оплата хостинга и доменного имени, разработка и подключение платежных систем, сложные интеграции (например, с 1С), автоматизированный процесс регистрации заказов, интеграция со службами доставки, SEO-оптимизация, дизайн и многое другое. На первоначальное продвижение сайта необходимо заложить порядка 15–25% прибыли компании, а затем постоянно поддерживать работу своего интернет-магазина. Все эти усилия окупаются, что подтверждают кейсы клиентов «Вебфлай». Сайт на конструкторе может стоить 30–50 тысяч

**АССОРТИМЕНТ МАРКЕТПЛЕЙСОВ В ДЕСЯТКИ
И ДАЖЕ В СОТНИ РАЗ ШИРЕ АССОРТИМЕНТА
ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ.**

ЕСЛИ ПРОВЕСТИ АНАЛОГИЮ С РЕАЛИЯМИ
ПОЛУТОРАВЕКОВОЙ ДАВНОСТИ,
ТО ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН – ЭТО ЛАВКА,
А МАРКЕТПЛЕЙС – ЯРМАРКА.

рублей в год, но не даст таких возможностей, прибыли и роста.

КОНКУРЕНЦИЯ

- На маркетплейсах в популярных нишах конкуренция очень высокая. Изучая ваш товар, клиент может наткнуться на продукцию конкурента и выбрать ее.
- В собственном интернет-магазине клиент выбирает только среди вашей продукции и не отвлекается на чужую. Вы можете предложить покупателю сопутствующие товары и тем самым увеличить средний чек. На маркетплейсе такой возможности нет.

МАРКЕТИНГ

- Маркетинговую активность задает сама площадка, а не продавец. Некоторые из акций маркетплейса могут быть невыгодны продавцу, и это снижает маржинальность. У клиентов компании «Вебфлай» был случай, когда на маркетплейсе они продавали товар на минус 10% от его себестоимости из-за условий акции на площадке.
- Свой интернет-магазин – свои правила. Владелец бренда сам отвечает за ценообразование, продумывает маркетинговые активности и устанавливает условия представления скидок.

СВЯЗЬ С ПОКУПАТЕЛЕМ

- Маркетплейсы не дают поставщику информации о клиентах. У вас нет их имен, электронной почты, номера телефона.
- Интернет-магазин дает полный доступ к информации о клиенте. Общаясь с потребителем

ми напрямую, вы дополнительно их мотивируете на первую покупку или повторные заказы. К сайту можно подключить CRM-систему, что обязательно рекомендуется сделать. С ее помощью вы будете оперативно отвечать на сообщения покупателей по всем каналам: в чате, в почте, в соцсетях. С помощью аналитики вы изучите поведение потребителя, будете реагировать на вовлеченность и лояльность клиентской базы. Получив данные о клиенте, вы сможете дополнительно работать с аудиторией на маркетплейсах и перетягивать ее в свой интернет-магазин.

ЖЕСТКИЕ УСЛОВИЯ

- На маркетплейс сложно зайти, площадки могут отказывать продавцу в регистрации или прекратить доступ к ней. Маркетплейсы сами указывают процент скидки, который будет на распродаже, а если продавец отказывается участвовать в этой маркетинговой акции, то у него снижаются баллы. Комиссия маркетплейсов с заказов составляет в среднем от 5% до 15% в зависимости от категории товаров. Маркетплейсы вводят также дополнительную комиссию, штрафы или пени по ряду причин: несвоевременную поставку продукции на их склад, за плохие продажи вашего товара и так далее.
- В своем интернет-магазине предприниматель сам себе хозяин. Но за склад, доставку, обработку заказов и все остальное – отвечает сам.

ДОСТАВКА

- Товар нужно поставлять только на склад маркетплейса и поддерживать его наличие. Хранением продукции и доставкой до клиента занимается площадка.
- Для своего интернет-магазина нужно подключать много служб доставки и учесть возможные возвраты заказов: например, клиент не забрал товар – это дополнительные издержки.

Маркетплейс больше подойдет для товаров, которые:

- продаются с большой наценкой: когда площадки устраивают распродажи со скидками от 30 до 75%, то с учетом вашей большой наценки вы сможете сохранить маржинальность;
- если товар простой, понятный и не требует дополнительных консультаций: клиент увидел и купил;
- если в городе, где вы производите свой товар, есть склады маркетплейсов. В условиях работы площадок есть пункты про штрафы, если вы не привозите товар на их склад вовремя;
- продукты питания.

Интернет-магазин больше подойдет для товаров, которые:

- рассчитаны на узкую аудиторию или требуют дополнительного монтажа, установки, обслуживания;
 - производство ориентировано на потребителя в сфере B2B;
 - эксклюзивные: при продаже на маркетплейсах такой товар может потерять свою индивидуальность в глазах потребителя.
1. Канал стоит выбирать после глубокого анализа информации о каждой площадке: какие категории товаров успешнее продаются, и в какие моменты времени.
 2. Не стоит фокусироваться на одном канале. Можно продавать на маркетплейсе и развивать собственный интернет-магазин,

на который привлекать аудиторию с торговой площадки.

3. Продавать там, где фактически продается и генерируется прибыль.



ОЛЬГА МОРОЗОВА,

психолог, коуч, автор технологии по поиску любимого и прибыльного дела, которая лежит в основе научной работы топ-1 вуза Санкт-Петербурга; Основатель и руководитель школы научной хиромантии «ПРОФИ-ХИРО-МАНТ»

Поделюсь своим опытом продаж декоративных свечей ручной работы через личный сайт и маркетплейс Wildberries. Если кратко, то для меня, как мелкого предпринимателя с объемами продаж до 500 тысяч рублей в месяц, конечно, выгоднее продавать через маркетплейс, который берет на себя миллион проблем и расходов.

За 12 лет существования мастерской «ПЕРВЫЙ ОГОНЬ» был протестирован широкий ассортимент на разную аудиторию через десяток каналов продаж и с помощью разных бизнес-моделей. Все началось с мастер-классов, которые продавались на сайтах организаторов. Организатор тратит время, деньги на создание сайта, оптимизацию, рекламу, загрузку фото, прием оплаты и тому подобное. Это самая выматывающая и невыгодная модель. Ручного труда много, что сковывает полностью в развитии, быстро выматывает и приводит творческих людей в состояние выгорания из-за технической рутины. На этом этапе денег на делегирование задач еще нет, а потом уже и нет энтузи-

азма продолжать. При этом организатору нужен мастер, а мастеру организатор, а мизерную прибыль еще приходится делить на двоих.

Вторым этапом стало желание оптимизировать затраты времени, энергии, увеличить цену, и был создан собственный сайт-визитка для презентации продукции партнерам-магазинам. В целом, сайт-визитка еще в 2010 году стоил недорого, а сейчас и вовсе огромное количество бесплатных конструкторов, где можно создать красивый каталог за один вечер. Главное – подготовить фото продукции. Проблема была в поиске партнеров, которые не хотели вкладываться в незнакомый товар и брали товар исключительно на реализацию. Все вылилось в воровство в магазинах, нечистоплотность мастеров, которые копировали изделия, конфликты. Товара надо было завозить на 25 тысяч, а продажи шли по 2–3 тысячи в месяц. Все это убивало вдохновение и творчество и превращалось в контроль продукции на местах, затраты на перевозку тяжелого товара. Ужасный простой, что недопустимо и невозможно сейчас на маркетплейсах.

Перед тем как разместиться на маркетплейсе сейчас есть помощники в виде консультантов и сервисов аналитики. Благодаря им можно выявить спрос, ценовую политику, категорию и поставить столько продукции, чтобы на складе товар не залеживался и не съедал деньги как Wildberries, так и предпринимателя. В 2009 году, когда я начинала, не было ни таких сервисов, ни массовых курсов по бизнесу, где объясняли основы, сейчас понятные даже ребенку, не было фриланса, ниша «хэнд-мейд» только зарождалась. Было много мелких выставок, которые отнимали целые дни за пару тысяч рублей прибыли. Если бы тогда были маркетплейсы, то я сэкономила бы лет 11 на тестирование гипотез.

С 2010 года стала развиваться социальная сеть ВКонтакте. Была создана группа, каталог, альбомы

и зародилась концепция моей мастерской – свечи долгого горения из натуральных материалов. Так хотелось уйти от распыления на разные виды ассортимента и сфокусироваться на одном и его уже продвигать регулярно. В целом, это была правильная идея. Мне нравилось делать свечи с кофейными зернами, а люди боялись зажигать такие красивые свечи. Тогда я разработала свою технологию, при которой квадратную свечу (это особенность мастерской) можно было жечь до 100 часов с перерывами, при этом свечи прогорают вовнутрь, оставляя стенки с декором нетронутыми. Этот процесс завораживает и безумно красиво выглядит. Более того так как цена на такие свечи начинается от 1000–1500 рублей, то у нас есть выгодное преимущество в том, что после того, как прогорит свеча, ее можно использовать как подсвечник бесконечно долго. Просто можно поставить чайную свечку внутрь, и эффект подсвечника с живым пламенем будет радовать сколько душе угодно.

Таким образом, эти свечи экономически выгодны для клиента в отличие от даже более дорогих, но одноразовых. Как только было разработано уникальное торговое предложение, я сделала рекламу на мини-сайт, лэндинг. Все своими руками: страх делегировать и потерять деньги был велик. Только я не знала, что именно это приведет в тупик и к желанию отказаться от производства на почти 5 лет.

Помню первый заказ на ОДНУ свечу, и мы с мужем помчались отдавать заказ на другой край Санкт-Петербурга. Думаю, знакомое чувство многим стартаперам. Ну всё! Теперь попрет! Нет, уже поперло... Цена свечи была 500 рублей, себестоимость – 250 и 250 – бензин. На третьем заказе я поняла, что что-то пошло не так. Тогда еще не было таких сервисов на boxberry, или они работали с более крупными предприятиями. В общем, заключить договор было долго и сложно. Им нужны были объемы, а их еще не было.

Сейчас как раз именно эту проблему по доставке штучных заказов по всей России решает для меня Wildberries. Поэтому как только начался этот тренд, я сразу пошла туда. Но перед этим был еще опыт продажи мелких партий по 25000 рублей в магазины декора и изделий ручной работы. В большие сети было попасть трудно, а вот найти десяток таких магазинов удавалось. Минус был в том, что им нужен был разнообразный ассортимент в одной поставке, чтобы свечи были разными. Конечно, это совсем не похоже на массовые продажи. Хотелось уже сузить ассортимент, нанять помощников, дать технологию и просто все автоматизировать.

Эти желаемые возможности дал Wildberries! Суть в том, что нужно создать одну карточку с одним товаром, поставить этот монопродукт на их склад, а продажи, реклама, логистика, возвраты, хранение, аналитика по сути на их плечах. Вау! Впервые мне стало легко зарабатывать на любимом деле. Я оставила 1 форму свечей в 5 вариантах кофейного и коричневого декора, наняла помощницу, с которой мы сделали за неделю первую партию и отправили на склад в Санкт-Петербург. В сентябре 2021 года был такой транзитный пункт. Жаль, что его закрыли и теперь нужно доплачивать отдельно за доставку товара до склада сразу в Москве. Но это мелочи, несопоставимые с новыми возможностями!

Плюсы маркетплейса в моем случае:

- возрождение розничных продаж, даже если клиенту нужна всего 1 свеча, то конечная цена для клиента не меняется;

- легко производить. Так как на продвижение каждой карточки нужно потратить много внимания, то здесь не распалиться. Сразу есть фокус на четкой позиции товара и можно спокойно выстраивать производственную цепочку при минимальных ресурсах и вложениях;
- все движение товара отслеживается в мобильном приложении;
- есть сильные сервисы аналитики, которые помогают выбрать сегмент, категорию, ценовую политику и даже объемы поставок;
- есть помощники, которые сопровождают первый опыт по выведению товара на маркетплейс за адекватные деньги. Первый раз часто страшно и непонятно. Если грамотно сделать карточку и попасть в правильную категорию для своего товара, то маркетплейс правда сам дает клиентов.

МИНУСЫ ПРОДАЖ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

Это быстрорастущий тренд, и разом появилось МНОГО помощников по выходу на этот рынок. Онлайн-школы, консультанты, менеджеры. Все цифры пока с потолка. Цена и ценность часто совсем не соответствуют. Но, думаю, время расставит все по местам, люди все-таки быстро учатся за свои деньги. Если не попасть с продуктом, ценой, категорией, фото, то придется вкладываться в продвижение не меньше, чем в раскрутку личного сайта. В моем случае я не сразу попала в нужную категорию и цену,

сейчас корректирую продукт под более экономичный сегмент. В моем случае лучше продать 1000 свечей по 499 рублей, чем ждать 20 продаж по 1990 рублей. Все приходит с опытом. Разница существенная: оборот почти 500 тысяч или 40 тысяч рублей в месяц. Такие тонкости выдают сервисы аналитики за 3, 5, 10 тысяч в месяц и не даст ни один помощник-менеджер за 20–30 в месяц, которые они запрашивают за свои услуги. Буду рада, если мой опыт поможет начинающим предпринимателям не делать ошибок и сэкономить годы, километры нервных клеток, сотни, а то и миллионы недополученной прибыли.



ЕЛЕНА БОГДАНОВА,

маркетолог eCom Labs

Онлайн-торговля захватывает весь мир. По данным АКИТ, в январе 2021 года локальный рынок e-commerce составил 211816 млн рублей, общий рост продаж по сравнению с предыдущим годом составил 49%.

Рынок маркетплейсов растет, при том что доля e-commerce в торговом обороте на российском рынке все еще ниже, чем в среднем по миру, а это значит, что рынок еще не насыщен и есть огромные перспективы развития.

Это не значит, что маркетплейсы отлично подходят всем. Важно проанализировать все за и против, изучить досконально требования площадок. А их очень и очень много, условия меняются часто. За этим нужно следить. Комиссия с продаж, комиссия за транзакции, доставку, хранение. Правила оформления карточки товара также у всех разные.

**ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБОРА ФОРМАТА
ОТГРУЗОК – С СОБСТВЕННОГО СКЛАДА
ИЛИ СО СКЛАДА МАРКЕТПЛЕЙСА.**

У многих сейчас возникает вопрос: присоединиться к маркетплейсу, открыть свой интернет-магазин, а может, совмещать и то, и другое?

Однозначно производителям легче выходить на маркетплейс нежели розничным продавцам. У них больше возможностей регулировать цену, но здесь есть опасность: стать конкурентам для своих же дилеров. Розничные продавцы не смогут предложить цену ниже производителя.

Но все по порядку.

ПРЕИМУЩЕСТВА МАРКЕТПЛЕЙСА

Первое и самое главное: это наличие аудитории. Клиенты часто пользуются данной площадкой, как поиском. Если вашего товара там нет, то велика вероятность, что пользователь вас и не увидит.

Быстрая доставка, хранение, возможность примерить, наличие пунктов выдачи во всех районах города-плюсы, которые так привлекают потребителей.

НЕДОСТАТКИ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

Жесткие требования площадки. Многие в обязательном порядке заставляют принимать участие в рекламных акциях, иногда даже не предупредив.

Контролировать доставку и вид товара — сложно. Смоделируем ситуацию: клиент при примерке повредил товар, вернул, администраторы маркетплейса не отследили, другому клиенту пришел товар с браком, клиент, естественно, не доволен и может снизить рейтинг вам.

Складское хранение — и плюс, и минус: первое время нужно будет экспериментировать. Спрос будет сложно прогнозируемым, так будет сложно понять, сколько товара при-

везти. Товар на складе — это замороженные деньги.

К примеру, вы отправили товар на маркетплейс, спрос небольшой, товар лежит, пылится, но вы и не можете использовать его для продажи в своем интернет-магазине.

Вероятность кассового разрыва: вы передаете товар на склад оператора, а если у площадки редкие выплаты (например, раз в неделю), то вы замораживаете деньги.

Если у вас нераскрученный бренд, то скорее всего клиент ищет товар в определенной категории, если товар ему понравился, то с огромной вероятностью он не запомнил бренд и, вернувшись на маркетплейс, купит товар другой марки либо у другого продавца.

Трезво оцените свой товар: какая наценка, оборот, сможете ли вы покрыть все комиссии. Если у вас элитная косметика, сложный технический товар и необходимы консультации менеджера, то скорее всего этот товар не подходит для маркетплейса.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

У своего собственного интернет-магазина есть ряд преимуществ: вы сами решаете, что, когда и как продавать и по какой цене.

Никаких принудительных акций, правил оформления карточек товара, штрафов и т.д.

Репутация зависит только от вас и вашего сервиса. Клиент запоминает именно вас, а не просто товар. Вы же понимаете, что, приобретая на маркетплейсе, пользователю все равно, у кого он купит — у ИП Пупкин или у ИП Бупкин.

Также вы более детально можете отследить аналитику, путь клиента, получить больше информации. И, конечно же, ретаргетинг никто не отменял.

НЕДОСТАТКИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

Однако, как вы понимаете, аудитория у маркетплейса изначально больше, и пользователи доверяют проверенной площадке.

Вряд ли вам удастся организовать более быструю доставку чем, к примеру, у Wildberries.

ПРОДВИЖЕНИЕ

Оно нужно в обоих случаях. Но, имея собственный сайт, реклама должна быть более агрессивной, массовой, вам нужно привлечь лиды на сайт.

На маркетплейсе вам тоже нужно использовать все инструменты, но там есть своя специфика.

Так что же выбрать?

В идеале нужно совмещать работу своего собственного сайта и маркетплейса.

Главное, не создать конкуренцию между этими площадками.

Вы выбираете площадку, максимально подходящую под ваш товар. Досконально изучаете условия. Отправляете наиболее ходовой товар, потом расширяете ассортимент. Начинайте переманивать клиентов на свой сайт, обязательно на товаре оставляйте ваши контакты с адресом сайта. Предложите скидку на следующую покупку именно на вашем сайте.

Не забывайте, что маркетплейс — это полноценный магазин и им нужно заниматься: оформлять карточку товара с хорошими качественными фото товаров, общаться с клиентами, следить за ценовой политикой, продвижением, документооборотом, чаще всего электронном.

Выбор, как всегда, за вами. А может, вы сами захотите открыть маркетплейс. На платформе CS-Cart возможно все.



НАТАЛЬЯ ПОТЕХИНА,

14 лет в fashion-бизнесе, 11 — с маркетплейсами. Автор курса «Бизнес на маркетплейсах: Wildberries, LaModa, Ozon и в соцсетях», собственные марки и марки-партнеры, фулфилмент — услуги, консультирование, обучение будущих предпринимателей и менеджеров площадок. Помощь в создании брендов. Likbez-in-fashion.ru

Что же выбрать производителю: работу на маркетплейсах или создание собственного интернет-магазина? Давайте разберемся в том, что такое маркетплейсы и какие они существуют, какие плюсы и минусы бывают при работе с маркетплейсами. Маркетплейс — это торговая площадка в интернете, на которой продавцы и покупатели могут находить друг друга и совершать сделки, это то место, где много покупателей осуществляют покупки, выбирая из большого количества предложений продавцов. Самые известные: Wildberries, LaModa, Ozon.

Плюсы работы с маркетплейсами:

- Хороший старт даже для начинающей компании.
- Возможность быстро нарастить обороты.
- Не вкладывать деньги в рекламу, маркетплейс первые недели, пока товар в новинках, гонит дополнительный трафик на ваши карточки товара.
- Эффект узнавания вашего бренда/компании, одновременно большим количеством людей.
- Возможность зарабатывать деньги, даже с одной карточки товара, если вы хорошо ее раскрутите и выведете в топ.

— Возможность продавать товарные запасы прошлых сезонов без остатка.

— Не нужно настраивать логистику, маркетплейс берет это на себя.

Минусы работы с маркетплейсами:

- Постоянное отслеживание новостей от маркетплейсов, условия работы меняются ежедневно.
- Игра «в одни ворота», в любом споре маркетплейс прав, он предоставляет вам площадку для роста, развития и заработка.
- Закладывайте определенный процент как невозвратимую потерю. При приемке, инвентаризации товара бывают недостатки, доказать, что это недостаток работы склада почти невозможно.
- Утилизация или возврат вашего товара за ваш счет. Покупатель всегда прав, даже если это оторванная пуговица или потерянный пояс.
- Помните, это не ваш интернет-магазин, вы не сможете влиять на работу склада или пунктов выдачи.
- Лучше не спорить с маркетплейсами, они имеют право в любой момент, без объяснения причин закрыть вашу страницу, и соответственно, лишит вас заработка.

Несмотря на все минусы работы с маркетплейсами, за ними будущее. После пандемии и кризиса абсолютно все производители стремятся выйти на маркетплейсы. Главное преимущество любого маркетплейса — это огромная аудитория, которую вы не сможете самостоятельно собрать, используя собственный интернет-магазин или у вас уйдет большое количество денег и времени. В настоящий момент для производителя эффективно продавать в розницу товары на маркетплейсах и одновременно в соцсетях, а интернет-магазин использовать как площадку для оптовых продаж. Почему так: главная

особенность работы одновременно и на маркетплейсах, и в соцсетях — переток клиентов из одного канала в другой. Например, клиент заказал ваш товар на маркетплейсе, ему понравилось качество, соотношение «цена — ценность», он обязательно найдет вашу марку в соцсетях и станет вашим лояльным клиентом. Одновременно происходит и обратная ситуация: когда розничный клиент следит за вами в соцсетях, но в силу определенных причин не покупает, чаще всего из-за страха использования транспортных компаний, непонимания, как вернуть деньги или товар в случае если он не подойдет или не понравится. Поэтому, как только вы начинаете продавать на маркетплейсах и в своих соцсетях ставить рабочую ссылку на свою страницу на маркетплейсе, покупатели, которые боялись покупать у вас напрямую через соцсети, идут на маркетплейс и совершают покупку.

Маркетплейсы помогают вам продавать, закрывают проблему логистики, доставки до клиента и возвраты. Маркетплейсам розничный клиент доверяет потому, что пункты выдачи есть практически в каждом доме и очень понятная схема примерки, возврата, очень быстрая скорость доставки. Таким образом, используя два очень мощных канала продаж: маркетплейсы и соцсети, вы можете нарастить свою лояльную розничную аудиторию. Эти же клиенты могут покупать ваш товар и на маркетплейсе, например, какой-то универсальный размер или цвет, и тот же клиент может покупать в соцсетях, но уже с индивидуальным подходом, например, как делают многие дизайнеры, когда в соцсетях используют индивидуальный подход к клиенту, нестандартные размеры, цвета, ткани, фурнитуру и т.д.

Используйте все плюсы работы с маркетплейсами, не забывайте про свои соцсети, а интернет-магазин рекомендую развивать именно с точки зрения оптовых продаж.

СЕКРЕТЫ МОТИВИРУЮЩИХ ПЛАНЕРОК, ИЛИ КАК НАСТРОИТЬ ПРОДАВЦОВ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ?

Галина Лыжина

Помните рекламу сока «Тонус», которую несколько лет назад активно показывали нам с экранов телевизора? Уверена, что да. Точно так же, как и помните слоган той рекламы «Главное, чтобы тонус был в тебе»? Согласитесь, с этим утверждением трудно поспорить. Ведь для любого дела важно наличие тонуса и энергии, при этом неважно, какое действие вы решили сделать: будь то звонок клиенту, прогулка с ребенком или уборка дома. Однако как быть в тонусе и иметь позитивный настрой всегда, особенно в наше новое и совсем неопределенное время?

Конечно, мы живые люди, и, как утверждают психологи, 24/7 не можем находиться в приподнятом состоянии духа. Это абсолютно нормально. Ненормально всегда шутить и смеяться, даже если у тебя что-то случилось или тебе морально плохо, но так же ненормально всегда быть в плохом настроении и падать духом после каждого просмотра новостной ленты.

Как вы уже догадались, сегодня поговорим о том, как в наши дни помочь своей психике оставаться в состоянии равновесия, несмотря ни на что. Точнее, даже не о том, как самостоятельно помочь себе, а о том, как мотивировать своих сотрудников достигать целей сегодня.

Мотивация — одна из основных функций любого управленца была

важна всегда, но в последние три года она стала едва ли не основной задачей любого менеджера, независимо от того, какую должность он занимает.

Бизнес в целом и сотрудники в частности только начали привыкать к новым условиям работы, которые появились у нас в пандемийный и постпандемийный период. Однако желаемая стабильность, которую все

ожидали, так и не наступила, наоборот, мы оказались в новом времени, которое еще более непредсказуемо, чем период пандемии.

Сегодня ситуация ожесточается еще и тем, что многие компании уходят с российского рынка, соответственно большое количество людей остается без работы. Надеюсь, что вас и ваш бизнес этот момент не затронет совсем или затронет

МЫ ЖИВЫЕ ЛЮДИ, И, КАК УТВЕРЖДАЮТ ПСИХОЛОГИ, 24/7 НЕ МОЖЕМ НАХОДИТЬСЯ В ПРИПОДНЯТОМ СОСТОЯНИИ ДУХА. ЭТО АБСОЛЮТНО НОРМАЛЬНО.



ГАЛИНА ЛЫЖИНА

Сертифицированный коуч, командный коуч, консультант по продажам и личностному росту, управленец с 17-летним стажем, член аттестационной комиссии в образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский институт государственный университет им. Н.И. Лобачевского» Институт экономики и предпринимательства, кафедра торгового дела. Инстаграм @galina.lyzhina

минимально. Однако ваши сотрудники скорее всего не только смотрят и читают новости, но и общаются с друзьями и знакомыми, которых ситуация, к сожалению, не обошла стороной, от этого их и без того высокий уровень тревоги совсем зашкаливает. Как в таком состоянии они могут достигать рабочих целей? Не рискует ли ваш офис стать неким новостным пунктом, где постоянно обсуждаются самые последние новости? Как быть собственнику бизнеса и всем руководителям подразделений сегодня?

Давайте разбираться вместе! Как обычно, буду делиться с вами исключительно своим личным опытом.

Конечно же, бизнесу сегодня важно ресурсное состояние каждого сотрудника, но уверена, что собственников больше всего интересует настрой руководителей отделов продаж и специалистов по продажам. Ведь от них зависит судьба любой компании, и сегодня эта зависимость ощущается как никогда остро. Продавцы дают бизнесу деньги, а,

как утверждал один из собственников бизнеса, у которого я работала руководителем отдела продаж, «деньги — это кровь для бизнеса, без них бизнес мертв, как и человеческий организм без крови»!

Как видно из моих рассуждений, и как я это вижу в компании, в которой я тружусь сегодня, и в компаниях, где работают мои друзья и знакомые, в наше новое время одна из ключевых ролей — это роль руководителя отдела продаж, ведь во многом от него зависит готовность продавцов достигать поставленных целей.

Сейчас уже ни для кого ни секрет, что от морального состояния руководителя зависит моральное состояние сотрудников, независимо от того, хотят они или нет, они зеркалят состояние лидера, так устроена наша психика. Но здесь мы не будем углубляться в тему того, как руководителю отдела продаж мотивировать себя, мы поговорим о том, с помощью каких инструментов он может настраивать продавцов на победу сегодня.

Когда речь заходит о руководителе отдела продаж, то у многих из нас в голове возникает картина скучных совещаний и утренних планерок, на которых продавцы отчитываются о результатах и часто ищут оправдания несостоявшимся сделкам. Что касается поиска оправданий, то в наши дни их даже особо искать не приходится, но задача грамотного управленца сегодня — это как раз найти способ сделать так, чтобы, несмотря ни на что, продавцы закрывали сделки.

Сейчас, по моему мнению, как раз отличное время для новшеств и экспериментов, в том числе и в отделе продаж. Лично я в последнее время очень часто со своим отделом развития персонала и с сотрудниками отдела продаж на планерках и обучении использую элементы командного или группового коучинга. Все дело в том, что именно через общение с командой в непривычном для них стиле появляются новые идеи, новые мысли, а как следствие, и новые результаты.

Помните, еще Альберт Эйнштейн говорил о том, что проблеме нельзя решить на том уровне, на котором она возникла. Что касается же большинства из нас с вами, то мы привыкли решать проблемы и в бизнесе, и в жизни теми методами и способами, к которым мы привыкли, но, к сожалению, сейчас это уже не работает, так как мир сильно изменился и продолжает это делать.

ЖЕЛАЕМАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ, КОТОРУЮ ВСЕ
ЖДАЛИ, ТАК И НЕ НАСТУПИЛА, НАОБОРОТ,
МЫ ОКАЗАЛИСЬ В НОВОМ ВРЕМЕНИ, КОТОРОЕ
ЕЩЕ БОЛЕЕ НЕПРЕДСКАЗУЕМО, ЧЕМ ПЕРИОД
ПАНДЕМИИ.

Сегодня любой руководитель и себе, и своему сотруднику должен разрешить действовать по-новому, конечно, это не исключает ошибок, но только так, действуя методом проб и ошибок, в наши дни можно выиграть в долгосрочной перспективе.

Делюсь с вами инструментом, который я применяю со своими сотрудниками, этот инструмент использовал Стив Джобс при работе со своей командой, я, в свою очередь, узнала его от Максима Фролова — основателя школы командного коучинга «Эволюция команды» во время обучения на курсе «Командный коучинг».

Инструмент очень простой: важно каждому сотруднику вашего подразделения посмотреть в глаза несколько секунд, «дать взгляд», после чего попросить сотрудников закрыть глаза и представить, какими качествами они должны обладать для того, чтобы выполнить все задачи, поставленные перед ними сегодня. После этого сотрудники открывают глаза, а вы спрашиваете у них, что они чувствуют. Важно: больше не задавать никаких других вопросов, если ваша команда захочет с вами поделиться еще чем-то, можете быть уверены, они сделают это.

Этот инструмент позволяет сотрудникам сфокусироваться на себе и на своих задачах, а также бросить вызов самому себе и повысить уровень своих амбиций!

Для меня лично, как для руководителя, тренера и коуча в одном лице, тема фокусировки персонала очень актуальна уже на протяжении нескольких лет, а сейчас особенно! Дело в том, что мы живем в период, когда информации очень много, она разная, далеко не вся она нам нужна, но психика всегда будет останавливаться на том, что ей интересно. Соответственно, если вашему продавцу нужно звонить клиенту, но для него это скучно, и в этот же момент кто-то из коллег в оупенспейсе обсуждает, как провел выходные и эта тема ему интересна,

БОЛЬШЕ НЕ ЗАДАВАТЬ НИКАКИХ ДРУГИХ ВОПРОСОВ, ЕСЛИ ВАША КОМАНДА ЗАХОЧЕТ С ВАМИ ПОДЕЛИТЬСЯ ЕЩЕ ЧЕМ-ТО, МОЖЕТЕ БЫТЬ УВЕРЕНЫ, ОНИ СДЕЛАЮТ ЭТО.

то можете быть уверены, внимание вашего бойца моментально будет там.

Что же делать нам, руководителям, в этом случае? Мой ответ: делать процесс работы интересным для персонала: проводите нестандартные планерки, проводите интересные совещания, устройте обучение в виде игры, одним словом, удивляйте сотрудников, станьте для них загадкой, пусть они каждый раз удивляются тому, что вы для них приготовили, уверена, в таком случае ваши сотрудники будут работать гораздо эффективнее. К тому же это проверено на сотрудниках моего подразделения. С недавнего момента я стала вносить разнообразие в наши совещания и обучения, в результате я увидела больше интереса к работе со стороны персонала, а как следствие получила большую эффективность.

Делюсь с вами еще несколькими моментами, которые я добавила в еженедельные совещания моего отдела:

1. Я начинаю совещание с благодарности за отработанную неделю, нахожу у каждого сотрудника хотя бы минимальный повод для похвалы и хвалю прилюдно. Например, менеджеров по персоналу я хвалю за проведенные собеседования или со-

трудников, которые успешно прошли испытательный срок (менеджеры по персоналу участвуют в адаптации персонала). Специалиста по контролю качества звонков, я благодарю, за качественную обратную связь по звонкам менеджеров по продажам.

Руководители отделов продаж в нашей компании делают тоже самое: хвалят продавцов, при этом неважно, принес человек несколько миллионов компании или в случае новичка просто качественно сделал звонок клиенту. Это создает доверительную атмосферу и помогает сотрудникам расслабиться.

2. После того, как сотрудник рассказал о результатах своей работы за прошлую неделю, то прошу его оценить по десятибалльной шкале на сколько он отработал на прошлой неделе, также прошу обосновать сделанный выбор. В случае, если я провожу с сотрудником индивидуальную встречу, то я, как руководитель тоже выставляю оценку работу и обосновываю ее. Хвалю за позитивные моменты и указываю на зоны роста. В случае коллективных совещаний, свою оценку я не называю. Это помогает сотруднику посмотреть на свои результаты со стороны. Очень

ДЛЯ МЕНЯ ЛИЧНО, КАК ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, ТРЕНЕРА И КУЧА В ОДНОМ ЛИЦЕ, ТЕМА ФОКУСИРОВКИ ПЕРСОНАЛА ОЧЕНЬ АКТУАЛЬНА УЖЕ НА ПРОТЯЖЕНИИ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ.

Таблица 1

Что хорошо? Что надо продолжать делать?	Что изменить? Что надо делать по-другому?
Что прекратить? Чему сказать Stop?	Что начать делать, чего раньше никогда не делали?

Таблица 2

Что? (шаг)	Кто? (ответ- ственный)	К какому сроку? (срок)

часто после того, как сотрудник сам оценил себя, нам, как руководителям, уже не нужно говорить о том, что нужно улучшить в своей работе для того, чтобы достигать целей быстрее и эффективнее, он сам все увидел и понял. Насколько нам известно, люди с большей радостью и энтузиазмом выполняют то, к чему пришли сами, чем то, что и порекомендовали, пусть даже и с самыми благими намерениями.

Думаю, что при работе с продавцами этот прием также принесет результаты в виде скорейшего достижения цели.

3. При постановке целей на новую неделю по критериям SMART я также спрашиваю сотрудника о его готовности взять цель в работу. Здесь очень важно отслеживать тон голоса, невербальные жесты сотрудника в момент ответа вам. Если он говорит, что готов выполнить задачу, но при этом в голосе нет энергии, плечи опущены и сам

он выглядит растерянным, то это говорит о том, что скорее всего ему либо что-то непонятно в задаче, либо он понимает, что у нет ресурсов на выполнение этой задачи, либо ему эта задача неинтересна. С недавнего времени я выясняю все нюансы «на берегу», это помогает избежать необоснованных ожиданий, как с моей стороны, так и со стороны сотрудника, а также помогает добавить энергии и веры в себя коллеге.

Поскольку в нашей компании я выполняю функции тренера специалистов по продажам, то я применяю этот инструмент с ними во время проведения деловых игр и обучений. Я также ставлю задачу на обучение и спрашиваю о готовности ее выполнить, поскольку все наши обучения носят практический характер, то это также помогает продавцам в достижении результата не только в обучении, но и в работе с клиентами.

4. Также я достаточно часто применяю на совещаниях мозговые

штурмы или анализ по четырем областям. Эти методы помогают привлекать к участию в поисках решений по тому или иному вопросу всех сотрудников.

Уверена, что мозговой штурм знаком многим из вас. Мне нравится этот метод за его простоту, практическую применимость и за то, что дает сотрудникам возможность высказать свои идеи.

Что касается анализа по четырем областям, то он включает в себя следующие вопросы (см. табл. 1).

На мой взгляд, этот метод хорошо применим в наши дни, так как он помогает посмотреть на свои задачи по-новому. Ситуация сегодня требует от нас новых идей, новых решений и вопрос: «Что начать делать, чего раньше никогда не делали?» как раз помогает нам сфокусироваться на поиске новых решений.

В то время как вопрос «Что прекратить? Чему сказать Stop? помогает нам понять, что в новых условиях уже не работает.

Вы можете предложить сотрудникам самим выбрать область, с которой они начнут анализ. После того как «выгрузили мозг» по одной области, перейти к следующей: «Какую область выберем следующей? Куда двинемся дальше?».

После заполнения таблицы предлагаем участникам расставить приоритеты: «Как вы считаете, что из предложенного нужно сделать в первую очередь? Что сейчас самое важное? Что принесет максимум пользы?» Планируем первые шаги со сроками и ответственными: «И тогда какие будут наши первые шаги?». Фиксируем результаты с помощью таблицы 2.

Очень важно зафиксировать договоренности и действия, иначе хорошие идеи так и останутся нереализованными идеями.

5. Завершение совещания позитивом и пожеланиями успеха на новой неделе.

Самое важное — это соблюдение тайминга, эффективное совещание длится примерно 40–45 минут. Все, что длится дольше, уже скуч-

**ПРИ ПОСТАНОВКЕ ЦЕЛЕЙ НА НОВУЮ НЕДЕЛЮ
ПО КРИТЕРИЯМ SMART Я ТАКЖЕ СПРАШИВАЮ
СОТРУДНИКА О ЕГО ГОТОВНОСТИ
ВЗЯТЬ ЦЕЛЬ В РАБОТУ.**

но, неинтересно и не приносит эффективности, так как сотрудники уже устали. Соблюдение тайминга и тщательная подготовка к совещанию и есть один из секретов мотивирующих совещаний.

Уверена, что эти методы могут в проведении совещаний с сотрудниками отделов продаж и помогут им нацелиться на достижение результата. Это связано с тем, что при постановке целей сотруднику вы сразу же берете обратную связь у него относительно готовности выполнять эту задачу и в случае, если сотрудник что-то не понимает в задаче, сразу проясняете это ему. Таким образом, шанс достижения целей у сотрудника выше. Однако для того, чтобы сотрудник точно достиг результата, необходимо устанавливать сроки промежуточного контроля и брать от него обратную связь о том, как идет работа над задачей, а в случае необходимости корректировать его действия.

Я поделилась с вами своей структурой и наполнением еженедельных совещаний. Повторюсь, мне они приносят результат в виде более лояльных сотрудников отдела, более быстром и качественном выполнении задач, а также повышения уровня доверия между сотрудниками.

На мой взгляд, единого рецепта мотивирующих совещаний нет. Но зато у каждого руководителя есть знание своей команды, свой жизненный опыт, интерес и готовность к экспериментам. Я призываю вас к тому, чтобы вы не боялись экспериментировать, пробовать новые методы, которые будут заряжать вашу команду энергией и позитивом, и, как следствие, команда будет достигать цели будто бы по инерции.

Сегодня бизнесу в большинстве случаев не хватает именно энергии и заинтересованности своим делом, а не технологии продаж, скриптов и знания продукта.

Как показывает практика, команды, которые хуже знают свой

САМОЕ ВАЖНОЕ – ЭТО СОБЛЮДЕНИЕ ТАЙМИНГА,
ЭФФЕКТИВНОЕ СОВЕЩАНИЕ ДЛИТСЯ
ПРИМЕРНО 40-45 МИНУТ.

продукт, но умеют заинтересовать покупателя им, сегодня более успешны. Это напрямую связано с тем, что людям сегодня не хватает радости и позитивных событий. Если продавец хотя бы на недолгий период подарит покупателю приятные эмоции, он выберет его, а не того, кто отлично рассказывает о своем товаре, но совсем не дарит радости.

Так как же повысить уровень энергии своей команды и свой лично как управленца, вероятно, спросите вы?

Опять же для всех разные методы, но поделюсь с вами некоторыми способами из командного коучинга, которые помогают мне и моей команде.

Дух игры, некая расслабленность – вот один из секретов создания энергии в команде.

Недаром сейчас пользуется большим успехом геймификация процессов обучения персонала. Я связываю это не только с тем, что сегодня в компаниях много представителей поколения Z, но и с тем, что бизнес осознал, что классическое обучение приносит мало результатов, но не из-за плохих тренеров, как часто считали ранее, а по причине того, что информация не усваивается, когда она преподносится слишком серьезно. Не зря еще барон Мюнхгаузен говорил: «Улыбайтесь господа! Все самые большие глупости на свете делаются с серьезным лицом»!

Так сложилось исторически, что люди в нашей стране в большинстве случаев относятся к бизнесу и работе с напряжением, что блокирует энергию и достижение результата.

В последнее время началась переориентация в сторону игры и наслаждения процессом работы. Этому отчасти способствует геймификация обучения. В компаниях разного уровня это реализуется по-разному, где-то проводятся квесты, где-то «мозгобойни», причем не только офлайн, но и онлайн, где-то деловые игры.

Что касается нашей компании, то мы проводим деловые игры с применением различных ситуаций из практики. Иногда мы проводим игры в группах в виде конкурса, победители которого получают баллы, которыми они могут воспользоваться на аттестации в случае, если у них возникнут затруднения.

Также мне помогает поднять уровень энергии в команде общение с сотрудниками в формате «тет-а-тет». Это формат предоставления обратной связи сотрудникам, но при этом большую часть времени говорит сотрудник, а я, как руководитель, задаю вопросы, слушаю и стараюсь понять. Как я могу помочь сотруднику еще больше раскрыть свой потенциал в компании. Сегодня это очень важно! Наши дни диктуют новые условия, сегодня важно растить лидеров рядом с собой, только так можно оставаться лидером. Пожалуй, это и есть главный секрет мотивирующих совещаний: помоги проявиться другому и тогда все твои цели будут достигнуты.

Желаю вам успехов в поисках фишек, которые помогут вашей команде раскрываться и достигать даже больших результатов, чем вы могли представить. Я верю в вас и ваши команды.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ВЛАДИМИР ЯКУБА,

самый известный в России «реалисти бизнес-тренер». Специалист по лидерству, продажам и работе с командой. Провел обучение в 134 городах, 18 странах. Автор 11 книг. Финалист книжной премии «Деловая книга года». Четырежды признан лучшим в профессии по результатам года (2014–2020 гг)

Планерка — неотъемлемая часть слаженного рабочего процесса. Это именно тот элемент, который дает сотрудникам задачи и мотивацию, а руководителям — понимание того, как продвигается рабочий процесс. Считается, что даже полчаса живого обсуждения поставленных задач может заменить недельную переписку в мессенджерах. Даже если менеджеры по продажам работают удаленно, руководитель обязан регулярно проводить планерки — например, с помощью видеоконференций. Основная часть моей компании работает удаленно. В моем штате работают сотрудники не только из разных городов России, но и из разных стран. И каждый понедельник мы начинаем рабочий день с общеобязательной планерки: видеоконференция в ZOOM, обсуждение итогов прошедшей рабочей недели, разъяснение задач на новую. Почему видеоконференции? Потому что так мне, как руководителю, легче понимать, воспринял сотрудник информацию, которую я хотел до него донести, или нет.

По моему мнению, совещания необходимы по ряду причин. Среди них я выделяю:

- регулярные планерки — это отличный способ внедрить в работу цикл Деминга. Это продуманный порядок действий, во время которого менеджеры сначала планируют свои действия, потом делают, затем проверяют и вносят изменения. Во время планерок руководитель отдела продаж вместе с сотрудниками анализирует их действия и во время внедряет изменения;
- регулярные планерки дисциплинируют работников. Если проводить совещания еженедельно, то уменьшится количество опозданий, а сотрудники с самого утра будут включены в рабочий процесс;
- появляется возможность показать менеджерам результаты коллег. Это можно сделать, если в план совещания включить отчетность. Такая опция способствует здоровой конкуренции внутри коллектива отдела продаж, что, как известно, улучшает показатели всей компании.

Стоит также понимать, что существует несколько видов планерок. Грамотный руководитель обязан знать, что совмещать сразу весь функционал планерок в один день неправильно и неэффективно. Такие планерки длятся долго, у них нет структуры, они утомляют сотрудников и не мотивируют их, а наоборот, отбивают все желание работать дальше.

По своей структуре, цели и требуемому времени планерки делятся на:

- отчетные — короткие совещания, во время которых менеджеры рассказывают о проделанной работе;
- дискуссионные — отдел продаж совместно решает, как достичь поставленного плана, обучается новым техникам продаж и отрабатывает их. Обычно такой вид планерок еще называют мозговым штурмом;
- мотивационные — совещания, во время которых руководитель распределяет задачи и назначает ответственных за их решение.

Почему мотивационные планерки — это не совещания с произнесением пламенных речей о важности работы каждого во благо единого дела? Почему это планерки, на которых, грубо говоря, просто раздают поручения? Да потому что цель руководителя — не изменить мышление своих сотрудников, а дать им то, благодаря чему они покажут результат, а именно цели и задачи.

Осознание того, что на вас работают взрослые люди, которые, раз пришли к вам работать, само собой, понимают важность их вклада в дело, которым занимается предприятие. Поэтому не надо их в этом убеждать.

Мотивация сотрудников должна заключаться в приятных бонусах: абонемент в спортзал или бассейн, подарочный сертификат в книжный магазин, бесплатные билеты в кино, премия в конце концов... Поэтому на мотивационных планерках помимо задач обозначается также награда за их выполнение.

Обсудим то, как проходят эффективные еженедельные планерки. В соответствии с циклом Деминга, руководитель отдела продаж сначала озвучивает результаты работы всего отдела в общем и каждого менеджера в частности в формате «План/Факт», затем разбираются ошибки. По каждому конкретному случаю РОП должен дать совет менеджеру, чтобы на будущей неделе он не совершал аналогичных ошибок. Причем здесь работает тот же принцип, что и в воспитании детей: нужно делать акцент на ошибочном действии, но не на человеке, который допустил эту самую ошибку. Понятное дело, что обижаться на адекватную критику и затаивать злобу — это детское поведение, которого должен избегать любой

взрослый. Однако нам, мудрым руководителям, надо понимать, что, к сожалению, хоть все работающие на нас люди взрослые, не все из них — именно повзрослевшие.

Действительно, непроработанные детские обиды и комплексы, удобство позиции жертвы, сохранение инфантильного поведения — все это серьезные проблемы, которые решаются пока еще не повсеместно. Поэтому я не советую делать ставку на то, что все мы «взрослые люди» — нужно понимать, что это на самом деле нет. Странно — да, необычно — нет.

Поэтому обсуждайте ошибки сотрудников, не воспринимаящих критику, как родители обсуждают ошибки своих детей — обезличенно, осуждая только действия и их последствия, не делая акцент на том, кто именно эти действия совершил.

Я рекомендую также проанализировать воронку продаж и дать обратную связь по звонкам. Важно донести до менеджеров, что именно в разговоре привело к сделке или к отказу клиента от покупки. Зная свои ошибки, менеджеры смогут корректировать свои действия. В данном случае я рекомендую вообще не называть тех, кто преуспел или, наоборот, оплошал. Те, кто допустил ошибки, будут вам за это благодарны, но примут к сведению все ваши замечания. А те, кто действительно показал великолепный результат, узнают себя в рассказанной вами истории, им все равно будет приятно, ведь их заслуги были отмечены. Так вы сможете избежать бессмысленных обид, недовольств и зависти, которые часто являются причиной конфликтов, разладов и разобщенности внутри коллектива. Как следствие — сплетни, козни и отравляющая атмосфера, которая будет выгонять действительно хороших сотрудников, заставит их сменить место работы.

Помимо «разбора полетов» — анализе проведенной работы и выявлении ошибок и достижений, на недельной планерке необходимо также поставить план на теку-

ДУХ ИГРЫ, НЕКАЯ РАССЛАБЛЕННОСТЬ – ВОТ ОДИН ИЗ СЕКРЕТОВ СОЗДАНИЯ ЭНЕРГИИ В КОМАНДЕ.

щую (а точнее только что начавшуюся) неделю, беря во внимание ключевые показатели. На мой взгляд, чем более полным и конкретным будет план, тем лучше. То есть план — «выручка в размере 5000 рублей» довольно абстрактен. К тому же он ограничивает сотрудников конкретной суммой (например, если кто-то из работников закрыл одну только сделку на 5000 рублей, получается, что все оставшиеся дни недели он может отдыхать). Такой подход, на мой взгляд, лишает продавцов мотивации, здоровой конкуренции и свободы воображения. Другое дело — поставить планы следующим образом:

- обслужить 20 входящих клиентов;
- привести 5 новых клиентов;
- закрыть 30 сделок;
- продать 10 единиц конкретного товара.

Видите разницу? План такого формата сразу же вызывает интерес, приобретает форму какой-то игры, квеста: соберешь все части — получишь приз.

Еще один эффективный способ мотивации — это поздравление сотрудников с днем рождения. К примеру, за неделю до дня рождения сотрудника N соберите планерку с его отделом, где обсудите то,

как будете поздравлять работника, что подарите. Атмосфера надвигающегося праздника разбавит серые будни, поможет людям немного переключить фокус внимания с рабочих задач на что-то веселое. Помните то детское ощущение ожидания праздника? Мы тогда будто чувствовали настоящее волшебство внутри и вокруг себя. Это давало нам сил, мотивировало лучше учиться, помогать родителям по дому, делать все лучше, больше! Это не исчезает, когда мы вырастаем. Традиция устраивать своим сотрудникам праздник будет мотивировать их на лучшую работу, подарит им чувство радости во время рабочего процесса. Более того, это такой корпоративный момент, который способствует сплочению коллектива. А это, как мы все знаем, крайне важно. Дружелюбная атмосфера в трудовом коллективе показывает более эффективные результаты, нежели здоровая внутренняя конкуренция.

Еще один важный элемент мотивирующих планерок — это похвала и благодарность. Люди понимают, что они работают на вас, делают ваш доход и приносят вашей компании прибыль. Если вы будете это понимать и искренне благодарить их за это, то значительно повысите лояльность ваших работников к вам как к начальнику. Похвала — это

ЛЮДИ В НАШЕЙ СТРАНЕ В БОЛЬШИНСТВЕ СЛУЧАЕВ ЛЮДИ ОТНОСЯТСЯ К БИЗНЕСУ И РАБОТЕ С НАПРЯЖЕНИЕМ, ЧТО БЛОКИРУЕТ ЭНЕРГИЮ И ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА.

ДАЖЕ ПОЛЧАСА ЖИВОГО ОБСУЖДЕНИЯ
ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ МОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ
НЕДЕЛЬНУЮ ПЕРЕПИСКУ В МЕССЕНДЖЕРАХ.

показатель того, что вы замечаете и отмечаете результаты их труда; благодарность — показатель того, что вы признаете их заслуги и показываете, что не ставите себя выше с эгоцентричной точки зрения. Все люди любят благодарность. Помните это. Как говорится, доброе слово и мухе приятно.

Не вполне легкий в осуществлении, но зато очень классный элемент мотивации на планерках — это обучение. К примеру, на одну из пятничных планерок можно пригласить специалиста в той или иной области, который проведет для вас и ваших сотрудников мастер-класс. Таким образом вы убьете нескольких зайцев одним выстрелом: и персонал обучите, и отдохнуть им позволите, предоставив возможность переключить внимание на другой род деятельности, и смотивируете на следующую неделю: работники, которым понравится мастер-класс, будут с нетерпением ждать, когда им предоставится возможность применить все полученные знания и навыки на практике, блеснуть перед коллегами и начальством своим возросшим умом.

Очень близкий к мастер-классам метод — это тимбилдинг. На таких мероприятиях ваши сотрудники получают не столько навык профессиональный, скоро социаль-

ный. Они учатся общаться, познают азы психологии, узнают друг друга, сплочиваются. Помимо сплочения, тимбилдинг также мотивирует людей на новые свершения. Это улучшает итоговые показатели, так как сотрудники уже не боятся просить о помощи, часто объединяются в пары или группы для решения какой-то задачи. Это повышает их эффективность, дает возможность для принятия творческих решений.

Еще один действенный способ мотивации работы ваших сотрудников — это хороший ремонт в офисе, покупка удобной мебели и организация по-настоящему комфортного рабочего места. Однажды я общался с бывшим редактором ток-шоу «Пусть говорят» — девушка работала там, когда ведущим был еще Андрей Малахов. Она рассказала, что журналист хоть и не был создателем телепрограммы, тем не менее, выполнял роль начальника, причем очень строгого и требовательного — его сотрудникам приходилось чуть ли не жить на работе, чтобы выпускать в эфир по-настоящему культовое телевизионное шоу. Однако, по ее словам, хоть Малахов и требовал от подчиненных действительно многого, тем не менее он искренне заботился о них. Так, будучи большим любителем искусства, он за свой счет покупал работ-

никам в офисы картины. Он также часто покупал им удобную мебель (даже ковры) и устраивал чаепития. И, несмотря на жесткий график, журналисты телепрограммы «Пусть говорят» любили свою работу и с каждым днем пытались повысить количество аудитории.

Не зря многие коучи советуют окружать себя красивыми и качественными вещами. Когда нашему телу комфортно, а глазам и душе приятно — тогда мы полны моральных сил, готовы к новым свершениям. Если ваши сотрудники будут по-настоящему любить свое рабочее место, то каждое утро они будут приходить в офис и приступать к своим обязанностям с большим желанием и удовольствием.

А если вы имеете на конкретного сотрудника далеко идущие планы, то смело скажите ему об этом, но главное — наедине. Можно во время общей планерки похвалить его достижения, а затем, по ее окончании, попросить этого сотрудника задержаться для индивидуальной беседы. Многие лидеры стремятся сделать карьеру и продвигаются вверх по лестнице — если они будут точно уверены, что их ждет повышение, легко обойдутся без увеличения зарплаты или премии. Ваша задача — сдержать слово: обмана и разрушенных надежд вам не простят.

Согласно исследованиям, существует несколько причин, по которым сотрудники не справляются с поставленными задачами. Среди них:

- нежелание работать;
- личностные качества;
- угнетающая атмосфера в трудовом коллективе;
- отсутствие мотивации;
- отсутствие понимания задач и обязанностей.

Все эти нюансы легко выявить и проработать на планерках.

Однако если вы считаете, что на протяжении нескольких недель проводили для своих сотрудников действительно достойные планерки, всячески мотивировали их и после исполняли данные сло-

ГРАМОТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОБЯЗАН ЗНАТЬ,
ЧТО СОВМЕЩАТЬ СРАЗУ ВСЬ ФУНКЦИОНАЛ
ПЛАНЕРОК В ОДИН ДЕНЬ НЕПРАВИЛЬНО
И НЕЭФФЕКТИВНО.

ва, но заметили, что часть работников продолжает показывать низкую эффективность, — для этого случая тоже есть решение. Это личная беседа. Многим сотрудникам льстит, когда начальник предлагает им поговорить с глазу на глаз, особенно если это общение будет настолько неформальным, насколько это возможно в модели взаимоотношений руководитель-подчиненный. Проведите с каждым из таких сотрудников индивидуальную беседу (желательно в разные дни), узнайте, что мешает этому человеку выполнять поставленные задачи. Будьте максимально отзывчивым, демонстрируйте искренний интерес и стремление понять работника. Возможно, вы узнаете, что у него возник конфликт с коллегами, может быть, он расскажет вам о серьезных семейных проблемах, которые мешают ему сконцентрироваться на работе... Причин может быть множество. В таком случае мой совет — быть человечным и входить в положение. Если это конфликт с коллегами, пригласите психолога и помогите решить сложившуюся ситуацию; в случае неудачи — переведите сотрудника в другой отдел. Если это семейные трудности — выплатите премию, дайте отгул или отпустите сотрудника в отпуск.

НА МОТИВАЦИОННЫХ ПЛАНЕРКАХ ПОМИМО ЗАДАЧ ОБОЗНАЧАЕТСЯ ТАКЖЕ НАГРАДА ЗА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕ.

Все это укрепит уважение сотрудников к вам не только как к управленцу, но и как к достойному тому человеку.

Но бывают ситуации, когда не помогает ничего: ни планерки, ни самые разные системы мотивации, ни индивидуальные беседы, ни работа с психологами... Значит, ответ здесь один — человеку неинтересна эта работа. И здесь можно поговорить начистоту с таким сотрудником, объяснить ему, что в том случае, если он продолжит показывать плохой результат, вы будете вынуждены его уволить. Если сотрудник даст вам слово исправиться — предоставьте ему последний шанс. Вдруг страх потерять источник дохода будет для него неплохим толчком? Но если он не прислушался к вашим словам изначально или же без веской причины не сдержал слово — смело его увольняйте. Во-первых, такие работники не спо-

собствуют удовлетворительной атмосфере в коллективе. Во-вторых, на его место обязательно придет куда более способный и, главное, заинтересованный сотрудник, который точно будет соответствовать всем вашим требованиям. Сегодня активно развивается тенденция расхламления: люди выкидывают ненужную одежду, чистят пространство, память электронных устройств... Даже окружение, и то поддается «чистке». Девиз этой тенденции гласит: «Не бойся отпустить старое — на его место придет еще лучшее новое». Так же и с сотрудниками.

Надеюсь, мои советы окажутся для вас полезной настольной памяткой хорошего руководителя и помогут вам максимально смотивировать ваших работников (а возможно, и вас самих) на новые свершения. Удачи!

Онлайн-курс Тимура Асланова

PR в соцсетях для B2B



(495) 540-52-76

www.conference.image-media.ru

Тематический онлайн-курс для специалистов по связям с общественностью коммерческих компаний, работающих в B2B-сегменте

НА КУРСЕ ВЫ НАУЧИТЕСЬ:

- ✓ **выстраивать контент-стратегию работы** в социальных сетях для B2B-бизнеса,
- ✓ **отрабатывать в соцсетях свои инфоповоды** и конструировать инфоповоды для социальных сетей,
- ✓ **привлекать новую аудиторию** на свои страницы и в сообщества,
- ✓ **строить общение с аудиторией** и формировать пул лояльных читателей и подписчиков,
- ✓ **вовлекать участников в ваши проекты,**
- ✓ **писать посты,** которые действительно будут читать,
- ✓ **находить темы и идеи** для публикаций,
- ✓ **работать с визуальным контентом.**

ПОДРОБНЕЕ



ПЛАТИТЬ ИЛИ НЕ ПЛАТИТЬ СУПЕРБОНУСЫ ПРОДАВЦАМ? ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС!



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Не заплатишь — разбегутся...

Заплатишь — а за что, собственно?

Ведь продавцы не работали 24 часа в сутки ради такого перевыполнения плана?

Не искали покупателей в разы активнее, те — сами пришли и все расхватали!

Из разговоров этих дней в некоторых коммерческих фирмах

Предпосылки к написанию статьи:

1. Оскомину набилась идея о том, что где-то у кого-то придумана и внедрена такая «волшебная» система мотивации, по которой продавцы неустанно продают, продают и продают...
2. Когда продажи марта 2022 года все-таки превысили все самые смелые ожидания, то насколько оправданными выглядят супербонусы для продавцов, исчисляемые десятками-сотнями тысяч рублей, если сами продавцы для этого и пальцем не пошевелили?

Статья предназначена владельцам компаний и только им.

КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ПРОБЛЕМЫ?

- Наемные работники в РФ почти все и всегда недовольны размером своих доходов. И вообще

зарплатной политикой руководства. Они считают, что им «недоплачивают за такой титанический труд».

- В продажи люди по-прежнему идут работать неохотно, даже обладая возможностью зарабатывать неограниченно много. Работодатели считают, что сильно «переплачивают своим лентяям».
- Работодатели почти все жалуются на огромные размеры фонда оплаты труда своих сотрудников, на налоги и отчисления, а также на то, что «никто при этом все равно не хочет активно работать».
- В марте 2022 года некоторые фирмы столкнулись с ажиотажным спросом на свою продукцию, так как население страны предпочло снять многомиллиардные накопления с банковских счетов и вложить их в материальные товары:

стройматериалы, бытовую технику, мебель, автомобили и т. п.

Список причин перевыполнения планов продаж в марте 2022 г., расставленных по приоритету (см. рис. 1).

Как видите (рис. 1), большинство причин перевыполнения планов в марте 2022 года обусловлены отнюдь не суперусилиями продавцов! И не за счет роста их производительности труда. За что же им тогда выплачивать супербонусы?

В тех компаниях, где для продавцов была утверждена система мотивации с оплатой линейных % за совершенные объемы продаж, там им приходится выплачивать десятки-сотни тысяч рублей комиссионных. Кроме того, такой скачок явно отразится на последующем планировании продаж, на точности прогнозов сбыта (и не в лучшую сторону), как следствие — на снижении мотивации сотрудников.

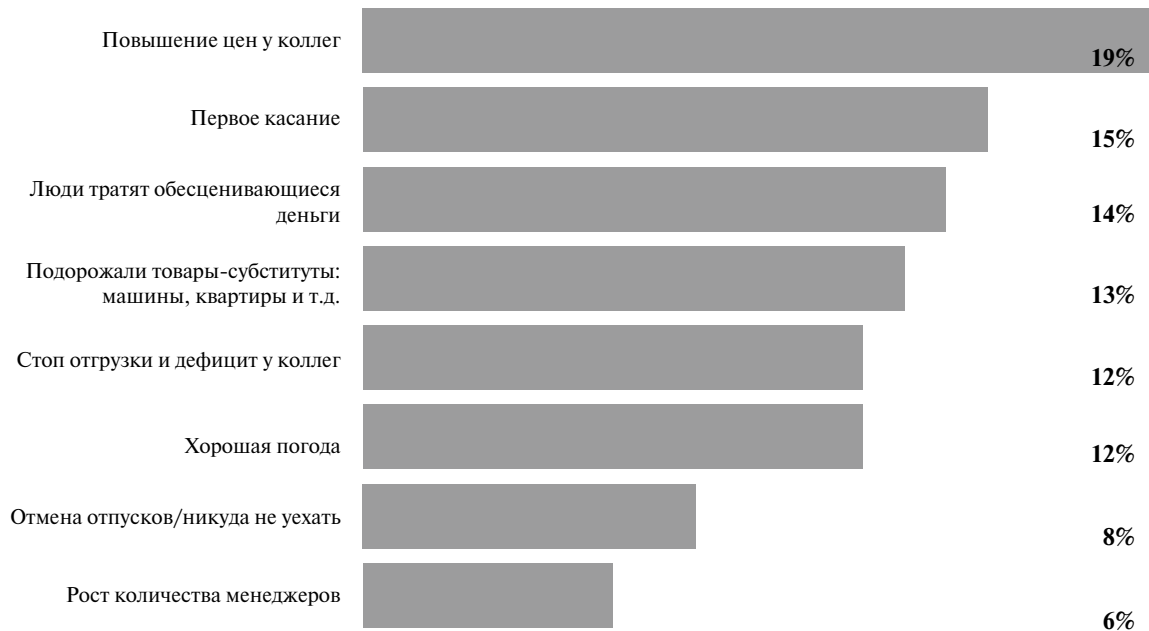


Рис. 1. Почему был ажиотажный рост продаж в марте 2022 г., по мнению экспертов продаж

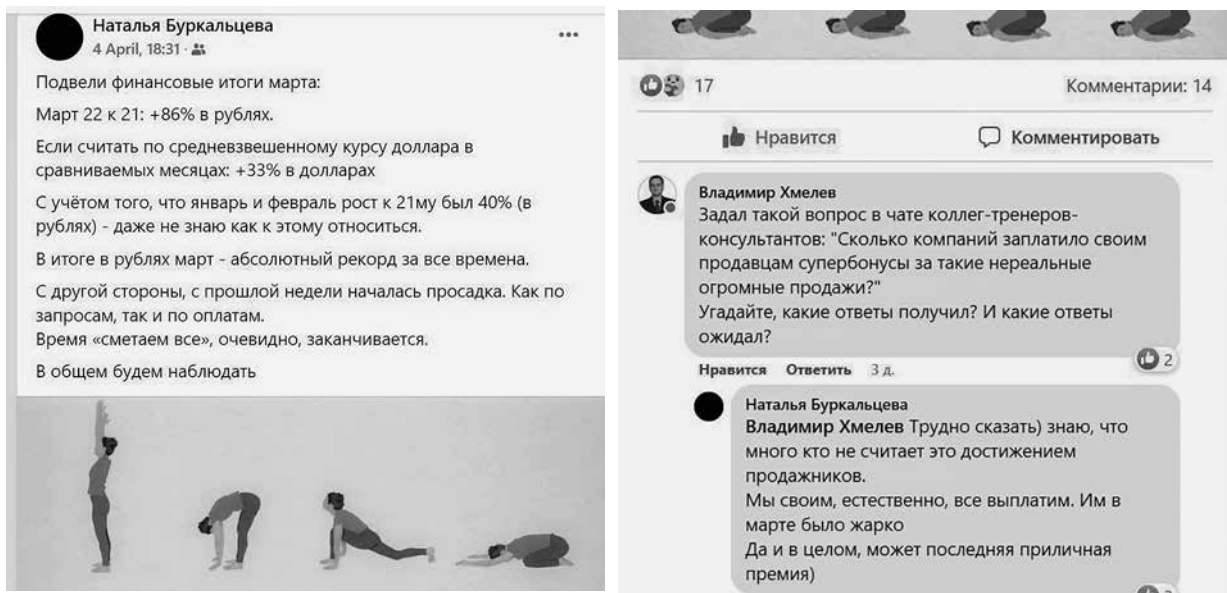
Источник: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=5050162711742678&set=p.5050162711742678&type=3>

Рисунок 2. Цифры по продажам за март 2022 г. и планы по выплатам супербонусов продавцам

- Отечественные компании в РФ даже до кризиса пеняли на то, что им очень мешают конкуренты из транснациональных корпораций. В некоторых отраслях, типа

легкового автопрома и табачной продукции, «варяги» даже почти полностью уничтожили отечественный бизнес. Это подтверждается и статистикой, см. рис. 3¹

Сейчас часть таких конкурентов, конечно, покинула российский рынок, и их бывшие сотрудники смогли бы попробовать заместить объемы продаж «сбежавших», но под чьим руководством? В каких компаниях?

¹ <https://www.facebook.com/photo/?fbid=455761709631745&set=g.1761179790706204>

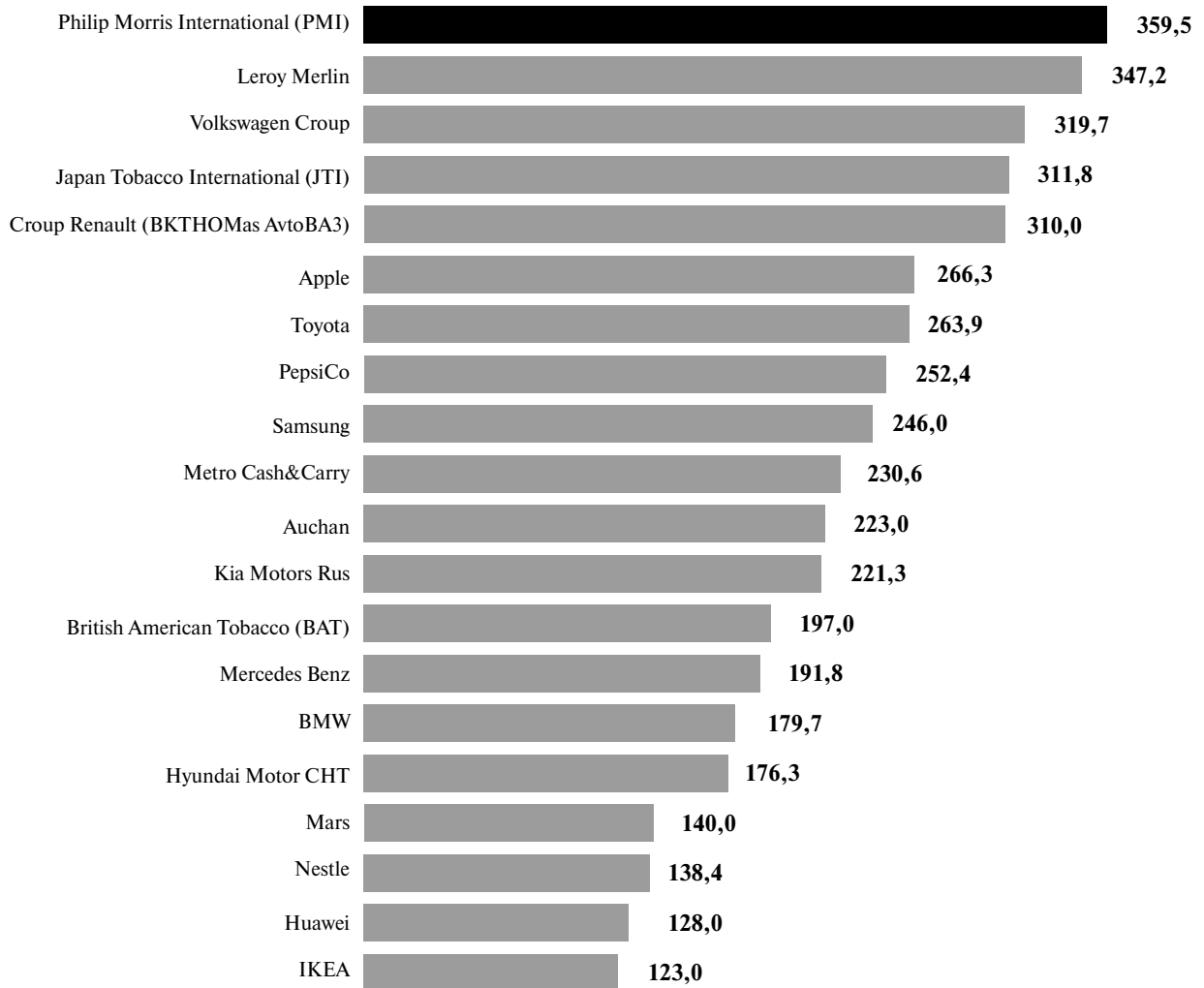


Рис. 3. Выручка иностранных компаний на российском рынке (млрд руб.; 2020)
Среди иностранных компаний наибольшую выручку в России показывает Philip Morris International

Источник: S&P 500, данные компаний

С каким типом менеджмента?

ПОЧЕМУ ПРОБЛЕМЫ СУЩЕСТВУЮТ?

- Потому, что работодатели РФ не совсем понимают, как могут влиять на увеличение прибыли своей компании, кроме как обещать сотрудникам большие зарплаты и проценты. И вкладываться в рекламу.
- Потому, что работники РФ совершенно не понимают, что их доходы вообще-то на-

прямую связаны с прибылью компании, и если прибыли нет или ее очень мало, то и платить им много — не получится.

Отечественные работодатели тоже об этом часто лишь догадываются, особенно в тех компаниях, где не ведется полноценный финансово-экономический учет на цифрах.

- Работодатели российских компаний не уверены, что способныкратно наращивать активность своих продавцов, а опыт аналогичных иностранных компаний им или незнаком, или подвергается сомнению (см. рис. 3).

При этом нам знакомы наглядные примеры, когда в 2007–2008 гг. торговые представители российской дистрибуторской алкогольной компании вообще не посещая магазинов клиентов с целью приема заказов 2 недели (!), зарабатывали при этом 80–100 тысяч рублей (до \$ 3300), а их коллеги из иностранной табачной дистрибуторской компании в том же городе продавали с помощью личных визитов в 45 магазинов ежедневно (!) и получали за это до 30 тысяч рублей (до \$ 1100).

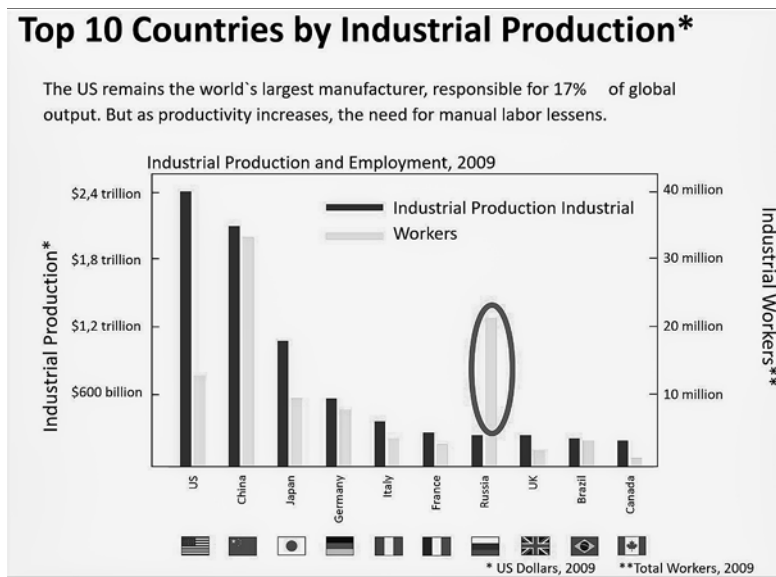


Рис. 4. Соотношение выработки/добавленной ценности с количеством нанятых сотрудников в разных странах мира в 2009 году

Прикиньте сами, у кого из них больше заказов, выше средний чек, ниже размер дебиторской задолженности и в конечном итоге выше производительность труда и прибыль фирмы?

Да, мы слишком много платим своим сотрудникам и у нас их слишком много трудоустроено, при той производительности, которую они демонстрируют.

Поэтому нужно иликратно наращивать производительность от имеющихся продавцов, или резко их сокращать (раза в 3–4 точно), а от оставшихся — требовать исполнения тех же объемов продаж!

- Владельцы даже стабильных компаний стараются не предпринимать радикальных изменений в работе с кадрами, опасаясь того, что имеющиеся работники могут разбежаться, а новых на их место — найти не удастся. Равно как и менять систему мотивации с учетом сегодняшних реалий.
- Стартапам еще труднее платить оклады наемным работникам, ведь у них и прибыли в компании с первых дней вообще может не быть.

ЧТО МОЖНО БЫЛО БЫ СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМЫ?

- Принять мысль о том, что обещания больших процентов вашим продавцам, без детального понимания того, как они совершают свои продажи — может не помочь вам заработать желаемую прибыль...
- И наоборот: точное понимание вами того, как нужно совершать продажи по шагам — с высокой долей вероятности поможет вам прогнозировать и получение прибыли, и привлечение трудовых ресурсов (продавцов), которые вам ее заработают.
- Если вы видели, что спрос в марте 2022 года на ваши товары рос по экспоненте, но не потому, что ваши продавцы стали больше и лучше работать, а потому, что у покупателей/населения на руках «горели» миллиарды рублей, то нужно было немедленно пересмотреть и систему мотивации в вашей компании.

Даже самые продолжительные и «железобетонные» контракты подлежат пересмотру и новому сог-

ласованию сторонами в такие моменты внезапной турбулентности.

Вы не захотели прослыть «кидалой» своих продавцов? Вы испугались, что они уволятся в самый пик продаж? Вы просто радовались неожиданному счастью в виде крупных сумм денег в кассе?

Тогда вам, скорее всего, придется сейчас выплатить им все обещанное, до копейки.

Но не стоит думать, что после получения ваших супербонусов они проникнутся повышенной лояльностью к вашей компании, что и дальше останутся в вашей компании, что захотят повышать свою производительность труда... Зачем, если много платят и так?

По теории мотивации Герцберга деньги — это гигиенический фактор. Пока их платят — люди относятся к этому как к должному, а вот когда платить перестают — тогда начинают возмущаться и уходить.

Мы обычно очень плохо понимаем мысли и мотивы того или иного поведения людей, с которыми нам приходится пересекаться на работе и дома:

- работников/работодателей;
- поставщика/покупателя;

ПРИМЕРЫ ОШИБОЧНЫХ СУЖДЕНИЙ В БИЗНЕСЕ:

Таблица 1 Ошибочные суждения и истинный смысл

Категория	Ошибочное суждение оппонента	На самом деле
Работники	Работодатели считают, что наемные работники готовы много и правильно работать, чтобы получать много денег за свой труд. И сотрудники сами смогут придумать (или принести с собой с предыдущей работы) такую систему, при которой работодатель получит прибыль. Для роста прибыли компании нужно максимально большое число продавцов.	Работники готовы работать как можно меньше, а получать при этом как можно больше, особенно если это допускается работодателем. И вообще прекращать работать, если платят и так. Работодателю же, в идеале, хочется получить гарантии того, что каждый нанятый сотрудник принесет компании столько прибыли, что не только оправдает вложенные в него деньги, но и принесет дополнительную выгоду! Принесет независимо от его желания... Проблема лишь в том, что система по зарабатыванию прибыли должна быть создана НЕ работниками, а их работодателем! Вы платите деньги — вы и устанавливаете правила! Не наоборот!
Работодатели	Работники считают, что работодатель очень нуждается в них. Что без них у него работать будет некому. Что они — «незаменимые» сотрудники. Что, уходя, они и «заберут» с собой «свою» клиентскую базу. Что они могут диктовать свои условия работодателю, требовать повышения зарплат и шантажировать его своим уходом. Что в «отзовиках» в интернете можно писать любую «дичь» про работодателя, особенно если тот излишне «закручивает гайки», требует «невозможного»	Многие работодатели действительно до конца 2021 года испытывали трудности с закрытием своих вакансий, даже предлагая кандидатам вполне достойные условия. И они же до последнего старались удерживать у себя трудоустроенных работников, даже за криминальные выходы. Однако те работодатели, кто выстроил у себя надежную систему работы с кадрами ² , кто рассчитал планы продаж на основе глубинного изучения рынка, а не прежних фактов продаж, те не боялись шантажа и сплетен работников, а решали эту проблему ровно так же, как и другие производственные задачи. Даже несмотря на кадровый и экономический кризис
Поставщик	Покупатели в массе своей считают, что производители и поставщики — «купаются в деньгах», имеют «космическую» норму прибыли и поэтому их можно бесконечно «прогибать» по ценам, по отсрочке оплат, требовать «входные» и ретро-бонусы, маркетинговые фонды и т. п. И закупать предлагаемые товары — можно хоть поштучно, им ведь неинтересно слушать о том, сколько стоит доставка одного горячего батона с хлебозавода в рублях и в усилиях. Торговые посредники уповают на то, что спрос на товары должен формироваться производителями, для этого предпочитают известные бренды, поддерживаемые активной рекламой... Цены закупки должны быть самыми минимальными.	Производители и поставщики имеют колоссальные затраты на закупки, на производство, на склады, на логистику, растаможку, нуждаются в гарантиях закупок на месяцы и годы вперед для планирования своих производственных задач, для привлечения тех же рабочих, сезонных и офисных сотрудников. Их сильно интересует региональная дистрибуция, складская программа, заполнение их товаром всех торговых каналов, усилия по продажам во всех звеньях, до самого последнего конечного покупателя. Для производителя и поставщика плохо как полное отсутствие продаж, так и наоборот — ажиотажный, лавинообразный спрос на продаваемую продукцию! Часто производители и поставщики никак не влияют на третьих лиц, работающих в товаропроводящих каналах (не обучают, не объясняют преимуществ и выгод, не мотивируют, не решают проблемы с рекламациями и возвратами, не иницируют и не проводят трейд-маркетинговых активностей, не обеспечивают мерчандайзинг и т. п. При этом 60–75% продаваемых товаров в супермаркетах вообще нигде и никогда не рекламировалось! ³) Лишь просто дают скидки...

² <https://vkhmelyov.ru/projects/bez-skidok-paradoksy-v-prodazhah/>

³ <https://vkhmelyov.ru/prodazhi-za-procenty/>

Категория	Ошибочное суждение оппонента	На самом деле
Поставщик		Редко производители и поставщики опираются на полноценные маркетинговые исследования рынка, и даже если и сталкиваются с внезапными критическими событиями на рынке (такими как: дефолты, скачки валют, пакеты санкций и т. п.), то не быстро адаптируются к новым экономическим реалиям. Особенно в работе с людьми.
Покупатель	Поставщики считают, что покупатели требуют спецусловия для себя по ценам, по срокам оплат, по брендам и т. п. для того, чтобы, имея суперпривлекательное предложение «на входе» — смогли бы больше продавать уже своим конечным покупателям.	Покупателей не интересуют сами по себе товары поставщиков, их цены, их качество, состав используемой стали или рецептура хлеба, их гораздо больше интересует то, как, когда и сколько они заработают на перепродаже этого товара в своем магазине! И, при линейной розничной наценке, арифметически получается, что чем дороже закупаешь товар у поставщика, тем больше на этом заработает магазин! Иными словами, лучше «прокачать» продавцов от поставщика в том, чтобы они умели одновременно с относительно высокими отпускными ценами обеспечивать рост продаж в магазине конечным покупателям!
...		

- мужа/жены;
- ребенка /родителя/ бабушек и дедушек/брата и сестры;
- ...

Но как только начинаешь РАС-СПРАШИВАТЬ своих оппонентов и ДУМАТЬ о том, как себе и им сделать на самом деле хорошо и НА-ДОЛГО, то начинаешь видеть новые стороны одной «медали» и находить новые возможности для разрешения конфликтов там, где они провоцируются не кем иным, а тобой самим...

ФОРМАТЫ ВЫПЛАТ ЗАРПЛАТ ПРОДАВЦАМ

По отношению к оплате труда своих продавцов работодатели разделились на три основных группировки:

1. Одни, «процентщики», считают, что коммерсантам нужно платить только проценты с совершенных ими продаж. Ибо: «Так — наиболее справедливо! Как потопашь — так и полопашь! Если я — их работодатель не получаю прибыли в этом месяце, то почему мои наемные

работники должны получать зарплату?»

Вроде бы все логично. Но давайте все-таки спросим тех немногочисленных продавцов (таковых — не более 5—7%), кто соглашается работать за голые %? Почему они соглашаются? Они реально могут и зарабатывают столько, сколько хотят, и зарабатывают неограниченно много? См. таблицу 2 ниже.

2. Другие, «компромиссники»: что нужно платить оклад + проценты. В различной пропорции. Ибо:

«Я ПЛАЧУ ХОРОШИЕ ЗАРПЛАТЫ НЕ ПОТОМУ, ЧТО У МЕНЯ МНОГО ДЕНЕГ. ПОТОМУ ЧТО Я ПЛАЧУ ХОРОШИЕ ЗАРПЛАТЫ»

Роберт Бон
основатель Booch

«Совсем без оклада или с маленьким окладом — можно вообще не дожидаться никого из работников, даже на собеседования».

С первого взгляда кажется, что это самая разумная и обоюдовыгодная форма оплаты труда! Компромисс между рисками неполучения дохода работниками и стимулирования их самой активной работы для работодателя. Самая распространенная.

А по факту? См. таблицу 2 ниже.

3. Третьи, «окладники»: что нужно платить только большой оклад (выше рынка). Ибо: «Только так можно перекупить/схантить самые лучшие кадры с рынка труда и гарантировать мне и, как следствие, им стабильный доход!» Самая немногочисленная категория работодателей. Откроем секрет, почему они не переживают за переплаты по фонду оплаты труда своих работников. См. таблицу 2 ниже.

Что в действительности в головах у тех, кто работает в компаниях всех трех типов?

Что нужно сделать в первую очередь?

Таблица 2. Мышление в компаниях с разным форматом оплаты труда продавцов

Формат оплаты труда, принятый в компании	Работодатели	Работники
«Процентщики» ⁴	+ Плачу по справедливости: каждому по реальным заслугам, а не за «просиживание штанов». + Предельно простая и понятная всем система начисления з/п. + Экономлю ФОТ, налоги, взносы. + Не будут долго продавать — сами уйдут от безденежья. + Приходят «зубастые», опытные продавцы. Иногда от конкурентов. + Продавцы сами ищут себе клиентскую базу или «приносят» готовую, из прежней компании. Экономия на рекламе, командировках, на длительных переговорах и ожиданиях принятия решения от ЛПР. + Захотят больше продавать — сами придумают, как это сделать. + Не нужны никакие тренинги, наставничество, программы лояльности, конкурсы с призами, больничные, отпуска, отгулы. + Таким продавцам не нужны собрания, совещания, корпоративы, дисциплинарные интервью, «подтирание соплей» и «публичная порка». — Крайне мало кадров на рынке, готовых работать по такой схеме. — Процесс рекрутинга может быть очень долгим и дорогостоящим. Вообще без гарантий результата. — Очень низкая лояльность к компании. Могут или просто быстро уйти, от отсутствия продаж или по тому, что кто-то где-то предложит % чуть больше. — Могут продавать не весь прайс продукции, а только то, что продается «само по себе», лучше всего. И одними % не заставишь его изменить свое отношение к сбыту. — Могут приторговывать и «левыми» товарами и услугами, в том числе — от прямых конкурентов. — Могут ради сделки раздавать максимальные скидки. — Могут «пилить» скидку с клиентом в какой-то пропорции или вообще класть ее себе в карман. — Могут вообще не соблюдать трудовой дисциплины, не появляться на работе неделями.	+ Можно зарабатывать неограниченно много. Вроде бы. Но это не точно. + Работаешь как будто «на себя», «в своем малом бизнесе», но не рискуешь в той же степени, как твой работодатель! Не несешь расходов по содержанию всей фирмы, ее инфраструктуры. Не выплачиваешь долги компании, если они образуются! Проверки и штрафы касаются компании, но не такого торгового агента. + При полностью сдельной форме оплаты труда, сам процент с каждой совершенной сделки обычно выше, чем при модели оплаты: «Оклад + %». Особенно — в высококомаржинальных услугах. + Можно самому распоряжаться своим временем и заниматься продажами — в свободном графике, не особо напрягаясь... + Если показываешь выдающиеся результаты по продажам и приносишь львиную долю прибыли компании — можно легко шантажировать работодателя уходом и уводом «своей» клиентской базы, если он не будет выполнять свои обязательства. Или даже просто что-то там свое требовать... Про недопустимость опозданий на работу, например... + За %% в коммерции соглашается работать крайне незначительное число людей. Значит, отдел продаж будет малочисленным, поэтому — не будет дурацких совещаний, где часами «пропесочивают» десятки лодырей, не выполняющих планы. Таковых тут просто не может быть. Здесь и ПЛАНА, по сути, не может быть! + А на совещания можно вообще не ходить, если прибыль «на блюде» приносишь... + Даже если и не приносишь, и не посещаешь — тебе за это ничего не будет! Ведь нельзя же штрафовать с зарплаты в сумме 0 рублей? + Менеджер, продающий только сдельно, может сам решать, что он будет продавать в первую очередь, а что потом. А что — никогда! Логика его может быть такой: ✓ Это продается проще и быстрее. ✓ Это дает мне больше личной прибыли.

4 <https://vkhmelyov.ru/prodazhi-za-procenty/>

Таблица 2. Мышление в компаниях с разным форматом оплаты труда продавцов (продолжение)

Формат оплаты труда, принятый в компании	Работодатели	Работники
«Процентщики»	– Почти невозможно контролировать ход заключения их сделок, ведь они скрывают все свои переговоры от CRM. – В теории могут зарабатывать неограниченно много, но реально останавливаются после того, как заработают себе «достаточно». И с этим ничего невозможно поделать. – Велика вероятность того, что продавец может уйти со «своей» клиентской базой и придуманной им технологией продаж — к конкурентам или в собственный бизнес. – ...	✓ Это укрепит мои личные отношения с данным покупателем на будущее. ✓ Это попросил сам покупатель... ✓ В продажи этого товара я вложил свои знакомства и деньгами (в рекламу, в представительские расходы, в привлечение/оплату посредников и т. п.) ✓ ... + Непрофильные, непопулярные, дорогие товары и услуги я могу оставить продавать своему работодателю, и тот ничего не сможет возразить! + При процентной оплате труда, мне плевать на соблюдение каких-то там рекомендованных отпускных цен. Я же линейно получаю себе денежки? Мне, порой, лучше получить хоть маленькую синицу, да у себя в руке, чем большого журавля, но в небе. + Я запросто могу играть в «демпинговые качели», «ронять рынок», и никто не сможет с этим ничего поделать! + Можно устроиться агентом по продажам одновременно во все рекламные отделы города, и если клиенту нужна реклама — хоть что-нибудь ему да продать! + То же самое — в MLM, в страховании, в такси, в среде посредников в строительном бизнесе, у распространителей билетов на концерты и на спортивные мероприятия... – Могут «кинуть» и вообще ничего не заплатить. Людям с жесткими ежемесячными финансовыми обязательствами (с кредитами, с семьей иждивенцев, с взносами на оплату образования и т. п.) — такое положение вещей может быть очень критическим! – Не являются редкостью и факты, когда в компаниях происходит пересмотр размера вознаграждения в пользу компании уже тогда, когда продажи совершены и человек, их выполнивший, рассчитывает на гораздо большие суммы! – Больничные листы, отпуска, налоговые и пенсионные отчисления — тоже могут совсем не оплачиваться работодателем.

Таблица 2. Мышление в компаниях с разным форматом оплаты труда продавцов (продолжение)

Формат оплаты труда, принятый в компании	Работодатели	Работники
«Процентщики»		— Если работодатель не знает, как наращивать свои продажи, то откуда это могу знать я, наемный сотрудник? — Для человека с низкой самодисциплиной вольная почасовая загрузка может «выйти боком»: он может так и не приступить ни к звонкам, ни к встречам, ни к продажам, ни к исполнению обещаний, данных прежним покупателям. — К таким агентам — крайне низкая лояльность со стороны работодателя. Их не обучают за счет компании, не прикрепляют наставника, не мотивируют любыми другими способами, постоянно подозревают в том, что они в любой момент могут уйти из компании. Или просто «забить» на продажи. Особенно если продаваемые компанией товары и услуги — не простые, не популярные, не дешевые, с длинным циклом реализации. — Нет коллег-друзей, нет начальника-помощника-наставника — не на кого и рассчитывать, когда потребуется помощь. Зато есть жесткая конкуренция между агентами за клиентскую базу, если рынок компании — мал и ограничен, к примеру, одним городом... Кто быстрее «добежал», кто активнее «втюхал» сделку — тот и получит свои комиссионные! Низкий или нулевой заработок сослуживцев — это их личная головная боль! — «Подковерные игры», интриги, тайная/аукционная покупка лидов у секретарши — это почти норма! — Если весь отдел продаж сформирован только из агентов, продающих за довольно большие проценты, в этом случае их компания стремится сэкономить и на дистрибуционной сети, и на рекламе. Она чаще всего не вкладывается в бренды, в «залистовку» в розничные сети и в хореку, в создание своих или внешних колл-центров. — Даже офис и шоу-рум могут совсем отсутствовать или быть, но ободранными и в «глухой дыре», ради экономии... — Про корпоративное питание и праздники за счет компании — можно и не думать!

Таблица 2. Мышление в компаниях с разным форматом оплаты труда продавцов (продолжение)

Формат оплаты труда, принятый в компании	Работодатели	Работники
«Процентщики»		— Скандалы, сотрясающие компанию-работодателя из-за «пляшущих» цен на рынке (это может быть и по жалобам покупателей, и по претензиям налоговой или ФАС, после неприятных переговоров с конкурентами, по обратной связи маркетологов и бренд-менеджеров), до меня, торгового агента, как раз и создавшего такую ситуацию, могут доходить в последнюю очередь! В итоге, если я здесь и зарабатывал — за просто могу оказаться и «не у кормушки»... И совершенно неожиданно! — ...
Хорошо видно, что модель «процентщики» крайне опасна для работников с одной стороны и с другой стороны указывает на то, что работодатель просто не желает строить хорошую, надежную, взаимовыгодную систему продаж в своей компании и скорее готов пустить ее на «самотек» и «сиюминутно срубить свою прибыль» абы как и абы с кого... Практически без контроля и каких-либо прогнозов... Тогда и не нужно возлагать большие надежды на грандиозные успехи в таких бизнесах. Я несколько раз соглашался работать по найму за голые проценты и неплохо на этом заработал, но в долгосрочной перспективе я работал скорее на себя лично, а не на работодателя. Поэтому решите сами для себя, наиболее ли подходящая это форма оплаты труда в вашем случае?		
	Работодатели	Работники
«Компромиссники»	+ Обычно окладная часть берется из среднерыночных показателей по аналогичным вакансиям в регионе работодателя, то есть нет переплаты. + Работодатели думают, что бонусы и % будут вдохновлять их продавцов на выполнение и перевыполнение планов. + Желających работать по такой схеме продавцов немного больше, чем за голые %, однако и в очередь на работу они не стоят. Потому что таких же компаний — большинство на рынке. + При такой форме оплаты труда больше шансов, что продавцы будут продавать и популярные товары, и те, в которые нужно «упираться». Если, конечно, продавца интересуют его бонусы. + Можно строже требовать трудовой дисциплины, посещаемости офиса или территории сбыта, заполнения CRM. — Бывает, что продавцы-новички долго выходят на плановые активности, даже не опасаясь увольнения во время испытательного срока. — Нужно вкладываться в обучение, в аудит, в сопровождение продавцов на рабочем месте. — Нужно постоянно заниматься оперативным менеджментом: проводить совещания, решать текущие вопросы, разруливать косяки, руководителю отдела продаж — заниматься и личными продажами, и продажами подчиненных.	+ Наличие какого-никакого оклада. + Возможность получать бонусы от личных продаж. Совокупно с окладом гипотетически можно зарабатывать выше рынка. + Декларируемая возможность зарабатывать столько, сколько хочется, без «верхнего потолка» (по факту — это верный признак того, что работодатель совершенно не представляет, как можно продавать и как продавать с кратным ростом год от года). + Возможность уходить на оплачиваемый больничный или в отпуск. + Возможность обучаться в компании, расти по карьерной лестнице, где есть возможность. + Возможность без риска полного безденежья проходить испытательный срок, сезонные спады продаж, переживать/пересиживать длительные циклы заключения сделок. + В продажах возможна определенная гибкость, особенно, если в компании нет строгих «Стандартов продаж». + Часто есть возможность продавать с помощью скидок и откатов, а также — благодаря предоставления отсрочки оплаты.

Таблица 2. Мышление в компаниях с разным форматом оплаты труда продавцов (продолжение)

	Работодатели	Работники
«Компромиссники»	– Продавцы клянутся рекламе, участие в дорогостоящих выставках, в оплате командировок и представительских расходов. – Велика вероятность продаж на самых невыгодных для работодателя условиях (раздавая налево и направо скидки, отсрочки, откаты и т.п.). Особенно если бонусы считаются от суммы валового оборота. – Даже с обещанием бонусов и %, планы продаж исполняются продавцами далеко не всегда. – Многих продавцов устраивает, что они редко получают бонусы и %. – Часто бывает мудреная формула по расчету бонусов и %, как следствие – случаются ошибки с расчетами, продавцы не верят в справедливость начислений, особенно если система мотивации еще и часто меняется... – У продавцов есть соблазн уходить на больничные и в отпуска/отгулы при малейшей возможности. Ведь оклад они в любом случае получают. – При дистанционном рабочем месте – сотрудники могут работать на несколько компаний одновременно, контролировать – трудно. – С учетом выплат бонусов и %, совокупный фонд оплаты труда оказывается выше, чем при просто окладной форме оплаты. – Продавцы не боятся увольнения из таких компаний, так как знают, что легко найдут ей замену, особенно набравшись опыта и получив «своих» лояльных клиентов... – Конкуренты запросто могут перекупать/хантить ваших продавцов целыми торговыми командами. Это легко и относительно недорого.	+ При дистанционной или разъездной работе имеется возможность гибкого графика (можно «левачить», короче говоря). – Таких компаний – большинство на рынке, а это значит, что ни одна аналогичная компания скорее всего не будет выглядеть сверхпривлекательной для работников. – По Портеру-Лоулеру важнее не обещание вознаграждения, а стимулирование действий, направленных на получение результатов, которые, в свою очередь, и приводят к вознаграждению. – Бонусы, в пропорции 50% и более от совокупного дохода продавца, фигурально сообщают, что скорее всего они – недостижимы. Если продавец соглашается на такое предложение, то это означает, что он согласился бы работать и за все 100% в виде бонусов. – Бонусы, в пропорции 49% и менее от совокупного дохода продавца, фигурально сообщают, что скорее всего они могут достигаться как бы сами по себе, без особых усилий продавца. Случайно, например. – А также могут указывать на то, что продавец готов работать и за один оклад. И эти бонусы – его нисколько не воодушевляют. – В ежемесячном ожидании бонусов и при увольнении продавцы могут нервничать, размышляя: «дадут/не дадут?», «если дадут, то полностью или обманут/обсчитают?», «могут ли оштрафовать из бонусов за косяки в других аспектах деятельности?» – Особенно если формула расчета бонусов – сложна и витиевата...
Хорошо видно, что модель «компромиссники» – это, по сути, тоже слабое предложение для продавцов и очень тяжелый/рутинный бизнес-процесс для работодателя. Особенно если в компании нет классных «стандартов продаж», мощного маркетинга, выстроенной многоуровневой системы менеджмента. Денег на разработку таких «стандартов» тоже, как правило, нет. За относительно небольшие оклады в такую компанию, в лучшем случае, приходят и «работнички-середнячки», с которыми никаких супердостижений и не получишь! С ними можно с горем пополам получать ± одинаковые из года в год результаты. И то не факт.		
	Работодатели	Работники
«Окладники»	+ Самая высокая прибыльность компании в сравнении с конкурентами с другими формами оплаты труда, т.к. хорошо выстроенная система продаж позволяеткратно наращивать доходы владельцев компании БЕЗ линейной увязки с зарплатами сотрудников.	+ Самая привлекательная форма оплаты труда. + выше рынка оклад. + нет никаких бонусов, которые еще нужно заслужить, и штрафов, на которые можно неожиданно нарваться.

Таблица 2. Мышление в компаниях с разным форматом оплаты труда продавцов (окончание)

	Работодатели	Работники
«Окладники»	+ Идеально: мои люди работают все лучше и лучше, а получают при этом $\pm$ одну и ту же зарплату! Максимум роста затрат на ФОТ — это его повышение всего лишь на размер инфляции в год. + Нет бонусов и премий, соответственно нет необходимости их начислять и администрировать этот процесс, оценивать эффективность выплат, регулярно менять систему вознаграждений, согласовывать и доводить ее до понимания сотрудниками. + На рынке может происходить все что угодно. Например то, что случилось в марте 2022 года. Однако продавцы при этом будут получать вполне достойные деньги, но не без фантастических переплат! + Сравнительно простое прогнозирование объемов продаж и совокупных затрат по компании. + Простая и понятная всем форма оплаты труда. + Мощное позиционирование и привлекательная дифференциация компании на фоне других работодателей + Позволяет привлекать лучшие кадры с рынка труда, кандидаты охотно приходят на собеседования, быстро и по конкурсу закрываются вакансии. + HR относительно недорого обходится компании. — Самый большой фонд окладной оплаты труда, налоги и отчисления в фонды. — Нет наказаний рублем, приходится использовать другие инструменты воздействия. — Самая трудная система контроля и оценки именно выработки сотрудников. — Требуется высочайшая квалификация и ответственность за результаты от руководителей.	+ гарантированные заработки на долгие годы вперед, можно смело брать ипотеку. + работодатель точно знает, чего он хочет, и спрашивает с работников именно это. + работодатель вкладывается в обучение, в развитие сотрудников, поддерживает словами в трудные периоды, гуманно помогает исправиться при неизбежных косяках. + уволить или сократить могут с большим трудом. + могут предлагать горизонтальные и вертикальные перемещения, релокацию в другие регионы. + есть возможность участия в новых, интересных проектах, опять-таки — без рисков остаться без денег совсем. — сотрудника вообще никто не спрашивает о том, как ему нравится работать. Ему «сверху» спускается готовая технология, он обязан ее безупречно исполнять! — при кратном росте производительности труда — на доходе работника почти никак не отражается. — жесткие стандарты работы, отчеты, бюрократия, бесконечные тренировки и аттестации могут свести с ума с годами. Но к этому можно привыкнуть.

Хорошо видно, что модель «окладники» очень нравится и компании, и работнику. Классический Win-win. Все — в выигрыше! От работодателя лишь требуются очень серьезные усилия в создание «системы работы» и в формирование штата руководителей, которые будут ее безупречно исполнять. Далее «машина» работает как бы «сама по себе», прибыль в компанию течет рекой и от отдельной личности продавца, даже самого «звездного» — почти ничего не зависит.

Анекдот:

Стоит мужик на остановке такси. Подъезжает частник:

— Поехали!

— Нет, я жду такси!

— Так вам шашечки или ехать?

Решить для себя, что вам важнее:

✓ или и дальше пытаться экономить на фонде оплаты труда и на бонусах для продавцов?

✓ Или получить лучшие кадры с рынка труда и с ними, по классной «Системе продаж», разработанной специально с учетом вашей специфики, специально

для вашей компании, заработать больше прибыли в пересчете на одного сотрудника, независимо от их желания и любых катаклизмов на рынке 2022 года? Подобно тому как работают самые преуспевающие иностранные компании в РФ.

КАК УВЕЛИЧИТЬ ОБЪЕМ ПРОДАЖ НА ОДНОГО МЕНЕДЖЕРА В ТРИ РАЗА, НЕСМОТРЯ НА ЛЮТЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ



Роман Эльхаджиев,
генеральный директор группы компаний MyHoReCa



Ася Барышева,
консультант в сфере продаж, сертифицированный специалист международного класса. Опыт: 20 лет. Обучение технологии активных продаж. Выстраивание системы активных продаж. Автор пяти книг: «Как продать слона?», «Продажи на взлете», «Продажи по-взрослому: 19 инструментов управления», «Мотивация», «Боевые слоны продаж: скрипты, еще раз скрипты». Входит в десятку лучших тренеров России (по рейтингу журнала «Секрет фирмы»). Топ-20 тренеров по продажам. Сайт: abarysheva.ru

Управлять компанией сложно, потому что ты постоянно находишься в ситуации «между молотом и наковальней». Приходится постоянно думать, как предложить рынку конкурентный продукт по оптимальной цене — создание конкурентного товара требует увеличения затрат, а оптимальная цена, наоборот, требует снижения расходов. И такая мясорубка по отлаживанию бизнес-процессов постоянно висит на любом руководителе любого бизнеса. При увеличении оборотов нагрузка возрастает. Молот и наковальня начинают работать в более жестком режиме. Но и это еще не все! Ситуация становится похожей на триллер, когда на рынке происходят форс-мажорные обстоятельства. И что, спрашивается, делать, когда треть твоих клиентов, ТРЕТЬ! — просто уходит с рынка?

И вот есть среди нас такие прекрасные люди, которые умудряются в такой ситуации не только удержаться на плаву, но и переориентировать модель своего бизнеса, резко повысив эффективность всей системы продаж. Про такие изменения у нас и состоялся разговор с **Романом Эльхаджиевым** — генеральным директором группы компаний **MyHoReCa**.

Компания **MyHoReCa** специализируется на комплексных услугах по обеспечению предприятий общественного питания (**HORECA**: гостиница, ресторан, кафе) кофе, чаем, горячим шоколадом и кофемашинами.

Ася: Роман, несколько лет назад, когда мы вместе с вами создавали книгу продаж для вашей компании, у вас действовала модель, которая включала работу торговых представителей и работу региональных менеджеров.

Роман: Да. Мы успешно все продавали, несмотря на то, что за последнее пять лет, предшествовавших пандемии, сильно выросла конкуренция. Если в начале 90-х годов в России было всего несколько обжарщиков кофе, то к наступлению пандемии их количество составило более тысячи игроков. Мы — известная компания, и до начала локдауна у нас было более 1500 постоянных клиентов: это кафе и бары, где стоит наше оборудование.

Ася: Как пандемия отразилась на отрасли?

Роман: 4 апреля 2020 года грянул первый локдаун. Все кафе и рестораны закрылись. А это же наши клиенты, это все предприятия, которые и дают нам 100% выручку! Соответственно у нас — нехватка оборотов и затраты, которые никто не отменял. И все это нарастает снежным комом.

Ася: Я знаю, что многие розничные точки переориентировались

на вынос кофе и чая. И говорят, что те, кто это сделал быстро, не очень-то и пострадал в оборотах.

Роман: Это самая малая часть всего бизнеса. Такие специализированные «будки», которые продавали кофе или чай с собой, они могли работать. И то, если народ ходит на улице. А если ресторан закрыт совсем, то куда он может вынести эту чашку кофе? Ему некуда выносить. Глобально — в первый локдаун отрасль потеряла 30–40% продаж. До конца года эти потери выросли до 50%. Очень много клиентов закрылось. Из 1500 наших заведений закрылась треть — это 500 ресторанов. При этом затраты остались прежними. У нас в отделе продаж работало 35 человек, плюс вспомогательные сотрудники, бухгалтерия и другие. Общий штат — более 50 человек. Склад большой — 1000 кв. м, офис большой — с арендой в 750 тысяч рублей. Автомобили, доставки, зарплаты...

Ася: Да уж, ситуация, которой не позавидуешь.

Роман: И еще как раз 31 декабря 2019 года мы приобрели компанию, которая продавала на 350 млн рублей в год. То есть мы купили ее в самый неподходящий период: наступил локдаун, и, естественно, это тоже все рухнуло.

В сентябре после всех локдаунов я принял решение изменить структуру: перейти на электронную коммерцию, на электронный документооборот, на более совершенную систему управления. В ка-

честве CRM-системы мы выбрали Битрикс24. Мы создали в системе различные воронки продаж: по розничным продажам, по дилерским продажам, по установке, по монтажу, по ремонту. Подключили туда все каналы: запросы по телефону, с сайтов и обычные запросы. Все эти запросы стали распределяться по менеджерам. У всех продавцов появились виртуальные офисы. Сотрудники превратились из менеджеров с фиксированным окладом и бонусом в агентов с увеличением бонусной части, но без постоянного оклада.

Ася: То есть без базового оклада совсем?

Роман: Да, без базового оклада. Просто 10% с продаж.

Ася: Как же люди такую трансформацию пережили? Здесь когда на 5% зарплату сотрудникам понижаешь — это целый революционный бунт. А вы, получается, лишили менеджеров оклада. Плюс еще ситуация с пандемией непонятная. Наверняка люди были в шоке.

Роман: Очень сложно пережили, многие уволились. Но в такой ситуации очень важно поведение руководителя. Я давно в бизнесе, и еще ни одному сотруднику не удавалось меня шантажировать. Если я слышу «я уйду», я никогда никого не держу. Это принципиально. В своем офисе я отвечаю за все деньги, и в том числе за вашу зарплату. Зачем я буду вас держать, если не смогу заплатить? Если у нас

УПРАВЛЯТЬ КОМПАНИЕЙ СЛОЖНО, ПОТОМУ
ЧТО ТЫ ПОСТОЯННО НАХОДИШЬСЯ В СИТУАЦИИ
«МЕЖДУ МОЛОТОМ И НАКОВАЛЬНЕЙ».

СОТРУДНИКИ ПРЕВРАТИЛИСЬ ИЗ МЕНЕДЖЕРОВ
С ФИКСИРОВАННЫМ ОКЛАДОМ И БОНУСОМ
В АГЕНТОВ С УВЕЛИЧЕНИЕМ БОНУСНОЙ ЧАСТИ,
НО БЕЗ ПОСТОЯННОГО ОКЛАДА.

нет взаимопонимания, значит, нам надо расстаться.

Ася: *Вы прямо серьезную трансформацию провели в отделе продаж.*

Роман: Да. Мы изменили структуру продаж, настроили CRM-систему и всех перевели на «удаленку». Также я изменил способ предоставления оборудования. В коммерческом предложении я полностью исключил пункт «бесплатное предоставление оборудования под объем выборки товара», а просто сделал: либо аренда кофемашины, либо выкуп. Также мы частично перевели каналы продаж в e-commerce. Мы заключили договоры с Wildberries, Ozon, Яндекс-Маркет и еще 4–5 электронными площадками. За 2021 год мы научились грамотно работать с этими компаниями.

Плюс к этому — серьезно урезали затраты. Мы закрыли офис, который стоил 750 тысяч рублей в месяц. Теперь у нас офис 70 м², где расположены: генеральный директор, бухгалтер и два секретаря на телефоне. Все, этого достаточно.

Ася: *И в такой структуре у вас нет затрат на оклады для 35 человек продавцов.*

Роман: Сейчас в продажах у нас работает всего 7 человек вместе с коммерческим директором. Раньше с регионами работали два человека, теперь этих клиентов ве-

дет сам коммерческий директор. Документооборот перешел к операторам. Торговые представители вернулись к своей активной работе — встречаю с клиентами. Просто сейчас элемент «кто-то приходил утром в офис и чем-то здесь занимался» исключен из практики. Вся активность видна в «Битрикс»: звонки пишутся, встречи фиксируются, договоры есть, никаких проблем нет.

Ася: *Да, хорошая автоматизация продаж — большое дело!*

Роман: За время пандемии мы упали на 50% от наших прежних продаж, дальше уже падать было некуда. Поэтому я взял и все сразу отрезал. В финансовом отделе у нас работали: главный бухгалтер, три его помощника, кассир, заместитель бухгалтера. Нет у нас больше финансового директора, потому что он не нужен. Я и сам могу утром проснуться и решить, кому деньги платить: итальянцам, немцам или белорусам. А решать это и не надо, потому что у нас настроено бюджетирование: есть график платежей. Документооборот работает, электронная подписка договоров есть, электронные заявки на оплаты поставщикам действуют. Вот и весь финансовый оборот.

Серьезные изменения произошли и в логистике. Сейчас на складе работает один человек вместо четырех, которые у нас работали (два грузчика, кладовщик и помощник кладовщика). Никакой

логистики больше не существует, кроме выполнения одной задачи: надо собрать заказ, который уже сформирован в офисе. На складе человек клеит наклейки, вызывает большой грузовик, платит 1500 рублей. И грузовик все развозит.

Мы очень удачно сняли склад на Красной Пресне. Там действуют склады четырех крупных партнеров. Поэтому нашему логисту достаточно снять груз с паллета и просто перенести в другой зал. Далее эти компании уже сами распределяют наш товар по своим внутренним логистическим маршрутам.

Ася: *Удачно вы склад разместили!*

Роман: Да.

Ася: *То есть, получается, что кризис сыграл положительную роль для развития вашего бизнеса?*

Роман: Да, так и получается. Мы живем в плену своих мыслей, в плену своего понимания ситуации. Например, я считаю, что совершенно не могу обойтись без Сергея Прохорова, руководителя службы логистики. Ну, потому что если он не придет на работу, которая стоит 90 тысяч рублей, то машины не выйдут на маршрут, не сделают ремонт и т. д. А на самом деле мне эти машины не нужны, как и не нужен руководитель службы логистики.

Ася: *Какие результаты дает вам новая модель продаж?*

Роман: Ну, сейчас по сравнению с 2019 годом мы восстановились на 100%.

Ася: *Да, на 100% бизнес восстановился, и 12 сотрудников вместо 60 — разница есть. Это крутейший кейс! Спасибо вам огромное за интервью!*

ДАВЛЕНИЕ, УСТУПКА ИЛИ КООПЕРАЦИЯ: КАК СОЗДАТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ



Федор Васильев,
генеральный директор TheSales, эксперт по кросс-культурной
коммуникации и клиентоориентированности

Многие эксперты и исследования говорят о том, что необходимо выстраивать с клиентом долгосрочные отношения и на то есть практическая причина — это финансово выгодно.

Ведь клиенты, с которыми такие отношения сформированы, имеют множество преимуществ:

- они возвращаются и покупают еще,
- они рекомендуют вас своим друзьям/коллегам,
- средний чек у таких клиентов, как правило, выше, чем у новых.

Но как выстроить такие отношения? Как общаться с клиентом так, чтобы повысить вероятность их возникновения? Какая стратегия в коммуникации наиболее часто приводит к формированию долгосрочных взаимоотношений?

следование и выбрал модель Джона Оэтцеля, так как она максимально точно описывает типовые стратегии, к которым прибегают современные российские продавцы и переговорщики.

Концепция Оэтцеля базируется на модели двойной заинтересованности, похожей на общеизвестную модель Томаса-Килманна (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument). Однако первая является автономной разработкой со своей спецификой, и у нее есть три преимущества:

- 1) Все, что может произойти в переговорах, Джон Оэтцель свел к трем основным понятным стратегиям, которые примени-

мы в контексте продаж и переговоров.

- 2) Модель Оэтцеля разрабатывалась с учетом культурных различий собеседников. Модели двойной заинтересованности, подобные концепции Томаса-Килманна, критикуют как раз из-за того, что они разрабатывались и апробировались исключительно в западной культуре. Россия же по многим критериям совмещает в себе различные черты западной и восточной культуры и формально ближе к последней. Кроме того, различные регионы России отличаются друг от друга,

КАКИЕ СТРАТЕГИИ СУЩЕСТВУЮТ

Опираясь на исследование научной лаборатории Business Speech Science Research, я провел анализ наиболее распространенных коммуникативных моделей и эмпирическое ис-

ВЕДЯ ПЕРЕГОВОРЫ, ПРОДАВЕЦ ЧЕСТНО ГОВОРИТ
О СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОНАХ СВОЕГО
РЕШЕНИЯ И ЧЕТКО ФОРМИРУЕТ ОЖИДАНИЯ.

ЖЕЛАНИЕ ПРОДОЛЖИТЬ ОБЩЕНИЕ КАК КРИТЕРИЙ КАЧЕСТВА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА УЖЕ ДАВНО ХОРОШО СЕБЯ ЗАРЕКОМЕНДОВАЛ.

у них неодинаковые культурные профили.

- 3) Модель использует новую описывающую поведение человека концепцию – *репутацию в переговорах* (сохранение «лица»). На этой базе выявили и обосновали эффективную стратегию взаимодействия, которая работает вне зависимости от ценностных и культурных особенностей собеседников.

Рассмотрим три основные коммуникативные стратегии.

«ДАВЛЕНИЕ»

Отличительные черты:

- приоритет на собственных интересах;
- эмоциональный фон в коммуникации во время использования, как правило, отрицательный;
- использующий эту стратегию человек ничего не скрывает, общается открыто.

Пример № 1

Сотрудник совершает холодный звонок и предлагает клиенту купить услугу, о которой он до этого вообще не слышал. Вопросы вроде «Откуда у вас мой номер?», «Почему вы мне звоните?», «Зачем мне это, если я не заказывал?» звонящий обычно игнорирует и пытается «впарить то, что нужно ему».

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ДАВНО ВЫЯВИЛА ЭФФЕКТ, ПРИ КОТОРОМ ЧЕЛОВЕКУ БОЛЬШЕ НРАВИТСЯ СОБЕСЕДНИК, ЕСЛИ СОБЕСЕДНИК САМ ХОРОШО К НЕМУ ОТНОСИТСЯ.

Пример № 2

Менеджеру нужно закрыть план, а для этого – совершить еще одну сделку. Он начинает активно прозванивать свою базу, не находит там клиента с активным запросом и обзванивает всех подряд, пытаясь продать продажу любого продукта первому попавшемуся человеку. Интересы клиента в такой ситуации уходят на второй план.

«УСТУПКА»

Отличительные черты:

- приоритет на интересах собеседника и игнорирование собственных;
- эмоциональный фон в коммуникации во время использования, как правило, положительный;
- использующий эту стратегию человек скрывает свои истинные эмоции и информацию о том, что фактически прогибается под собеседника; клиент может почувствовать фальшь.

Пример № 1

Начинающий менеджер по продажам всеми силами пытается закрыть первую сделку и потому готов на любые условия клиента, на все его прихоти, лишь бы она состоялась.

Пример № 2:

Менеджер работает с жестким клиентом, который постоянно давит и на любую коммуникацию реагирует агрессивно. Поэтому сотрудник избегает общения и соглашается на все, лишь бы не получить негатив в свою сторону.

«КООПЕРАЦИЯ»

Отличительные черты:

- соблюден баланс интересов обеих сторон;
- эмоциональный фон нейтральный;
- эмоции и информация не утаиваются, общение происходит в открытом формате.

Пример:

Менеджер понимает, что его продукт удовлетворяет потребности клиента. Ведя переговоры, он честно говорит о сильных и слабых сторонах своего решения и четко формирует ожидания. При такой коммуникации клиент чувствует, что его интересы приняты во внимание.

Все эти стратегии основаны на трех ключевых элементах:

Интересы. Чьи интересы учитываются: наши, другой стороны или и те и другие.

Эмоции. Они или негативные, или позитивные.

Открытость. Вы скрываете информацию и/или эмоции либо не скрываете, делитесь ими.

Визуализировать это можно таким образом (см. рис. 1).

Для того чтобы ответить на исходный ключевой вопрос: «Какая стратегия в коммуникации наиболее часто приводит к формированию долгосрочных взаимоотношений?», была создана исследовательская модель.

Сами по себе долгосрочные отношения измерить очень сложно, поэтому нужно было ввести параметры, напрямую связанные с ними. В итоге были выбраны следующие:

- **Удовлетворенность результатом диалога.** Параметр связан с рациональной частью коммуникации, с ее результатом. Он по-

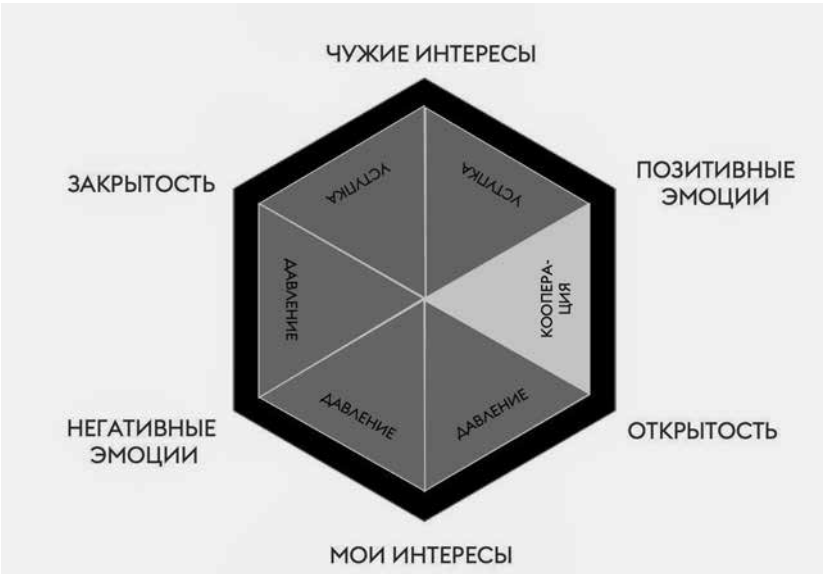


Рис. 1

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС	КОНТЕКСТ ИЗУЧЕНИЯ	КТО АУДИТОРИЯ	ВЫБЕРЕННЫЕ МЕТОДОЛОГИИ
Какая стратегия в коммуникации наиболее часто приводит к формированию долгосрочных взаимоотношений	Переговоры и продажи	- Сотрудники и руководители российских и международных компаний 380 человек (185 – женщин, 195 – мужчин)	- Все методики валидизированы: - Показатель надежности Альфа Кронбаха – 0,8 - Опросники локализованы - Результат анализа мощности – 350 человек

Рис. 2. Описание дизайна исследования

звояет ответить на вопросы: «Доволен ли я тем, к чему мы пришли после коммуникации?», «Доволен ли я сухим остатком нашего общения?».

- Желание продолжить общение. Здесь речь идет скорее о процессуальной части: «Доволен ли я тем, как проходила коммуникация?», «Было ли мне комфортно?», «Хочу я общаться с этим человеком дальше?»

Первый критерий представляется более или менее очевидным, поскольку связан с оценкой резуль-

татов коммуникации, которые имеют объективные критерии измерения, со вторым сложнее. На самом деле, желание продолжить общение как критерий качества переговорного процесса уже давно хорошо себя зарекомендовал (особенно при прогнозировании качества долгосрочных отношений) и используется в западных исследованиях. Также социальная психология давно выявила эффект, при котором человеку больше нравится собеседник, если собеседник сам хорошо к нему относится. Эта метрика позволяет нам

узнать, что происходит на другой стороне переговоров.

Если два этих условия выполняются, долгосрочные отношения возможны. Если убрать хотя бы один из параметров, вероятность формирования подобных взаимоотношений сильно снизится.

Отразить это можно таким образом (рис. 2).

Контекст исследования – это деловое общение. Другие контексты не рассматривались, так как изучался именно процесс формирования долгосрочных взаимоотношений



Рис. 2

в схеме *сотрудник компании — клиент или переговорщик — визави*.

Участниками исследования стали 380 сотрудников российских и международных компаний с опытом работы в продажах или переговорах от трех лет.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В итоге были обнаружены следующие корреляции:

1. По стратегии «Давление»:

- а. Давление негативно коррелирует с обоими показателями: и с удовлетворенностью результатом взаимодействия, и с наличием желания продолжать общение.
- б. Интересно, что если хотя бы один из участников коммуникации применяет давление, то негатив остается у обоих. Понятно, что когда на вас давят, вам

неприятно, но то, что это негативно влияет на долгосрочные отношения и со стороны давящего — вывод, который мы не рассчитывали сделать.

2. По стратегии «Уступка»:

- а. Эта стратегия также негативно коррелирует с обоими показателями.
- б. Так же, как и в случае с «Давлением», оказалось, что при использовании уступки в коммуникативном контексте обе стороны не удовлетворены результатом и не испытывают желания продолжать общение.

3. По стратегии «Кооперация»:

- а. Только лишь кооперация дает положительную корреляцию между выбранной стратегией и формированием долгосрочных отношений. Лишь в таком формате общения вы добьетесь удовлетворенности результатом и желания продолжать общение. Получается, что, если перего-

ворщик или клиентский менеджер ставит своей целью формирование долгосрочных отношений, то наиболее удачная стратегия для этого — «Кооперация».

Я был уверен: выводом исследования, скорее всего, станет то, что для долгосрочных отношений нужна гибкость, способность переключаться между стратегиями. Но оказалось, что для их формирования необходимо придерживаться «Кооперации». Поэтому, если у вас есть ключевой клиент, который очень ценен для компании, рекомендую вести с ним коммуникацию, исходя из этой стратегии.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

МИХАИЛ ИВАНОВ,

руководитель отдела продаж компании «Кедр»

**ТОЛЬКО ЛИШЬ КООПЕРАЦИЯ ДАЕТ
ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ КОРРЕЛЯЦИЮ МЕЖДУ
ВЫБРАННОЙ СТРАТЕГИЕЙ И ФОРМИРОВАНИЕМ
ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ.**

С клиентами надо уметь выстраивать долгосрочные отношения. Невозможно развивать бизнес лишь с помощью продаж разовым клиентам. Дело в том, что привлечение клиента становится с каждым годом дороже. А последние события привнесли еще больше трудностей по привлечению новых заказчиков,

ведь не всем компаниям удалось выжить. А также есть и те, кто все основные бизнес-процессы поставили на «паузу» и временно перестали делать закупки. И потому сегодня так важно делать все для удержания клиентов.

Надо регулярно диагностировать «слабые зоны» в работе вашей компании, которые мешают вам не только привлекать, но и удерживать клиентов. Если вы хотите способствовать созданию лояльных отношений с клиентами — обязательно поддерживайте с ними обратную связь, спрашивайте их о том, что им нравится, а что нет в работе с вами, интересуйтесь их ожиданиями относительно вашего сотрудничества. Мотивируйте менеджеров по продажам на то, чтобы они как можно точнее выясняли потребности клиентов, чаще интересовались их мнением о том, что их устраивает, а что нет в сотрудничестве с вашей компанией. Если руководитель отдела продаж будет обладать такой информацией, то процесс улучшения взаимодействия компании с клиентами будет осуществляться гораздо эффективнее.

В наше время нельзя упускать даже самые малейшие возможности удержания клиентов. А чего ждет клиент сегодня? Конечно же, качественного сервиса, внимания к его интересам и потребностям, индивидуального решения его проблем и задач, уважения и ощущения своей значимости для вашей компании. Стройте свою клиентскую политику всегда на основании истинных потребностей ваших клиентов.

Надо понимать, что удержать клиента чем-то, что кажется важным вам, но при этом не входит в его систему ценностей, просто невозможно. Основываться на ваших предположениях о том, что нужно клиенту, — это одна из частых, но грубейших ошибок. Да, многим кажется, что они уже так давно работают в продажах в своей сфере, что знают о клиентах даже больше, чем они сами. Но это обманчивое

ЕСЛИ ПЕРЕГОВОРЩИК СТАВИТ СВОЕЙ ЦЕЛЬЮ
ФОРМИРОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ,
ТО НАИБОЛЕЕ УДАЧНАЯ СТРАТЕГИЯ
ДЛЯ ЭТОГО — «КООПЕРАЦИЯ».

впечатление. Потребности у каждого человека свои, поэтому никогда нельзя приписывать клиентам среднестатистические запросы и ценности. Иначе задачу по удержанию клиентов вы и будете решать с весьма переменчивым успехом. Как же узнать, что хочет ваш клиент? Здесь вполне достаточно просто спросить об этом у самого клиента. Спрашивать о том, что хочет клиент, можно и посредством тех или иных опросов, анкетирования, но никогда не сбрасывайте со счетов личное общение, ведь именно благодаря ему вы узнаете о клиенте гораздо больше, чем с помощью любых опросов. Именно поэтому нужно привлекать к решению этой задачи менеджеров по продажам — их надо учить не только продавать клиентам здесь и сейчас, но и выяснять планы клиентов на будущее, особенно это касается продаж в секторе B2B. Компании сегодня просто вынуждены развиваться, открывать какие-то новые направления деятельности, чтобы удержаться на рынке на достойных позициях. И вот эту информацию продавец обязательно должен выяснять — он должен понимать, что клиенту нужно будет завтра, а не только каковы его потребности сегодня. Только так сегодня можно удержать клиента, зная заранее, что ему предлагать

завтра. Но знать об этом вы будете только в том случае, если выяснение планов клиентов на ближайшее и дальнейшее будущее, будет внесено в корпоративные стандарты продаж. Этому нужно учить ваших продавцов, объясняя им значимость выяснения этой информации, ведь если вы не будете в курсе этой информации, а ваши конкуренты будут знать, что клиент, к примеру, открывает новое направление деятельности, или же открывает филиалы в нескольких городах, то он будет понимать, какие поменяются потребности клиента в связи с этими переменами в его работе. И однозначно клиент будет сотрудничать с тем продавцом, который знает его потребности, причем не только сегодняшние, но и те, которые у него будут завтра.

Кроме того, вовлекайте продавцов не просто в продажи, а в грамотную работу с клиентами по выстраиванию долгосрочных отношений с ними. Этот момент очень важен — каждый продавец должен ощущать себя частью команды, которая работает над одними общими целями. В трудные времена человек нуждается в поддержке, а вот в одиночку ему будет гораздо сложнее справляться и со стрессом, и с теми задачами, которые стоят перед ним. Самая распространенная

ЕСЛИ У ВАС ЕСТЬ КЛЮЧЕВОЙ КЛИЕНТ, КОТОРЫЙ
ОЧЕНЬ ЦЕНЕН ДЛЯ КОМПАНИИ, РЕКОМЕНДУЮ
ВЕСТИ С НИМ КОММУНИКАЦИЮ, ИСХОДЯ
ИЗ ЭТОЙ СТРАТЕГИИ.

НАДО РЕГУЛЯРНО ДИАГНОСТИРОВАТЬ «СЛАБЫЕ ЗОНЫ» В РАБОТЕ ВАШЕЙ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ВАМ НЕ ТОЛЬКО ПРИВЛЕКАТЬ, НО И УДЕРЖИВАТЬ КЛИЕНТОВ.

ошибка руководителей отделов продаж заключается в том, что они сначала пытаются мотивировать сотрудников на командную работу, ждут от каждого продавца новых идей, а потом лишь критикуют их за посредственные идеи, за некачественную работу и т. д. Если уж вы критикуете, то делать это нужно максимально корректно и только по существу. И делать это нужно без посторонних — с глазу на глаз. Продавец должен понимать, что руководитель критикует его не для того, чтобы лишний раз указать ему на его посредственные способности и достижения, а для того, чтобы помочь исправлять ошибки оперативно, а значит, и повышать эффективность личных продаж.

Удержание клиентов — одна из важнейших задач, стоящих перед компанией. И решать эту задачу, на самом деле, нужно сообща всем сотрудниками компании. Но, как правило, нацелены на выполнение этой задачи, в основном, сотрудники отдела продаж. Конечно, это обосновано, ведь именно продавцы больше всего и взаимодействуют с клиентами. Но это не говорит о том, что остальные сотрудники компании могут позволить себе какие-то действия или же бездействие, которые несут риск потери клиента. Например, быва-

ет, что продавец отработал на отлично — продажа состоялась, клиент остался доволен, и все бы было хорошо, и клиент бы с радостью перешел в категорию постоянных, но подвел отдел доставки — товар был доставлен с серьезной задержкой. В итоге клиент остался недоволен и повторных покупок не совершал. И подобные ошибки, которые приводят к потере клиентов, могут совершать сотрудники из самых разных отделов. И продавцы не в состоянии держать это под контролем, а когда компания теряет клиента и не по вине продавца, то это, кроме всех прочих негативных последствий, приводит к демотивации торгового персонала. А немотивированный торговый персонал не сможет качественно решать задачу удержания клиентов, не говоря уж о продажах здесь и сейчас.

Когда в компании начинают решать задачу удержания клиентов, нередко забывают о важных нюансах, в том числе и о том, что только лояльный персонал будет качественно работать с клиентами. Только тот продавец, который замотивирован и лоялен, будет делать все для того, чтобы клиенты оставались довольны и были заинтересованы в дальнейшем сотрудничестве с компанией, а нередко, и с конкретным продавцом. Ведь

клиент покупает тогда, когда он доверяет продавцу, и поэтому нередко заказчик становится постоянным клиентом компании, благодаря тому, что продавцу удалось заслужить его доверие. И этому моменту нужно также уделять особое внимание, то есть при проведении обучения персонала отдела продаж нужно уделять особое внимание и тому, чтобы продавцы знали и понимали, как на практике завоевывать доверие клиентов. И обязательно продавцам надо объяснять, почему именно так важно завоевывать доверие клиентов и как это влияет на их удержание.

Кроме того, нужно особое внимание уделять обучению продавцов грамотной работе с клиентами, в том числе умению завоевывать доверие заказчика и выяснять его истинные потребности. И разъяснять, что без этих навыков невозможно добиться от клиентов постоянства, их невозможно будет удерживать. Но полагаться только на обучение сотрудников отдела продаж нельзя. Здесь нужен комплексный подход. Вам не удастся достигнуть успеха в решении задачи удержания клиентов, если вы не будете работать над созданием лояльности у сотрудников, ведь если продавцу безразлична судьба компании, в которой он работает, то продавать будет лишь здесь и сейчас. Но и о том, что успех удержания клиентов зависит от работы всех сотрудников, компании тоже надо помнить. И это должен четко понимать каждый сотрудник компании, и не просто понимать, а знать, что его неверные действия или бездействие будет иметь негативные последствия для всей компании, в том числе и для него самого. Сегодня каждый сотрудник компании, а особенно, продавец, должен понимать, насколько важно удержание клиентов, ведь в противном случае компания будет находиться в зоне риска. А в кризис и так все риски увеличиваются, так зачем же усугублять и без того имеющиеся проблемы. Напротив, сейчас надо делать

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ СПОСОБСТВОВАТЬ СОЗДАНИЮ ЛОЯЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ — ОБЯЗАТЕЛЬНО ПОДДЕРЖИВАЙТЕ С НИМИ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ.

все для того, чтобы шансы компании на успех росли с каждым днем. И удержание клиентов здесь играет не последнюю роль.

ИРИНА ВАСЕНКО,

бизнес-консультант

Для построения долгосрочных отношений с клиентами надо хорошо их знать. И важно учитывать, что потребности меняются. За последнее время произошло немало событий, которые не могли не сказаться на поведении клиентов. Потребности у большинства клиентов претерпели немало изменений. И если ваше предложение для клиентов будет оставаться таким же, вы не будете вносить в него никаких корректив, которые бы повысили интерес заказчиков к нему, то многие из них перейдут к вашим конкурентам.

Сейчас многие клиенты учатся экономить при совершении покупок. Кто-то вынужденно, так как не может позволить себе покупать по выросшим ценам, кто-то из расчета сберечь деньги на будущее. И это обстоятельство накладывает свой отпечаток на процесс принятия решения клиентом. Если раньше решения часто принимались клиентами под влиянием эмоций, то сейчас и рациональные доводы имеют немалый вес. И это обстоятельство также может привести к потере некоторых клиентов. И это же обстоятельство обязывает вас пересмотреть сам процесс продажи. Конечно, эмоциональная сторона также должна быть под пристальным вниманием, но и рациональной стороне вопроса также надо уделять внимание.

Главное, что надо понять, так это то, что клиент, по большому счету, хочет решить свои проблемы, при этом быть уверенным, что выбор компании и товара или услуги он сделал верный. И также рассчитывает на качественное обслуживание и приятные эмоции при совершении покупки. Опытный продавец знает, как важно добавлять эмоций

**СТРОЙТЕ СВОЮ КЛИЕНТСКУЮ ПОЛИТИКУ ВСЕГДА
НА ОСНОВАНИИ ИСТИННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ
ВАШИХ КЛИЕНТОВ.**

в переговоры с клиентом. Причем не всегда эмоции должны быть исключительно позитивными, в продажах иногда гораздо важнее дать клиенту почувствовать тот дискомфорт, который доставляют ему его проблемы. То есть продавцу нужно помочь клиенту прочувствовать эти негативные эмоции, сделав на них акцент. Но нельзя долго оставлять клиента во власти негативных эмоций, ему нужно показать способ избавиться от этого дискомфорта. И этот способ – это покупка вашего товара или услуги. Но для начала продавец должен быть уверен в том, что он правильно понял потребности клиента, его проблему. Иначе продавец будет говорить о каких-то общих проблемах, но не о конкретных, которые тревожат клиента. В этом случае продавцу не удастся затронуть эмоции клиента, а значит и сделка вряд ли завершится успешно. Поэтому предварительно нужно выяснить те боли клиента, которые он и пришел решить с вашей помощью.

Также оказывает огромное влияние на клиента то, как с ним работает продавец, вызывает ли он доверие. И плох тот менеджер по продажам, который не старается завоевать доверие клиента, а сразу пытается что-то продать ему. Это просто бессмысленно. Клиент не откликнется

на такие попытки продать ему, либо его реакция будет негативная, и продавец рискует получить категорический отказ. И с этим в дальнейшем работать будет гораздо сложнее. Если вам удалось и доверие заслужить у клиента, и выяснить его истинные потребности, то дальше вам лишь нужно найти лучшее решение его проблем и рассказать на понятном для клиента языке об этом товаре или услуге. И даже в этом случае клиенту может не хватить стимулов для покупки, а значит, вам предстоит работа с возражениями покупателя. Но здесь надо понимать, если клиент возражает, то шансы совершить продажу довольно велики. Ведь если бы клиент склонялся к отрицательному решению, он просто не стал бы продолжать разговор с вами. А раз уж вам посчастливилось услышать возражения клиента, да, именно посчастливилось, то это значит, что клиент уже почти готов к покупке, ему лишь нужны еще финальные аргументы, и он совершит покупку. Поэтому так важно для продавца владеть навыками обработки возражений. Иначе каждая сделка будет находиться в зоне риска и может сорваться в самый последний момент.

Дарите клиентам приятные эмоции, помогайте сделать правильный выбор и радуйте неожиданными

**КОМПАНИИ СЕГОДНЯ ПРОСТО ВЫНУЖДЕНЫ
РАЗВИВАТЬСЯ, ОТКРЫВАТЬ КАКИЕ-ТО НОВЫЕ
НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ЧТОБЫ
УДЕРЖАТЬСЯ НА РЫНКЕ НА ДОСТОЙНЫХ
ПОЗИЦИЯХ.**

ВОВЛЕКАЙТЕ ПРОДАВЦОВ НЕ ПРОСТО В ПРОДАЖИ,
А В ГРАМОТНУЮ РАБОТУ С КЛИЕНТАМИ
ПО ВЫСТРАИВАНИЮ ДОЛГОСРОЧНЫХ
ОТНОШЕНИЙ С НИМИ.

сюрпризами — дополнительный бонус, скидка на следующую покупку, а иногда какой-то полезный подарок могут помочь клиенту сделать выбор в пользу сотрудничества с вами не только здесь и сейчас, но и потом. А возможно, клиент еще и вашим рекомендателем станет, что поможет получать вам «теплых» потенциальных клиентов.

Но как удержать клиентов? Как с ними должна быть построена работа в компании? Что должны делать продавцы для удержания клиентов? Однозначно, грамотно решать их проблемы или удовлетворять их потребности. Профилактические мероприятия по поддержанию работоспособности могут принести больше денег, чем продажа самого товара. К сожалению, некоторым продавцам становится скучно работать с одними и теми же клиентами, и они забывают о старых покупателях (тем более что менеджеры по продажам считают, что они никуда не денутся) и занимаются поиском и работой с новыми клиентами. Это неправильный подход. В этом случае продавцу нужно очень много тратить времени на поиск клиентов, завоевание их доверия, а значит, и заработают они гораздо меньше, чем при работе со старыми клиентами. Конечно, это не говорит о том, что по-

иском новых клиентов не нужно заниматься — нужно, но при этом не забывая ни про одного уже имеющегося клиента. Только задуматься, что старый клиент может сделать покупку уже по привычке, ведь он вам доверяет. И если вы будете поддерживать с ним связь, то шансы на постоянное сотрудничество с ним значительно увеличиваются.

Приручить клиента к компании — это основная задача менеджера по продажам, так как именно за счет постоянной клиентуры организация может быть конкурентоспособной, а бизнес — прибыльным. Но на практике об этой прописной истине как сами продавцы, так и их руководители часто забывают, предоставляя покупателям далеко не лучший сервис. Эти принципы работы в некоторых отраслях действуют до сих пор, но постепенно сходят на нет, так как цены и ассортимент перестают быть конкурентным преимуществом, рентабельность падает и бизнесмены для сохранения бизнеса вынуждены искать новые способы привлечения и удержания клиентов. Поэтому на первый план выходят новые принципы работы. Клиент сегодня ждет от продавца качественно-го сервиса, продукта, который полностью соответствует запросам клиента, профессиональных реко-

мендаций и искренней заинтересованности в том, чтобы оказать клиенту помощь в решении его задач.

ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

маркетолог, бизнес-консультант

Если клиент сделал паузу в покупках, стоит приложить усилия, чтобы его «разбудить». Усилия не такие большие по сравнению с той отдачей, которую получите.

Для начала надо понять, почему же клиент перестал покупать у вас. Причин может быть много, но основная — нарушена коммуникация. Продажа — это не конец общения с клиентом, а только начало. И в тех компаниях, где этого не понимают, можно наблюдать постоянную гонку за клиентами. Также у клиента могут поменяться потребности. Широкий ассортимент, а также своевременное информирование клиентов о новинках, об особенностях товаров и услуг помогает решить эту проблему. Даже если уход уже состоялся, клиента можно вернуть. Для этого придется предложить более интересные условия: более быструю доставку, сделать скидку, повысить ценность товара или услуги и пр. Вы как бы заново приобретаете клиента. Если клиента не устраивает качество товара или услуги в связи с его высокими требованиями, возможно, например, предложение из более дорогого сегмента. Если и имел место брак, необходимо сделать компенсацию.

Также сейчас часто клиенты перестают покупать в силу того, что у них меняется финансовое положение, и не в лучшую сторону. Если раньше в таких случаях большинство компаний готовы были смириться с потерей такого клиента, то сейчас все же надо искать альтернативные пути продолжения сотрудничества. В вашем ассортименте могут быть товары, которые примерно так же решают задачи клиента, но более дешевые. Другим вариантом может стать больший период между заказами.

КАЖДЫЙ ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН ОЩУЩАТЬ СЕБЯ
ЧАСТЬЮ КОМАНДЫ, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ НАД
ОДНИМИ ОБЩИМИ ЦЕЛЯМИ.

Как продолжить сотрудничество с клиентом, который перестал покупать — какие инструменты использовать для решения этой задачи? Конечно, если речь идет о ключевом клиенте, то решать подобные задачи можно лишь при личной встрече. Можно, конечно, сделать попытку вернуть клиента и с помощью телефонных переговоров, но если клиент дорог для вашей компании, то все же предпочтительно встретиться с ним лично. С другой стороны, и телефонными переговорами не нужно пренебрегать — они также играют не последнюю роль в возвращении даже ушедших клиентов. Ведь в телефонном разговоре с клиентом у вас будет возможность получить обратную связь. А значит, у вас будет важная информация, благодаря которой вы сможете спланировать дальнейшие шаги по выстраиванию долгосрочных отношений с этим клиентом.

Если CRM-система позволяет делать сегментацию по разным параметрам, то есть возможность делать рассылку максимально индивидуализированной и достигать большей конверсии таким путем. Аналогично email-рассылке, существует и рассылка по мессенджерам, с тем лишь различием, что эти сообщения более короткие и выше процент их открываемости. Чат-бот — хороший инструмент для автоматизированной связи с клиентами, в них можно встраивать различные алгоритмы и одновременно вести диалоги с большим количеством клиентов.

Также рекомендую использовать на постоянной основе опросы и сбор обратной связи. Это подойдет на разных этапах: в качестве профилактики, чтобы клиенты не уходили, и когда они готовы уйти. Опросы можно проводить как в рассылках, так и в мессенджерах, на сайте, в соцсетях. Это хороший инструмент, который показывает клиенту, насколько он важен для компании. Интересуются его мнением, значит он ценен.

УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ – ОДНА ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ЗАДАЧ, СТОЯЩИХ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ. И РЕШАТЬ ЭТУ ЗАДАЧУ, НА САМОМ ДЕЛЕ, НУЖНО СООБЩА ВСЕМ СОТРУДНИКАМИ КОМПАНИИ.

Напомните клиенту о себе и уточните, почему он перестал заказывать у вас. Если просто закрутился и не сделал вовремя заказ, просто помогите ему все оформить. Если он не заказывает, потому что его не устраивает сотрудничество с вами, узнайте подробнее о конкретной причине. Сформулируйте причину звонка, например, хотите рассказать о новых поступлениях, изменениях в графике работы, презентации, дне открытых дверей, окончании гарантийного срока и т. п. Причина должна восприниматься клиентом как забота о нем, а не желание что-то вам продать. Кроме того, нужно стимулировать к конкретным действиям. Ограничить по сроку, по количеству, сделать тающую скидку, одним словом, найти причину, почему ему нужно действовать прямо сейчас.

Бывает и так, что клиент не понимает своей выгоды в том, чтобы оставаться верным компании. Этой выгоды либо нет вообще, либо она не донесена до сведения клиента. Данная проблема становится актуальной, когда вы работаете на высококонкурентном рынке. У всех ваших конкурентов примерно один и тот же набор опций и цена не сильно колеблется. Если для клиента нет преимуществ в том, чтобы покупать у вас, он легко начнет делать зака-

зы у конкурента. Важно научить менеджеров разговаривать с клиентом на языке выгод. Для этой цели подойдут тренинги, наставничество руководителя отдела продаж, руководства и инструкции. Система лояльности может создавать дополнительную ценность и становиться той причиной, почему клиент остается с вами, а не уходит к конкурентам. Но сама по себе программа лояльности работать не будет, над ее внедрением стоит ежедневно работать, тренировать менеджеров, продавцов, кассиров, разрабатывать и внедрять новые маркетинговые активности, опять же, взаимодействовать с клиентами регулярно. Клиент не купит, если ему не предложить, он не закажет, если ему не рассказать о том, что есть такие опции.

Проведите аудит сопутствующих услуг, посмотрите, какие услуги предоставляют конкуренты и совершенствуйте сервис. Полезная услуга для владельцев бизнеса — «тайный покупатель». Она поможет объективно взглянуть на свой бизнес не с той стороны, с которой смотрите на него вы. Ее можно заказать в рекламном агентстве или сделать самостоятельно, попросив кого-то из своих знакомых нанести визит в вашу точку продаж. К этому визиту или звонку необходимо тщательно подготовиться, заранее

ПРОДАВЦАМ НАДО ОБЪЯСНЯТЬ, ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНО ЗАВОЕВЫВАТЬ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ И КАК ЭТО ВЛИЯЕТ НА ИХ УДЕРЖАНИЕ.

ЕСЛИ РАНЬШЕ РЕШЕНИЯ ЧАСТО ПРИНИМАЛИСЬ
КЛИЕНТАМИ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЭМОЦИЙ,
ТО СЕЙЧАС И РАЦИОНАЛЬНЫЕ ДОВОДЫ ИМЕЮТ
НЕМАЛЫЙ ВЕС.

составить чек-лист, по которому будет проводиться аудит.

Владея информацией о том, что предлагают конкуренты, вы имеете возможность развивать свой сервис, улучшать товары, а также на этапе высказывания возражений клиентом всегда сможете объективно обосновать ему, почему надо купить у вас, а не у конкурирующей компании. Настройте систему регулярного мониторинга конкурентов: подпишитесь на их рассылки, делайте звонки, заходите в их офисы, магазины. Не стоит забывать о том, что есть прямые конкуренты — компании с аналогичными товарами или услугами, а есть косвенные конкуренты — они предлагают другие услуги, но купив их, ваш клиент не потратит деньги у вас. При мониторинге не забывайте про косвенных конкурентов. Для этого важно четко представлять портрет вашего клиента, его потребности, привычки и ценности.

Чтобы понять, каких клиентов стоит удерживать, а каких — нет, разделите их на три категории в зависимости от того, сколько денег они вам приносят. В основе такого деления лежит принцип Парето (80% прибыли приносят 20% клиентов).

В группу А попадут те клиенты, которые делают 75–80% объема продаж вашей компании. Если

оставшиеся 20% вновь принять за 100%, то 75–80% — это клиенты группы В. Остальные клиенты — это группа С. Клиентов группы А и группы В нужно возвращать — это ключевые клиенты. Группа С — это обычно те, кто делал «пробный заказ» или разово нуждался в вашем продукте. Если заказов от них больше не поступает, стоит напомнить о себе звонком менеджера или письмом на электронный ящик. Прежде чем возвращать клиента, стоит сравнить затраты на его возврат (акции, скидки, время и т.д.) с потенциальной выгодой, которую он вам принесет. Если потенциальная выгода больше затрат, то клиента стоит вернуть. Если больше затраты, то возврат такого клиента может негативно отразиться на компании.

Применяйте автоматические варианты возврата клиентов: инструменты: ретаргетинг, а также личное внимание и человеческие отношения. При этом помните, что, если клиент ушел от вас, его не всегда нужно возвращать. Но все же старайтесь не терять ваших постоянных клиентов. Таким образом вам удастся удерживать продажи на докризисном уровне. А если вы сможете мотивировать ваших постоянных клиентов на увеличение объемов закупок и будете привле-

кать новых заказчиков, то тем самым вы достигнете цели увеличения роста продаж. Самое главное в удержании клиентов — это коммуникация. Если процесс общения прерван, то надо отстраивать его заново. И делать на этом особый акцент, иначе выстроить долгосрочные отношения с клиентами не получится.

ДАРЬЯ ШУШИНА,

*руководитель отдела продаж
компании «Визит»*

Выстроить долгосрочные отношения с клиентами — вот одна из главнейших задач, стоящих сегодня перед каждой компанией. То, что в связи с последними событиями часть клиентов безвозвратно утеряна — это для многих свершившийся факт. Дело в том, что некоторые из них уже обанкротились, а другие находятся на грани банкротства, и все закупки они приостановили.

Отсюда вывод напрашивается сам собой — с теми клиентами, которые еще продолжают сотрудничать с вашей компанией, надо пересмотреть принципы сотрудничества. Либо вы сможете дать лучшее предложение для ваших клиентов, стать для них лучшими и надежными поставщиками, либо вас ждут еще немалые потери клиентов. Думаю, не стоит рассуждать о том, насколько в этом случае повышаются риски для вашей компании. Как говорится, не будем о грустном говорить. А давайте лучше поговорим о важном и актуальном, а точнее — о том, как выстраивать сегодня с клиентами прочные отношения, нацеленные на долгий срок взаимодействия, а не на разовые сделки. И начинать решать эту задачу надо с изучения ваших клиентов. И если вы раньше проводили аналитическую работу и думаете, что сейчас вы можете смело положиться на ее результаты и не тратить время на это, а сразу же переходить к непосредственным действиям

ПРЕДВАРИТЕЛЬНО НУЖНО ВЫЯСНИТЬ ТЕ БОЛИ
КЛИЕНТА, КОТОРЫЕ ОН И ПРИШЕЛ РЕШИТЬ
С ВАШЕЙ ПОМОЩЬЮ.

по удержанию клиентов, то вы ошибаетесь. И, надо заметить, это не такая уж редкая ошибка в сфере продаж. В продажах важен результат, и потому часто аналитическая работа игнорируется или же проводится наспех. Конечно, ведь если бездействовать, то и результатов не получится достичь. Но именно аналитическая работа дает нам ключ к направлению наших действий. А если все наши действия будут наугад, то и результаты могут оказаться совсем не такими, как нам бы этого хотелось.

Сегодня, на фоне кризиса и тех событий, которые его вызвали, у многих клиентов градус нерешительности стал настолько высок, что продавцам очень и очень непросто стало продавать. Клиентов понять можно — причины для сомнений сейчас действительно есть, и часто они связаны даже не с компанией-продавцом, а с нестабильной ситуацией на рынке, в стране, да и во всем мире. И потому главная задача продавца — сделать так, чтобы потребитель легко справился с нерешительностью и утвердился в намерении купить. Но не думайте, что ваша помощь здесь заключается в том, чтобы «надавить» на клиента — нет, вам нужно понять источник сомнений и помочь справиться клиенту с ними. Продавец мог в презентации упустить что-то важное для клиента, и именно это могло привести к сомнениям. В этом случае надо просто еще раз уточнить критерии выбора, важные для клиента, тогда вам станет понятно, что может перевесить у клиента чашу весов в пользу совершения покупки. Нужно помнить, что каждое сделанное вами предложение о покупке подталкивает потребителя к заключению сделки. При этом важно интересоваться мнением покупателя по поводу товара или услуги, обсуждение преимуществ того, что вы продаете, способствует устранению нерешительности. Многие продавцы слишком рано отступают, теряя продажи, которые могли бы получить, задав всего

ДЛЯ НАЧАЛА НАДО ПОНЯТЬ, ПОЧЕМУ ЖЕ КЛИЕНТ
ПЕРЕСТАЛ ПОКУПАТЬ У ВАС. ПРИЧИН МОЖЕТ
БЫТЬ МНОГО, НО ОСНОВНАЯ – НАРУШЕНА
КОММУНИКАЦИЯ.

лишь еще один вопрос.

Для того, чтобы клиент не затягивал принятие решения, ваше предложение всегда должно быть ограничено по времени. Например, сегодня вы готовы сотрудничать с клиентом на льготных условиях, совершая доставку товара бесплатно, но завтра вы уже не сможете предложить клиенту такие же условия. Кроме того, клиенты должны понимать, что завтра цены уже будут другими — рост цен в сегодняшних условиях сложно остановить. В этом случае клиент будет понимать, что не стоит тянуть с принятием решения. И только если его сомнения так и остались без ответа, то никакой дедлайн не поможет вам его заставить принять положительное решение. Но если все предыдущие этапы продажи пройдены успешно, то жесткие сроки по действию вашего предложения будут неплохим стимулом для клиента принять решение как можно быстрее. И если выше предложение действительно выгодно для клиента, то и решение, вероятно, будет положительным. Но не оставляйте надолго клиента на стадии «надо подумать», иначе он просто забудет и о вас, и о вашем предложении, да и конкуренты могут найти более настойчивые.

Также в принятии решения клиентов в вашу пользу может помочь тот

факт, что вы даете определенные гарантии на товар (услугу). Некоторые компании сейчас, будучи уверенными в своем продукте на 100%, обещают клиентам вернуть деньги, если товар их не устроит. Такая гарантия, конечно, будет иметь немалый вес в принятии решения покупателем. Вопрос доверия сегодня приобретает особую значимость для успеха продаж. И забывать об этом нельзя. Напротив, надо делать все для того, чтобы клиенты могли убедиться, что ваша компания заслуживает доверия.

Когда потребитель решает купить какой-то товар или воспользоваться услугой, он видит в этом решение своей проблемы или эта покупка необходима для того, чтобы достичь какой-то цели. Чтобы понять, что движет потребителем, нужно научиться оценивать предлагаемый товар или услугу с его точки зрения. Задавайтесь, как то, что вы предлагаете, поможет ему достичь того, чего он хочет, может ли это решить его проблему, если да, то каким образом.

Всегда выясняйте потребности клиента, причем истинные, а не те, которые вы уже встречали у других клиентов и по какой-то причине решили приписать их и этому покупателю. Задавайте грамотно вопросы, внимательно слушайте, что и как говорит клиент, уточняйте непонятные вам моменты. И никогда

РЕКОМЕНДУЮ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НА ПОСТОЯННОЙ
ОСНОВЕ ОПРОСЫ И СБОР ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.

**ПРОВЕДИТЕ АУДИТ СОПУТСТВУЮЩИХ УСЛУГ,
ПОСМОТРИТЕ, КАКИЕ УСЛУГИ ПРЕДОСТАВЛЯЮТ
КОНКУРЕНТЫ И СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ СЕРВИС.**

не пытайтесь, проигнорировав истинные потребности клиента, навязывать им свое видение ситуации, делать предложение, основываясь на своих предпочтениях. Ваша задача — выявить потребности клиента и помочь ему удовлетворить их с помощью вашего товара (услуги). Причем потребность, которая лежит на поверхности, не всегда является решающей в принятии решения о покупке. Не стоит переоценивать свою способность определять, чего хотят потребители. Всегда нужно помнить, что вы имеете дело с разными людьми, и то, что привлекает одного, может оттолкнуть другого. Ошибка в определении ведущей потребности будет стоить вам потери клиента. Будьте внимательны к каждому клиенту, старайтесь понять его проблемы и правильно предложить свой товар. Никогда не пытайтесь продавать, пока потребности еще не выяснены.

Каждый менеджер по продажам должен постоянно повышать свою квалификацию. Сегодня это необходимость, а не дань моде. Если продавец регулярно проходит обучение, актуализирует свою базу знаний, изучает психологию клиентов, то ему гораздо проще вести переговоры с ними и заключать сделки.

Также руководители отделов продаж должны работать над вне-

дрением клиентоориентированного подхода. Если клиента поставить во главу угла, то станет намного легче выстраивать с ним долгосрочные отношения. Надо держать под контролем то, как ваши продавцы работают с клиентами, насколько грамотно и дружелюбно они взаимодействуют с ними. Даже если от клиентов не поступает жалоб на работу вашего персонала отдела продаж, не стоит забывать о контроле работы сотрудников. Надо понимать, что не каждый клиент пойдет жаловаться, многим проще найти другого поставщика, тем более дефицита предложений сегодня не наблюдается. Конкуренты только и ждут, что вы чем-либо отпугнете своих клиентов, чтобы их шансы на успешные сделки с вашими клиентами выросли. Не давайте клиентам даже повода усомниться в вашей надежности, в вашей готовности сотрудничать на взаимовыгодной основе. И это должны понимать все ваши продавцы, а если есть те, кому кажется, что проще продавать с помощью манипуляций, навязывания — проведите с такими сотрудниками личные беседы. И если это не приведет к изменению их отношения к клиентам, то смело расставайтесь с такими продавцами. А тех, кто готов к клиентоориентированному продажам и выстраиванию

долгосрочных отношений с каждым из клиентов, обучайте, мотивируйте, поощряйте. И, конечно, не забывайте о контроле работы персонала отдела продаж. Он поможет повысить эффективность работы с клиентами.

Перестраивайте все ваши бизнес-процессы на то, чтобы работа с клиентами шла качественно, чтобы им было комфортно и выгодно работать с вашей компанией. Спрашивайте их самих, что бы им хотелось изменить в работе с вами. Иногда взгляд изнутри не дает заметить какие-то важные моменты, которые могут вызывать негативную реакцию клиентов. Поэтому так важно поддерживать с ними обратную связь, чтобы не упустить тот момент, когда надо вносить какие-то изменения в работу с клиентами, исправлять какие-то ошибки. В таком случае задача выстраивания долгосрочных отношений с клиентами будет решаться эффективно.

ЕГОР ФАДЕЕВ,

*руководитель отдела продаж
компании «Ладья»*

Сейчас многие компании сталкиваются с тем, что клиенты либо уходят к конкурентам, либо переходят в «спящий» режим, и это та проблема, которую необходимо решать. И помните, что к каждому клиенту нужен индивидуальный подход. Для того, чтобы продолжить сотрудничество с тем клиентом, который по той или иной причине перестал покупать ваш продукт, надо найти повод для контакта. И этот повод должен быть интересным для клиента. А вот чтобы заинтересовать клиента — надо точно знать, что он ждет от вашей компании, какие проблемы и задачи для него актуальны на данный момент.

Если же ваши продавцы будут просто звонить всем подряд клиентам, которые перестали заказывать ваши товары или услуги, и говорить всем одно и то же, то конверсия таких звонков будет крайне низкой.

**ВЫСТРОИТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ
С КЛИЕНТАМИ – ВОТ ОДНА ИЗ ГЛАВНЕЙШИХ
ЗАДАЧ, СТОЯЩИХ СЕГОДНЯ ПЕРЕД КАЖДОЙ
КОМПАНИЕЙ.**

А каких-то клиентов может лишь спровоцировать на окончательный разрыв сотрудничества с вашей компанией. Следовательно, будьте внимательны при выборе инструментов по поддержанию коммуникации с клиентами и их удержанию. Конечно, надо анализировать клиентскую базу, чтобы выявлять таких заказчиков, которые и не отказываются работать с вами, но и не сотрудничают в полном объеме. Надо понять, почему клиент перестал покупать у вас. В том случае, если была допущена ошибка со стороны вашей компании, то надо ее оперативно исправить, извиниться перед заказчиком и предложить продолжить сотрудничество. Но условия сотрудничества должны быть иные — более интересные и выгодные для клиента, иначе ответ на ваше предложение будет отрицательный.

Категория «спящих» клиентов требует особого подхода, но если вы сможете подобрать к ним ключик, то в итоге это будут ваши постоянные лояльные клиенты. Не забывайте о клиентах, заинтересовавшихся их новыми предложениями, выгодными условиями сотрудничества. Чем больше внимания вы будете уделять своим клиентам ежедневно, тем меньше среди них будет «спящих», впрочем, таковых может и не быть, а вот число постоянных лояльных покупателей, думаю, увеличится существенно.

Кроме того, в решении задачи по возвращению ушедших или «спящих» клиентов важно и то, кому вы поручите выполнять эту работу. Надо понимать, что не каждый продавец справится с этой задачей успешно. Работа с этой категорией клиентов достаточно стрессовая, ведь некоторые из них прекратили сотрудничество с вашей компанией из-за ваших же ошибок. И соответственно, реакция на звонки от вашей компании у таких клиентов будет не самая лучшая. И если продавец не готов к столь непростой работе, то и он и сам рискует быстро выгореть эмоционально,

ЕСЛИ ВСЕ НАШИ ДЕЙСТВИЯ БУДУТ НАУГАД,
ТО И РЕЗУЛЬТАТЫ МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ СОВСЕМ
НЕ ТАКИМИ, КАК НАМ БЫ ЭТОГО ХОТЕЛОСЬ.

и задача останется невыполненной. Как вариант, эту работу можно поручить колл-центру или внештатным сотрудникам. Но все же ключевых клиентов нужно удерживать своими силами, а не с помощью привлеченных со стороны фрилансеров или колл-центров. Потеря ключевого клиента, тем более сейчас, в кризис, очень дорого обходится для компании. Поэтому таких клиентов надо удерживать всеми силами. И работу с ними надо строить таким образом, чтобы у них и мысли не возникало сменить поставщика. И здесь важно не только качество вашего продукта, но и качество обслуживания. А если, к примеру, вы можете забыть о клиенте, как только он сделал заказ или два-три заказа подряд, то это всегда огромный риск потерять заказчика. Конкуренты ведь тоже не сидят сложа руки — они ведут охоту за вашими клиентами. И стоит вам допустить ошибку, как у конкурентов появляются неплохие шансы на то, чтобы увести ваших клиентов.

Тем сотрудникам, которым вы поручите решение задачи по возвращению ушедших клиентов, нужна ваша помощь. Им надо обеспечить доступ к истории сотрудничества с этими клиентами, а также можно провести небольшое обучение по работе с этой категорией заказчиков. Тем самым вы и продавцам придадите уверенности, и частично обеспечите успешное решение задачи.

Но все же проведите тщательный анализ клиентской базы — возможно, не всех клиентов имеет смысл возвращать. Иногда бывает и так, что процедура возвращения клиента может обойтись вам доро-

же привлечения нового заказчика. И если ваша компания, к примеру, уж очень сильно провинилась перед клиентом, то, скорее всего, вернуть его не получится. Поэтому прежде чем поручать продавцам возвращение тех или иных клиентов, взвесьте все за и против.

Сегодня надо так строить работу с клиентами, чтобы акцент был на их удержании. А для этого надо очень хорошо знать их потребности, их ожидания. И эту информацию надо постоянно актуализировать, ведь она в наши дни очень быстро устаревает. И, кроме всего прочего, надо обновлять ваше предложение. Когда клиент видит, что компания ничего не меняет — как продавала ему определенный товар, пусть и хорошего качества, так и продает, ничего не меняется в лучшую сторону, нет новинок в ассортименте, не появляются какие-то дополнительные услуги, то это может спровоцировать уход клиента. Дело в том, что все меняется, как и запросы клиента. А когда компания стоит в своем развитии на месте, то клиенты часто делают выбор в пользу конкурентов, у которых постоянно появляются какие-то интересные новинки в ассортименте, они меняют бизнес-процессы в компании, перестраивая процесс обслуживания клиентов, чтобы сделать его лучше, совершеннее.

То есть надо делать все для того, чтобы клиентам было не просто комфортно с вами сотрудничать, но и выгодно и интересно. Надо постоянно поддерживать их интерес и внимание — тогда шансы на долгосрочные отношения с ними значительно повышаются.

НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ



Александр Гельфанд,

основатель компании GELFAND.ru, эксперт по B2B-продажам и бизнес-тренер. Ранее — директор по продажам и развитию бизнеса в Tetra Pak и Bosccard. Автор программ разработки стратегии, развития бизнеса и обучения продавцов

В управлении бизнесом и, в частности, в управлении продажами каждое понятие, сказанное вслух или тем более внедренное в систему, имеет значение. Сегодня почти все понимают, что работать надо эффективно. Это значит — меньше затрат на продажи и производство при большем объеме заказов. А кто у нас во главе всей бизнес-модели? Заказчики, конечно! Так давайте выберем тех из них, кто покупает больше других, и назовем их «ключевыми». Да не просто назовем: под эгидой того, что их важно удерживать, мы будем давать им скидки, оказывать дополнительные услуги, назначать на выполнение работ для них лучших специалистов и держать в приоритете при планировании поставок.

Десятки раз я слышал от своих коллег и подчиненных: «Это ведь проект для ключевого заказчика! Надо сделать специальную скидку». Более того, я и сам предлагал руководству дать «особенным» клиентам условия, которые те просили.

Давайте начистоту: с одной стороны, VIP-клиенты оказывают большое влияние на выполнение плана, но с другой — они требуют постоянного внимания, отвлекают ресурсы от других, возможно, более выгодных сделок и снижают маржу. Те из нас, кто хоть раз имел дело с особо важными заказчиками компании, знают, что попытки соответствовать их бесконечным требованиям порой кажется бессмысленными. Один мой колле-

га, отвечавший за работу со вторым по размеру бизнеса клиентом нашей компании, рассказал, что вынужден выработать собственную систему предоставления дополнительных скидок, потому что отказать ключевому заказчику он не мог. Он давал скидку каждый раз, когда его просили, но каждый раз она была в пять раз ниже, чем предыдущая по этому проекту. Так он опускался до 100 евро, что уже превращалось в шутку. Хотя какие там шутки! Ведь клиент, признанный ключевым, и сам прекрасно осознает значение своего положения и бизнеса для нас и поэтому становится все более требовательным. Ресурсы, скидки, политические разборки — в совокупности снижают прибыль компании.

Так, значит, признавать заказчиков ключевыми нам невыгодно? А как же объемы?

Вот так и выясняется, что управление ключевыми клиентами не случайно является одной из самых важных и сложных коммерческих дисциплин. Десятки ученых и практиков по всему миру пытались создать систему, в рамках которой ключевые клиенты и их ключевые поставщики находят баланс между затраченными друг на друга ресурсами и получаемой сторонами выгодой. Замечательно, что сегодня, даже в период сложностей в получении академических знаний и мирового практического опыта в этом направлении, — мы нарабатывали опыта достаточно, чтобы мочь

развиваться самостоятельно. Теперь давайте разбираться.

Понятие управления ключевыми клиентами, наряду с многими деловыми англицизмами, вошло в русский деловой язык в виде транслитерации сокращения — КАМ, от английского Key Account Management, то есть «управление (или управляющий) ключевыми заказчиками». Так что, при всей моей борьбе за чистоту русского языка, я предлагаю называть этим коротким словом и систему или понятие, то есть «управление», и человека, то есть «менеджера», который руководит работой с ключевым для компании клиентом.

Уже на заре появления современной системы товарно-денежных отношений бизнесмены заметили, что некоторые из клиентов более лояльны к их продуктам и услугам, хотя, казалось бы, они ничего специально для этого не делали. По каким-то причинам то, как работает моя компания, то, какими свойствами обладает мой продукт, привлекает некоторых заказчиков больше, чем, скажем, аналогичный от конкурентов. Почему? Возможно, мы им просто нравимся; в смысле — буквально лично. Возможно, система того, как мы взаимодействуем с клиентами, их устраивает. А может быть, они видят, что наш продукт, услуга, направление развития, построение бизнес-процессов — именно такое, как им нужно сейчас и будет нужно в обозримом будущем. Тогда мы принимаем решение, что таких клиентов надо хранить и относиться к работе с ними по-особенному. С другой стороны, мы видим потенциал некоторых заказчиков. Одни могут быть крупными покупателями того, что мы выпускаем, и нас интересует повышение доли в их закупках. Другие имеют хорошее финансовое или политическое положение, что может дать возможность получить через них доступ к информации, влиянию или положению на рынке.

Сегодня управление ключевыми клиентами — самая современная система. По разным причинам и в среднем по отраслям порядка

УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ
НЕ СЛУЧАЙНО ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ САМЫХ
ВАЖНЫХ И СЛОЖНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ
ДИСЦИПЛИН.

трети заказчиков одной компании приносит до двух третей ее выручки. Это могут быть крупные клиенты, корпорации или госструктуры, или средние клиенты, чья высокая зависимость от наших продуктов делает нас неразлучными партнерами. Постоянное плотное взаимодействие с ключевыми заказчиками, выстраивание совместной стратегии и операционной работы — это ключ к формированию постоянного потока заказов и прогнозированию ресурсов. Рост участия компаний в бизнесах друг друга влечет за собой простое формирование общих интересов, повышение повторности сделок и лояльности как клиентов при выборе поставщика, так и нашего руководства при предоставлении особых условий. Чем быстрее растут объемы уже выполненных контрактов, тем более предсказуемыми мы становимся для них, а значит, риски снижаются. Это, в свою очередь, должно вести к продолжению взаимодействия и еще более быстрому росту объемов.

Но так происходит не всегда! Например, в 2004 году я принял управление стратегическим ключевым заказчиком компании, на долю которого приходилось порядка 30% нашей выручки. Такое положение устраивало обе компании, однако мой клиент продолжал поиски альтернатив-

ных вариантов. В 2006 году мы вышли на рекордные 35%, однако уже через год вдруг начали проигрывать тендеры. Дело в том, что заказчик, не найдя достойной альтернативы нашим решениям на рынке, принял решение о вложении в развитие поставщика, который мог бы составить конкуренцию в будущем. Они постепенно развивали структуру, процессы и финансовые возможности другой компании, сознательно отдавая им сначала небольшие партии товаров и несложные проекты, чтобы уже к 2008 году они смогли составить реальную конкуренцию моей компании, сдержать рост наших общих объемов и таким образом ограничить наше влияние на их работу, которое сочли чрезмерным.

Итак, поскольку КАМ — это не про продажи, а про политику и отношения, нам важно осознать принципы совместной работы. Причем не просто проговорить их или встроить в свою систему, но и донести до заказчика, которого мы избрали ключевым, чтобы реализация этих принципов была обоюдно.

1. РЕШЕНИЕ О СТЕПЕНИ ИНТЕГРАЦИИ

Как я уже говорил, простое назначение клиента ключевым и попытка

СЕГОДНЯ УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ
КЛИЕНТАМИ — САМАЯ СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА.

**МАЛАЯ ИНТЕГРАЦИЯ С КЛЮЧЕВЫМ КЛИЕНТОМ
НЕ МОЖЕТ ДАТЬ КАЧЕСТВЕННОГО СКАЧКА В РОСТЕ
ОБЪЕМОВ И ЧАСТОТЫ СДЕЛОК.**

просто «относиться к нему по-особенному» лишь потратят наши ресурсы. Если уж мы приняли решение о специальной работе с конкретным заказчиком, важно понять, какой степени взаимной зависимости мы хотим достичь. Иными словами, как глубоко бизнес одной компании должен быть вплетен в бизнес другой. Речь идет о количественных и качественных показателях.

Например, я знаю одну компанию, которая являлась для своего единственного покупателя, федерального энергетического гиганта, одним из поставщиков решений по автоматизации оборудования. Для компании-поставщика это означало, среди прочего, отсутствие функции продаж и технического развития: а зачем эти сложности, если искать проекты не нужно, стандартные качественные решения устраивают все службы покупателя, а работу и так дадут. Для корпорации эта фирма являлась отчасти аутсорсингом их отдела автоматизации. Все шло хорошо для всех, пока на рынке не начали появляться альтернативные решения, которые в конце концов заинтересовали технических специалистов, проектные службы, а затем и руководство корпорации. Параллельно с этим поставщик автоматизации начал интересоваться развитием бизнеса, и одного поку-

пателя им стало мало. И вдруг выяснилось, что вокруг море конкурентов и свои решения надо продавать, что у каждого потенциального покупателя свои требования и своя система взаимодействия, а существующая оказалась заточена лишь под процессы одной госкорпорации... Нельзя сказать, что эти проблемы нерешаемы, но на их решение потребовалось их осознание, а также время, ресурсы и воля руководства.

Малая интеграция с ключевым клиентом не может дать качественного скачка в росте объемов и частоты сделок, но и не несет рисков воздействия или даже шантажа со стороны клиента. Напротив, полная интеграция означает большую зависимость как от действий заказчика, так и от самого факта его существования. Если он уходит с рынка по какой-то причине — нам тоже конец!

Высокая степень интеграции, вплоть до превращения в один из отделов заказчика, практически ликвидирует затраты на продажи, однако на практике наличие одного заказчика с долей более 50% от нашего оборота несет для компании потенциальные риски. Само существование нашего бизнеса становится под вопрос при исчезновении такого клиента или разрыве отношений по любой причине. Кроме того, встают вопросы репутации,

конфиденциальности и самостоятельного развития бизнеса нашей компании. Такой вариант стратегически видится скорее временным решением: прилипнуть к динамичной компании и не тратить на продвижение. Для зрелой компании пять заказчиков с общей долей в 50%, из которых один дает 20%, скажем, из 50 активных — выглядит вполне здоровым распределением.

2. ВЫБОР С ФОКУСОМ НА ИНТЕРЕСЫ И РЕСУРСЫ

Мы уже поняли, что все наши клиенты не могут быть ключевыми. Если у нас в принципе мало клиентов, то это рискованно. Если же мы решим со всеми работать как с VIP, у нас просто не хватит сил и ресурсов. (В скобках заметим, что такие ситуации существуют: например, продажа элементов роскоши или особо крупных объектов в области энергетики или обороны.)

Итак, перед компанией встает задача запуска КАМ-трансформации. И первым этапом является постановка системы и осуществление отбора клиентов — кандидатов на звание ключевых. Не важно при этом, что некоторых из них вы уже так называете, — значение имеет способ вашего взаимодействия и, как ни странно, взаимность с клиентом в этом вопросе. Иными словами, ключевой клиент для нас только тот, который считает нас ключевым поставщиком. Это согласование необходимо прямо проговорить. Но об этом чуть позже.

Мне посчастливилось реализовать в компании, где я работал, систему отбора ключевых заказчиков. Надо заметить, что институт КАМ уже существовал, однако мы планировали упорядочить ресурсы и процессы, то есть сделать управление осознанным. Существует несколько систем отбора ключевых клиентов, а их применение зависит от вашего бизнеса, бизнес-модели, рынка, зрелости продающих

**ДЛЯ ЗРЕЛОЙ КОМПАНИИ ПЯТЬ ЗАКАЗЧИКОВ
С ОБЩЕЙ ДОЛЕЙ В 50%, ИЗ КОТОРЫХ ОДИН ДАЕТ
20%, СКАЖЕМ, ИЗ 50 АКТИВНЫХ – ВЫГЛЯДИТ
ВПОЛНЕ ЗДОРОВЫМ РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ.**

специалистов и уровня развития маркетинга и управления заказчиками. Главное, что заложено во все системы, — нельзя полагаться только на то, насколько нам интересен или важен тот или иной клиент. Размер его бизнеса, потребность в наших продуктах и услугах или особое положение на рынке и без нас привлекают к нему поставщиков, поэтому не факт, что наши усилия окупятся. Мы обязательно должны учитывать, насколько наша компания, ее сервис, решения, знания или положение интересны этому клиенту для взаимодействия. Именно поэтому уровень взаимодействия придется выстраивать, иногда годами. Если мы свалимся на качественного лида с неба с кучей весьма полезных для него вещей и начнем окружать его сотрудников заботой и вниманием, это скорее вызовет подозрительность, чем желание плотно сотрудничать.

Итак, самое важное правило при выборе: оценить наши интересы и интересы клиента, их соответствие и обоюдное желание работать вместе. При этом надо проверить, на какое количество подобных заказчиков хватит имеющихся ресурсов. Внезапно перевести на КАМ-рельсы 20 клиентов из имеющихся 100 у нас не получится: это, как минимум, потребует особых людей, процессов, организации и даже начальных затрат (речь об этом ниже). А вот четыре-пять VIP-клиентов мы вполне сможем осилить.

3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ

Все вышесказанное говорит о том, что выбирать в качестве ключевых тех клиентов, которые способны дать нам лучшие объемы, то есть самых крупных потенциальных потребителей, — неверно. Гораздо важнее не столько размер общего бизнеса, сколько соответствие направления развития обеих компаний, наличие общих целей, задач, которые можно

КЛЮЧЕВОЙ КЛИЕНТ ДЛЯ НАС ТОЛЬКО
ТОТ, КОТОРЫЙ СЧИТАЕТ НАС КЛЮЧЕВЫМ
ПОСТАВЩИКОМ.

решать с помощью друг друга. КАМ не про продать максимально много, а про решить вместе максимальное количество проблем. Продажи и закупки отходят на второй план, становятся как бы естественным продолжением общей работы. Фокус сменяется с необходимости продать подороже, а купить подешевле, получить результат в одном проекте, сделке или партии товара — на решение обеих компаний раскрыть, обсудить, наметить план действий и вместе решить стратегическую задачу, части которой дополняют друг друга.

Если стратегия вашего потенциально ключевого заказчика параллельна вашей, если для ее реализации необходимо то, чем как раз вы занимаетесь, а корпоративные культуры, в частности, в области процессов или поведения сотрудников, у вас совпадают — с большой долей вероятности вам по пути. А если клиент, например, не видит необходимости в следовании экологическим нормам по нейтральности промышленных сбросов, а ваша компания проектирует системы нейтрализации, продать такую систему или даже несколько вы сможете из-за штрафов за щелочные стоки, принятые в ряде областей или стран, но соответствовать стратегиям друг друга не получится.

Здесь очень уместно ввести аналогию управления ключевыми клиентами (и ключевыми поставщиками) и романтических или семейных отношений в паре. Прозвучит забавно, но, вероятно, поскольку КАМ — это про деловые, но отношения, то все, что управляет семьей или браком, с легкостью можно распространить на взаимодействие с ключевыми заказчиками.

4. ПОСТОЯННОЕ ДВИЖЕНИЕ И ПОИСК РАВНОВЕСИЯ

Все начинается с ухаживания. Компании заключают первые сделки и проверяют, насколько им комфортно работать вместе. Конечно, мы проявляем интерес к любому заказчику, но количество, качество и прибыльность сделок делают кого-то более привлекательным. Мы рады оказать дополнительные услуги, однако только когда это выгодно нам для будущих сделок. Это транзакционный период, когда мы оперируем сделками, но хотели бы дальнейшего развития.

Если сделки устраивают обе компании, но они видят потенциал взаимодействия, есть шанс развития отношений. Следующий этап — помолвка. Это прежде всего тестирование долгосрочных отношений.

ГЛАВНОЕ, ЧТО ЗАЛОЖЕНО ВО ВСЕ СИСТЕМЫ, —
НЕЛЬЗЯ ПОЛАГАТЬСЯ ТОЛЬКО НА ТО, НАСКОЛЬКО
НАМ ИНТЕРЕСЕН ИЛИ ВАЖЕН ТОТ
ИЛИ ИНОЙ КЛИЕНТ.

ВЫБИРАТЬ В КАЧЕСТВЕ КЛЮЧЕВЫХ ТЕХ
КЛИЕНТОВ, КОТОРЫЕ СПОСОБНЫ ДАТЬ НАМ
ЛУЧШИЕ ОБЪЕМЫ, ТО ЕСТЬ САМЫХ КРУПНЫХ
ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, – НЕВЕРНО.

У заказчика есть шанс проверить обещанный опыт, то есть сравнить решения их задач, которые мы обсуждали и прописывали в договорах, с теми, которые были реализованы. Мы, в свою очередь, лучше вникаем в бизнес клиента, понимая систему принятия решений, разрешения и ограничения для продуктов и услуг. Зная финансовую модель, хотя и без деталей, мы можем предложить приемлемые для заказчика бюджет и коммерческие условия. Кстати, и внутри нашей компании название клиента становится на слуху – мы ведь теперь официальные партнеры. Если поставщик для определенных продуктов или услуг выбирается уже естественным образом, считайте, пора готовить свадебное платье или смокинг. Нет-нет, тендеры не отменяются, однако все знают, что если одна из крупнейших в мире компаний по производству молочных продуктов запускает проект по повышению качества или безопасности производства, наиболее вероятный поставщик оборудования и технологий уже определен (пример конкретный, хотя и без названий).

И вот наступает медовый месяц с ключевым клиентом. Деловые отношения укрепляются, и вот уже ваш финансовый директор начинает прямую, не вовлекая несчастных продавцов, решать с заказчи-

ком проблему реструктуризации долга, а отдел логистики обменивается документами со складом клиента, а не с вами. Ваш генеральный директор вместе с собственником отправляются на первое стратегическое совещание с владельцами компании заказчика и возвращаются с утвержденной стратегией, дающей представление об объемах продаж и правилах сделок на три года вперед. Теперь работа менеджера по работе с ключевым клиентом превращается из бесконечной погони за контрактами в планомерное взаимодействие с более или менее предсказуемым результатом. В условиях взаимной открытости мы заранее узнаем обо всех потенциальных сделках или даже их проектах и можем вовремя предложить самое лучшее решение. Свою ценность можно уже не доказывать, да, собственно, наши глубокие знания о самых важных потребностях клиента сами по себе ее создают, мы лишь коммуницируем конкретику.

Наступают будни брачного союза. И здесь обе стороны подстерегают опасности. Менеджер привыкает к тому, что клиент «покупает и так», и у него появляются плохие привычки. Сознание собственной значимости и незаменимости уже не заставляет решать проблему ключевого клиента в первую очередь, в нефор-

мальной речи появляется фраза: «А куда они от нас денутся!» Результат каждого проекта (здесь уж аналогии, как говорится, сами ищите) уже не так важен для нас, ведь мы договорились работать вместе долгие годы. Отношения становятся важнее результата. Естественно, заказчик тоже может почувствовать отсутствие необходимости соблюдать условия договоров, появляются неоправданные долги и нарушенные сроки. Действительно, а зачем, например, платить ключевому поставщику, он все равно не пойдет в суд: слишком многое нас связывает, да и объем бизнеса велик – ничего, обойдутся. Кроме того, клиент начинает процесс, который не был нужен все это время, – искать других, альтернативных поставщиков, чтобы для начала проверить, можно ли получить лучший продукт за меньшие деньги, а затем и делать у них пробные заказы. Другими словами – смотреть, а потом и ходить налево.

Таким образом, конечно, при сохранении высокой степени интеграции бизнесов компании начинают искать пути для снижения взаимного проникновения. Все-таки одни являются покупателями, а другие – продавцами продуктов и услуг, нельзя лишать себя возможности заработать, даже за счет снижения рисков, – это бизнес! Начинается процесс взаимного отдаления и поиск равновесия: точки, в которой в новых условиях совместный бизнес выгоден и интересен. На самом деле, КАМ – это система, находящаяся в динамическом равновесии. Его поиск становится сегодня главной задачей управления ключевым клиентом. Основной принцип здесь: воодушевляй своего ключевого клиента или выбери ключевым другого.

ЗНАЯ ФИНАНСОВУЮ МОДЕЛЬ, ХОТЯ
И БЕЗ ДЕТАЛЕЙ, МЫ МОЖЕМ ПРЕДЛОЖИТЬ
ПРИЕМЛЕМЫЕ ДЛЯ ЗАКАЗЧИКА БЮДЖЕТ
И КОММЕРЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ.

5. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СТРАТЕГИЯ ВМЕСТО ПРОДАЖ

В процессе своей операционной деятельности ваш клиент следует

за стратегией своей компании. Что это означает? Наметив определенную цель, руководство компании составило план действий по ее достижению. И теперь для того, чтобы перейти на качественно новый уровень отношений, наша задача — стать частью реализации этого плана. То есть мы перестаем воспринимать заказчика как источник проектов или контрактов, а оцениваем свою способность встроиться в его стратегию и взять на себя часть функций по ее претворению в жизнь.

На первый взгляд, получается определенное противоречие: я должен перестать продавать продукт своей компании, а вместо этого думать о планах и задачах своего клиента. Но в том-то и дело, что работа с ключевым клиентом сегодня требует реально забыть на время о контрактах, проектах и других так называемых транзакционных действиях. Смысл этого направления как раз в том, что традиционные действия по продажам сменяются поиском общей ценности для обеих компаний и совместной реализации планов. Мы переходим на более высокий энергетический уровень взаимодействия, на котором сделки совершаются как бы сами собой только потому, что мы с клиентом суть разные юридические лица, но цели этих сделок в совокупности у нас общие. Мы перестаем оценивать каждый поставленный товар или оказанную услугу, а смотрим на результаты от всей совместной работы по определенному направлению.

От руководства моего ключевого клиента поступила жалоба на посторонний запах от молока при вскрытии упаковки. Не будем здесь вдаваться в подробности того, почему это может быть естественный процесс, связанный с химическим составом молока и его обработкой. Важно, как именно наша компания восприняла проблему. Разговор с обычным клиентом, даже очень важным, был бы коротким: поставщик не может отве-

КАМ – ЭТО СИСТЕМА, НАХОДЯЩАЯСЯ В ДИНАМИЧЕСКОМ РАВНОВЕСИИ.

чать за то, что связано не с работой его оборудования или упаковкой, а с качеством сырья. Однако ситуация была воспринята серьезно: мы провели спектрографические анализы продукта, привлекли крупнейших в мире специалистов по биохимии с их опытом решения подобных задач, спроектировали и рассчитали несколько вариантов технологий по исправлению продукта, чтобы избежать постороннего запаха. Бесплатно для клиента, конечно. Но вот оборудование для стерильной дезодорации и добавлению инертного газа при упаковке было заказчиком у нас приобретено. То есть мы сработали как поставщики оборудования и, конечно, заработали при продаже, однако целью было не получение прибыли, а решение проблемы, которую мы восприняли как общую.

Как я уже говорил, если действовать, как в этом примере, с каждым клиентом — не хватит никаких ресурсов. Однако в случае ключевого клиента имеет значение не сделка, а реализация и следование стратегии. Причем стратегии общей.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ, СОГЛАСОВАНИЕ И СЛЕДОВАНИЕ ПЛАНУ

А чтобы общей стратегии следовать, она сначала должна существовать. Поэтому большая часть работы менеджера по работе с ключевым клиентом (или клиентами) заключается в разработке системы действий для решения наших общих с этим клиентом задач. При этом очень четко нужно

сформулировать, в чем именно заключается наша в этом роль, сколько, когда и какие ресурсы для этого понадобятся. Получается снова, что ценность нашей компании, ее продуктов или услуг становится важной не для конкретной сделки, а заключается в том, что мы нужны клиенту для реализации его планов и задач. Конечно, все понимают, что мы при этом зарабатываем на каждой сделке, однако этот факт становится уже не так важен. Создав общую с заказчиком стратегию, или стратегию взаимодействия, ее обязательно надо согласовать с клиентом по всем деталям. И снова: мы обсуждаем не договоры или поставки, а суть, количество и порядок совместных действий, включая то, что они дают клиенту.

Здесь снова надо сделать оговорку: очень возможно, маржа в сделках с ключевым клиентом окажется ниже средней по отделу продаж. Чем дольше наше взаимодействие с таким заказчиком, чем сильнее их специалисты вникают в наши процессы, а наши — в их, тем лучше они начинают понимать истинные размеры наших затрат. И несмотря на весь стратегический характер отношений, специалисты по закупкам клиента начинают оказывать давление на прибыльность, в том числе — аргументируя попытки ее снижения ростом общего объема бизнеса.

При анализе финансовых возможностей нашей компании под этим давлением, включая обоснование стоимости дополнительных ресурсов, необходимых для обслуживания ключевого клиента, важнейшую роль играет его

МЫ ПЕРЕСТАЕМ ОЦЕНИВАТЬ КАЖДЫЙ
ПОСТАВЛЕННЫЙ ТОВАР ИЛИ ОКАЗАННУЮ
УСЛУГУ, А СМОТРИМ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ВСЕЙ
СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ.

величество план. На самом деле, если менеджер погружен в своего ключевого клиента, его бизнес, производство, логистику, стратегию, организацию, людей и культуру, — составление стратегического плана для своей команды и руководства компании не представляет проблемы. Он формулирует все стратегические задачи заказчика, нашу роль в их выполнении (включая ценность этого для клиента) и конкретные сделки, которые для этого должны быть заключены сторонами. Теперь, даже не прибегая к профессиональным прогнозам, мы получаем общий объем на период планирования, скажем, на год. По сути, планирование объема продаж с ключевым заказчиком становится делом формальным, ведь в основе лежит решение стратегических задач клиента. Теперь мы можем определить количество необходимых ресурсов, оцифровать их, как любят наши инвесторы и руководители, и сделать на совещании по планированию бизнеса доклад в любимой всеми форме: вот, господа, каковы основы для планирования, вот будущий объем продаж, и вот что мне для этого нужно. Ну, естественно, план продаж будет чуть увеличен, а ресурсы чуть уменьшены, но к этому мы все привыкли и знаем, как принять.

7. УПРАВЛЕНИЕ, ПРОЦЕССЫ И ЛЮДИ

С моей стороны будет самонадеянным предлагать здесь систему управления ключевым клиентом или строить бизнес-процесс для команды. Например, выбор модели совместной работы с заказчиком зависит от многих параметров: рыночной обстановки, стратегий обеих компаний, глубины их интеграции, ресурсов и совместной истории, однако важно понимать, что от ее выбора напрямую зависит то, как именно взаимодействуют наша компания и компания ключевого заказчика, какие люди составляют нашу команду по работе с таким клиентом и каких сотрудников мы ожидаем увидеть с его стороны.

Например, одна из наиболее устойчивых моделей — так называемая модель типа «Бриллиант». Схематично она выглядит как два треугольника, имеющих одну общую сторону, составляющих фигуру, похожую на обработанный алмаз. На вершине одного треугольника находится менеджер по управлению ключевым заказчиком, другого — ключевым поставщиком. Они управляют командами из различных служб своих компаний, расположенных внутри соответствующего треугольника, которые работают

друг с другом напрямую (через общую сторону треугольников на нашей схеме). Это означает, что операционные вопросы, связанные с совместной работой — логистика, маркетинг, администрирование продаж, управление проектами, финансы и производство, — решаются в рамках общих бизнес-процессов, работающих более или менее автоматически. Роль менеджеров, отвечающих за работу с ключевым клиентом или поставщиком, соответственно, заключается в построении и поддержании системы, стратегическом взаимодействии с партнером и управлении (возможно, матричном) работой представителей своей команды или служб своей компании.

Разумеется, это схема достаточно зрелого управления ключевым клиентом, но она уже реализует все достоинства такого подхода. Естественно, теперь вы видите, мы не можем рассчитывать на то, что будем таким образом работать со всеми или даже многими заказчиками. Однако, выбрав нескольких, получим несравненно большее, чем просто успешные продажи: растущий объем, контролируемую прибыль и понимание их в долгосрочной перспективе.

Мы рассмотрели основные принципы запуска и поддержания работы с ключевым клиентом в XXI веке. Детали реализации для каждой компании, и даже для каждой пары «ключевой поставщик + ключевой клиент» решаются индивидуально. Большое значение со стороны отдела продаж здесь имеет правильное понимание доли управления ключевыми заказчиками в общем управлении продажами, система выбора таких заказчиков из общей активной базы и грамотное внедрение КАМ-трансформации в компании. Все это, естественно, возможно только при полной осознанности действий и поддержке со стороны руководства.

Перенаправление части ресурсов с собственно продаж на политику и стратегическое взаимодействие

В СЛУЧАЕ КЛЮЧЕВОГО КЛИЕНТА
ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ НЕ СДЕЛКА, А РЕАЛИЗАЦИЯ
И СЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИИ.

с рядом клиентов при правильном подходе обеспечивает прогнозируемый растущий результат (хотя, возможно, при некотором снижении прибыли), недоступное ранее многообразие возможностей с тем же заказчиком и развитие собственных управляющих кадров и бизнес-процессов.

ПОСТОЯННЫЕ КЛИЕНТЫ ЯВЛЯЮТСЯ ТАКОВЫМИ НЕ ПРОСТО ТАК – ЕСЛИ ОНИ ВЫБРАЛИ ВАС, СДЕЛАЛИ ЭТО ОСОЗНАННО, ИХ ПРИВЛЕКАЕТ В ВАС ЧТО-ТО ДЛЯ НИХ ОСОБО ЦЕННОЕ.

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



ВЛАДИМИР ЯКУБА,

самый известный в России «реальности бизнес-тренер». Специалист по лидерству, продажам и работе с командой. Провел обучение в 134 городах, 18 странах. Автор 11 книг. Финалист книжной премии «Деловая книга года». Четырежды признан лучшим в профессии по результатам года (2014–2020 гг.)

Почему постоянные клиенты выгодны компании? Потому что постоянных клиентов не нужно привлекать, то есть нет необходимости тратить время и деньги на рекламу, рассылки, обзвон, переговоры, информационные материалы, презентационные мероприятия и т. д. Конечно, и постоянным клиентам иногда нужно напомнить о себе: позвонить, написать письмо, пригласить на мероприятие, — но ресурсов на это уйдет намного меньше, а отдача будет куда больше. Постоянные клиенты имеют опыт работы с вашей компанией и знают ваши правила — вам не придется тратить время на то, чтобы познакомить их с процессами, которые сопровождают покупку. Вы уже говорите на одном языке и понимаете друг друга, существуете в общем информационном поле. Постоянные

клиенты являются таковыми не просто так — если они выбрали вас, сделали это осознанно, их привлекает в вас что-то для них особо ценное. Некоторые ваши промахи будут прощены, а с не очень выгодными условиями постоянные клиенты будут мириться. Например, клиентов устраивает, что вы всегда признаете брак и принимаете его возврат, им не нужно ничего вам доказывать: если качество не устроило, то товар будет заменен. Взамен они готовы мириться с тем, что сроки изготовления у вас больше, чем у конкурентов, и вы работаете только по предоплате... Перечислять плюсы можно до бесконечности. Но чем плохи постоянные клиенты? Какие могут возникнуть трудности при коммуникации с ними? Вот этот вопрос уже посложнее, правда? Если в первом случае мы можем говорить сразу же и без долгой запинки, то здесь нам надо подумать как следует.

Итак, чем же все-таки плохи постоянные клиенты и как с ними общаться?

Мой опыт руководителя говорит, что при ведении бизнеса необходимо ясно осознавать риски, которые несет с собой сотрудничество с постоянными клиентами.

Первая, главная и, на мой взгляд, самая страшная ловушка, которая здесь возникает, — это то, что при наличии большого количества постоянных клиентов компания — а точнее ее сотрудники — расслабляются. Они уже не отработывают новые скрипты и возражения, им не интересно искать

подход к новым клиентам, выходить из зоны комфорта. Почему-то наличие постоянных клиентов говорит сотрудникам не о том, что надо умножать их количество, а о том, что наконец-то можно расслабиться и обслуживать только уже имеющихся надежных покупателей. Но такое отношение стопорит развитие компании и скорее всего приведет к тому, что эти самые постоянные клиенты в один момент перейдут к другому продавцу, который все это время повышал планку и улучшал свое предложение.

Кроме того, важно проводить мониторинг доли каждого постоянного клиента в выручке. Цифры будут различаться в зависимости от специфики бизнеса, поэтому для начала нужно отслеживать общее количество клиентов в каждый конкретный момент и объем сделок с каждым из них. Точные цифры будут зависеть от специфики отрасли, но в среднем можно считать, что, если хоть один клиент начинает давать 20 и более процентов дохода, это сигнал к срочному расширению портфеля заказов в соответствии с пословицей «Не кладите все яйца в одну корзину». Если отношения с таким клиентом-монополистом прекращаются (по любым причинам), то существование всей компании оказывается под угрозой. Об этом не стоит забывать ни при каких обстоятельствах. Даже если сегодня вы твердо уверены в том, что постоянный клиент будет таковым вечно, завтра все может измениться. Сменится

ПРИ ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА НЕОБХОДИМО
ЯСНО ОСОЗНАВАТЬ РИСКИ, КОТОРЫЕ НЕСЕТ
С СОБОЙ СОТРУДНИЧЕСТВО С ПОСТОЯННЫМИ
КЛИЕНТАМИ.

руководство, стратегия или ситуация на рынке. Появится новый конкурент, вмешаются политические мотивы как внутри компании, так и вовне, будут введены государственные ограничения. Перечисление возможных проблем можно продолжать долго, но факт остается фактом: абсолютно любой постоянный клиент может перестать быть таковым, и важно не допустить, чтобы разрыв сотрудничества с ним привел к коллапсу в организации.

Еще одна проблема заключается в том, что продавцы почему-то уверены, что клиент, ставший постоянным, будет покупать именно у вас до самого конца. Но это не так. Часто постоянные клиенты уходят к конкурентам. Почему это происходит? Наиболее распространенная причина — снижение качества продукции. Это естественное следствие долгого взаимодействия. Когда явной угрозы потерять клиента нет, постепенно ослабевает контроль качества, все чаще поставщик руководствуется принципом «и так сойдет». Разрыв отношений не происходит внезапно — клиенты начинают подавать скрытые и явные сигналы своего недовольства. Это может быть отсутствие или замедленная реакция на ваши предложения, избегание контактов, увеличение дистанции в общении, жесткие

отказы по незначительным поводам. Могут быть и прямые жалобы, возвраты товара, претензии. Если не замечать этих сигналов, то, отчаявшись достучаться до вас и исправить ситуацию, клиент рано или поздно примет решение прекратить сотрудничество.

Нередко к тому же результату приводят сложности у самого клиента. Возможно, он больше не может позволить себе ваши услуги и вынужден либо совсем от них отказаться, либо перейти на более дешевые аналоги. Ухудшение ситуации у клиента тоже происходит не одномоментно, внимательный наблюдатель может замечать симптомы в течение какого-то времени. Например, объемы закупки становятся раз от раза меньше, время между закупками увеличивается, клиент все сильнее задерживает окончательную оплату, отказывается от дополнительных услуг, которыми раньше пользовался. Важно не пропустить все эти сигналы и подготовиться к тому, что в конце концов придется либо пойти на уступки, чтобы не потерять выгодное сотрудничество, либо отказаться от него.

Еще один возможный сценарий — желание перемен со стороны клиента и ожидание, что новый партнер предложит нечто интерес-

ное и выгодное. Люди устроены таким образом, что монотонность нас угнетает. Чаще всего мы ищем новые эмоциональные ресурсы: заводим домашнее животное, покупаем новую одежду, меняем прическу, пробуем новые блюда... И это нормально. Поэтому важный этап взаимодействия с постоянным клиентом — это непрекращающееся обновление ассортимента и услуг. Радуйте своих клиентов новинками, пусть они даже будут незначительными. Такая смена старого на новое, появление чего-то свежего и интересного не даст угаснуть любопытству человека и заставит его быть с вами дольше.

Иногда компании имеет смысл самой выступить инициатором прекращения отношений с постоянным клиентом, как ни парадоксально это звучит. Вот некоторые наиболее распространенные сигналы, которые не стоит игнорировать:

- Клиент настаивает на предоставлении ему таких условий, которые не просто невыгодны, а приведут вас к убыткам. При этом ранее вы уже соглашались на невыгодные условия, но клиент продолжает закручивать гайки.
- Ваши затраты на ведение клиента (в том числе эмоциональные и энергетические) становятся все больше из-за растущей сложности согласований, неконструктивных обсуждений, необходимости учитывать интересы противоборствующих сторон внутри компании-клиента.
- Вас вынуждают какую-то часть работы делать бесплатно, в качестве пробы или демонстрации, хотя клиент неоднократно имел возможность наблюдать вас в деле.
- Сотрудничество стало противоречить вашим принципам и ценностям. Например, для вас очень значимо взаимное уважение, которое вы культивируете в компании и в отношениях с партнерами, клиент же стал проявлять грубость, допускать

РАЗРЫВ ОТНОШЕНИЙ НЕ ПРОИСХОДИТ
ВНЕЗАПНО – КЛИЕНТЫ НАЧИНАЮТ ПОДАВАТЬ
СКРЫТЫЕ И ЯВНЫЕ СИГНАЛЫ СВОЕГО
НЕУДОВОЛЬСТВИЯ.

уничижительные и оскорбительные высказывания. Вы исповедуете политику открытости и прозрачности во взаимоотношениях и вдруг обнаруживаете, что клиент начал использовать вас в каких-то своих интересах и «играть втемную».

Как ни странно, ценностные противоречия, которые на первый взгляд не выглядят достаточно серьезными, на деле оказываются самыми значимыми. Можно понять, что клиент пытается использовать вас в своих корыстных интересах, но если вы по-разному смотрите на мир и для вас важны разные вещи, то строить конструктивный диалог и поддерживать долгосрочные отношения становится крайне тяжело.

Совокупность же сразу нескольких причин: экономическая невыгодность, отсутствие перспектив, ценностные противоречия — это уже повод не просто задуматься, а быстро принимать решение и не тратить ресурсы компании на попытки наладить отношения.

В любом случае независимо от причин отказа от сотрудничества не стоит рвать отношения с клиентом окончательно и полностью прекращать коммуникацию. Стоит поддерживать минимальный контакт, изредка (не чаще одного-двух раз в год) информируя бывшего клиента о ваших самых существенных новостях либо просто поздравляя

ЕЩЕ ОДИН ВОЗМОЖНЫЙ СЦЕНАРИЙ – ЖЕЛАНИЕ ПЕРЕМЕН СО СТОРОНЫ КЛИЕНТА И ОЖИДАНИЕ, ЧТО НОВЫЙ ПАРТНЕР ПРЕДЛОЖИТ НЕЧТО ИНТЕРЕСНОЕ И ВЫГОДНОЕ.

с Новым годом, напоминая таким образом, что вы существуете, дела у вас идут и, возможно, когда-нибудь появятся условия для возобновления сотрудничества.

Важным моментом является также то, что обычно постоянные клиенты требуют особого к себе отношения — наверняка они знают, что ценны для вас, что приносят вам большой доход. Здесь речь не идет о запросах на предоставление каких-либо услуг сверх нормы и вам в убыток. Как правило, главная и уже избитая форма проявления «особого» отношения — это карта постоянного клиента. Несмотря на то, что она наверняка есть практически у каждого человека, пользующегося услугами компании, все равно ее наличие словно выделяет вас из общей массы. Кстати, многие компании, такие как «Спортмастер» и «Л'Этуаль» сделали карту, значение которой меняется в зависимости от суммы, на которую совершались покупки. Так, самая «низкая» карта предоставляется за практически символическую цену (по-

купка на 500 рублей) и позволяет в дальнейшем совершать покупки со скидкой в размере 2–3%. Самая же «высокая» карта выдается настоящим приверженцам магазина — тем, что совершал покупки на большие суммы (больше двадцати тысяч рублей), и предоставляет особо высокую скидку, равняющуюся чуть ли не 50% (данные, приведенные здесь, не являются точными. Они придуманы как пример).

К этому же пункту относится рассылка писем, содержащих информацию о новых товарах или услугах, проходящих конкурсах, а также поздравление клиентов с днем рождения, с Новым годом и соответствующими гендерными праздниками, предоставление им подарочных скидок, бонусов или баллов.

Не менее эффективным будет поощрять постоянных клиентов недорогим товаром-комплементом, особым пакетом или сертификатом. Все это будет стимулировать клиента вернуться к вам, сохранять лояльность вашей компании.

НОВОСТИ МАРКЕТИНГА

ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ

ПОДРОБНЕЕ

(495) 540-52-76

www.marketingnews.ru

КАК СОХРАНИТЬ СДЕЛКИ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ И НЕ ТЕРЯТЬ ДЕНЬГИ?

ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ И ГРАМОТНАЯ УПЛАТА НАЛОГОВ



Светлана Бурцева,
генеральный директор ООО «АСгрупп», эксперт по финансам

Российский бизнес работает в новых условиях. Количество профессиональных вызовов огромное. Рост цен, колебания курсов валют, ограничения в части импорта и экспорта, проблемы с логистикой и поставками комплектующих — это лишь малая часть факторов, которые напрямую влияют на работу компаний в России.

И в нынешних условиях жизненно необходимо сокращать издержки, не допускать нецелевого использования средств и ресурсов, избегать неточностей в финансовом планировании. А ведь это очень часто происходит из-за человеческого фактора. Например, только на несвоевременной или неточной уплате налогов российские компании теряют в деньгах. Кроме того, важно в оперативном режиме подбирать альтернативные пути ведения бизнеса: менять логистические маршруты, обновлять поставщиков.

В этом материале и сосредоточимся на двух важных аспектах. Расскажем об опыте тех компаний, которые перестроились под новые реалии, а также приведем примеры снижения налоговой нагрузки.

КЕЙСЫ: ИМПОРТ, ВАЛЮТНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Проблемы с наличием комплектующих и сырья импортного производства очевидны.

На фоне введенных санкций импортные товары и технологии будут заменяться отечественными аналогами. Таким образом, начнется более активный процесс импортозамещения. Но насколько успешным и оперативным будет этот процесс — прогнозировать пока сложно. Специфическое оборудование импортного производства, у которого нет аналогов, вероятно, заменить будет невозможно. Либо же на разработку и внедрение такого оборудования будут потрачены долгие месяцы или даже годы.

Отрасли, связанные с техникой и электроникой, на мой взгляд, пострадают больше всего.

ТЕХНИЧЕСКИ СЛОЖНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

Приведу пример клиента. Компания занимается поставкой специализированного оборудования для розлива нефтепродуктов. Это оборудование производится в США. На данный момент оно находится на границе с Португалией, пока не поставлено в Россию. Внести платеж в долларах за данное оборудование тоже невозможно, так как санкции коснулись банка, в котором был открыт расчетный счет клиента.

Какое решение принято: экстренно открыт расчетный счет в другом банке, которого санкции пока не коснулись, чтобы платеж в долларах США был произведен. Но пока платеж на валютном контроле, он не списан, находится в подвешенном состоянии.

В НЫНЕШНИХ УСЛОВИЯХ ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМО СОКРАЩАТЬ ИЗДЕРЖКИ, НЕ ДОПУСКАТЬ НЕЦЕЛЕВОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СРЕДСТВ И РЕСУРСОВ, ИЗБЕГАТЬ НЕТОЧНОСТЕЙ В ФИНАНСОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ.

ПРОИЗВОДСТВО НАПИТКОВ

Другой пример. Компания занимается производством газированных напитков (лимонады и пивные напитки). Для приготовления продукции используется сахар, цены на который выросли почти вдвое. Если несколько месяцев назад цена на сахар составляла 42 рубля, то сейчас составляет 78 рублей. Соответственно, себестоимость продукции растет. А это значит, что и для конечного потребителя цена будет выше. Сейчас компания активно ищет поставщика, который сможет поставлять заменитель сахара. Пока этот процесс идет. Вторая проблема, с которой столкнулась эта же компания, это проблема обмена документами с ритейлерами. Ранее обмен и подписание документов осуществлялись дистанционно, через систему ЭДО иностранного производства. В какой-то момент система просто перестала работать. В результате экстренно была подобрана отечественная информационная система, которая оказалась вполне удобна и работоспособна.

АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ВАЛЮТА

Еще один пример. Погрузчики (подъемно-транспортное оборудование) находятся на границе с Китаем. Контракт на их закупку был заключен в долларах. В связи с введенными санкциями и ограничениями — это негативный фактор. В ходе проведенных переговоров была достигнута договоренность за-

ключить новый контракт в другой валюте: в китайских юанях. То есть в оперативном режиме решить вопросы валютной замены можно.

БЕЗ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИМПОРТА

Еще один пример. Компания по изготовлению хлебобулочных изделий в одном из российских городов имеет собственное производство, осуществляет продажу через сеть своих магазинов. Клиент не ориентирован на расчеты в долларах и не находится в прямой зависимости от импорта. Руководство приняло решение продолжать оптимизацию ведения управленческого учета и бюджетирования. Цель — не получить незапланированных издержек, срывов сроков, неточностей в налоговых платежах. Посыл позитивный: стать сильнее конкурентов и не просто выжить, а развиваться.

ПОДВОДА ИТОГ

- Российские предприятия, зависящие от импорта и расчетов в иностранной валюте, страдают, если не найдут альтер-

нативных путей для расчетов и построения материально-технической базы.

- Микробизнес, который имеет кредиты, будет остро ощущать последствия изменений: необходимо искать новых поставщиков, расширять базу клиентов, рассматривать варианты в части более доступной аренды помещений.
- Малый бизнес, использующий грамотную систему управленческого учета и бюджетирования, не обремененный кредитными обязательствами, может войти в стадию роста.

НАЛОГОВЫЕ НЮАНСЫ

Для начала коснусь самой распространенной сложности, с которой сталкиваются предприниматели при уплате налогов.

Действующим законодательством предусмотрена обязанность налогоплательщиков и налоговых агентов уплачивать законно и самостоятельно установленные налоги. На практике возникают проблемы. Например, независимо от способа уплаты налога, сам факт уплаты должен быть подтвержден документально. Но бывает, что

НА ФОНЕ ВВЕДЕННЫХ САНКЦИЙ ИМПОРТНЫЕ ТОВАРЫ И ТЕХНОЛОГИИ БУДУТ ЗАМЕНЯТЬСЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ АНАЛОГАМИ.

МАЛЫЙ БИЗНЕС, ИСПОЛЬЗУЮЩИЙ
ГРАМОТНУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
УЧЕТА И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, НЕ ОБРЕМЕНЕННЫЙ
КРЕДИТНЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ, МОЖЕТ ВОЙТИ
В СТАДИЮ РОСТА.

документального подтверждения нет. В этом случае налог считается неуплаченным. И наказание за такую «неуплату» может быть весьма жестким (штраф).

НАЛОГ ОПЛАЧЕН БЫЛ, НО ЕГО НЕ ЗАЧЛИ: ПОЧЕМУ?

Почему так происходит? Приведу примеры. Налогоплательщик внес установленную сумму налога, а у банка, через который проведен платеж, отозвали лицензию. Денежные средства не поступили в бюджет. Налоговая инспекция выставляет требование в ходе проведения проверок и контрольных мероприятий. В этом случае налогоплательщик должен доказывать (возможно, и в судебном порядке), что уплата налога была совершена вовремя и в полном объеме, должен добиваться правды.

Так же очень часто можно наблюдать элементарные ошибки. Например, указание в платежном поручении неверного КБК (код бюджетной классификации). Предприниматель уплатил налог, денежные средства поступили в бюджет государства. Но пока бухгалтер не напишет письмо в налоговые органы о розыске плате-

жа и не сделает перенос или зачет средств, денежные средства официально не зачтутся, а за предприятием будет числиться задолженность. Это может привести также к негативным последствиям, штрафам и приостановке деятельности предприятия.

РЕГЛАМЕНТ НАЛОГОВОЙ ИНСПЕКЦИИ И ТОЧКА

Самая главная проблема состоит в том, что налоговая инспекция не вникает в суть причин, связанных с неуплатой налогов. У налоговых органов есть регламент: если в течение определенного времени денежные средства не поступили в бюджет, то предпринимателю выставляется требование и инкассовое распоряжение в банк. Расчетный счет организации или ИП может быть заблокирован. Деятельность компании фактически останавливается. А это колоссальные потери для бизнеса. Договорные отношения с заказчиками или поставщиками нарушаются, возникают основания для введения штрафных санкций и удержаний уже со стороны контрагентов. Получается двойная нагрузка в виде потерь.

В ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ ВАЖНО ОБЪЕДИНЯТЬСЯ
С ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ,
ПЕРЕСТРАИВАТЬСЯ, ИСКАТЬ НОВЫЕ ПУТИ
РАЗВИТИЯ, ЛАЗЕЙКИ.

ОШИБКИ, КОТОРЫЕ ПРОИСХОДЯТ ПО НЕЗНАНИЮ

Кейс из практики. У предпринимателя свой хлебобулочный комбинат, часть продукции он реализует через сеть своих же кафе и магазинов.

Столкнулись с тем, что у предпринимателя кафе и магазины были на двух налоговых системах: на системе ЕНВД (единый налог на вмененный доход) и часть на ПСН (патентная система налогообложения). Так было до 31.12.2020 года.

С 01.01.21 ЕНВД отменили, также были внесены изменения в части применения патентной системы налогообложения. Предприятие не среагировало оперативно, не перестроилось на альтернативные системы налогообложения. В результате в 2021 году предприятие потеряло приличную сумму на уплате налогов по УСН (упрощенная система налогообложения).

НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ СНИЖЕНИЯ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ

А теперь скажу несколько слов о том, как можно оптимизировать затраты на уплате налогов. Не всегда для этого нужно применять «хитрые» схемы. Достаточно знать законы. Например, организации и предприниматели, у которых за 3 предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) не превысила в совокупности 2 миллиона рублей, могут подать уведомление и получить освобождение от исполнения обязанностей плательщика НДС на год (ст. 145 НК РФ).

Также возможно получить отсрочку и рассрочку по налогам и взносам на льготных основаниях. Например, в текущей ситуации такое право имеют организации и ИП, у которых из-за ограничительных мер для борьбы с коронавирусной инфекцией снизились доходы:

- если ведут деятельность в пострадавших сферах бизнеса;
- заняты преимущественно туризмом и гостиничным бизнесом;
- относятся к стратегическим, системообразующим и градообразующим компаниям;
- сдают в аренду торговую недвижимость и предоставили арендаторам отсрочку по арендной плате.

Это следует из пункта 1 Правил, утвержденных постановлением Правительства от 02.04.2020 № 409, в редакции постановлений Правительства от 24.04.2020 № 570, от 16.05.2020 № 699 и от 30.05.2020 № 792, пункта 1 информации ФНС от 04.06.2020.

Базовые действия, которые нужно выполнять на постоянной основе

Чтобы оградить бизнес от слу-

чайных ошибок в части налогообложения, снизить налоговую нагрузку, рекомендую:

Ежемесячно выверять в Федеральной налоговой службе лицевой счет на предмет начисленных и уплаченных налогов.

Заказывать в налоговых органах справку об отсутствии задолженности по налогам. Чтобы получить справку, нужно обратиться в инспекцию по месту регистрации с заявлением. Его можно подать при личном визите в налоговую инспекцию, через интернет или отправить почтой.

Я бы рекомендовала два этих важных действия прописать в КРП бухгалтеру, чтобы мотивировать специалиста заниматься данными вопросами.

ВЫВОД

В текущей ситуации важно объединяться с отечественными производителями, перестраиваться, искать новые пути развития, лазейки.

К уплате налогов нужно относиться внимательнее, чтобы не терять деньги на пустом месте. Активно следует изучать программы поддержки бизнеса на уровне государства. Очень часто отечественные компании не пользуются льготами и субсидиями, потому что просто о них не знают.

Держите руку на пульсе, изучайте информацию, перенимайте опыт коллег. Сейчас как никогда важно объединяться и действовать сообща.

УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ

Подпишитесь на наш телеграм-канал «Управление сбытом» <https://t.me/upravleniesbytom>, чтобы оперативно узнавать обо всем новом в отрасли.



ТРУДНОСТИ В РАБОТЕ С ПОСТОЯННЫМИ В2В-КЛИЕНТАМИ



*Антон Мельников,
руководитель компании ЦКТ, <https://onlider.ru/>*

Постоянные клиенты в В2В-бизнесе — это сплошные плюсы: доверие, стабильный доход и взаимовыгодное сотрудничество. Но и трудности в работе с таким видом клиентов имеют место быть. Ниже перечислены самые популярные проблемы, возникающие в работе с В2В-клиентами, и варианты решения подобных сложностей.

ДАВЛЕНИЕ О СНИЖЕНИИ ЦЕНЫ

После того как тот или иной клиент почувствовал себя постоянным (в зависимости от его размера это может быть от нескольких месяцев до полугода), контактное лицо клиента — чаще всего это менеджер по закупкам — начинает требовать снизить цену на основании именно своего статуса: «Мы у вас уже сколько покупаем — заслужили скидку!» В первую очередь такая проблема возникает, когда клиент почувствовал свою важность или даже незаменимость. Порой доходит до шантажа: «Если вы не дадите нам скидку, мы уйдем к вашим конкурентам». Аргументируют, что на рынке есть много предложений. Стоит отметить, что обычно при работе с постоянными клиентами изначально

но предоставлена самая большая из возможных скидок.

Данная ситуация распространена, и по нашему опыту случается при работе как минимум с половиной постоянных клиентов. Важно заранее проговорить этот момент с менеджерами по продажам, донести до них, что это — давление, шантаж — работа закупщиков. Не стоит принимать такие ситуации на свой личный счет или на счет компании. Это просто игра. Когда цена выкручена в ноль и нет вариантов уменьшить себестоимость, то мы сообщаем клиенту, что на данный момент не можем предложить цену ниже и, несмотря на их желание купить подешевле у конкурентов, мы всегда готовы к дальнейшему сотрудничеству. Иногда после таких слов клиент действительно уходит, но, как правило, они потом возвраща-

ются, ведь дешевле не всегда лучше: проблемы могут быть из-за качества, с доставкой или они просто не смогут договориться.

ПРОСЬБА ОТСРОЧЕК ОПЛАТЫ

Просьба отсрочки и выпрашивание еще более длительной — вторая по популярности трудная просьба с постоянными клиентами. Каждому интересно получать товар, а оплатить потом. Но в сфере В2В с отсрочками сложно. Дело в том, что поставщики в основной своей массе отгружают только по предоплате. Им, в свою очередь, тоже не дают отсрочек. Если отсрочки давать всем, то будет усиливаться дефицит оборотных средств. Да и кредиты стали очень дорогими. Нужно учить менеджеров отказывать в этом вопросе.

ЗАПРОСЫ НА ОТКАТЫ

К сожалению, в бизнесе B2B это происходит достаточно часто. Просьба «благодарности» может звучать завуалированно или прямо, клиенты могут уговаривать или, опять-таки, шантажировать собственным уходом. Кажется, не существует такого менеджера по продажам, которому ни разу за все время его работы не предложили такую схему. В ценностях многих организаций откаты категорически неприемлемы, а пойманный на такой схеме менеджер будет моментально уволен.

СМЕНА ЗАКУПЩИКОВ

Бизнес есть бизнес, но и здесь не обойтись без человеческого фактора. Бывает, что работа с постоянным клиентом налажена, из месяца в месяц все идет своим чередом, и обе стороны довольны, но старый менеджер по закупкам увольняется. И здесь, порой, начинаются трудности. Новый человек хочет показать себя лучше, сильнее предыдущего закупщика, чтобы его заметил руководитель и оценил его старания в экономии. Тогда он начинает давить по поводу снижения цен или просить еще больших отсрочек. Иногда новый менеджер плохо ориентируется на рынке, так еще и не знает специфику товара, но сразу пытается как-то изменить условия договора, корректируя их по своему усмотрению. Если такому сотруднику приходит указание от руководства свыше: снизить цены любой ценой, общение с таким менеджером будет весьма сложным. Получается такая русская свадьба: все знают, что невесту выкупят (цену невозможно снизить), но «традиции».

Если у вашего постоянного клиента сменился менеджер по закупкам, с ним обязательно нужно пообщаться. Ввести в курс дела, объяснить, почему ушедший человек сделал выбор в вашу сторону,

ОБЫЧНО ПРИ РАБОТЕ С ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ ИЗНАЧАЛЬНО ПРЕДОСТАВЛЕНА САМАЯ БОЛЬШАЯ ИЗ ВОЗМОЖНЫХ СКИДОК.

может быть понадобится провести «ликбез» по рынку. Это, конечно, не как налаживание работы с нуля, но потребует определенных усилий.

НЕЖЕЛАНИЕ МЕНЯТЬ УСЛОВИЯ, ДАЖЕ ЕСЛИ ЭТО НЕОБХОДИМО

Постоянные клиенты привыкают к определенной форме работы: конкретная цена, определенные сроки поставки, хорошие условия отсрочки. Однако бывает, что есть необходимость поменять что-то в работе компании, подстраиваясь под текущую ситуацию и рынок. Сообщать об изменениях постоянным клиентам, как правило, бывает тяжело, всегда хочется сохранить клиента и продолжить работу.

Именно поэтому важно иметь юриста или заказать юридическое сопровождение, чтобы не подписывать кабальные договоры, фиксирующие жесткие условия работы, и всегда оставлять место для маневра. Ну и, конечно, менеджер, который работает с клиентами, должен уметь общаться с людьми, знать их, чтобы он сам чувствовал и понимал, почему что-то нужно поменять, и у него было ощущение уверенности. Заранее, еще перед разговором

с клиентами, руководству нужно поговорить с сотрудниками, обсудить их сомнения и проговорить такую ситуацию.

ПРЕТЕНЗИИ В ВОПРОСАХ ОТПРАВКИ ИЛИ ДОСТАВКИ

Некоторые клиенты постоянно на что-то жалуются. И порой становится видна закономерность: чем больше работаешь с клиентом, тем чаще он жалуется. У крупных фирм это можно объяснить юридическими особенностями — порой бюрократия у них развита настолько, что технические задания, как упаковать и доставить товар, бывают необъятными. У них придирки могут быть аж к типу и виду скотча на коробках. Но чаще всего постоянные мелкие недовольства по пустякам возникают у средних клиентов. Это могут быть замечания по качеству, в то время как причиной каких-то внешних изменений стало просто использование иного сырья, и небольшая разница в связи с этим несущественна. Бывают придирки по доставке, хотя изначальные договоренности соблюдены. Иногда приходят претензии от «техника», но контактов его нет и поговорить с ним не дают.

ЕСЛИ ОТСРОЧКИ ДАВАТЬ ВСЕМ, ТО БУДЕТ УСИЛИВАТЬСЯ ДЕФИЦИТ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ.

На самом деле чаще всего за такими претензиями скрывается банальная причина — клиент стремится найти за что бы «зацепиться», чтобы ему снизили цену. Лучший совет в таком случае — всегда договариваться обо всем в письменном виде: особенностях, доставке, виде товара, упаковке и т. п.

ОТСУТСТВИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Если компания предлагает широкую линейку товаров, то опытный менеджер, общаясь с постоянным клиентом, всегда спросит: может быть, что-то еще нужно из ассортимента? Или, может, пора увеличить объем? Получив ответ, что ничего не нужно, все хорошо и устраивает, позже узнаете, что этот клиент ищет продукцию в других местах, порой приходя в ту же компанию, просто из другого источника. Или докупает объем у конкурентов, хотя в компании есть ресурсы.

Эту трудность тяжело преодолеть, поскольку мотивация постоян-

ного клиента в данном случае может быть неясна. В любом случае менеджер должен следить за этим и всегда спрашивать, предлагать, продавать.

ТРЕБОВАНИЕ ОСОБОГО ОТНОШЕНИЯ

Чаще всего особого отношения требуют к себе самые «старые» клиенты. Далеко не все, но некоторый процент из них с определенного момента начинают считать, что компания-продавец им становится «должна» просто за то, что клиент так давно с ней работает. И такой клиент уже не просто предъявляет претензии, а начинает банально наглеть. Например, заставлять доставку ждать по нескольку часов, когда ему будет удобно принять заказ, или просить осуществлять ее бесплатно, оправдывая тем, что «уже столько раз ездите, зачем уже оплачивать». Еще порой постоянные клиенты просят личный телефон для связи, и часто это пре-

вращается в то, что в выходные дни менеджер должен решать возникающие проблемы. А когда человек находится в отпуске и отключает телефон, клиент может просто не дозвониться: так срываются поставки и случаются скандалы.

Универсальный совет для этой трудности — придерживаться простой истины: «Дружба дружбой — а деньги врозь». Никто не мешает компании искренне и по-человечески относиться к клиенту, менеджеру-продавцу — хорошо общаться со своим покупателем, идти навстречу в сложных ситуациях, но ни в коем случае нельзя позволять клиенту «садиться на шею». Все больше и больше претензий будет с каждым днем. В итоге клиента все равно потеряете, но и нервов не обесречетесь. А с телефонами все просто: в случае необходимости у каждого менеджера по продажам должен быть рабочий сотовый телефон, который находится только в офисе. Когда клиент просит сотовый, давать этот номер. В случае чего — коллеги всегда помогут на месте.

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



СЕРГЕЙ РОЙЗМАН,

генеральный директор «Кей Поинт»

Как снять клиентов с «паузы» в кризис? Речь пойдет о продажах в B2B и B2G, когда вы ведете сложные аккаунты, в которые продавать долго, дорого, много людей принимают решение, высока конкуренция и велики риски. После февральских событий рынок не просто изменился, он стал турбулентным.

Значительное количество западных компаний объявили об уходе из России, и это полностью меняет ландшафт всех бизнесов. Какие-то технологии и логистические цепи уже стали недоступными, какие-то грозят таковыми стать.

Основной вопрос, который стоит сейчас перед бизнесом в целом, — где найти всему замену, а значит основной процесс, который идет сейчас, — пересмотр поставщиков. Вы можете это увидеть и на примере своей компании — вы тоже покупатели на своем этапе бизнес-цепочки.

А что с вашими клиентами? Вы слышите от них такие фразы как:

- Мы перешли в режим жесткой экономии...
- Ждем ответа от штаб-квартиры...

- Не знаем, когда будем обсуждать вопрос о закупке...
- Мы решили взять паузу...
- Позвоните через две недели...
- Почему велик риск потерять клиента?

Обычные «засады» для продавца такие:

- Продавцу кажется, что он контролирует ситуацию, как в последний год или два, что он в курсе того, что происходит — но он, как правило, не в курсе...
- Продавец надеется на выстроенные им отношения, что многолетнее партнерство решает — но обстоятельства изменились и уже не решает...

Еще один фактор — инерция продаж. Клиент уже вложил когда-то в свой выбор, и это его устра-

ивало до февраля. Теперь айсберг перевернулся... и все по-другому... И главное — надежда на то, что, когда что-то поменяется — вам позвонят... обманывает всегда. Самое время пересмотреть стратегии продаж по ключевым клиентам, чтобы остаться в листе поставщиков, а, возможно, будем оптимистами, перетянуть на себя часть бизнеса ушедших конкурентов.

Дисклеймер: волшебной таблетки не существует.

Единственный вариант восстановить продажу — еще раз проделать тот путь, который был уже сделан, но проделать его быстро, подстроив свои действия под изменившуюся обстановку. Нужно сделать следующие шаги:

Шаг 1. Проведите аудит клиентской базы. Требуется для того, чтобы актуализировать информацию о клиентах. В сложившейся ситуации кризиса можно забыть все, что вы знали о клиенте до настоящего момента, кроме контактных лиц в нем.

Шаг 2. Заново квалифицируйте клиентов. Важно понять, какие клиенты для нас являются ключевыми или привлекательными в сложившейся ситуации, из тех, в которых сохраняется шанс на продажи и на кого из них сделать фокус усилий в ближайшее время.

Шаг 3. Заново продумайте потребности, которые должны быть у представителей клиента в сложившейся ситуации. Клиенты пересматривают сейчас свои приоритеты, и совершенно не факт, что они захотят купить самое дешевое. Сегодня реализуются всевозможные риски, и их надо учитывать. Необходимо адаптировать к этим рискам ваши продажи.

Шаг 4. Заново оцените конкурентную ситуацию. С очередным кризисом все поменялось, и теперь вы конкурируете, возможно, с другими конкурентами и по другим критериям.

Шаг 5. Учитываете ли вы, как принимается решение клиентом? — Вы имеете доступ к ключевым

БИЗНЕС ЕСТЬ БИЗНЕС, НО И ЗДЕСЬ НЕ ОБОЙТИСЬ БЕЗ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА.

представителям клиента или общаетесь только с одним из них? Это рискованно, вы можете узнать о решении постфактум, а нам нужно влиять на процесс принятия решения. Нарисуйте для себя блок-схему принятия решения. Отметьте на ней, с кем нужно встретиться.

Шаг 6. Продайте клиенту встречу — предложите ему помощь в его нелегком выборе сегодня. Подготовьтесь к встрече, используя все вышеперечисленное — спланируйте вопросы, подумайте о возражениях, учтите конкурентов. Спланируйте, чем вы хотите закончить встречу. Обязательно учтите тех представителей, кого на эту встречу захочет пригласить клиент, — от этого будут зависеть обсуждаемые темы.

Шаг 7. Подготовьте встречу. В зависимости от ее цели спланируйте вопросы и сценарий, продумайте аргументацию, актуальную для тех, с кем встречаетесь, запаситесь доказательствами, спланируйте прогресс.

Шаг 8. Проведите встречу. Ведите записи, задавайте вопросы, выясняйте потребности и ищите реакцию собеседников. Выявляйте их личные потребности и страхи, предлагайте заготовленные заранее выгоды, отрабатывайте возражения и сомнения. Закончите встречу обязательствами.

Шаг 9. Оцените результат — По его итогам переквалифицируйте клиента (см. п. 2). Этот цикл пора повторить с вашими приоритетными клиентами, потому что в кризис все меняется очень быстро. В кризис клиент пересматривает весь процесс покупки — он как бы покупает заново. Это новая возмож-

ность для вас. Результатом ваших действий должно стать воздействие на ключевых представителей клиента, которое поможет им продвигаться дальше к принятию решения о покупке у вас.

И не забудьте еще два важных момента. Во-первых, процесс продажи длительный, поэтому нужно контролировать его. Во-вторых, не только вы сейчас воздействуете на клиента, поэтому держите руку на пульсе и, если нужно, повторяйте шаги до получения положительного результата.



ДЕНИС БАРАНОВ,

тренер по продажам и переговорам

ЧТО ТАКОЕ ПРОДАЖИ B2B

ЕСТЬ ТРИ ОСНОВНЫХ ТИПА ПРОДАЖ

Они обозначены аббревиатурами B2B, B2C и B2G:

- **B2B** — business-to-business, то есть бизнес — бизнесу. Иными словами, юридические лица работают только с юридическими лицами.
- **B2C** — business-to-consumer, то есть от бизнеса к потребителю. Здесь юридическое лицо взаимодействует с физическими лицами.

ЕСЛИ У ВАШЕГО ПОСТОЯННОГО КЛИЕНТА
СМЕНИЛСЯ МЕНЕДЖЕР ПО ЗАКУПКАМ, С НИМ
ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО ПООБЩАТЬСЯ.

- **B2G** — business-to-government, то есть бизнес — правительству. В этом случае юридическое лицо работает с государством.

Суть B2B-продаж одна — компании взаимодействуют исключительно для получения прибыли тем или иным способом. Любой продукт, который покупает или продает компания — должен влиять на рост ее прибыли прямо или косвенно.

ПРИЧИНЫ ПОКУПКИ В B2B:

- Продукт должен участвовать в производстве.
- Услуга должна быть полезна бизнесу.
- Товар покупают, чтобы перепродать с наценкой.

КАК ВЫГЛЯДЯТ ПРОДАЖИ В B2B

Рассмотрим два основных способа продаж в B2B-сегменте (без деталей):

- Продажи по телефону.
- Прямые продажи на встрече.

Тендерные и прочие варианты рассматривать не будем, так как они встречаются куда как реже и там больше вопрос цены и качества продукта.

КАК ВЫГЛЯДЯТ ХОЛОДНЫЕ ПРОДАЖИ ПО ТЕЛЕФОНУ В B2B

1. Наш сотрудник звонит в компанию.

2. Обходит секретаря и выходит на ЛПР (лицо, принимающее решения).
3. Цепляет своим продуктом, отработывает возражения и договаривается о следующем шаге (например — отправка КП и дата, время следующего звонка).
4. На следующий звонок менеджер уже согласовывает все условия для заключения сделки, отправляет договор и опять же согласовывает следующий шаг.
5. Выполняя конкретные последующие шаги, согласно изначальной структуре, — сотрудник приходит к результату.

КАК ВЫГЛЯДЯТ ПРОДАЖИ НА ВСТРЕЧЕ В B2B (БЕЗ ДЕТАЛЕЙ)

1. Наш сотрудник звонит в компанию.
2. Обходит секретаря и выходит на ЛПР.
3. Все так же цепляет своим продуктом, отработывает возражения и договаривается о встрече. (Конкретная дата, время, детали.)
4. Готовится к встрече. В голове должна быть ясная цель и два-три варианта следующего шага по результатам встречи.
5. На встрече сотрудник должен заново заинтересовать клиента. Важно помнить, это биз-

нес и если клиент будет уверен, что при помощи предлагаемых продукта или услуги их компания заработает — шансы на сделку будут очень высоки.

6. После встречи согласование конкретного следующего шага и дальнейшего формата взаимодействий. (Лучше встречаться, созваниваться по телефону или вовсе формат переписки.)
7. Выполняя конкретные последующие шаги, согласно изначальной структуре — сотрудник приходит к результату.

КАК УДЕРЖАТЬ B2B-ПРОДАЖИ В КРИЗИС?

Кризис — это просто резкие перемены.

Рост цен, сокращение сотрудников, дефицит сырья, закрытие предприятий и т. д. — просто следствие резких перемен.

В идеале нужно научиться видеть приближение кризиса. В таком случае вы успеете подготовиться, и он принесет вам прибыль, а не убытки.

Но что делать, если вступаем к кризис без должной подготовки и у нас за неделю или даже за день ситуация в бизнесе переворачивается с ног на голову? Как это обычно бывает — слетают крупные контракты, срываются сделки с действующими клиентами, и они требуют возврат предоплаты и т. д.

Что делать? Некоторые взвинчивают бюджет на маркетинг, или наоборот, кто-то загибает показатели КРП и планы отделу продаж, другие увольняют всех неопытных сотрудников, и каких только экстренных мер люди не принимают.

Однако первым делом нужно понять, а что за перемены произошли?

Исходя из них, каждый уже в своем сегменте может принимать адекватные меры. Важно сначала понять, с каким врагом имеем дело, вместо того чтобы слепо махать шашкой.

НЕКОТОРЫЕ КЛИЕНТЫ ПОСТОЯННО
НА ЧТО-ТО ЖАЛУЮТСЯ. И ПОРОЙ СТАНОВИТСЯ
ВИДНА ЗАКОНОМЕРНОСТЬ: ЧЕМ БОЛЬШЕ
РАБОТАЕШЬ С КЛИЕНТОМ, ТЕМ ЧАЩЕ
ОН ЖАЛУЕТСЯ.

Итак, когда основные меры приняты, для удержания продаж нам потребуется:

1. Адекватно заново рассчитать бюджет на оставшийся год, чтобы понимать, какие требования предъявлять отделу продаж.
2. Рассчитать ресурсы для отдела маркетинга, чтобы понять, насколько смогут обеспечить отдел продаж.
3. Скорректировать показатели КРІ и планы для отдела продаж, согласно новой конверсии. Чаще всего, необходимо увеличивать количество звонков и эфирного времени.
4. Через неделю провести аудит работы отдела продаж и уволить одного или двух сотрудников, которые хуже всех выполняют КРІ и меньше принесли денег.

Как показывает мой опыт, для удержания продаж — этих мер более чем достаточно.

Далее обсудим, как и за счет чего можно увеличить B2B-продажи в кризис.

КАК ПОВЫСИТЬ B2B-ПРОДАЖИ В КРИЗИС?

Первым делом остановимся на слове «кризис». То есть резкие перемены.

Всем в сфере B2B-продаж известен тот факт, что в среднем 25% ваших клиентов приносят порядка 70% ваших доходов. Вы знаете этих клиентов?

- Вы просто обязаны знать каждую компанию, держать этот список в особой рамочке и постоянно искать возможность его пополнять. В кризис сделайте ставку именно на этих клиентов, разработайте для них специальные контракты с уникальными условиями. Это позволит мгновенно получить прибыль.

Наверняка вы, как и все успешные компании, хотя бы раз в год проверяете качество работы отдела продаж. Проверяете же?

- У нас грянул кризис, значит срочно пригласите 2–3 специалистов из разных компаний,

чтобы они вам провели аудит отдела продаж.

У вас на руках будет три разных отчета с указанными там зонами роста. Так вы сможете понять, что необходимо устранить для того, чтобы в моменте повысить конверсию отдела продаж.

Эти отчеты будут разными, это нормально, каждый эксперт обратит внимание на разные аспекты, что даст вам более полную картину. Но что с ней делать?

- Вам необходимо будет выписать для себя все пункты, которые совпадают по всем трем отчетам, ведь это то, что больше всего бросается в глаза. Это самые большие и глубокие дыры, через которые утекают ваши деньги.

Имея на руках конкретные запросы, вы можете обратиться к тренеру по продажам, чтобы он закрыл все эти пробелы.

Следуйте этой простой инструкции, и вы неизбежно увеличите продажи в своей компании.

Онлайн-курс Тимура Асланова Личный бренд от А до Я

Зачем продавцу личный бренд?

Сегодня в любой сфере **конкуренция на максимуме**. Что бы вы ни продавали, что бы ни предлагали клиентам, всегда есть ещё несколько десятков компаний и продавцов, которые **стучатся к вашим покупателям с таким же предложением**. Для того, чтобы разговаривали именно с вами, слушали именно вас и **купили именно у вас, вам надо выделяться**. Не скидкой, не бонусами, а тем, что вы не такой как все. **Вы эксперт с мощным личным брендом**. Тогда и скидку могут не попросить.

Но как это сделать?

Ответы даст главный редактор журнала «Управление сбытом» Тимур Асланов на своём онлайн-курсе «Личный бренд от А до Я»



ПОДРОБНЕЕ:

ЗАХОДИТЕ, СМОТРИТЕ, РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ:

(495) 540-52-76
www.conference.image-media.ru

БАРЬЕРЫ В ПРОДАЖАХ, ИЛИ КАК ВЫЯВИТЬ И УСТРАНИТЬ ФАКТОРЫ, МЕШАЮЩИЕ РОСТУ ПРОДАЖ?

Владимир Якуба

Современный мир устроен так, что ты либо лидер, либо ведомый. Речь сейчас не о личностных качествах, а о деятельности: общество сегодня разделено на два лагеря — тех, кто работает на себя, и тех, кто работает на так называемого «дядю».

Если лет 10–15 назад стало непрестижно отучиться в техникуме и работать на заводе (следствием чего стало еще более масштабное по сравнению со времени перестройки оскудение штата заводов и увеличение числа «профессионалов» с дипломом вуза), то сейчас так же непрестижно быть рядовым офисным сотрудником. Все стремятся работать на себя — построить бизнес, стать блогером или хотя бы фрилансером.

Однако путь бизнесмена крайне тяжел и тернист, на нем попадает множество самых разных препятствий. Успешным в этой области становится тот, кто имеет достаточно опыта, терпения, настойчивости; кто умеет ставить перед собой задачи и систематически решать их; кто умеет быстро приспосабливаться к стре-

мительно меняющимся условиям; кто имеет достаточно воображения для решения нестандартных задач... Как вы видите, список достаточно обширен, продолжать его я могу долго. Однако речь здесь о другом. Если вы начинаете путь бизнесмена или только планируете открывать свое дело, вам важно узнать о такой вещи, как барьеры в продажах. Об упорстве и целеустремленности вам расскажут на каждом углу, а вот об основных трудностях, с которым сталкивается КАЖДОЕ предприятие в процессе своей деятельности, знают далеко не все.

Как нетрудно понять, барьеры — это такие препятствия на пути развития компании, которые необходимо преодолевать, чтобы не дать своему начинанию остановиться

на месте и, как следствие, погибнуть от недостатка ресурсов — ведь все те блага, которые вы могли взять раньше, вы уже взяли, их на обратном пути нет. А вперед идти вам мешает барьер. Вот и получается, что здесь либо пан, либо пропал.

Предлагаю рассмотреть базовые барьеры, которые точно встречаются на пути каждому бизнесмену и менеджеру:

1. ОТСУТСТВИЕ ВНИМАНИЯ К ИМИДЖУ КОМПАНИИ

XXI век — это век, в котором на смену коллективизму стремительными шагами приходит индивидуализм: появляется такое понятие, как личный бренд, все стремятся подать себя в выгодном свете. Любой успешный человек обязан иметь аккаунт в социальных сетях, где он будет рассказывать о своих буднях, правилах жизни и о тех возможностях, что перед ним открыл его род деятельности. Такие люди продают себя, свое лицо, идею... Они рекламируют в социальных сетях собственный

ПУТЬ БИЗНЕСМЕНА КРАЙНЕ ТЯЖЕЛ И ТЕРНИСТ,
НА НЕМ ПОПАДАЕТСЯ МНОЖЕСТВО САМЫХ
РАЗНЫХ ПРЕПЯТСТВИЙ.



ВЛАДИМИР ЯКУБА

Самый известный в России «реалити бизнес-тренер». Специалист по лидерству, продажам и работе с командой. Провел обучение в 134 городах, 18 странах. Автор 11 книг. Финалист книжной премии «Деловая книга года». Четырежды признан лучшим в профессии по результатам года (2014–2020 гг.).

Автор книг по продажам, самодисциплине, мотивации, лидерству, удаленной работе, сервису и работе с клиентами, 4 из которых стали финалистами книжной премии, проводимой PWC на Питерском экономическом форуме.

Более 9 млн просмотров видео в Instagram и 1,5 млн на YouTube.

Ментор по личной эффективности, автор открытого университета Yakuba.online, развивающего слушателей в четырех направлениях: продажи, топ-менеджмент, новое мышление и команда.

Номинант Книги рекордов Гиннесса. Выступления с аудиторией до 18 000 человек.

продукт или услугу, однако совершенно забывают про собственное детище — свою компанию. Почему это важно? Да потому что в процессе сделки присутствует не только вы, ваш товар или услуга и покупатель. Сюда же входит то пространство, в котором находится покупатель, приобретая ваш товар, атмосфера, которая там царит, ваши сотрудники. Вы никогда не придете снова в то заведение, где вам нахамил персонал; вы не захотите приобретать товар у той компании, которая остается в стороне от глобальных проблем, многие из которых являются действительно важными для большинства ваших клиентов... Помните, что вы должны продавать не только свое лицо и продукт, но и свою компанию. Пристально следите за тем, с каким настроением ваши сотрудники приступают к работе, насколько чисто и уютно в помещениях, куда приходят покупатели. У вас обязательно должна быть корпоративная культура и четко сформированные ценности компании — все это должно быть общедоступно, всему этому должны соответствовать и вы, и ваши сотрудники. Сделайте так, чтобы ваша фирма была у всех на слуху не только из-за ре-

кламы! Заставьте покупателей захотеть прийти к вам снова, остаться в вашем торговом зале как можно дольше, с улыбкой на лице приобрести как можно больше товара! Думаю, это тот барьер, который даже выявлять не надо — это то основополагающее и само собой разумеющееся, что должно восприниматься не как препятствие, а как необходимость. Однако как понять, что вы не смогли продать свою компанию? Все очень просто: вы активно ведете свои социальные сети, качество вашего товара не уступает конкурентным — а то и превосходит в несколько раз, но... Покупатели не идут. Задумайтесь, все ли хорошо с самой компанией? Попросите друга, в честности которого уверены, прийти в вашу фирму, оценить вывеску и интерьер, чистоту и приветливость персонала, эффективность работы. Это самый простой и де-

шевый способ узнать, все ли в порядке с имиджем компании. И если вы понимаете, что там всё запущено — смело в бой!

2. ИЗЛИШНЯЯ САМОУВЕРЕННОСТЬ

Здесь речь пойдет как о владельцах бизнеса, так и о специалистах по продажам. Первых излишняя самоуверенность лишает возможности вовремя замечать риски, заранее готовиться к ним, продумывать запасные планы. Именно по такой глупой, но распространенной причине и прогорают многие стартапы. Как понять, что вы самоуверенный болван (простите за грубость, но так оно и есть)? Очень просто: если вам кажется, что вы находитесь на вершине Олимпа, что у вас нет и не может быть конкурентов, значит... Вы

XXI ВЕК – ЭТО ВЕК, В КОТОРОМ НА СМЕНУ
КОЛЛЕКТИВИЗМУ СРЕМИТЕЛЬНЫМИ ШАГАМИ
ПРИХОДИТ ИНДИВИДУАЛИЗМ: ПОЯВЛЯЕТСЯ ТАКОЕ
ПОНЯТИЕ, КАК ЛИЧНЫЙ БРЕНД.

У ВАС ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНА БЫТЬ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЧЕТКО
СФОРМИРОВАННЫЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ.

уже на дне пищевой цепи. Знаете, что говорят о себе мудрецы? Они говорят, что ничего не знают. И это не наигранное приумножение собственных достоинств с целью напроситься на похвалу, вовсе нет. Это правда: чем больше ты знаешь, тем яснее понимаешь, что ничего на самом деле не знаешь. Но ведь не просто так эти люди называются мудрецами. С бизнесом точно такая же история. Спросите любого успешного предпринимателя, сел ли он сложа руки, достигнув высот? Конечно, нет! Все они продолжают развиваться сами и развивают свой бизнес, все они по-прежнему исследуют рынок и совершенствуют собственный продукт, чтобы выигрывать в гонке за покупателя — даже если у них нет конкурентов. Тот, кто уверен, что с его бизнесом точно ничего плохого не случится, — тот уже проиграл.

Какая ситуация складывается с точки зрения специалистов по продажам? Примерно такая же. А возможно, даже хуже. Приведу пример. Однажды я зашел в популярную сеть косметики «Л'Этуаль», чтобы купить супруге подарок. Я ее очень люблю, поэтому, как вы понимаете, готов был выложить приличную сумму, чтобы ее порадовать. Так получилось, что в тот день я решил опробовать роликовые конь-

ки не как средство развлечения, а как средство передвижения — да, я решил доехать до торгового центра на роликах. Любой читатель догадается, что был я одет вовсе не в деловой хороший костюм, а в обычные спортивные вещи. Доехав до торгового центра, я сменил ролики на кроссовки и зашел в нужный мне магазин. Ни один консультант ко мне сначала не подошел (а вы знаете, что они получают процент от совершенных сделок, если проконсультировали покупателя, а не просто пробили его товар на кассе). Так вот, когда я сам подошел к двум девушкам-консультантам и попросил о помощи, одна пошла со мной, но крайне неохотно, всем своим видом показывая, что ей вообще не до того, чтобы обслуживать меня (хотя, когда я пришел, других покупателей в магазине не было). Затем, в процессе выбора подарка, девушка постоянно указывала мне на то, что я смотрю «слишком дорогой» товар, не то чтобы намекая, а говоря это напрямую и предлагая альтернативу подешевле. В итоге я понял, что помощи мне не дожидаться, и продолжил выбор уже самостоятельно. Уйти в другой магазин я не мог, потому что во мне загорелся безумный азарт — мне, как «продажнику на всю голову», автору многих

книг и тренингов по продажам, захотелось показать этим консультантам всю ошибочность их суждений. Поэтому, долго провозившись у стоек с косметикой, я все же взял все, что хотел, сам подошел к кассе и оплатил, не дрогнув ни одним мускулом, а только улыбнувшись. Видели бы вы их лица! Я еще тогда извинился за свой внешний вид — сказал, что решил сегодня отдохнуть от строгих костюмов и немного заняться спортом.

Эта ситуация точно иллюстрирует деструктивную самоуверенность специалистов по продажам. Возьмись они за меня с полным стремлением продать как можно больше качественного и дорогого товара, возможно, я бы приобрел даже больше косметики для своей супруги и принес бы магазину куда большую выручку. Однако этого не случилось. А теперь представьте, скольких людей эти продавщицы упустили. Ведь не во всех загорается азарт, большинство просто оскорбляются и уходят.

Как определить этот барьер и устранить его? Есть справедливая народная мудрость: рыба гниет с головы. Как ни странно, но скорее всего такое поведение ваших сотрудников — это ваша вина. О своей чрезмерной самоуверенности знаете только вы сами. Никто вам не скажет, насколько верны ваши суждения об уровне вашего бизнеса. Однако знайте, что в момент, когда вам кажется, что вы на вершине, вы сильно заблуждаетесь. Это тревожный звоночек! Вам стоит пересмотреть свое отношение к этому и начать думать о том, как можно улучшить собственную компанию. С этим разобрались. А что делать с сотрудниками? Предлагаю тот же вариант, который описывал в первом пункте: помощь честного друга. Будет хорошо, если вы возьмете на заметку рассказанную мною историю и провернете нечто похожее. Вы можете даже самостоятельно наведаться с проверкой, обозначив себя как самого обычного клиента

ТОТ, КТО УВЕРЕН, ЧТО С ЕГО БИЗНЕСОМ ТОЧНО
НИЧЕГО ПЛОХОГО НЕ СЛУЧИТСЯ, — ТОТ УЖЕ
ПРОИГРАЛ.

(это сработает лишь при условии, что ваши сотрудники не знают вас в лицо).

Еще один способ не выявить, а предотвратить такие ситуации — корпоративная культура. Когда вы вежливы со своими сотрудниками и требуете от них того же к себе и друг к другу, они автоматически будут столь же вежливыми к клиентам. Создайте вашим работникам максимально комфортные условия, и тогда им не придется срывать свое недовольство и раздражение на клиентах.

3. ОТСУТСТВИЕ ПРОДАЖ НА ПЕРСПЕКТИВУ

Довольно распространенная ошибка как начинающих бизнесменов, так и тех, кто работает в продажах довольно долго. Чаще всего эта ошибка встречается именно у сотрудников отдела продаж. В чем она заключается? Ваши продавцы привлекают клиента, продают ему товар или услугу здесь и сейчас, но... отпускают. Запомните: успешная продажа — это не совершенная разовая сделка, а клиент, привлеченный в вашу компанию на долгосрочную перспективу! Согласитесь, ведь продать уже имеющемуся клиенту гораздо проще, чем привлечь нового. Причем сделать это проще простого: общайтесь со своими клиентами, узнавайте их интересы и потребности, помогайте решать проблемы, будьте полезными! Если человека удовлетворит не только ваш товар, но и качество обслуживания, тогда он непременно вернется. А если качество обслуживания будет посредственным, тогда человеку будет не принципиально, где покупать в следующий раз — у вас или у конкурента. Поэтому продолжайте общение даже после совершения сделки. Позвоните клиенту и поздравьте его с днем рождения! Узнайте, как его дела и сообщите о поступивших новинках! Никогда не забывайте об уже пришедших к вам однажды клиен-

КОГДА ВЫ ВЕЖЛИВЫ СО СВОИМИ СОТРУДНИКАМИ И ТРЕБУЕТЕ ОТ НИХ ТОГО ЖЕ К СЕБЕ И ДРУГ К ДРУГУ, ОНИ АВТОМАТИЧЕСКИ БУДУТ СТОЛЬ ЖЕ ВЕЖЛИВЫМИ К КЛИЕНТАМ.

тах. Кстати, вести их списки очень легко во всем доступных таблицах Excel или в CRM.

4. НЕПРОДАЖИ

Весьма популярный, но мало кем взятый во внимание барьер. Суть его крайне проста: специалист по продажам, услышав отказ клиента или вечную фразу «Я подумаю», сдался, сбросил звонок или попрощался с уже пришедшим к нему покупателем. Как его распознать? Очень просто: если из 100 покупателей 98 ушли от вас с пустыми руками, значит, вы не продаете. «А как же те два покупателя, что я обслужил?» — спросите вы. А я отвечу: «Вы им не продали. Они купили сами». В своих книгах «Дожим клиента» и «Продажник на всю голову» я даю конкретные кейсы и скрипты, по которым очень просто «дожать» практически любого покупателя. Главный их принцип — это искренность, живое общение, а также всего две стратегии: не давать покупателю много времени на раздумья и продолжать говорить, уводя клиента в сторону от уже обсужденного вопроса. Два этих простых действия точно помогут вам продать ваш товар. И еще два правила: никогда

не врете и не читаете заранее заготовленные фразы! Скрипт не должен состоять из уже написанного и универсального текста — он скорее должен быть маршрутом, схемой, показывающей, к какой теме переходить дальше и с каких слов ее начинать, а также основные правила отработки возражений. Но никак не сплошной текст, который вы будете быстро и монотонно читать. Будьте живыми!

5. ПОЗВОЛЬТЕ КЛИЕНТУ ГОВОРИТЬ

К сожалению, современный человек устроен так, что он любит говорить, но не любит и не умеет слушать. Это крайне неправильный подход для продаж. Как выявить этот барьер? Подумайте и честно ответьте себе: кто больше говорит — вы или покупатель? Даете ли вы возможность потенциальному клиенту выговориться хотя бы на 70%? Если да, то я вас поздравляю! Скорее всего, вы отличный продавец, и дела у вас идут только в гору. Но если нет — это надо менять.

Помню, как-то раз я пришел в салон сотовой связи, чтобы быстро решить один вопрос. Помимо меня в салоне была еще бабушка, которую уже обслуживали, — она

СОЗДАЙТЕ ВАШИМ РАБОТНИКАМ МАКСИМАЛЬНО КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ, И ТОГДА ИМ НЕ ПРИДЕТСЯ СРЫВАТЬ СВОЕ НЕДОВОЛЬСТВО И РАЗДРАЖЕНИЕ НА КЛИЕНТАХ.

покупала телефон. Ждать своей очереди мне пришлось достаточно долго, ведь женщина не просто выбирала новый девайс — она рассказывала консультанту, ПОЧЕМУ она его выбирает: мол, старый разбила. Причем говорила она подробно и в красках. Я понимал, что мой вопрос можно решить буквально за минуту, поэтому окликнул продавца и спросил, нельзя ли меня обслужить, а затем продолжить работу с бабушкой. На что консультант посмотрел на меня, доброжелательно улыбнувшись, и без тени неприязни сказал, что женщина была первой, поэтому он сначала обслужит ее, а затем с радостью поможет мне. Видели бы вы, насколько довольной выглядела в тот момент та женщина! Вероят-

но, ей не с кем поговорить, поэтому такое внимание консультанта было ей очень приятно. Думаете, я разозлился? Нет, нисколько. Я понял, что продавец идеально выполняет свою работу. Он терпеливо дослушал клиентку, закончил работу с ней, продав не только телефон, но также несколько дополнительных товаров: чехол, стекло (которое сам же наклеил за дополнительную плату), новый тариф. Еще и наушники успел прорекламировать. И это при том, что говорил он по минимуму! Как только консультант закончил с бабушкой, он, как и обещал, сразу же взялся за работу со мной, причем с той же улыбкой и доброжелательностью, с которой он обслуживал женщину до меня. Тогда

я понял, что этот продавец — просто находка! Наверняка он привел в салон немало новых клиентов, которые останутся постоянными покупателями этой сети. Да и я остался доволен, хоть и ждал куда дольше, чем рассчитывал.

Я перечислил и описал пять основных барьеров, которые мешают бизнесу продавать и расти. Все они, казалось бы, максимально простые и примитивные, но, как правило, именно таким вещам мы уделяем меньше всего внимания. Тем не менее, всем известно, что вся жизнь состоит из мелочей. Работа любой компании — не исключение.

Успехов вам в устранении факторов, мешающих продажам. Помните, что дорогу осилит идущий!

МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ

ОЛГА ЕГОРОВА,

*руководитель отдела продаж
компании «Квартет»*

Возражения и сомнения клиентов часто становятся для продавцов непреодолимым барьером. И даже несмотря на то, что возражения возникают практически у каждого клиента, продавцы часто к ним оказываются не готовы. Они боятся их и воспринимают, как сигнал о срыве сделки. Начинают нервничать, и допускают массу ошибок.

Несмотря на то, что многие продавцы считают, что причина возражений, по сути, одна — предложение не интересно клиенту — это не так. Это слишком поверхностный взгляд на проблему. Именно

такое восприятие отказов клиентов и не дает продавцу добиваться успеха в продажах.

На самом деле, многие продавцы даже не готовятся к переговорам с потенциальным клиентом, ничего не узнают о нем, о его потребностях, о его стиле ведения переговоров и т.д. То есть они звонят потенциальному клиенту, даже не зная, насколько предложение может быть актуальным для него. Это грубая ошибка, последствия которой не всегда так просто исправить. Продавец может позвонить клиенту, например, в какой-то момент, когда он очень занят. В этом случае клиент, скорее всего, откажет, даже не дослушав продавца до конца, так как у него просто нет времени сейчас на это. В этом слу-

чае продавец должен переспросить, когда удобно перезвонить клиенту. Бывают такие случаи, когда продавцу говорят, что сейчас им его предложение не интересно. А на вопрос, когда удобнее перезвонить, ведь возможно ситуация поменяется, ему отвечают что-то вроде «перезвоните завтра утром». Вот и получается, что клиент просто сейчас занят, у него нет возможности поговорить, даже по телефону. А если менеджер по продажам не переспросит о причинах отказа, то он ведь может больше никогда и не позвонить этому клиенту.

Каждому продавцу приходилось и не раз слышать эту фразу «нам не интересно ваше предложение». Но надо быть настойчивым и не просто распрощаться с потенциальным клиентом после такой фразы, а выяснить, почему нет интереса и когда он может появиться. А если продавец хорошо подготовится к переговорам с клиентом, то ему проще будет найти подходящие аргументы, чтобы убедить клиента встретиться, и ознакомиться более подробно с предложением, ведь продавец предлагает то,

СОВРЕМЕННЫЙ ЧЕЛОВЕК УСТРОЕН ТАК,
ЧТО ОН ЛЮБИТ ГОВОРИТЬ, НО НЕ ЛЮБИТ
И НЕ УМЕЕТ СЛУШАТЬ.

что реально может улучшить жизнь клиента.

Возражение может быть обычной отговоркой, когда клиент вообще не собирался покупать, он лишь присматривается пока к товарам или услугам. В этом случае продавцу будет очень не просто дожать клиента, и вполне возможно, что не всегда это нужно делать. Но не всегда возражение является простой отговоркой, чаще — это реальные сомнения клиента, которые, как правило, становятся результатом либо плохо выясненных продавцом потребностей клиента, либо плохо проведенной презентации. И в том, и в другом случае нужно возвращаться на предыдущие этапы продажи и исправлять допущенные ошибки. Продавец мог упустить очень важные моменты при презентации, и клиент из-за этого делает неверные выводы. Или же продавец акцентирует внимание клиента не на тех преимуществах товара или услуги, которые ему важны. Поэтому чтобы избежать возражений клиента, нужно лучше выяснять его потребности, в презентации делать акцент именно на том, что крайне важно самому клиенту, а не продавцу. И говорить продавец должен на языке клиента, используя его же речевые обороты — в этом случае у продавца будет больше шансов, что его услышат. А если клиент услышит то, что ему близко и важно, и что это лучшее решение для него, то и места для сомнений и возражений у него просто не останется.

Клиент, озвучивая возражение, не всегда говорит то, что на самом деле думает. И особенно это касается ценовых возражений, ведь любому клиенту будет приятно, если продавец сделает ему скидку — вот он и говорит «дорого». А менеджер по продажам, который не знает, как работать с такими возражениями, соглашается с потенциальным клиентом, тем самым теряя его. Если продавец хорошо знает свой товар или услугу, выясняет потребности клиента, то ему будет не так сложно сделать, чтобы в глазах

ВОЗРАЖЕНИЕ МОЖЕТ БЫТЬ ОБЫЧНОЙ
ОТГОВОРКОЙ, КОГДА КЛИЕНТ
ВООБЩЕ НЕ СОБИРАЛСЯ ПОКУПАТЬ,
ОН ЛИШЬ ПРИСМАТРИВАЕТСЯ ПОКА К ТОВАРАМ
ИЛИ УСЛУГАМ.

клиента перевесила чаша с ценностью товарного предложения. Вот таким образом и отрабатываются возражения.

Для того, чтобы грамотно и успешно работать с возражениями продавец всегда должен готовиться к переговорам. Подготовка должна быть и психологическая. Хороший переговорщик знает, как важно для успеха в переговорах быть спокойным, уметь держать свои эмоции под контролем. Также продавец должен собрать как можно больше информации о клиенте, его предпочтениях и проблемах. Кроме сбора информации о клиенте, продавец должен знать все о конкурентах, их ценах, плюсах и минусах вашего товарного предложения в сравнении с тем, что предлагают конкурирующие компании. Эта информация очень важна для проведения переговоров с клиентами. Задача продавца — помочь понять клиенту, почему ему выгодно сделать выбор в вашу пользу.

Но работа с возражениями заключается не только в том, чтобы отвечать на озвученные клиентом возражения, но и постараться отработать на предыдущих этапах таким образом, чтобы у клиента не осталось никаких сомнений и возражений. И начинается эта работа, как мы уже говорили, с подготовки

к переговорам. Без подготовки продавцу будет очень сложно убедить клиента купить, и любое возражение может поставить продавца в тупик, так как у него не будет весомых аргументов для этого клиента.

После подготовки продавца ждет другой непростой этап — холодный звонок потенциальному клиенту. И здесь опять же немало продавцов испытывают страх. Они не знают, как и что говорить, и слишком боятся услышать отказ уже по телефону. Но надо понимать, что холодные звонки невозможно делать без отказов, они будут и будет их немало. Но эти отказы не нужно принимать на свой личный счет. С ними надо учиться работать, и со страхом тоже надо работать — нельзя позволять ему брать верх над собой. Продавец должен быть настроен на успех, должен быть уверенным в себе, и тогда, поверьте, количество отказов сократится. Но и холодные звонки тоже надо уметь делать. Клиенты не любят, когда им сходу начинают что-то навязывать, что-то продавать. Клиенты не хотят слышать о ваших самых лучших товарах или услугах, или же о вашей успешной компании, они думают, как бы им решить свои проблемы. Вот вам и повод для разговора с потенциальным клиентом — скажите, что вы хотели бы помочь в решении

ПРОДАВЕЦ ДОЛЖЕН БЫТЬ НАСТРОЕН НА УСПЕХ,
ДОЛЖЕН БЫТЬ УВЕРЕННЫМ В СЕБЕ, И ТОГДА,
ПОВЕРЬТЕ, КОЛИЧЕСТВО ОТКАЗОВ СОКРАТИТСЯ.

ХОРОШИЙ ПЕРЕГОВОРЩИК ЗНАЕТ, КАК ВАЖНО
ДЛЯ УСПЕХА В ПЕРЕГОВОРАХ БЫТЬ СПОКОЙНЫМ,
УМЕТЬ ДЕРЖАТЬ СВОИ ЭМОЦИИ ПОД КОНТРОЛЕМ.

проблем. Но не советую говорить это именно в таком формате — ищите те фразы, которые будут восприняты вашими клиентами адекватно, с интересом. Только помните, что не нужно занимать слишком много времени у клиента — оно ведь так дорого в наши дни. И если продавец будет звонить и что-то долго рассказывать, то его просто никто не будет слушать.

Когда продавцу удастся договориться о проведении встречи с клиентом — это уже половина дела, так как личные переговоры ничем не заменить. И вот здесь нужно особенно постараться, чтобы для начала завоевать доверие клиента, иначе вас просто не будут воспринимать всерьез. Да, может быть, и выслушают, но ответят вам что-то вроде «я подумаю», «вернемся к этому разговору позже» и т. д. Клиент, если он не доверяет продавцу, не станет прислушиваться к его рекомендациям, даже если ему и нужно то, что предлагает этот продавец, он, скорее всего, найдет другую компанию, где это можно приобрести. Кстати, именно отсутствие доверия к продавцу и становится часто причиной возражений и отказов клиента, поэтому над этим вопросом нужно работать вплотную. Учитесь быть такими, чтобы люди вам доверяли. Этот навык необходим в продажах.

Далее продавца ждет один из важнейших этапов — выяснение потребностей. Именно этот этап дает возможность продавцу понять, какое предложение нужно сделать клиенту и то, каким образом ему нужно преподнести информацию. Если на этом этапе совершить ошибку, либо вообще пропустить его, то количество возражений будет очень большим, либо, того хуже, будет категорический отказ. Готовьтесь заранее к этапу выяснения потребностей. Конечно, зная уже что-то о клиенте, пройти и этот этап с успехом будет гораздо проще. И если потребности выяснены, то продавцу остается только сделать клиенту соответствующее предложение, и сделать это грамотно, на языке клиента. Тогда и возражений может вообще не быть, либо это будут лишь незначительные сомнения. Таким образом, работая эффективно на всех этапах продажи, продавец может не просто избежать возражений, но и значительно повысить шансы на успешное заключение сделки.

И будьте уверены и в себе, и в своем товарном предложении — как правило, ваша уверенность передается и клиенту, тем самым повышая шансы на успешный исход переговоров. Не бойтесь возражений клиента — делайте акцент на ценности ваших товаров и услуг,

приводите актуальные для покупателя доводы, но не спорьте никогда с клиентом и не обесценивайте его высказывания, в том числе и возражения. Но при этом будьте убедительны и красноречивы, приводите в пример других ваших клиентов, которые купили этот товар и решили проблемы, сходные с теми, что существуют у клиента. Нужно просто быть готовым к возражениям и относиться к ним как к сигналу, что клиент уже готов обсуждать целесообразность покупки, а значит, товар его заинтересовал. И теперь ваша задача заключается в том, чтобы донести до клиента то, что ценность вашего товара намного превосходит его цену. И тогда возражения клиента перестанут казаться вам непреодолимым барьером.

Как вариант решения этой проблемы продавцам можно рекомендовать работать на предыдущих этапах продаж таким образом, чтобы избежать возражений или хотя бы сократить их до минимума. И начинать надо еще с этапа сбора информации о потенциальном клиенте. Зная о клиенте как можно больше информации, продавец получает зацепки, благодаря которым он еще до встречи с заказчиком будет понимать, что ему может быть интересно. И вот с этого момента продавец и закладывает фундамент успеха переговоров с клиентом. Если, конечно, не пропускает этот этап. А надо заметить, что не так уж и редко продавцы допускают эту ошибку.

ЛАРИСА ФЕДОРОВА,

маркетолог, бизнес-консультант

ОТКАЗ – ЭТО ЛИШЬ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ КЛИЕНТА,
ПРАВИЛЬНО РАБОТАЯ С КОТОРОЙ, МОЖНО
СДЕЛАТЬ ПРОДАЖУ.

Все мы понимаем, что отказы в продажах часто превращаются для продавцов в серьезную проблему, в тот барьер, который мешает им достигать поставленных целей. Отказы приводят к снижению самооценки продавцов, их уверенности в товаре или услуге, которые они продают, к компании, в кото-

рой работают, и в себе самом. А клиентам не хочется взаимодействовать с неуверенным продавцом, тем более — покупать у него. Если продавец демонстрирует неуверенность, это приводит к появлению сомнений и у потенциального клиента. И снижает вероятность продажи. Таким образом круг замыкается: нет уверенности — нет продаж, отсутствие продаж вновь снижает уверенность.

Но на самом деле, отказ — это лишь обратная связь от клиента, правильно работая с которой, можно сделать продажу. Если после ответа «нет», продавец не развернется и не уйдет, а уточнит причину, задав адекватный вопрос, это может стать началом успешной сделки. Крайне редко бывает, что клиент категоричен в своем «нет». «Нет» может означать: «не сейчас», «не в такой комплектации», «не по такой цене», «не с такой формой оплаты» и т. д. Многие из этих параметров можно изменить, чтобы добиться позитивного ответа. Причина отказа может быть вообще не связана с вашим товаром или услугой: плохое настроение, мысли заняты другим и т. д. Клиента может не устраивать цена. Но продавец должен понимать, что не бывает чего-то просто дорогого, дорогое всегда относительно чего-то: предложений конкурентов, представлений о том, что входит в состав товара или услуги, платежеспособности клиента. Клиент всегда найдет деньги на то, что ему нужно, если цена для него понятна и адекватна. Цена может устраивать, но есть категория клиентов, которые в принципе не покупают, если им не уступают или не делают скидки. Как раз на них действует прием зачеркнутых цен в магазинах, когда цены искусственно завышают, зачеркивают и рисуют рядом реальную.

Если клиент готов к диалогу, то эти параметры можно выяснить и дать подробную информацию. Бывает и так, что клиент хочет оставить последнее слово за собой. И грамотный продавец повернет переговоры так, чтобы это последнее слово вы-

КЛИЕНТ ВСЕГДА НАЙДЕТ ДЕНЬГИ НА ТО, ЧТО ЕМУ
НУЖНО, ЕСЛИ ЦЕНА ДЛЯ НЕГО ПОНЯТНА
И АДЕКВАТНА.

ражало решение приобрести товар. Есть такая категория клиентов, которые привыкли самоутверждаться, возражая собеседнику, любит поспорить. Дав им эту возможность, продавец легче завершит сделку.

Надо встать на сторону клиента и понять, что любому клиенту важны гарантии, цена, качество, результат, которые он получит на выходе. Клиент желает купить решение своей проблемы, удовлетворение какой-либо потребности. Важно выстроить аргументацию в процессе переговоров о покупке таким образом, чтобы продемонстрировать, что товар или услуга обладают важными для клиента параметрами. Нередко ответ «нет» или просто возражение клиента приводит к ступору продавца. Одним из ключевых навыков успешного менеджера по продажам является скорость реакции, умение за несколько секунд выдать компетентный и убедительный ответ потенциальному клиенту. Хорошим инструментом при этом могут быть речевые модули, с помощью которых можно разрабатывать сценарии продаж для переговорных ситуаций именно в вашей компании. Они придают больше уверенности. Кроме того, психологически продавцу проще работать, когда он знает, что будет следующий клиент и следующий после него, не все со-

глашаются, но обязательно будут те, кому нужен продукт или услуга. Это не отменяет качественной обработки возражений. Как раз общая статистика показывает, где недорабатывает клиент.

Отличное знание продукта позволяет качественно выстроить аргументацию в ходе презентации, показать себя экспертом, а клиентам приятно иметь дело с экспертом, к нему возникает больше доверия и снижается процент отказов в процессе продажи. Когда продавец понимает, что отказ — это не личная обида, а просто, например, несоответствие каких-то характеристик товара потребностям клиента, отказ уже не воспринимается им так тяжело. Продавцы должны всегда готовиться к встрече с клиентами. Они должны владеть речевыми модулями для ответов на типичные возражения клиентов, хорошо разбираться в продукции и знать важную информацию о своей компании. Также необходимо собрать информацию о потенциальном клиенте. Все это сможет на первых минутах расположить к разговору с вами, а в завершение поможет правильно построить аргументацию, чтобы подвести к принятию позитивного решения о покупке.

Самый эффективный способ работы с отказами — это вопросы,

ЕСТЬ ТАКАЯ КАТЕГОРИЯ КЛИЕНТОВ, КОТОРЫЕ
ПРИВЫКЛИ САМОУТВЕРЖДАТЬСЯ, ВОЗРАЖАЯ
СОБЕСЕДНИКУ, ЛЮБИТ ПОСПОРИТЬ.

ОТЛИЧНОЕ ЗНАНИЕ ПРОДУКТА ПОЗВОЛЯЕТ
КАЧЕСТВЕННО ВЫСТРОИТЬ АРГУМЕНТАЦИЮ В ХОДЕ
ПРЕЗЕНТАЦИИ, ПОКАЗАТЬ СЕБЯ ЭКСПЕРТОМ.

хотя нередко продавцы боятся задавать много вопросов. Им кажется, что встреча превращается в допрос. Собрав нужную информацию с помощью вопросов разных типов, мы глубже поймем потребности покупателя, мотивы его покупки и сможет адаптировать к ним свое предложение. С количеством вопросов действительно важно соблюдать грань: слишком мало вопросов не прояснят ситуацию, и ваше предложение не выстрелит точно в цель, а большое количество вопросов может напрячь потенциального клиента, утомить его. После блока с вопросами стоит подвести итог и убедиться, что вы ничего не упустили. Просто магически работает вопрос о том, что важно самому клиенту, на основании чего он принимает решение о покупке. Это самый простой и достоверный способ получить эту информацию. Сигналом к тому, что клиент готов, могут быть вопросы о цене, о доставке или т.п., свидетельствующие, что клиент уже как бы примеряет товар на себя. Помните, что покупателю было бы проще сделать покупку эконом-версии, а проникшись доверием к компании и продукту, он будет готов приобретать более дорогие варианты.

Даже если сегодня клиент категоричен в своем «нет», завтра он может передумать. Назначая следу-

ющий шаг, вы даете себе еще один шанс убедить клиента совершить покупку. Например, если в ходе телефонного звонка не удастся сделать продажу, можно договориться о том, что вы вышлите какую-то информацию и после этого вновь созовонитесь или встретитесь.

Как только менеджер по продажам перестает воспринимать отказы клиентов как приговор, как непреодолимый барьер, ему сразу же становится проще с ними работать. Грамотный продавец рано или поздно превращает отказы многих клиентов в согласие. И надо помнить, что чем лучше продавец подготовится к переговорам с клиентом, тем больше у него шансов на успешное заключение сделки, даже если в начале переговоров придется услышать от клиента отказ. В большинстве случаев отказ клиента опытный продавец может отработать и завершить переговоры заключением сделки.

АНДРЕЙ КОНОВАЛОВ,

*руководитель отдела продаж,
компания «Гранд»*

Частые срывы переговоров становятся для многих продавцов неразрешимой проблемой. Не буду

спорить, что проигранные переговоры — это барьер на пути к успеху в продажах. Но назвать его непреодолимым было бы неверно. Каждый продавец должен отрабатывать и совершенствовать свои навыки переговорщика, и тогда проблема будет решена. И, кроме того, повышения эффективности переговоров с клиентами не произойдет, если продавец не поменяет свой психологический настрой на работу с заказчиками, в том числе и на возможные отказы.

Нередко накануне переговоров продавец начинает нервничать, сомневаться в себе, а иногда и в своем предложении для клиента. И это приводит к снижению эффективности проводимых переговоров. Успеху в переговорах часто мешают различные страхи продавцов. Если продавец испытывает страх, то клиент это почувствует, и это не будет способствовать успешному завершению сделки. Менеджер по продажам должен быть позитивен, уверен в себе и тактичен в любых ситуациях взаимодействия с клиентом. Для того, чтобы достичь успеха в переговорах продавцу недостаточно знать техники продаж, он должен уделять внимание изучению психологии клиентов, а также владеть навыками борьбы со стрессом. Успешный продавец знает, что отказы, грубость клиентов — это часть его работы, поэтому он владеет навыками избавления от негативных эмоций. Если вы испытываете огромный страх перед отказами клиентов, то учитесь его преодолевать. Меняйте отношение к отказам. Это не провал переговоров, это часть вашей работы. Если клиент отказал — это повод поменять тактику работы с ним.

Продавец для достижения успеха в переговорах должен научиться управлению своими эмоциями. Он должен быть уверен в себе, не испытывать страха, по крайней мере, все это должно быть управляемым. Конечно, каждый продавец может переживать за исход переговоров, но один при этом будет спо-

ДАЖЕ ЕСЛИ СЕГОДНЯ КЛИЕНТ КАТЕГОРИЧЕН
В СВОЕМ «НЕТ», ЗАВТРА ОН МОЖЕТ ПЕРЕДУМАТЬ.

собен взять себя в руки и с холодной головой провести переговоры, а другой будет нервничать в процессе переговоров и постоянно допускать ошибки. Думаю, очевидно, кто из них провалит переговоры. Нельзя давать волю своим эмоциям, причем не только негативным, но и позитивным. Продавец должен быть на переговорах спокоен и уравновешен. Как правило, такие продавцы вызывают у клиентов уважение и доверие. А без доверия не будет и продаж. И переговоры будут заканчиваться очередным срывом сделки. Но не только страхи и отсутствие уверенности в себе мешают продавцам достичь успеха в переговорах.

Самое главное, что мешает успеху в переговорах, — это отсутствие подготовки к ним. Именно этот шаг многие продавцы не делают. Они, как говорится, с места в карьер — сразу же пытаются продать. И переговоры-то, по сути, не ведут, а разными методами давления стараются навязать клиенту то, что, по их мнению, ему нужно купить. Но если раньше такие методы продаж и срабатывали со многими клиентами, то сегодня такая тактика не просто не поможет вам продать, а скорее покажет вас как непрофессионала. Подготовка к переговорам — это их неотъемлемая часть. Без этого шага невозможно достичь успеха. А отсутствие подготовки заранее лишает продавца козырей, которые могли у него быть, если бы он прописал сценарий переговоров, продумал, на чем стоит делать акцент именно с этим клиентом.

Подготовка помогает продавцу чувствовать себя уверенным, спокойным, так как он знает каждый свой последующий шаг в переговорах. В процессе подготовки продавец имеет возможность не только подготовить свое предложение клиенту и найти самые весомые аргументы в пользу сотрудничества с его компанией, но и собрать как можно больше информации о клиенте, его предпочтениях, его стиле ведения переговоров, его интересах

ГРАМОТНЫЙ ПРОДАВЕЦ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ПРЕВРАЩАЕТ ОТКАЗЫ МНОГИХ КЛИЕНТОВ В СОГЛАСИЕ.

и т.д. На переговорах может оказаться важной любая информация об оппоненте. Сегодня клиенты не прощают непрофессионализма продавцам, ведь сейчас огромная конкуренция практически в любой сфере, то есть у клиента богатый выбор. И если клиент увидит, что продавец не готов к переговорам, то вряд ли продажа состоится. Кроме того, подготовка важна и с психологической точки зрения. Не раз приходилось видеть, как продавцы, увидев статусного уверенного в себе клиента, начинали нервничать и не могли достойно рассказать о своем товаре или услуге, о тех выгодах, которые получит клиент, сотрудничая с компанией продавца. Вместо этого они терялись при первом же вопросе клиента. Соответственно, сделка срывалась.

Кроме того, в процессе подготовки продавец имеет возможность продумать те ходы, к которым он будет прибегать в переговорах с клиентом, на какие, к примеру, он может пойти уступки. А что касается уступок, скидок, то эти моменты всегда необходимо продумывать заранее, так как в ходе переговоров сложно понять, на какие условия сотрудничества вы готовы пойти, а на какие — никогда. Если продавец подготовился к переговорам с клиентом, то ему, кроме всего проче-

го, проще будет не допустить многих ошибок. Например, клиенты нередко любят использовать манипулятивные ходы против продавца. Кто-то говорит, что наслышан о не самой лучшей репутации компании-продавца и поэтому готов работать только на условиях постоянной оплаты и особых льготных условиях сотрудничества. Другой клиент заявляет, что клиенты сделали им похожее предложение, но цена у них значительно ниже, и он готов работать с компанией продавца, но если они дадут ему значительную скидку. Так вот если продавец не готовился к переговорам, то он в таких случаях теряется, попадая на уловки клиентов, и готов пойти на самые разные уступки, лишь бы сделка состоялась. Если же подготовка к переговорам была, то продавец должен был выяснить, работает ли клиент с конкурентами и что они могли предложить ему и по какой цене. Тогда и манипуляции удастся избежать, и заранее будет готов ответ, чем же ваше предложение лучше по сравнению с теми, что предлагают ваши конкуренты.

Будьте бдительны с клиентами, старайтесь держать с ними дистанцию, а манипуляции, как только вы их распознаете, старайтесь сразу же пресечь и не затягивайте ситуацию. Когда продавец четко понимает,

ЧАСТЫЕ СРЫВЫ ПЕРЕГОВОРОВ СТАНОВЯТСЯ ДЛЯ МНОГИХ ПРОДАВЦОВ НЕРАЗРЕШИМОЙ ПРОБЛЕМОЙ.

ПРОДАВЕЦ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА
В ПЕРЕГОВОРАХ ДОЛЖЕН НАУЧИТЬСЯ
УПРАВЛЕНИЮ СВОИМИ ЭМОЦИЯМИ.

что клиент пытается «продать» его еще на ряд уступок, на которые он пойти не может, иначе условия контракта будут совсем не выгодны для его компании, он должен либо взять паузу, либо перевести разговор в иное русло. К примеру, можно уточнить потребности клиента, иногда и на обсуждение общих тем стоит перейти. Но не позволяйте манипулировать вами.

Еще одна частая ошибка, которую допускают многие менеджеры по продажам в переговорах — это отсутствие цели. Многим продавцам кажется бессмысленным тратить на время на формулирование четкой цели переговоров с клиентом — они считают, что и так понятно, что они хотят совершить продажу, а остальное не так важно. Но это непрофессиональный подход к переговорам. Цель надо ставить обязательно, причем перед каждым переговорами. Если вы перед переговорами по телефону не сформулируете вашу цель, то и действия ваши будут хаотичными. Как можно добиваться высоких результатов, когда нет конкретной цели. Отсутствие цели в переговорах — это непонимание того, что вы должны добиться от клиента на конкретном этапе. А значит, вероятность того, что вы перейдете на следующий этап переговоров крайне мала.

Помните, что цель должна быть реалистичной, иначе вы сами обречете себя на проигрыш. Но при этом не стоит и занижать планку. К примеру, если вы планируете переговоры с ключевым клиентом и, боясь неудачи, при постановке цели занижаете сумму планируемого контракта. Это ошибка, которая может привести не только к слишком низкой сумме договора с клиентом, но и, возможно, его потере. Продавец, конечно, должен подстраиваться под клиента, ориентироваться на его ценности и потребности, но при этом он и своей компании не должен забывать — если сделка не будет выгодна компании продавца, то в ней вообще нет смысла. Поэтому будьте внимательнее при постановке цели переговоров — она должна быть реалистичной, достижимой, но не заниженной. А кроме того, цель должна быть конкретной, выраженной в цифрах, сроках, а иначе это будет не цель, а некое пожелание.

Но даже когда вы поставили себе конкретную цель и сроки ее достижения, все же надо понимать, что иногда бывают обстоятельства, которые приводят к переносу сроков выполнения поставленной цели. И если эти обстоятельства, действительно, объективны и не зависят от продавца, то не стоит пытаться прыгнуть

выше головы. Иногда будет правильным перенести дедлайн, чем вообще не достигнуть поставленной цели. К примеру, если на переговорах не присутствовали все те люди, которые принимают участие в принятии решения по вашему предложению, и вам сообщают, что когда с предложением ознакомятся остальные лица, принимающие решение, то вам позвонят. И даже если вы ставили себе цель заключить сделку именно сегодня с этим клиентом, то нельзя раньше времени делать выводы и считать, что цель не достигнута. Но теперь ваша задача не просто перенести сроки достижения цели, но и продумать ваши дальнейшие действия. Возможно, имеет смысл назначить встречу с теми, кто не присутствовал сегодня на переговорах, но участвуют в принятии решения по вашему предложению, либо вы оставляете для них подробное коммерческое предложение и договариваетесь о дате и времени телефонного звонка и т.д. Но в любом случае стоит брать инициативу в свои руки, а не просто сидеть и ждать, когда вам позвонят. Часто именно в таком случае, когда клиент уже готов купить и остается уладить какие-то нюансы, появляется более настойчивый конкурент и уводит клиента. Этого нельзя допускать, а значит, нужно постоянно поддерживать связь с клиентом. Таким образом, вы будете держать ситуацию под контролем и у вас будут все шансы убедить вашего клиента в преимуществах вашего предложения.

Ситуация может по иному сценарию развиваться — вам могут сказать, что сейчас просто не готовы оплатить такую большую сумму, и поэтому откладывают этот вопрос до лучших времен. Здесь также вам нужно брать инициативу в свои руки и, во-первых, уточнить у клиента, что он подразумевает под «лучшими временами». Иногда продавец это трактует как категорический отказ, а клиент мог подразумевать совсем иное — возможно, через неделю у него уже будет возможность оплатить всю сумму контракта. Но если вы не по-

ПОДГОТОВКА ПОМОГАЕТ ПРОДАВЦУ
ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ УВЕРЕННЫМ, СПОКОЙНЫМ,
ТАК КАК ОН ЗНАЕТ КАЖДЫЙ СВОЙ
ПОСЛЕДУЮЩИЙ ШАГ В ПЕРЕГОВОРАХ.

интересуетесь, что именно хотел сказать этим клиент, то, скорее всего, опять получите срыв сделки. Во-вторых, в зависимости от того, что вам ответит клиент о возможных сроках заключения сделки, вам следует предложить свои варианты решения. Клиента нельзя оставлять без договоренностей на следующий шаг вашего взаимодействия.

Главное, что должен понять менеджер по продажам, что когда он ставит цель предстоящих переговоров, то он не обязательно сразу должен достигнуть ее — иногда нужно провести не одни переговоры, чтобы контракт был подписан. А иногда общую сумму контракта придется разбивать на несколько месяцев. А бывает и так, что в переговорах приходится делать большие паузы, но нельзя сдаваться.

К провалу переговоров продавец может прийти практически с первых же минут их проведения. Если не будет налажен контакт с клиентом, то и дальнейший ход переговоров будет сложным. Оппонента нужно расположить к себе, вызвать его доверие, а иначе достичь целей в переговорах продавцу, скорее всего, не удастся. Помните, что причиной большего числа провальных переговоров является отсутствие доверия между клиентом и продавцом. А что может продавцу помочь заслужить доверие клиента? Самые главные факторы — это профессионализм продавца, его тактичность и уважительное отношение продавца к клиенту. Также имеют огромное значение отзывы ваших клиентов, особенно если эти клиенты работают в той же сфере, что и ваш оппонент. Клиенту будет сложно принять то, что вы говорите, если он вам не доверяет. Если вы не вызовете доверия клиента в самом начале переговоров, ему будет тяжело откровенно говорить о своих потребностях и желаниях или серьезно воспринимать ваши усилия удовлетворить его потребности.

Успешные переговоры всегда основываются на интересах клиента. То есть всегда сначала надо вы-

яснить потребности клиента и только потом презентовать ему ваше предложение, в основе которого и лежат интересы клиента. Заказчик должен видеть, что ваше предложение полностью учитывает его интересы и дает ему возможность решить его проблемы лучшим образом, а возможно, дает и еще какие-то дополнительные возможности в качестве бонуса. Если же клиент еще внутренне не готов, у него остались какие-то сомнения, вы должны помочь ему разрешить эти сомнения. Это поможет вам избежать срыва сделки на самом последнем, завершающем этапе.

Переговоры — это всегда диалог, цель которого — найти тот вариант сотрудничества, который будет одинаково интересен обеим сторонам. Клиента надо максимально вовлекать в диалог — человек любит, когда его слушают, а не когда ему много рассказывают. Чтобы вовлечь клиента в диалог — задавайте ему вопросы. Клиент, отвечающий на вопросы, является активным участником переговоров и впоследствии уделяет большее внимание предмету переговоров. Никогда не старайтесь заключать сделки на заранее невыгодных условиях для клиента, иначе это будет разовая покупка, и на этом ваше сотрудничество

завершится. А задача продавца — так провести переговоры, чтобы клиент купил не только сегодня, но и стал вашим постоянным заказчиком.

Кроме того, для повышения эффективности продаж надо каждый раз проводить анализ переговоров, тем более что со временем это просто войдет в привычку и много времени занимать не будет. А вот информации для размышления анализ переговоров, как правило, много дает. Некоторые продавцы даже на диктофон записывают переговоры с клиентом. Причем не только при личной встрече, но даже по телефону. Эти записи упрощают проведение анализа и выявление допущенных ошибок, так как дает продавцу возможность посмотреть на себя как бы со стороны. И еще здесь нельзя упомянуть то, что анализировать переговоры надо письменно, а не устно. Устный анализ, конечно, тоже даст информацию для исправления ошибок и дальнейшего совершенствования навыков переговорщика, но в отличие от письменного, намного меньше. Устный анализ всегда проводится поверхностно, а письменный помогает фиксировать свое внимание на многих моментах переговоров, записывать их на бумаге, а значит, и впослед-

НА ПЕРЕГОВОРАХ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ ВАЖНОЙ
ЛЮБАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОППОНЕНТЕ.

ЕЩЕ ОДНА ЧАСТАЯ ОШИБКА, КОТОРУЮ
ДОПУСКАЮТ МНОГИЕ МЕНЕДЖЕРЫ
ПО ПРОДАЖАМ В ПЕРЕГОВОРАХ, — ЭТО
ОТСУТСТВИЕ ЦЕЛИ.

И ДАЖЕ КОГДА ПЕРЕГОВОРЫ ЗАВЕРШАЮТСЯ
УСПЕШНО – ЭТО ЕЩЕ НЕ ФИНАЛ. ПРОДАВЕЦ
НЕ ДОЛЖЕН СРАЗУ ЖЕ ЗАБЫВАТЬ О КЛИЕНТЕ.

ствии продавец может не раз обращаться к этим записям. Многие продавцы даже не задумываются о том, что нужно анализировать переговоры, причем не только те, которые они провалили, но и те, которые они провели успешно. А без этой аналитической работы невозможно будет понять, почему менеджер по продажам теряет клиентов, а значит, и не будет развития и совершенствования навыков ведения переговоров.

И даже когда переговоры завершаются успешно – это еще не финал. Продавец не должен сразу же забывать о клиенте. Напротив, следует после продажи позвонить клиенту – может быть, предложить ему какую-то консультацию, да просто спросить, все ли в порядке – смог ли клиент решить свои проблемы с помощью вашего товара или услуги. Это не просто знак уважения клиенту, это начало доверительных лояльных отношений, ко-

торые должны перейти в формат постоянных. Именно так сегодня должны строиться продажи. А иначе даже успешно проведенные переговоры, которые завершились продажей, можно считать провальными, если клиент больше ни разу не обратился в компанию, никому не порекомендовал ее.

Не забывайте о клиентах, их интересах и потребностях – ни в процессе подготовки к переговорам, ни в ходе переговоров, ни после их завершения. И тогда ваши продажи будут расти день ото дня. И помните, что без анализа ошибок в проведенных переговорах вы не сможете понять, в каком направлении вам развиваться, какие слабые стороны подтянуть, а на какие ваши сильные стороны делать особый акцент, чтобы достигать поставленных целей в переговорах.

НОВОСТИ
МАРКЕТИНГА
ЖУРНАЛ О НОВОМ МАРКЕТИНГЕ



Подпишитесь на наш телеграм канал
«Новости маркетинга», чтобы оперативно
узнавать обо всем новом в отрасли.
<https://t.me/novostimarketinga>

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

ЧТО И КАК ВАЖНО КОНТРОЛИРОВАТЬ, КОГДА СОТРУДНИКИ НА УДАЛЕНКЕ?

Для простоты разделю инструменты контроля на основные и вспомогательные. Основные инструменты назовем «управленческий контроль» — то есть на что руководителю обратить внимание при постановке задачи и при ее выполнении. Вспомогательные инструменты — это технический контроль. Программный контроль, CRM, виртуальный офис. Давайте для начала посмотрим, какие управленческие контроли важно учесть, работая с удаленной командой.

ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОДАВЦОВ ЗА СЧЕТ ГРАМОТНОЙ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ И ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧЕГО ДНЯ

Начиная трудовой день в офисе, очень хочется поболтать с коллегами о том, о сем, потом выпить кофе, потом проверить почту и только потом начать рабочий процесс. Начиная утро буднего дня на удаленке, хочется подольше потянуться в кровати и за пять минут до начала планерки, одной рукой снимая пижаму, а второй включая компьютер, буквально влететь из царствия Морфея в бурный трудовой процесс, в котором звонки, переговоры, встречи, договоры, клиенты, отгрузки. Узнаете в этих портретах своих продавцов, а кто-то, может быть, узнал и себя?

НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПОВЕДЕНИИ КЛИЕНТОВ

Стремительное развитие цифровых технологий, пандемия COVID-19 и связанные с ней ограничения, нелегкая экономическая ситуация, длящаяся вот уже на протяжении нескольких лет... Все это безусловно оказало определенное влияние на рыночные отношения: появился удаленный и гибридный офис, возросло количество фрилансеров (так называемых самозанятых), внимание покупателей обратилось на диаметрально новые продукты. Так как определить поведение потребителей? Какие тенденции наблюдаются?

Заявка подписчика на журнал «Управление сбытом»

Для оформления подписки заполните заявку подписчика, оплатите прилагаемый счет и отправьте заявку по факсу в редакцию по тел. (495) 540-52-76

(наименование организации) _____
 (вид деятельности) _____
 Юридический адрес: _____
 Почтовый (фактический) адрес: _____
 ИНН _____ КПП _____
 (тел./факс с кодом) _____ (факс) _____ (e-mail) _____
 (контактное лицо) _____ (должность) _____

Укажите, с какого месяца вы желаете оформить подписку

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	год
												2022
												2023

Счет на предоплату за 6 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

СЧЕТ № УС-2022/01-06

Платательщик:		Всего
Грузоотправитель:		
Дата и способ отправки	Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/ Накладная		

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 6 месяцев (№ за 2022 год)	6	1 266-00	7 596-00
Всего к оплате: Семь тысяч пятьсот девяносто шесть рублей 00 коп.		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	7 596-00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней.

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков доставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными.

Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.

При подписке на год скидка 5%!

Счет на предоплату за 12 месяцев

Поставщик	ООО «Нормедиа», ИНН 9701090129 КПП 770101001 Р/с 40702810010000238020 в АО «ТИНЬКОФФ БАНК» г. Москва К/с 30101810145250000974 БИК 044525974
-----------	---

СЧЕТ № УС-2022/01-12

Платательщик:		Всего
Грузоотправитель:		
Дата и способ отправки	Отметка об оплате	Шифр
Квитанция/ Накладная		

Предмет счета	Количество	Цена	Сумма
За подписку на журнал «Управление сбытом» на 12 месяцев (№ за 2022 год)	12	1 266-00	15 192 - 00
Всего к оплате: Пятнадцать тысяч сто девяносто два рубля 40 коп		НДС не облагается	00-00
НДС не облагается		ВСЕГО К ОПЛАТЕ	15 192 - 00

При оплате счета в назначении платежа просьба указать: адрес доставки журнала, телефон (с кодом города), ФИО контактного лица.

При оплате счета доверенными лицами или другими организациями просьба указать в основании платежа, за кого производится оплата, и уведомлять письменным сообщением.

Информация по доставке:

1. Отправка экземпляров Изданий производится не позднее 7 (семь) дней, с даты выпуска номера Издания. Отправка уже вышедших номеров Изданий в течение 10 (десяти) дней с момента оплаты Подписчиком за вышедшие номера, но не позднее месячного срока. В связи с производственной необходимостью (обработка почтовых бандеролей в узле связи) сроки отправки могут быть продлены на срок не более 7 (семи) дней.

2. Рекламации (Претензии) по доставке Издания предъявляются Подписчиком с момента нарушения сроков доставки издания (указанных в п.1.) в течение трех месяцев. При отсутствии рекламаций (претензий) в течение указанного срока Издатель считает свои обязательства исполненными.

Оплата данного счета-оферты (ст.432 ГК РФ) свидетельствует о заключении сделки купли-продажи в письменной форме (п.3 ст.343 и п.5 ст.438 ГК РФ)

Генеральный директор:

Корчагина Г. В.