

Глава 4

ВАС ЗАВЕЛ В ТУПИК НЕУСТОЙЧИВЫЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ?

Более полувека назад страховая компания «Колониал Пенн лайф иншуренс» начинала свой бизнес, ориентируясь главным образом на дружественные для реализации своих групповых программ рынки. В далекие 50-е руководство «Колониал Пенн» часами просиживало в зале заседаний, ломая голову над тем, как привлечь новые родственные организации. (Прежде чем вы начнете зевать в предвкушении истории шестидесятилетней давности, потерпите немного: решение, найденное «Колониал Пенн», более чем достойно вашего внимания.) Итак, компания пыталась наладить контакт с ассоциациями выпускников и другими крупными организациями, объединенными общей целью, однако усилия часто оказывались тщетными. Конкуренция в отрасли была крайне высока, и компании далеко не всегда удавалось убедить организации приобрести их страховые программы. Кого-то предложение заинтересовывало, кого-то – нет. В условиях изменчивого рынка компания не имела надежной опоры для роста, потому что никогда не знала, состоится сделка или нет.

Какое же решение нашло руководство «Колониал Пенн»? Ему пришла в голову блестящая мысль. «Раз так, давайте создадим свою организацию, став собственными же клиентами», – рассудило руководство. Временные и финансовые затраты были относительно невелики, а новая организация позволила бы компании найти подход к целевой аудитории старшего возраста.

В те времена такая идея многим казалась безумной. Однако благодаря этому «безумию», компания «Колониал Пенн» (согласно данным журнала «Форбс») стала одной из самых прибыльных в Соединенных Штатах. Перемотаем пленку на несколько лет вперед: сегодня компания имеет миллиардные обороты, а другие организации добиваются их внимания, чтобы предложить сотрудничество.

Решение, найденное руководством «Колониал Пенн», не что иное, как способ справиться с неустойчивым объемом продаж, с которым столкну-

лась компания. Они разработали план контратаки: изменили стратегию, отказавшись от прежней парадигмы – попыток «отбить» клиентов у других компаний, уже реализовавших свои страховые программы. Прежде компания была в тупике, занимая оборонительную позицию в условиях неустойчивого рынка. Теперь они перешли в наступление, создав дочернюю организацию, ставшую крупнейшим, лояльным и долгосрочным клиентом, принесшим «Колониал Пенн» миллиарды долларов дохода в виде страховых взносов, – и никакой конкуренции.

В этой главе я научу вас, как разорвать замкнутый круг неустойчивых объемов продаж. Секрет успеха – в разработке миграционной стратегии, которая поможет вам углубить и расширить отношения с покупателями, а также с теми, кто рекомендует и признает ваш продукт. Именно так и поступило руководство «Колониал Пенн», решив создать свою организацию.

Кстати, речь идет об «Американской ассоциации пенсионеров»¹. Слышали о такой?

СТРАТЕГИЯ, АНАЛИЗ, СИСТЕМА – ВОТ ЧТО ПОМОЖЕТ ВАШЕМУ БИЗНЕСУ

В предыдущей главе мы говорили о том, как нужно изменить вашу тактику, чтобы справиться с низким уровнем продаж. А как быть в том случае, если иногда продажи – на высоте, а иногда – нет? Что, если кажется, что нет никакой возможности предсказать, какой именно объем продаж вы сможете генерировать на регулярной основе?

Эти вопросы актуальны для многих, особенно в условиях, когда сама экономика не отличается постоянством. Значительное число компаний оказывается в зависимости от непредсказуемого объема продаж. Однако это не значит, что и вы должны пополнить их ряды.

Главные проблемы малого и среднего бизнеса можно сформулировать в виде трех тезисов:

1. Отсутствие *стратегии*.
2. Отсутствие *анализа*.
3. Отсутствие *системы*.

¹ Крупнейшая общенациональная организация, отстаивающая права и интересы пожилых граждан. В настоящее время (2004 г.) насчитывает более 35 млн членов (примерно половина всего населения США в возрасте старше 50 лет).

Компании *всегда* (а не время от времени) должны предпринимать шаги, направленные только на развитие и углубление долгосрочной, логически выстроенной стратегии по привлечению потенциальных клиентов, превращению их в покупателей – первичных, а затем и постоянных. Любые действия, нарушающие эту логическую последовательность, обнажают ахиллесову пяту вашего бизнеса.

Представим себе, что вы – фермер, выращивающий определенную культуру (скажем, кукурузу). Вряд ли вы решите не сажать кукурузу в этом году, а в следующем – переключиться на другую культуру (по крайней мере, до тех пор, пока кукуруза остается жизнеспособным, прибыльным и широко востребованным продуктом). И едва ли вам придет в голову, что в следующем году можно перестать поливать и удобрять кукурузное поле, оставив урожай на произвол судьбы («Ведь, черт возьми, в прошлом все отлично выросло!»).

Все это справедливо и в отношении работы с клиентами. Тот факт, что клиент однажды что-то у вас приобрел, вовсе не означает, что теперь его можно оставить в покое, предположив, что вторую и все последующие покупки он совершит сам, без помощи, подсказок, указаний или рекомендаций, исходящих от вас или ваших продавцов. Получив важный и ценный актив в лице клиента, вы должны стратегически и систематически выстраивать с ним отношения. Позвольте им расти и процветать под вашим приглядом, чтобы питать и обогащать ваш бизнес в будущем.

Стратегия, анализ, система – три средства борьбы с депрессией, вызванной неустойчивым объемом продаж. Все просто – как дважды два.

Однако давайте рассмотрим каждый из этих компонентов в отдельности.

КАК СОЗДАТЬ СТРАТЕГИЮ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ

Если у вас нет стратегии, каждый месяц вы будете вынуждены «тушить пожары» в одних и тех же местах. Обычно «горят» финансы и денежный поток. Если в вашем бизнесе, как и в большинстве других, отсутствует работающая стратегия, вам раз за разом придется сталкиваться с одной и той же проблемой: как закрыть месяц и чем заплатить за аренду. Каждые тридцать дней вы возвращаетесь к тому, с чего начали, бесконечно пытаетесь вкатить все тот же камень на ту же гору.

С другой стороны, если у вас есть стратегия, каждый месяц ваш бизнес будет получать новых потенциальных клиентов и покупателей с предсказу-

емой регулярностью – из самых эффективных и рентабельных источников. В вашей компании будет работать бесперебойная система непрерывного и последовательного развития отношений с клиентами: потенциальный клиент эволюционирует в первичного потребителя (в идеале – сразу нескольких товаров или услуг), который, в свою очередь, становится постоянным покупателем, и так далее. Кроме того, двигаясь по этой эволюционной лестнице, покупатель будет приводить с собой клиентов по рекомендации, которым предстоит совершить тот же путь. Покупательская способность каждого будет расти и помогать вам привлекать новых клиентов. Вы не успеете оглянуться, как ваш бизнес начнет процветать и расширяться – во всех возможных направлениях одновременно.

Подробнее о разработке стратегий мы поговорим в следующей главе, а пока рассмотрим лишь некоторые ключевые моменты. Когда перед нами стоит задача создания исходной стратегии, начинать нужно с самых основ. Первый вопрос, который вам нужно себе задать, звучит так:

Каких клиентов или какие компании вы хотите привлечь и почему?

Стратегия будет варьироваться в зависимости от вашей целевой аудитории; очевидно, что к разным типам клиентов нужен разный подход. Так, онлайн-модели обычно привлекают толпы потенциальных клиентов, но это, как правило, широкая, «расплывчатая» публика, среди которой, возможно, и будут случайные покупатели, не отличающиеся, однако, разборчивостью и лояльностью. Вы хотите привлечь толпы неизвестных? Или все-таки лучше иметь меньшую, но гораздо более четко очерченную и мотивированную аудиторию – клиентов, открытых к построению отношений на основе стратегически сформулированных вами критериев? Если вы не нарисуете (или не сможете нарисовать) себе отчетливый портрет желаемых клиентов и причин, по которым вы хотите их привлечь, они никогда не станут вашими покупателями.

Итак, как же определить и понять свою аудиторию? Если сформулировать ответ коротко – необходимо провести базовое исследование вашего рынка. Это отправная точка создания любой эффективной стратегии. При этом процесс необязательно должен быть сложным и затратным. Достаточно просто получить поперечный срез потребительского мнения (фокус-группа) в отношении вашего товара или услуги или провести опрос по телефону или электронной почте. Очевидным недостатком последних двух методов является вероятность того, что люди, к которым вы обратитесь по телефону или почте, не захотят участвовать в опросе. Поэтому я предлагаю подойти к делу творчески: предложите клиенту скидку или бонус в обмен

на заполненную анкету, а если речь идет о телемаркетинге, приберегите вопросы на конец разговора после успешной продажи по телефону, когда довольный клиент с превеликим удовольствием поделится с вами своими мыслями – в благодарность за удачную покупку.

Закладывая фундамент будущей стратегии, вы должны, в первую очередь, сконцентрироваться на получении информации – достаточной, чтобы ответить на следующие вопросы:

- Кто ваши самые лучшие потенциальные клиенты?
- Каковы их потребности, желания и ожидания?
- Существует ли спрос на ваш товар или услугу?
- Кто ваши конкуренты и в каком состоянии находится их бизнес?

Ваша цель – получить конкретные и подробные ответы на эти вопросы.

Например, если вы работаете с недвижимостью, вам необходимо выяснить, сколько домов ежегодно продается на вашем рынке и сколько денег тратится на их покупку. А если вы продаете элитные часы, нужно найти товары подобной категории на рынке и посмотреть, насколько хорошо они продаются. Изучите демографические показатели своей целевой аудитории, чтобы выявить ее нужды, а затем – позиционируйте себя как лучший выбор для удовлетворения этой потребности.

В какой бы отрасли вы ни работали, всегда важно знать, сколько единиц товара (услуги) продано и сколько денег на это потрачено; это позволит вам оценить успешность своей работы по сравнению с конкурентами и подскажет направление для постановки конкретных целей. Кроме того, необходимо изучить динамику изменений этих показателей за последние несколько десятков лет. Прослеживались ли какие-то заметные тенденции? Большинство профессиональных журналов, освещающих какую-либо отрасль, составляют годовые сводки, польза которых для вас может быть просто неоценимой.

Несмотря на то, что проведение маркетингового исследования может оказаться весьма скучным мероприятием, требующим временных затрат, оно необходимо, если вы хотите добиться успеха. Воспринимайте этот процесс просто как способ узнать, что конкретно привлекает внимание клиентов, наблюдая за их действиями и делая выводы на их основе. Это организованный способ получения объективных ответов на вопросы, которые должен задавать себе каждый владелец бизнеса или менеджер, стремящийся к успеху.

После того как вы определитесь с целевой аудиторией, можно переходить к следующему этапу создания стратегии: четко обозначьте проблему, которую решает ваш товар или услуга для данного круга людей. Именно сейчас вам предстоит заглянуть внутрь вашего бизнеса, чтобы найти общие черты среди нынешних клиентов – самых привлекательных и прибыльных покупателей. Ваша цель – воспроизвести, преумножить и сохранить непрерывный поток этого сегмента целевой аудитории (помимо всех прочих категорий клиентов, которые вы можете привлечь). Я показал это на простом примере: возможно, он будет несколько более очевидным, чем ситуация, с которой вам придется иметь дело в своей отрасли, однако именно так вы сможете ясно представить себе суть этой идеи.

Предположим, вы продаете велосипеды и, проанализировав базу своих активных и пассивных клиентов, обнаружили (вот так сюрприз!), что из трех тысяч покупателей, согласно результатам демографического и маркетингового анализа, 350 имен в списке имеют приставку «доктор». Неожиданное открытие: ваши маркетинговые материалы никоим образом не были ориентированы на эту аудиторию, однако именно ее ваш бизнес привлек в большом количестве.

Тогда, организовав следующий цикл целевого маркетинга, вы будете ориентироваться на привлечение врачей, имея в виду их повышенную мотивацию и предрасположенность к покупке велосипедов, и именно у вашей компании, что повышает вероятность успешной продажи. Таким образом, вы выяснили, *что* вы предлагаете и *для кого* ваше предложение наиболее привлекательно.

Стратегически ориентированный бизнес характеризуется наличием непрерывно работающей системы, превращающей клиентов в покупателей. В таких компаниях все данные по продажам тщательно анализируются, что позволяет им выявить количественную взаимосвязь между разными типами потенциальных клиентов или покупателей и различными источниками. Они знают, где проходит золотая жила, и начинают раскопки именно там. Благодаря анализу данных вы сможете, например, выяснить, что клиент, нашедший вас по рекламе в «Лос-Анджелес таймс» и купивший у вас нечто за 50 долларов, согласно статистической вероятности, в течение следующего года совершит еще четыре или более покупок на сумму 100 долларов каждая и еще четыре – в следующем году.

Грустно лишь то, что очень незначительное число компаний действительно так поступает. Каковы бы ни были причины (непонимание необходимости, незнание процессов, которые нужно использовать, или просто

лень), большинство владельцев бизнеса так и не реализуют целенаправленную стратегию, ориентированную на привлечение и конверсию наиболее вероятных клиентов и основанную на эмпирических (исторических) данных о прошлом опыте, позволяющих планировать рост бизнеса. Вот еще одна история из тех времен, когда покупка крюгеррандов еще не была запрещена в Америке.

Однажды мне довелось работать в компании, занимавшейся продажей золотых, платиновых и серебряных слитков и монет. Мы с большой долей уверенности знали, что каждый четвертый потенциальный клиент, полученный благодаря нашей финансовой рассылке, станет покупателем примерно через два месяца – *при условии* проведения нами стратегических мероприятий по поддержанию контакта: как правило, это был звонок, за которым следовало письмо, и затем еще один звонок.

Мы также знали, что первая продажа в худшем случае все-таки принесет нам прогнозируемую минимальную прибыль, а из десяти первичных клиентов шесть вернутся через несколько месяцев, чтобы совершить гораздо более крупную покупку, обеспечивая таким образом нашему бизнесу более высокий уровень будущей прибыли. Несмотря на консервативность наших прогнозов, они позволили нам предпринять определенные шаги, на которые мы не решились бы, не владея этой информацией, как то: наем новых сотрудников, вложение в переработку образовательной рассылки, приводящей к нам клиентов, или привлечение с помощью рассылки большего числа потенциальных клиентов для последующего преобразования их в покупателей.

Еще мы выяснили, что, переживая действительно удачные месяцы, мы могли рассчитывать на увеличение ожидаемой прибыли (что позволяло нам тратить больше, ведь теперь мы знали, что затраты окупятся в будущем). В те месяцы, когда чистый доход был особенно высок, мы организовывали медленно действующие, но «долгоиграющие» кампании по продвижению, запуская таким образом еще более мощный поток прибыли – на будущее.

Одним словом, мы много чего знали. И эти знания позволили нам рационализировать эту стратегию, избавив от элементов неуверенности, с которой сталкиваются очень многие компании.

Эффективная бизнес-стратегия не устаревает никогда. Напротив, она развивается и эволюционирует вместе с вашим бизнесом. Одной из составляющих разработки стратегии являются прогнозирование и планирование следующей стадии успеха. Так ваш корабль спокойно продолжит свое плавание, невзирая на бури и шторма, терзающие флотилии конкурентов. Вернемся к истории с велосипедами.

Допустим, вы уже продали десять тысяч велосипедов в этом году, и пять из них – врачам. Не стоит на этом останавливаться. Не будет ли логичнее продать им еще что-то для хобби и отдыха, а возможно, и направить свое внимание в сторону продуктов для здоровья, спорта или здорового питания? Из первого вопроса вытекает второй: *какие еще товары или услуги могут заинтересовать эту категорию покупателей?* Если ваши клиенты – преимущественно представители медицинских профессий, они, скорее всего, выбирают элитные товары и услуги: живопись, престижные туристические туры, спортивные автомобили или эксклюзивную мебель.

Ответив на эти вопросы, вы сможете выявить другие компании, предлагающие данные товары или услуги. Стоит ли организовывать с ними партнерство, «передавая» клиентов в обмен, скажем, на процент от прибыли или на ответные рекомендации? Или лучше сохранить за собой отношения, в построение которых вы вложили столько сил, и сделать предложение напрямую?

Единого решения не существует. Выбор будет полностью зависеть от конкретной ситуации в вашей компании и технических составляющих предложения товара или услуги, которые вы хотите добавить. Принятие решения – самая сложная задача. Но разве не стоит пойти на это испытание ради возможности ежегодно увеличивать прибыль вдвое, а может – и вчетверо? Вот в чем прелесть выигрышной стратегии!

КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ ИСТОЧНИКИ ПРОДАЖ

После разработки стратегии вторым шагом в борьбе с неустойчивым объемом продаж является анализ жизнедеятельности вашего бизнеса. Большинство владельцев компаний не имеют представления о значении «деловой жизни» в долгосрочной перспективе. Они не анализируют ценность потенциальных клиентов и покупателей, получаемых из разных источников: реклама, рассылки, поисковые системы. Однако подобный анализ необходим, чтобы вывести бизнес из тупика. Вы не сможете двигаться ни вперед, ни вверх, пока не проанализируете, что сработало, а что – нет (в прошлом). Обратимся к примеру из жизни.

Однажды я консультировал группу врачей, специализирующихся на применении биологически идентичных (синтетических) гормонов в сфере красоты и омоложения. Медики периодически размещали рекламу в «Лос-Анджелес таймс», но однажды сняли объявление с публикации, заметив, что оно перестало приносить прибыль. Когда меня пригласили проанализировать ситуацию, баланс и отчетность, я поинтересовался, почему они перестали рекламировать свои услуги, когда вышли «в ноль». На что получил

следующее объяснение: «Если мы отдадим 6 тысяч долларов за рекламу и заработаем всего 6 тысяч с продаж новым клиентам, мы только зря потратим деньги».

Тогда я произвел необходимые подсчеты, составил реальные прогнозы на основе истории лечения прошлых пациентов и, наконец, поинтересовался у своих клиентов, в чем состоит их стратегия. Услышав в ответ, что они просто хотят привлечь пациентов, я сообщил им, что такой подход неэффективен – стратегия должна быть основана на разных типах предлагаемых ими лечебных программ. Как выяснилось, они никогда раньше не рассматривали рекламу под этим углом.

Компания предлагала три основных лечебных курса: первый предполагал консультации ежемесячно, второй – ежеквартально и, наконец, третий – раз в полгода. Стоимость терапии для одного клиента составляла 10, 5 и 3 тысячи в год соответственно. Первичная консультация обходилась пациенту в 300 долларов. Потратив 6 тысяч долларов на рекламу, врачи полагали, что ничего не заработают, получив 20 первичных клиентов/пациентов.

Однако, проанализировав данные, я пришел к иному выводу. Если мы разделим эти 20 консультаций по трем видам лечебных программ, примерно шесть из них ежегодно будут приносить 10 тысяч долларов – по меньшей мере в течение года, а может, и двух. В сумме это дает нам 60 тысяч в год, а это 100% прибыли, которую мы получим только с одной трети пациентов, так как реклама уже окупится первичными консультациями. Еще шесть пациентов, выбравших вторую схему лечения (стоимостью 5 тысяч долларов в год), принесут нам еще 30 тысяч – значит, сумма будет уже 90. И, наконец, третья шестерка клиентов даст нам, по меньшей мере, еще 18 тысяч долларов (по три тысячи с каждого). Если предположить, что половина из них пожелает продлить лечение на следующий год, суммарная прибыль по третьему курсу составит 45 тысяч.

В итоге то, что мои клиенты называли «бесполезной рекламой», на самом деле приносило им примерно 135 тысяч долларов чистой прибыли ежегодно.

Теперь они увидели свою «рекламку» в «Лос-Анджелес таймс» в совершенно ином свете. Я продемонстрировал им, что объявление не следует снимать, пока реклама привлекает нужное количество пациентов в соответствующих категориях. Оно по-прежнему будет приносить прибыль год за годом. И это только одно объявление!

Такой количественный подход можно применять не только для анализа рекламы, но и того, где и что вы продаете, а также сопутствующих товаров, которые вы предлагаете (и продаете) покупателям после заключения сделки. Пока вы не проведете анализ того, что вы на самом деле уже знаете (но не отдаете себе в этом отчета), вы не сможете понять, куда лучше всего вложить деньги – не потратить, а именно *вложить*. Одним словом, любой

предпринимаемый вами шаг должен быть стратегическим вложением в будущее – с учетом долгосрочных финансовых и стратегических выгод.

Итак, как узнать, на чем должен концентрироваться ваш торговый персонал? Если вы будете рассматривать только сегодняшний момент, то увидите лишь то, что они смогут заработать для вас завтра. А вся будущая прибыль останется за бортом – в виде так называемого «положительного айсберга».

Если бы я назвал айсберг «отрицательным», вы наверняка уже догадывались бы, о чем идет речь. Вспомните вперёдсмотрящего «Титаника», слишком поздно заметившего верхушку айсберга. «Положительный айсберг» представить так же просто – нужно только уделить время тому, чтобы разглядеть его потенциал. Когда перед вами возникает острая проблема, вы не осознаете, что, подойдя к решению с долгосрочных, стратегических позиций, можно превратить ее в постоянный источник огромной прибыли. В приведенном выше примере 6 тысяч долларов были лишь вершиной айсберга по сравнению с прибылью, которую клиника получала с одной рекламы (а мои клиенты намеревались отказаться от нее, если бы я не показал им гигантский айсберг, скрывающийся под водой). Подсчитав окупаемость инвестиций (об этом понятии мы подробнее поговорим в главе 6), я выяснил, что реклама ежегодно приносила 2000% прибыли – со скромного вложения в 6 тысяч долларов.

Компании не смогут воспользоваться этой информацией без точного и тщательного анализа своих данных. В этом нет ничего сложного. Тем не менее, почти ни одна компания из числа представителей малого и среднего бизнеса не делает этого. Рассмотрим еще один пример.

Когда-то я консультировал небольшую компанию, владеющую галереей игровых автоматов на калифорнийском побережье, в популярном у туристов месте, где располагалось несколько десятков небольших лавочек. Бегло проанализировав данные, я выяснил, что каждый посетитель оставлял в автомате примерно 5 долларов. Таким образом, семья из четырех человек принесла бы 20 долларов за одно посещение.

Учитывая эту информацию, мы отправились к владельцам магазинов, чтобы реализовать обезоруживающую своей простотой стратегию леведеджа: мы предложили им выдавать сертификаты на 50 центов бесплатной игры каждому, кто совершит покупку в их магазине, будь то хот-дог, воздушный шарик, или змей, или кренделек на палочке. Владельцы магазинов приняли предложение на «ура» – ведь оно стимулировало клиентов совершить покупку и не стоило им ни цента!

Мы решили выдавать один сертификат в одни руки, оценив тот факт, что статистическая вероятность использования их всей семьей будет весьма высока. Таким образом, зная, что в среднем семья из четырех человек потратит на игру 20 долларов, по нашим прогнозам, каждые четыре сертификата должны были приносить 18 долларов чистой прибыли. Именно так и получилось!

Цифры умеют говорить. Они могут рассказать практически все, что вы хотите знать, – надо только уметь спрашивать. Они расскажут вам, куда вложить деньги с долгосрочной перспективой роста, какие источники лучше использовать, если вам необходимо увеличить оборот прямо сейчас. А еще они сообщат вам, как найти стратегический баланс ваших действий в настоящем и будущем – но все это при условии, что вы научитесь их анализировать.

КАК СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ БИЗНЕС, ЧТОБЫ ЗАВОЕВАТЬ И УДЕРЖАТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Итак, мы поговорили о стратегии и анализе, а значит, нам осталось рассмотреть последнее – третье – оружие в борьбе с непредсказуемым объемом продаж. Все это возможно только в том случае, если вы будете иметь полное представление о том, что делаете. Иными словами, необходимо понимать, по каким правилам вы играете – в долгосрочной перспективе. То есть знать *систему* своего бизнеса.

Для большинства компаний такая долгосрочная игра будет заключаться в целенаправленном привлечении самой «качественной» клиентуры, чтобы впоследствии сделать им максимально выгодное предложение, стимулирующее к немедленному началу отношений. Это могут быть «компенсирующие» отношения, подразумевающие заключение сделки, или «отношения-ухаживания», когда потенциальный клиент получает начальную информацию или бесплатные товары – все для того, чтобы подготовить его к предстоящей покупке.

Ваша цель – добиться осуществления первичной продажи. Как правило (но не всегда), первая продажа (или другая операция меньшего объема) может быть не столь значительной по цене, так как первичных покупателей со временем легче будет подвести к приобретению более дорогостоящих товаров (или комбинации товаров и услуг), стоит вам построить крепкие, доверительные отношения. «Продвинув» покупателей вперед и вверх, не останавливайтесь – продолжайте делать это снова и снова.

Имейте в виду, что самая сложная часть в создании отношений с клиентами – это первая продажа. Гораздо проще продать что-то во второй раз, имея стратегический контроль над процессом. Либо *вы* контролируете продажу, либо *она* – вас. К сожалению, в 95% случаев происходит последнее. Не позволяйте этому случиться и с вашей компанией!

Чтобы завоевывать и удерживать клиентов, вашему бизнесу необходима динамичная система, и прежняя, вероятно, для этих целей не подойдет. Помимо отсутствия стратегии, анализа и системы, второй крупнейшей ошибкой, совершаемой компаниями, представляющими малый и средний бизнес, является применение универсального подхода ко всем клиентам и экономической модели развития бизнеса.

Вы не можете позволить себе совершить подобную ошибку. Некоторые клиенты требуют больше времени и внимания, чем другие. Согласно принципу Парето (также известному как правило или закон 20/80), 20% клиентов приносят вам 80% прибыли и 20% клиентов обеспечивают вам 80% головной боли. Очевидно, что эти 20% клиентов, которые приносят 80% прибыли, заслуживают гораздо больше времени и внимания (и финансовых вложений), чем «слабенькие» 80%, отвечающие всего за 20% прибыли.

Однако вы не сможете сконцентрироваться на 20% своих лучших клиентов, *если не будете знать, кто они*. А выявить их вы сможете, только проанализировав и установив взаимосвязи между показателями. Анализ и систематизация всегда идут рука об руку: одно невозможно без другого.

Существует большое количество приемов, которые можно использовать для анализа данных, но для начала изучите свою клиентуру. Определите источники возникновения потенциальных клиентов. Спросите себя, что вам известно о ценности клиента – в зависимости от источника, приведшего его к вам. Редко можно найти двух «равноценных» покупателей. Так, клиент по рекомендации – результат сложившихся отношений с кем-либо из ваших нынешних покупателей, а значит – он гораздо более ценен, чем тот, кто просто нашел вас благодаря «желтым страницам» или рекламе в газете. Здесь, однако, возможны вариации – в зависимости от типа вашей компании и бизнеса, которым вы занимаетесь. Как бы то ни было, ваша задача – проанализировать свои показатели, вычислить стоимость и значимость потенциальных клиентов и покупателей, а затем создать систему, извлекающую максимальную долговременную ценность из всего, что вы узнали.

Спросите себя, что вам известно о категориях потенциальных клиентов, о том, как они превращаются в покупателей, на какие группы товаров или услуг приходится их первая покупка. Как правило, предсказуемые взаимосвязи можно выявить в львиной доле сделок и показателей прибыли. Попробуйте провести ретроспективный анализ источников, приведших к вам клиентов, а затем – составить консервативный прогноз для следующих данных:

- что конкретно они, скорее всего, будут покупать в будущем;
- как часто они будут совершать покупки;
- как долго они будут оставаться вашими покупателями.

Владея этой информацией, вы сможете проанализировать ценность каждого клиента в кратко- и долгосрочной перспективе и, следовательно, выявить наиболее ценные для вас категории. Рассмотрим следующий пример.

Предположим, что ваша компания занимается торговлей по каталогам, и покупатели, приобретающие инструмент, как правило, становятся постоянными клиентами, в то время как те, кто приобретают ультрасовременную, но дорогую электронику, оказываются лишь разовыми клиентами.

Даже несмотря на то, что ценители электронных новинок изначально приносят вам больший доход, в долгосрочной перспективе те, что приобретают инструменты, окажутся более прибыльными клиентами. Однако это вовсе не означает, что нужно отказаться от первых; такие покупатели могут весьма пригодиться в реализации вашей стратегии, если вам понадобится немедленный кратковременный приток прибыли, пока вы заняты построением долгосрочных, фундаментальных и предсказуемых отношений с другой категорией клиентов – постоянными покупателями.

Точно так же, когда я работал с компанией, занимавшейся распространением подписных изданий, мы с партнерами разработали формулы, позволяющие нам довольно точно прогнозировать (на основе данных о клиентах – в зависимости от типа приведшей их рекламы) прибыль на ближайшие два года, при условии сохранения стабильной динамики производительности. Благодаря данным за прошлые годы работы, мы выявили, сколько стоили для нас различные обновления и вспомогательные продукты (продажи) и на какой срок сохранялась эта ценность. Мы так долго занимались этим бизнесом, что нам не составило труда соединить точки пунктира и составить точный прогноз. Я называю это «установкой денежных взаимосвязей».

Иногда первая продажа может открыть вам целый ряд новых возможностей тех сторон, о которых вы и не подозревали. И даже способствовать

развитию отношений, которые можно использовать для осуществления стратегии левереджа. Рассмотрим еще один пример.

Несколько лет назад один из моих клиентов издавал журнал, занимавший третье место на рынке туристических изданий. Места для рекламы в нем продавались по 10 тысяч долларов, а журналу обходились всего в тысячу. Но так как их никто не покупал, журнал переживал не лучшие времена. Меня пригласили проанализировать данные и предложить возможные варианты решения проблемы. Как и следовало ожидать, журнал испытывал трудности из-за отсутствия долгосрочной стратегии – он не имел системного подхода, позволяющего справиться с непредсказуемой природой объема продаж.

Оказалось, что журнал не раз получал предложения о продаже рекламных мест на бартерной основе. Однако руководство не знало, что делать с этими предложениями, поэтому никогда их и не принимало – до тех пор, пока за дело не взялся я. Создав систему, допускающую бартерный обмен, мы добились того, что рекламные объявления стали приносить нам 50 центов реальных денег с каждого доллара бартера, то есть в пять раз больше их себестоимости. Таким необычным способом мы превратили рекламные страницы в гигантский источник прибыли. (Подробнее о бартере читайте в главе 6.)

Рассматривайте линейный подход как *status quo*. Скажем, если я занимаюсь рекламным бизнесом, продаю рекламу и получаю за это деньги, это и есть *линейный* подход. Этот журнал следовал линейному принципу, однако объем продаж был недостаточным и крайне неустойчивым. Тогда мы стали искать нелинейное решение, которым в данном случае оказался бартер. И журнал стал обменивать рекламные объявления на товары и услуги – по стоимости 10 тысяч долларов за страницу. Мы без труда нашли людей и компании, которые готовы были платить реальными деньгами за эти товары и услуги всего 50 центов на каждый доллар (50% от розничной стоимости товара или сервиса, полученного по бартеру. – *Прим. ред.*), ведь журнал входил в тройку лидеров среди туристических изданий. Между тем стоимость рекламной страницы по-прежнему была для компании всего один к одному. Раньше им не удавалось продавать достаточно рекламы по 10 долларов за доллар, и они уходили «в минус». Теперь журнал постоянно получал 5 тысяч долларов реальными деньгами с каждой рекламной страницы по 10 тысяч.

Кроме того, журнал издавался раз в квартал. А значит, когда им *все-таки* удавалось продать рекламное место, приходилось ждать три месяца, пока выйдет объявление клиента и, как правило, еще два, чтобы получить оплату. Теперь, перейдя на бартерную схему, деньги за рекламу журнал получал *на пять месяцев раньше*. Решение оказалось взаимовыгодным со всех сторон – а понадобилось лишь мыслить системно.

ВСЕ ДЕЛО – В ЦИФРАХ: ОПРЕДЕЛИТЕ ГЛАВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ДОХОДА

Если вы действительно хотите выйти из тупика и двигаться вперед не маленькими шагами, а расти в геометрической прогрессии, нельзя полагаться только на удачу. Самый простой способ обеспечить положительную, прибыльную динамику в условиях изменчивой среды – позволить науке и математике объединить усилия и работать вам на пользу. Все дело – в цифрах. Стратегия и количественный анализ помогут вам выстроить гипотезы на основе ваших данных. В то же время тестирование позволит проверить эти предположения-интерпретации на практике – в условиях рынка. Рассмотрим следующий пример.

Несколько лет назад я консультировал небольшую техасскую компанию, занимающуюся обслуживанием систем отопления и кондиционирования. Проведя вместе с владельцами тщательный анализ отчетности, мы выяснили, что большую часть их клиентов составляли люди, которые обращались в компанию лишь для того, чтобы проверить оборудование. При этом оказывалось, что из 100 систем обогрева или кондиционирования 80 нуждались в ремонте. Целых 80%!

Компания, однако, никогда не рассматривала эти цифры со стратегических позиций. Увидев эту статистику, владельцы тут же открыли золотую жилу возможностей. Я помог им разработать новый пакет услуг, получивший название «настройка и подготовка оборудования к сезону». Услуга предлагалась дважды в год (летом и зимой) и стоила всего 19 долларов. На этой сделке компания теряла от 10 до 15 долларов, так как работа мастера оплачивалась по ставке 30 долларов, однако в долгосрочной перспективе они получали в среднем 800 долларов с каждого звонка.

Благодаря новой стратегии, компания стала предлагать сезонный пакет услуг дважды в год, и это предложение превратилось в главный источник прибыли. Компания вырвалась из мира догадок и неопределенности, заняв стратегическую позицию, позволившую ей осуществлять прибыльные сделки на постоянной основе. Стоило лишь уделить время тому, чтобы взглянуть на цифры.

Из этой истории можно извлечь и еще один полезный урок: иногда нужно начинать с малого и двигаться вверх. Сезонное предложение за 19 долларов, о котором я рассказал вам выше, оказалось отличной идеей: владельцы компании обнаружили, что гораздо проще сначала продать «настройку» за 19 долларов, чем ремонт за 800, который потребует в дальнейшем. Этот урок можно применить и к другому бизнесу. Вернемся

к нашей компании, продающей велосипеды и обнаружившей, что значительную часть их клиентуры составляют врачи.

Допустим, вы являетесь владельцем этой велосипедной компании и решили привлечь врачей к покупке новых моделей суперэргономичных гоночных велосипедов, так как знаете, что ваши товары пользуются популярностью у данной категории клиентов. Эргономичный велосипед стоит 6 тысяч долларов. Можно предположить, что продать такой товар с ходу – слишком сложная задача, даже если в роли покупателя будет врач. Тогда вы решаете начать с продвижения менее дорогих, но при этом – модных и современных моделей, особенности которых перекликаются с эргономической тематикой. Затем, используя возможность показать клиенту нужную модель в магазине, вы попытаетесь склонить его к покупке с помощью стратегии превосходства, рассмотренной нами в главе второй.

Пока ваш клиент будет рассматривать недорогую модель, обратитесь к нему с подобными словами: «Очевидно, вы отлично разбираетесь в велосипедах. Эта модель – прекрасный выбор для большинства людей, но, честно говоря, мне кажется, вам стоит взглянуть на этот суперэргономичный велосипед: больше всех он пользуется спросом именно у врачей. Попробуйте прокатиться на нем, и сами увидите разницу. Да, и мы предлагаем отличные условия при покупке в кредит!»

На самом деле следует испробовать обе стратегии, как продажу дорогостоящих велосипедов напрямую, так и использование бюджетных моделей для последующего повышения ценности сделки – ведь никогда нельзя знать наверняка, как отреагирует рынок. Стратегия либо сработает, либо нет. Возможно, она сработает лучше, чем та, которую вы использовали прежде, возможно – хуже. Очень редко оба варианта могут иметь равноценный эффект. Если результат оказался ниже – скорее всего, ваши предположения ошибочны. А если выше – значит, пора заменить прежний процесс на только что опробованный. В любом случае, вы сразу сможете точно определить, в каком направлении двигаться, чтобы добиться максимальных результатов.

Однако не стоит на этом останавливаться. Ваша задача – продолжать тестировать новые подходы, чтобы выявить еще более продуктивные стратегии и системы, «следуя за доказательствами» (в нашем случае – за цифрами), как говорил Гил Гриссом из сериала «C.S.I.: Место преступления».

Вот что я называю мыслить стратегически. Это значит изменить позицию, перестать думать, «как закрыть месяц», чтобы на следующий день начать все заново, с нуля. В нашем мире и так достаточно неопределенности – не стоит позволять ей завладеть и вашим объемом продаж. Будьте инициативны в поиске способов сделать свой бизнес стабильным, даже

если времена тому не способствуют. Вспомните примеры, приведенные мной в этой главе: компания «Колониан Пенн», создавшая Американскую ассоциацию пенсионеров и увеличившая свой бизнес в геометрической прогрессии, туристический журнал, открывший способ бартерного обмена на рекламных мест, продажа эргономичных велосипедов врачам, которые увлекаются велоспортом. Все три примера несут в себе одну и ту же рекомендацию – двигайтесь в сторону подхода, который поможет вам выровнять неустойчивый объем продаж, обеспечив долгосрочную уверенность в прибыльности своего бизнеса, при этом – воодушевляя вас на завоевание новых вершин. Организовав в компании предсказуемую, устойчивую систему получения доходов, вы можете не сомневаться, что клиенты и прибыль обеспечены вам на долгие годы вперед.

Что ж, теперь настало время вывести на новый уровень и наш разговор о создании стратегий.

Резюме

- Стратегия, анализ, система – все, что вам нужно, чтобы выровнять неустойчивый объем продаж.
- *Всегда* предпринимайте только те шаги, которые направлены на развитие и углубление долгосрочной стратегии по привлечению потенциальных клиентов, превращению их в покупателей – первичных, а затем и постоянных.
- Самый важный шаг в разработке стратегии – задать себе следующий вопрос: «Каких клиентов (или какие компании) вы хотите привлечь и почему?» Чтобы ответить на этот вопрос, проведите маркетинговое исследование.
- Анализируйте ваши прошлые и нынешние действия. Количественный анализ – это единственный способ определить, куда нужно вкладывать, ориентируясь на получение долгосрочных финансовых и стратегических выгод.
- 20% клиентов приносят вам 80% прибыли. Выясните, кто они и каковы их потребности, и предложите им то, чего они хотят.
- Создайте систему завоевания и удерживания покупателей. Регулярно проводите анализ, испытывая и совершенствуя ее.

☞ **Сделай прямо сейчас:** возьмите лист бумаги и создайте портрет своего идеального клиента или покупателя, ответив на следующие вопросы:

1. Какую проблему должен иметь ваш идеальный клиент, чтобы вы могли эффективно и выгодно ее решить?
2. Каким человеком или компанией должен быть ваш идеальный клиент? Где он находится, каковы его масштабы и почему вам нравится его обслуживать?

Этот список немного напоминает перечисление характеристик, которые вы хотите видеть в своей второй половинке! Облекая свои мысли в слова на бумаге, вы будете привлекать (используя модное нынче словечко) этих клиентов – и перестанете гнаться за источниками доходов, которые ничего не дадут вашему бизнесу (как те, кто изводят вас по мелочам, а вы все равно пытаетесь заполучить их в клиенты, увидев перед собой лишь кредитную карту).

Повесьте этот портрет идеального клиента на видное место, чтобы каждый сотрудник вашей организации смог видеть его каждый день.