

## Глава 7

### **ЗАШЛИ В ТУПИК, ПОТОМУ ЧТО ВСЕ ЕЩЕ ИСПОЛЬЗУЕТЕ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ?**

Сколько рекламных писем каждый месяц оказывается в вашем почтовом ящике без вашего на то согласия? Уверен, что достаточно. Всевозможных форм и размеров, эти рассылки представляют все отрасли, включая такие, как недвижимость, финансы, здоровье или спорт.

Вероятно, большинство из этих писем сразу же отправляются в мусорную корзину или в контейнер для бумаг, если вы заботитесь об окружающей среде. А знаете ли вы, что эти рассылки приносят миллиарды долларов в год? А еще они олицетворяют один из самых поразительных примеров того, как компании продолжают использовать одни и те же методы – хотя они давно уже перестали работать.

На протяжении многих лет компании рассылали традиционные рекламные письма. Они тысячами упаковывали их в стандартные конверты формата А5 с кричащим анонсом и отправляли получателям. В конце концов этот метод перестал работать. Однако вместо того, чтобы изменить стратегию, компании стали рассылать их в еще большем количестве. Пока несколько лет назад человеку по имени Ли Эйлер не пришла в голову идея сделать из традиционной рассылки маленькую книжечку. Так появился «книгалог» (небольшое карманное издание объемом в 100 страниц, выполняющее функции рекламы), и Ли завоевал рынок. Тогда все перешли на «книгалог», но они тоже вскоре перестали работать. Однако компании вновь не стали менять стратегию, а продолжали рассылать еще больше рекламных изданий.

Спустя еще несколько лет Джим Ратц, а за ним и гуру маркетинга Гари Бенсивенг придумали «журналог» – гибрид журнала и рекламного каталога. Журналог выглядел как обычный журнал – с заметками, цветными фотографиями и статьями, привлекающими интерес читателя, но за внешним блеском скрывался тот же посыл, что и в традиционных рекламных рассылках. В чем же разница? Журналог оказался гораздо эффективнее. Он завоевал рынок, вызвав любопытство, интерес и доверие потребителей.

Так выглядел путь развития рекламной рассылки. Однако самым удивительным во всей этой истории мне кажется следующий факт: заметив, что прежние методы перестали работать, абсолютное большинство компаний даже и не подумало изменить стратегию. Они продолжали действовать старыми методами *с удвоенным рвением*. Они увеличивали шрифт кричащих заголовков на обложке конверта и количество страниц, рассылали письма еще большему количеству людей, забрасывая их информацией, – вместо того чтобы сменить ориентир и стремиться произвести впечатление на клиента.

Читая эту книгу, вы наверняка заметили, что огромное количество компаний и предпринимателей «следуют за стадом». Даже оказавшись в тупике, они не видят альтернативных способов ведения бизнеса. Зачастую руководители управляют своими компаниями, руководствуясь принципами, которыми пользуются все остальные представители отрасли. Такой подход просто неэффективен. Делая то же, что и все остальные, вы не сможете выделиться на их фоне.

В этой главе я расскажу вам, как перестать держаться за *status quo*. Мы рассмотрим эффективные методы, а также методы, которые работают не в полную силу. Особое внимание мы уделим контролю бизнес-процессов, а также преимуществам, которые предлагают оценка и тестирование для достижения наивысшего уровня производительности. Дочитав главу, вы сможете начать работать над тем, что, в конечном счете, будет работать на вас.

## **ДОЛОЙ СТАРОЕ, ПРИВЕТ – НОВОЕ!**

Если вы используете те же методы, что и все ваши конкуренты, обойти кого-то вы сможете только благодаря везению. В реальности – можно и отстать. Если все покупают и продают, вкладывают в маркетинг, посещают выставки и прозванивают клиентов одним и тем же способом, произносятся одни и те же слова и предлагая одинаковые преимущества, как можно вырваться вперед?

Чтобы открыть путь творческому мышлению, необходимо сначала разложить по полочкам все текущие процессы – так вы сможете развивать эффективное и исключить неработающее. Предлагаю вам несколько вопросов к размышлению. Они могут показаться простыми, но вы не поверите, сколько предпринимателей упускает их из виду, определяя свою маркетинговую стратегию.

---

**Десять вопросов, которые помогут вам выявить, что в вашей компании работает, а что – нет**

1. Каким бизнесом вы сейчас занимаетесь?
2. Какой рынок вы обслуживаете/к какой аудитории обращаетесь?
3. Каким способом вы обращаетесь к аудитории?
4. Какие еще практические методы расширения, установления контакта и обращения к рынку вам известны?
5. Какой товар (товары) и/или услугу (услуги) вы продаете?
6. Какие еще товары или услуги вы можете предложить?
7. А сколько – вы можете создать?
8. Куда бы вы обратились, чтобы привлечь производителей со стороны?
9. Помимо вас кто еще имеет доступ к интересующей вас или смежной группе потенциальных клиентов?
10. Какова предельная пожизненная ценность продукта, который вы предлагаете? (Если вы затрудняетесь ответить на этот вопрос, обратитесь к главам 9 и 10, где эти понятия рассмотрены подробно.) А следующей сделки? А суммы доходов за все годы работы?

---

Предлагаю вам провести небольшую инвентаризацию. Возьмите лист бумаги и запишите все свои активы и ресурсы. Затем перечислите все навыки и способности, имеющиеся в вашем распоряжении (свои собственные и членов вашей команды). Укажите также и другие активы, такие как торговый персонал или стратегические партнерства. И, наконец, перечислите доступные вам источники: оборудование, пространство, не полностью задействованные квалифицированные кадры и т. д.

Отлично. Теперь вы знаете, от чего отталкиваться. Как двигаться вперед? Знания большинства людей основаны лишь на наблюдениях или практике. Если большую часть своей профессиональной жизни вы провели в одной отрасли, ваши познания ограничены лишь традиционным набором действий в этой сфере, ведь ничего другого вы просто не видели. В этом-то и парадокс: с одной стороны, вы прекрасно ориентируетесь в своей отрасли, с другой – вы прекрасно ориентируетесь *только* в своей отрасли. Вам могут быть известны лучшие маркетинговые приемы в сфере производства *игрушек*, но что если *обувная* промышленность использует еще более эффективные подходы, а вы просто об этом не знаете?

Мне посчастливилось путешествовать по миру более сорока раз и познакомиться с опытом производств почти в таком же количестве стран. И еще важнее то, что я «путешествовал» в мире бизнеса, успевая при этом поработать в 465 различных отраслях – не компаниях, а именно *отраслях*.

Этот опыт открыл мне тысячи способов представления и ведения бизнеса. Я проанализировал практически все существующие методы, и некоторые из них всегда оказывались лучшими.

Начнем с приема, который я называю «широкий кругозор».

## **РАСШИРЯЕМ КРУГОЗОР – И ВЫХОДИМ ЗА ПРЕДЕЛЫ УСТОЯВШЕЙСЯ ПРАКТИКИ**

Самая заурядная стратегия, использующаяся в одной отрасли, может оказаться весьма эффективной, если применить ее к другой. Однако, прежде чем испытывать новые подходы, вы должны осознать, что ваши текущие методы едва ли являются наиболее эффективными, а значит, и прибыльными из всех возможных. Вам необходимо познакомиться с другими отраслями, открыть для себя иной образ мыслей и действий, а также манеру ведения бизнеса, чтобы напитаться новыми идеями, которые можно адаптировать для использования их в вашей сфере.

Если вы читаете эту книгу, значит, уже обладаете качеством, необходимым для того, чтобы добиться успеха в этом исследовании – любопытством. Используя эту врожденную черту, вы сможете стать «маркетологом-следователем» или «межотраслевым маркетинговым шпионом». Начните присматриваться к процессам, которые используют фирмы других отраслей для привлечения клиентов и поддержания бизнеса. Затем проанализируйте эти процессы, разбив их на составляющие.

Одним из простейших методов проведения маркетинговой разведки является опрос. Просто расспросите клиентов о том, как организован их собственный бизнес. Если они не пожелают раскрывать профессиональные секреты, предложите информационный обмен, поделившись в свою очередь сведениями о вашей компании. Ниже приведены вопросы, с которых вы можете начать исследование.

---

**Узнайте, как ведут бизнес другие компании, – и учитесь на их опыте!**

- Какие приемы продажи и маркетинга использует ваша компания?

- Какую стратегию, модель и подход к получению прибыли вы используете?
  - На какую демографическую группу ориентирован ваш бизнес?
  - Какую систему и механизм сбыта (рассылки, «холодные звонки» и т. д.) вы используете?
  - Какие процессы являются частью этого механизма?
  - Являются ли какие-либо из этих процессов отраслевой нормой?
  - Какие методы вы опробовали в последнее время по сравнению с прежними?
- 

Ответы, которые вы получите, вдохновят вас на целый ряд новых вопросов. Постарайтесь записать количественные показатели информации. Затем попросите друзей и партнеров по бизнесу провести подобный опрос со своими покупателями или потенциальными клиентами – и сравните результаты. Этот опыт окажется полезным для всех.

В качестве варианта можно использовать и более примитивный способ маркетинговой разведки. По дороге домой (только не делайте этого за рулем!) или за обедом просмотрите объявления нескольких сотен отраслей на «желтых страницах» и выберите наиболее интересную. Затем позвоните в одну из компаний, представляющих заинтересовавшую вас отрасль, представьтесь и напроситесь на интервью с руководителем. Предложите ему/ей упомянутые выше вопросы. Обменяйтесь информацией и запишите все, что вы узнали. А можно просто прийти в компанию и понаблюдать, как вам будут продавать товар или услугу. Когда вам в следующий раз позвонят с очередным предложением телемаркетинга, не вешайте трубку – выслушайте рекламную болтовню, а затем проанализируйте, как именно вам пытались продать товар или услугу. Какой бы способ вы ни выбрали, всегда обращайтесь внимание на процесс, последовательность действий и отдельные составляющие. Задумайтесь, какие элементы показались вам наиболее эффективными и как их можно адаптировать для использования в вашей компании. Как это работает на практике, нам поможет понять следующий пример.

Однажды мне довелось позаимствовать успешный маркетинговый прием из отрасли совместной аренды (тайм-шер). Многим из нас известна эта практика: элитные тайм-шеры готовы предлагать любые льготы, только чтобы заставить вас посмотреть недвижимость – бесплатные обеды, размещение в отелях, а для наиболее перспектив-

ных клиентов – даже перелеты к месту расположения объекта. Компании знают, что, если вы заинтересованы в предложении (а они проведут достойную презентацию), у них есть все шансы заполучить вас в качестве покупателя.

Итак, одним из моих клиентов был питсбургский бизнесмен, получивший награду «Эрнст энд Янг» как предприниматель года в своей категории, а занимался он продажей оборудования для мануальной терапии. Используя метод «обобщения» клиентов, взятый из практики тайм-шеров, мы пригласили наиболее перспективных потенциальных покупателей провести неделю в Питсбурге – за наш счет. Мы предоставили им жилье, оплатили питание и перелет. Все, что требовалось от наших гостей, – пообщаться с врачами, которые уже пользовались нашим оборудованием, и посмотреть презентацию, чтобы решить – подходит им продукт или нет. Это метод оказался гораздо более успешным, чем все «холодные звонки» или рассылка рекламных DVD-дисков: к концу года бизнес моего клиента вырос *более чем в три раза*.

## ПЛЫВИТЕ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ

Нанимать продавцов с комиссионной компенсацией, закреплять за ними определенную территорию и предоставлять самим себе, видимо, стало общепринятой практикой в сфере продаж. Однако лишь сам факт того, что метод является *общепринятым*, вовсе не означает, что он – *лучший*. И вот почему.

Компания, занимавшаяся продажей рекламы «желтых страниц», всегда нанимала продавцов на комиссионной основе, а затем просто отправляла новых представителей «в поле». Однако текучесть кадров и расходы по найму были невероятно велики. Отдел сбыта тратил колоссальное количество времени на поиск кандидатов и обучение, а спустя несколько месяцев многие из вновь нанятых продавцов увольнялись. Более того, компания вверяла потенциально прибыльный сегмент рынка персоналу, не способному извлечь из него максимум.

Моей задачей было помочь продавцам повысить ежедневную продуктивность и прибыльность их деятельности. Мы разработали процесс привлечения потенциальных клиентов, в рамках которого нам удавалось назначать «железные» встречи еще до этапа презентации. Это позволило продавцам не тратить свое время на «холодные визиты», а сконцентрироваться на общении с потенциальными клиентами, которые уже имели *наиболее высокую предрасположенность к совершению покупки*. Разумеется, такой подход предполагал новый уровень поддержки клиентов – совершение звонков для назначения встреч, разработка кампаний прямой почтовой рекламы, но при этом позволял торговым представителям сосредоточиться на их основной задаче: заключе-

нии сделок. Эта часть процесса тоже стала проще, ведь потенциальные покупатели уже были в курсе основных преимуществ продукта и не нуждались в получении большого количества информации.

Итак, вместо того, чтобы нанимать торговый персонал старой закалки, задумайтесь об организации узкоспециализированного *конвейера продаж*, подобрав каждому сотруднику роль, наилучшим образом подходящую его способностям, а затем скорректируйте функции каждой из этих ролей для достижения максимальных результатов. Допустим, вы – владелец магазина электроники и только что заказали рекламу в газете. Работу по этому проекту вы разделили на четыре области: создание рекламы, «конвертация» звонков в заинтересованность клиента, превращение потенциальных клиентов в покупателей, увеличение объема покупки. Вы определили, кто из ваших сотрудников (или специалистов, привлеченных извне) лучше всего справляется с каждой из этих задач, что уже увеличило производительность в перечисленных областях. Следующий шаг – максимально повысить эффективность процессов в рамках каждой роли.

- Что можно предпринять, чтобы убедить большее количество звонящих обратиться в компанию лично? Необходимо *оптимизировать первичный контакт*.
- Итак, потенциальный клиент перед вами – как можно убедить большее количество клиентов совершить покупку? *Усовершенствуйте текст вашего коммерческого предложения*.
- И, наконец, как продать клиенту более дорогой товар сейчас или убедить его вернуться к вам за повторной покупкой?

Если на каждом этапе пути вы будете задавать себе – и своим сотрудникам – эти вопросы, то сможете вырваться за рамки традиционных методов, которые вы (и весьма вероятно, вся отрасль) использовали с незапамятных времен. В качестве иллюстрации предлагаю вам один из самых любимых моих примеров – случай из жизни моей собственной семьи.

Мой сын, занимавшийся продажей офисного оборудования, оказался в тупике, работая по 60 часов в неделю и получая 35 тысяч долларов в год. Чтобы помочь ему, мы вместе составили список отраслей, которые с наибольшей вероятностью будут заинтересованы в покупке подобных товаров. Мы организовали потенциальных клиентов по географическому признаку, после чего мой сын заранее договорился с ними о встрече по телефону – вместо того, чтобы тратить время на «холодные визиты».

Затем мы опробовали разные методы установления контакта с потенциальными покупателями (по телефону и по почте), чтобы выявить наиболее эффективный способ добиться личной встречи с клиентом. После этого мой сын отправился на заранее назначенные встречи в каждый из географических районов. Потенциальные клиенты уже владели предварительной информацией о товаре благодаря звонкам и рассылкам, и это облегчало сыну задачу продажи и позволяло справиться с ней быстрее.

Таким образом, компактно организовав свое расписание, он смог сделать процесс продажи максимально быстрым и эффективным. В первый год применения нового подхода сыну удалось увеличить свой доход более чем в два раза (он получил 75 тысяч долларов). Ах да, и его рабочее время сократилось почти вдвое.

## **УБИРАЕМ ОГРАНИЧЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ВАМ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД**

Мой дальновидный друг Рич Шефрен, которым я уже не раз восхищался на страницах этой книги, – сторонник теории ограничений (сдерживающих факторов), мешающих бизнесу двигаться вперед. Он уже помог бесчисленному множеству предпринимателей разрушить эти барьеры и вывести компанию навстречу успеху, о котором они не могли и мечтать, продемонстрировав, что успех в бизнесе не ограничивается такими абстрактными понятиями, как талант. Идеи Шефрена разрушают устоявшиеся каноны и, несомненно, произведут революцию в вашем представлении о бизнесе. Талант, знания, отдача, время и усилия, затрачиваемые на развитие бизнеса – все это определяет лишь его *потенциал*. Реальный успех зависит именно от ограничений – и вашей способности их преодолеть.

Большинство предпринимателей вкалывают на работе, жертвуя своей жизнью, но результаты, которые они получают, минимальны. Почему так происходит? Потому что все их усилия направлены на увеличение потенциала, а не успеха. По сути, они тратят время в угоду ложной результативности. До тех пор пока эти бизнесмены не смогут четко определить, что больше всего ограничивает их в настоящий момент и требует неотложного вмешательства и какие действия они предпринимают для устранения этого сдерживающего фактора, вероятность того, что все их усилия будут лишь служить увеличению потенциала, огромна. Единственный способ добиться равенства между уровнем успеха реального и потенциального – избавиться от ограничений, которые мешают вам двигаться вперед.

Проблемы, которые, на ваш взгляд, тормозят развитие компании, – скорее всего, лишь симптомы лежащих в их основе скрытых сдерживающих



факторов. Именно поэтому у вас часто возникает ощущение, что вы топчетесь на месте, пытаетесь решить одну и ту же проблему снова и снова. Часто самое главное ограничение, ослабляющее компанию, невидимо глазу, так как его пагубное влияние ощущается в самых разных частях вашего бизнеса. Эти ограничения – в ответе за каждый ваш провал или разочарование, именно они объясняют, почему ваш бизнес не развивается должными темпами, а менее талантливые предприниматели, посвящающие работе меньше времени, чем вы, двигаются вперед гораздо быстрее. Именно они заставляют вас работать усерднее, чем нужно, и жертвовать важными вещами в жизни – например временем, которое вы могли бы провести с семьей и друзьями, наслаждаясь плодами своих трудов.

Возможно, всего один сдерживающий фактор отделяет вас от получения миллионов. Выявление и устранение этих ограничений сравнимо с прорывом плотины: стоит их разрушить, и все ваше время, энергия и деньги, вложенные в бизнес, откроют путь потоку продаж и прибыли, о которой вы не смели и мечтать. Итак, предлагаю вам рассмотреть шесть самых распространенных сдерживающих факторов, позаимствованных мной из схемы Рича Шефрена, вместе с так называемыми «молотками», с помощью которых эти препятствия можно разрушить.

### ***Сдерживающий фактор № 1: убеждение, что ошибок нужно избегать любой ценой***

«Молоток»: иногда можно и потерпеть неудачу! Если это результат опробования новых решений и идей, то здесь нет ничего страшного. Даже наоборот.

Если вы живете в постоянном страхе совершить ошибку, вы не правы. Двигаясь вперед быстро, но с осторожностью, вы будете действовать, а действие придает импульс росту и направление вашему бизнесу – даже если прогресс не всегда безупречен.

Одна из причин, лишаящая смысла самобичевание по поводу выбора того или иного метода, звучит так: «Все относительно». Один рекламный «гуру» рекомендует всегда использовать в объявлениях тип шрифта «Tahoma», другой утверждает, что будущее за «Helvetica». Кто-то советует предоставлять клиентам гарантию возврата денег и сертификат для обмена, другие – выступают только за гарантию. Как узнать, кто прав, а кто – нет и, самое главное, *что лучше подойдет вам?*

Путь на самом деле только один: опробовать каждый из этих вариантов. Испытывайте новые идеи, действуя твердо, но с осторожностью. Выяснив,

что работает, а что – нет, решайте, двигаться ли вам в этом направлении или в противоположном, в зависимости от полученных результатов. А если новый метод оказался полной катастрофой? Отлично: теперь вы, по крайней мере, знаете об этом, и вам никогда не придется снова тратить на него время. Только действуя, можно достичь ясности в сегодняшнем мире.

***Сдерживающий фактор № 2: действовать вслепую (пока не окажется слишком поздно)***

«Молоток»: постоянно собирайте оперативную информацию.

Не владея ключевыми количественными показателями, позволяющими постоянно совершенствовать бизнес, вы, по сути, действуете вслепую. Однако, если вы организуете систему постоянного сбора оперативной информации, эта преграда исчезнет.

Как я уже не раз отмечал на страницах этой книги, компании сталкиваются с серьезными ограничениями, если не отслеживают, как именно потенциальные клиенты или покупатели реагируют на их товары и услуги, рекламные тексты, предложения и т. д. Я уже упоминал о том, что 80% начинающих компаний терпят крах в течение первых пяти лет существования, но знаете ли вы, что оставшиеся 20% преуспевших в итоге почти всегда выбирают курс, отличный от запланированного изначально?

Так, практически все крупные онлайн-компании на сегодняшнем рынке – такие как «Пэйпэл», «Иксайт», «Фликр» и многие другие – работают, взяв за основу не ту бизнес-модель, с которой начинали свою деятельность. Компании, зашедшие в тупик, часто совершают ошибки в отношении количественных данных – например, ожидая более высокого коэффициента конверсий, в то время как им следовало бы стремиться к увеличению их общего числа. Успешные онлайн-компании, например, понимают цели своих клиентов. Очевидно, что это справедливо и для компаний, работающих оффлайн. Сегодня правильный маркетинг заключается в сокращении расстояния между целями клиентов и целями бизнеса. Чтобы этого добиться, необходимо знать, как устроен покупательский процесс ваших клиентов.

***Сдерживающий фактор № 3: линейное мышление***

«Молоток»: научитесь воспринимать свой бизнес как единую большую систему, со множеством подразделов и ответвлений, а не как статичную прямую.

Линейное мышление – устранение болезненных симптомов, вызываемых ограничениями, вместо самих ограничений – может стоить вам кучи времени и средств. Рассматривая компанию как единую взаимосвязанную систему, вы сможете устранить причины 99% проблем и трудностей, возникающих в вашем бизнесе. Когда я вижу компанию, очевидно, пытающуюся решить одну и ту же проблему снова и снова, можно держать пари, что ей мешает именно линейное мышление. Научившись воспринимать бизнес как систему, вы не оставите шансов этому ограничению. Главное – системы, а не симптомы.

Предлагаю последовательность несложных действий, которые помогут вам вырваться из ловушки линейного мышления.

- Для начала определите, в чем состоит проблема вашего бизнеса.
- Теперь представьте ее в виде системной проблемы. Иными словами, смените ориентир с «кто» на «что».
- С помощью исследований и подсчетов выявите корень проблемы. Вы должны ясно и точно представлять, с чем боретесь и какой результат хотите получить.
- Теперь закончите следующее предложение: *«Решение заключается в создании системы, которая будет \_\_\_\_\_»*. (Укажите результат, который хотите получить.)
- Затем определите конкретное системное решение и поручите кому-то его разработку.
- И, наконец, воплотите свое решение в жизнь. Вуаля! Проблема решена.

#### ***Сдерживающий фактор № 4: неэффективный стиль работы существенно ограничивает вашу продуктивность***

«Молоток»: применяйте методы, экономящие время, чтобы быстро максимизировать производительность и прибыль.

Вспомните времясберегающие стратегии, о которых мы говорили в пятой главе. Это не просто удачные идеи – это способы заставить продуктивность работать на вас и приносить прибыль. Примените их прямо сейчас! Не теряйте ни секунды!

Попробуйте сделать следующее: отключите Интернет на сутки. Остановите беспрестанные звоночки – сообщения о непрерывном потоке входящей электронной почты. Гарантирую, что ваша продуктивность увеличится, по меньшей мере, в полтора раза. А ощущение свободы будет просто одурманивающим!

### ***Сдерживающий фактор № 5: вы одиноки и затеряны в мире сетевых отношений***

«Молоток»: создайте свою личную всемирную сеть первоклассных представителей бизнеса («тайный совет», консультативный совет, «совет избранных» – называйте как хотите), которые помогут вам решить любую проблему, возникшую в вашей компании, – и сделать это оперативно, ведь все эти проблемы они уже прошли и преодолели.

Позвольте мне пояснить: когда я говорю о необходимости создания мощной личной сети, я имею в виду людей, которые в любое время смогут помочь вам решить возникшую проблему или использовать внезапно открывшуюся возможность – и сделать это быстрее и лучше ваших конкурентов. В нашем опутанном мировой паутиной мире вам понадобятся представители как минимум трех следующих категорий:

1. Люди, которые имеют *ответы* на ваши вопросы или могут связать вас с теми, у кого они есть.
2. Люди, располагающие необходимыми вам *ресурсами*.
3. Люди, которые лучше вас (или ваших сотрудников) могут справиться с выполнением *специализированных задач*.

Мы еще вернемся к подробному рассмотрению этой темы в главе восьмой.

### ***Сдерживающий фактор № 6: сложности с привлечением клиентов в процессе продаж***

«Молоток»: снимите ограничения притока покупателей и обеспечьте непрерывный напор, который поможет использовать потенциал сбыта по максимуму.

Те же факторы, которые, с одной стороны, увеличили власть потребителя, с другой – сделали принятие решения о покупке более сложным. В своей книге «Парадоксы выбора» Бари Шварц приводит результаты исследования, прекрасно иллюстрирующего то, как удлинился процесс покупки. Группе потребителей предложили продегустировать несколько дорогих джемов. Половина группы получила на пробу шесть образцов, а вторая половина – двадцать четыре. Из первой подгруппы 30% покупателей решили приобрести один из предложенных (шести) джемов, в то время как из второй – только 3% (на 90% меньше)! Как говорится, ключ к счастью – в меньшем количестве вариантов выбора.

Однако не стоит унывать: как и все в нашем бизнесе, покупательский процесс тоже является системой. А значит, сдерживающие его факторы тоже можно легко устранить, стоит только их «нащупать». Это крайне важно, когда речь идет о сокращении длительности процесса покупки, через который проходят ваши клиенты. Увеличение скорости процесса покупки придает покупателю импульс, уменьшая вероятность сожаления по поводу приобретения – что, в свою очередь, снижает коэффициент возврата денег за возвращенный товар.

Итак, какие же преимущества вы получите, устранив эти шесть ограничений? Прежде всего и вы, и ваша компания сможете достичь успеха гораздо быстрее, а усилий на это вам потребуется гораздо меньше. Вы снова сможете посвящать время себе и своей семье, получая от этого больше удовольствия, ведь у вас будет больше энергии (вы будете меньше работать) и меньше поводов для беспокойства (ваши доходы вырастут). Вы займете лучшее положение на рынке – и в короткие сроки!

## ОРГАНИЗУЙТЕ РАБОТУ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

За многие годы работы с компаниями в уже упоминавшихся мной 465 отраслях я сделал вывод, что большинство продавцов не владеет искусством убеждения, создания мотивации и влияния на людей – а ведь все эти элементы, как вы знаете, являются неотъемлемой частью консультативных продаж, которые мы рассматривали в третьей главе. Мы говорили о том, как изменить подход торгового персонала к продажам. Теперь давайте обсудим, как сделать так, чтобы ваша команда продаж функционировала, как свежесмазанный механизм (или даже лучше!).

Если нужно оживить торговый персонал, я всегда начинаю с прагматичного подхода. Процесс я разбиваю на два этапа.

- Этап 1 – *извлекаем максимум из уже используемых методов*. Помните: сначала – оптимизация, потом – инновации! Я предлагаю это не потому, что ваш нынешний подход является наиболее эффективным или прочно закрепленным в вашей системе, а потому, что он может принести вам бóльшую отдачу, чем приносит сейчас. Добившись этого, вы сможете использовать возросшую прибыль для финансирования развития и, в конечном итоге, – освоения новых методов, реализацией которых вы займетесь в конце второго этапа.
- Этап 2 – анализируем информацию, чтобы открыть путь *инновациям*. Возьмите на прицел разные подпроцессы сбыта и определите, кто

из продавцов справляется с каждым отдельно взятым лучше всех остальных. Кто приводит больше всего новых клиентов? Кто лучше продает разные товары/услуги? Кто лучше продает конкретный продукт? Кому лучше удается повторная продажа? Кому лучше всего удается удерживать клиентов?

Выяснив кто, определите *почему*: почему показатели этих людей значительно превышают результаты коллег в конкретной категории? Узнав, в чем состоит секрет успеха, задайте себе вопрос: «Могу ли я обучить этому умению всех остальных?» Если это невозможно, не лучше ли будет закрепить соответствующий подпроцесс за этим человеком и позволить ему выполнять все исключительно (или, по крайней мере, преимущественно) самому?

Допустим, в вашем штате шесть продавцов. Проанализировав данные, вы выяснили, что Тод приводит в десять раз больше новых клиентов, чем все остальные, но не слишком успешен в их сохранении. Лаура в пять раз эффективнее продает ваш товар автодилерам, а Лия в четыре раза лучше справляется с поддержанием отношений с клиентами. Теперь перед вами две альтернативы.

Первая – обучить всех индивидуальным методам этих продавцов, повысив эффективность в соответствующих сферах на 10–20%. В этом случае общая эффективность продаж увеличится примерно на 300%.

Второй вариант – поручить Тоду новых клиентов, которых затем будет вести Лия. В конечном итоге – это практичнее, чем просить Тода заниматься этим, учитывая, что Лия справляется лучше. Однако вы никогда не узнаете ответа, если сначала не зададите себе вопрос: почему так важен анализ всех процессов? Рассмотрим пример из жизни.

Недавно мне довелось работать с рекламной компанией, штат которой насчитывал 400 сотрудников. Компания использовала ту же модель, что и все конкуренты в ее отрасли: в течение месяца новые продавцы получали символическую зарплату, а затем переводились на работу только на комиссионной основе. Все свое время они ходили от двери к двери, рекламируя услуги и завоевывая новых клиентов.

На первый, поверхностный взгляд такой подход казался эффективным, особенно если учесть, что в этой отрасли процесс всегда организовывался именно так. Показатели компании росли, хоть и скромными темпами, поэтому руководители считали, что проблем у них нет.

Однако я расценивал такой подход как абсолютно *неэффективный* с точки зрения упущенных выгод. Я обратил внимание руководителей на то, что компания тратила

целое состояние на рекламу и обучение, а отдачу получала минимальную. Вместо этого я предложил им использовать качественную рекламу, адресные рассылки и семинары, ориентируясь только на наиболее вероятных будущих клиентов и покупателей. В этом случае назначение встреч с такими клиентами гарантирует, что «генераторы доходов» компании (так я называю продавцов) будут посвящать все время своей непосредственной работе – общению с ценными потенциальными клиентами, уже имеющими предрасположенность к покупке, – вместо того, чтобы тратить его в поисках возможности «протолкнуть» услугу первому встречному.

Каков же был результат? Предложенный мной подход сразу привел к колоссальному увеличению уровня продаж – в пять раз в течение первых шести месяцев. *Вот это экспоненциальный рост!*

## **НЕ ДОПУСТИТЕ, ЧТОБЫ ЭТО СЛУЧИЛОСЬ С ВАМИ**

Мне очень часто приходится наблюдать, как предприниматели совершают одни и те же ошибки снова и снова. Хуже того: многие из них *знают*, что неправы, но продолжают действовать прежним образом – просто потому, что не могут придумать ничего лучшего. Мы рассмотрели некоторые случаи, когда бизнес заводят в тупик стратегии и методы, которые просто не работают. А теперь я хочу рассказать вам о других наиболее распространенных ошибках, постоянно встречающихся в компаниях разных отраслей.

### ***Не поддерживать контакт с клиентом после продажи***

Вы не представляете, как часто мне встречаются компании, не поддерживающие контакт со своими клиентами после продажи! Последующее сопровождение – обязательный компонент во всех сферах бизнеса, а в продажах – просто неотъемлемый. Так вы возобновляете отношения с клиентом, напоминаете ему о своем существовании, поддерживаете образ продукта в его сознании, стимулируя покупать у вас снова и даже рекомендовать друзьям. Простой телефонный звонок способен вызвать цепную реакцию, приносящую целый ряд преимуществ.

### ***Никогда не экспериментировать***

Еще одна ошибка заключается в том, что предприниматели не экспериментируют со словами, фразами или расстановкой предложений. Всегда существует *иной* способ донести свою мысль. Однажды, когда я работал с очень крупной мебельной компанией, я предложил им испробовать трид-

цать три разных способа приветствия покупателей у двери. В итоге мы обнаружили, что благодаря только этому подходу продажи выросли втрое. Все, что от нас потребовалось – пара новых слов: весьма скромное вложение для тройного увеличения уровня продаж.

### ***Не тестировать и не анализировать свой подход к бизнесу***

Нельзя забывать о тестировании и анализе, которые мы обсуждали в пятой главе. Важность этих процессов переоценить невозможно. Однажды мне довелось работать с одной из крупнейших многопрофильных испытательных организаций в мире, и я без преувеличения могу сказать, что они тестировали «профили» на миллиарды долларов – от изменений в производстве и ассортименте выпускаемой продукции до разных вариантов расположения товаров в магазине. Смена вывески, различные сочетания, в рамках интегрированных средств коммуникации, эксперименты с разными элементами процесса продаж и поддержания контакта с клиентами и так далее до бесконечности – все это тестировалось компанией. И знаете, что самое интересное? Бывали случаи, когда одно изменение приносило минимальные результаты и второе – тоже, однако оба вместе вызывали взрывной рост, оказываясь до 30 раз эффективнее.

Все указанное выше является примером *оптимизации* – использования имеющихся у вас возможностей, чтобы заставить их работать иначе. Инновация, как мы уже определили ранее, характеризуется решением попробовать нечто новое. Если вы все еще находитесь в тупике, продолжая использовать неэффективные методы, весьма вероятно, вы упускаете прибыль, отказываясь от инноваций. Почему же эта проблема так распространена?

### ***Бояться пробовать что-то новое***

Зачастую виной всему боязнь неизвестности. Конечно, неопределенность может быть пугающей. Чтобы избавиться от этого страха, нужно разрешить себе терпеть поражения, ведь, вероятно, это иногда будет с вами случаться – а может, не так уж и редко. Вспомните сдерживающий фактор номер 1. Не каждое действие обречено на успех. Однако не пробуя нового, вы не достигнете его *никогда*.

В качестве аналогии вспомните кого-либо из знакомых, кто набирает лишний вес, а диетой пренебрегает. Весь день он проводит на диване, поглощая чипсы за просмотром футбольного матча. Если он не изменит свое поведение, объем живота лишь будет расти, добавляя страданий в его жизнь.



С другой стороны, он может пересмотреть свое поведение. Осознать, что необходимо сжигать больше калорий и потреблять меньше пищи. Он может выбрать более здоровое питание – не обязательно содержащее меньше калорий, главное, что калории будут *другими*. Каждый из этих вариантов потенциально способен привести его к лучшим результатам, однако достичь их можно, только задав себе сначала правильные вопросы и сделав самый простой и безопасный *первый шаг*.

Инновация – не что иное, как новое сочетание прежних элементов и уже известных вам фактов. Способность создавать эти комбинации во многом зависит от вашей способности видеть взаимосвязи. Для одних каждый отдельно взятый факт – лишь самостоятельная единица информации, для других – звено в цепочке знаний. С моей же точки зрения, любое явление всегда отражает общую закономерность.

## КАК НАЧАТЬ ВЕСТИ ДЕЛА ПО-ДРУГОМУ: ПЯТЬ ПРОСТЫХ ШАГОВ

Определив, с какой именно проблемой или трудностью в бизнесе (или личной жизни) вы хотите справиться, используйте следующее руководство из пяти шагов, которое поможет создать новые взаимосвязи между элементами и приведет вас к верному решению.

1. Собирайте исходный материал – конкретные данные о своей компании и отрасли, а также общие наблюдения о мире, людях, устройстве вещей и т. п. Не ждите вдохновения, как манну небесную. Работайте систематически. Записывайте все, что кажется вам полезным и актуальным или просто интересным. Для удобства используйте карточки 76 × 127 мм.
2. Дайте себе время на обдумывание. Этот процесс постоянно происходит в вашем сознании, но почувствовав всплеск озарения, сразу же записывайте все возникшие идеи по конкретным компонентам. Здесь вам снова пригодятся небольшие карточки.
3. Забудьте о проблеме на некоторое время. Отложите ее в сторону. Отдайте ее своему подсознанию для работы.
4. Даже не размышляя намеренно над новыми идеями, все равно записывайте их по мере возникновения. На удивление отличные мысли всегда приходят сами по себе – как по волшебству – в тот момент, когда вы меньше всего их ждете. Не упустите их – тут же увековечьте все на бумаге!

5. И, наконец, в отрезвляющем спокойствии хмурого холодного утра внимательно изучите все свои наработки. Хорошая идея потребует развития и углубления – так что будьте готовы вносить коррективы, искать ресурсы, оттачивать, шлифовать и доводить ее до совершенства.

К сожалению, оказавшись в тупике, многие бизнесмены полагают, что изменить уже ничего нельзя. Они ослеплены неудачей и часто оказываются в состоянии полного бессилия: они просто не видят выхода.

Однако к вам это больше относиться не должно. Не уподобляйтесь тысячам предпринимателей, которые продолжают отправлять скучные, шаблонные рассылки тем, кто их никогда не прочтет. Двигайтесь вперед – переходите на уровень «книгалого» или совершайте революцию с успехом «журналлага». Иными словами, ищите более эффективные, надежные и выразительные пути воздействия на рынок. Но что делать, если в ответ рынок вытесняет ваш бизнес? Что ж, у меня есть ответ и на этот вопрос.

---

## Резюме

- Если вы делаете то же, что и все остальные, вы не выделяетесь на фоне конкурентов – и, вероятно, зашли в тупик.
- Ответьте на десять ключевых вопросов, приведенных в этой главе, чтобы выяснить, что в вашей бизнес-стратегии работает, а что – нет.
- Выйдите за пределы своей отрасли. Присмотритесь к процессам, которые используют другие отрасли для привлечения клиентов, затем разбейте их на составляющие. Подумайте, как адаптировать их для использования в своей компании.
- Организуйте торговый персонал в узкоспециализированный «конвейер продаж». Будьте прагматичны: оптимизируйте сильные стороны и избавьтесь от слабых.
- Выявите ограничения, которые мешают вам двигаться вперед, – и разрушите их.
- Оживите торговый персонал с помощью оптимизации и инноваций.
- Не попадитесь в ловушку из-за боязни перемен или неумения поддерживать контакт с клиентами, экспериментировать, анализировать и тестировать свой подход.

- Когда вам нужны свежие идеи, следуйте пяти простым правилам: собирайте исходный материал, давайте себе время на обдумывание, забывайте о проблеме на время, записывайте каждую новую мысль, оценивайте и корректируйте свои наработки.

☞ **Сделай прямо сейчас:** позвоните одному из своих клиентов и побеседуйте о маркетинговой стратегии, которую он/она использует в своем бизнесе. Прodelав это однажды, вы непременно захотите повторить!