

БИЗНЕС*
рецепты

Айнура Сафин

111 СПОСОБОВ ПОВЫСИТЬ ПРОДАЖИ



БЕЗ
УВЕЛИЧЕНИЯ
ЗАТРАТ

 ПИТЕР®

Айнур Сафин

**111 способов повысить
продажи без увеличения затрат**

«Питер»

2012

Сафин А.

111 способов повысить продажи без увеличения затрат /
А. Сафин — «Питер», 2012

В любом бизнесе всегда можно сделать что-то еще для увеличения продаж, ведь ни одна компания не использует все возможные и подходящие ее специфике методы маркетинга. Например, средний магазин «Walmart» (крупнейшая сеть дисконт-супермаркетов в мире) использует порядка 500 способов (ошибки в нолях нет) привлечения клиентов и увеличения продаж. А чем вы хуже? «Под ногами» лежит больше денег, чем бизнес зарабатывает в данный момент. Нужно только наклониться, чтобы их поднять. Продажи компании можно легко увеличить относительно простыми и малозатратными или вовсе бесплатными способами. Именно такие способы приводятся в этой книге. Читайте и внедряйте новые для вас методы, иначе это сделают ваши конкуренты, а вы будете в роли догоняющих!

Содержание

Предисловие	6
1. Пара нелестных слов о рекламных агентствах	7
2. Главное правило бизнеса	9
3. Забудьте про «впаривание»	11
4. Ошибка, которая стоит вам ежемесячного рекламного бюджета	14
5. Начинаем отслеживать ключевые индикаторы вашего бизнеса, или Как маркетинг из затрат превратить в инвестиции	15
Две главные цифры вашего бизнеса	16
Стратегия доминирования над конкурентами	17
Пять точек приложения для увеличения прибыли, или «Забытые» KPI	18
Какие показатели как считать	20
Количество входящих и исходящих обращений, количество визитов от «попутного трафика» (L, lead generation,)	20
Конверсия рекламы (AC, conversion of advertising)	21
Количество встреч или визитов (после предварительного входящего или исходящего звонка)	22
Конверсия со звонков на визиты или встречи	22
Количество оформленных (подписанных) договоров	22
Конверсия со встреч на подписание договоров	23
Количество оплат, поступивших по заключенным договорам	23
Количество продаж (N)	24
Конверсия в продажи (коэффициент завершения покупки)	24
Средняя сумма транзакции/чека (ATC, average transaction cost, \$)	24
Среднее количество позиций в чеке (заказе)	25
Стоимость одного отклика (звонка, заявки, посещения сайта)	25
Стоимость лида (отклика, во время которого получены контакты потенциального клиента)	26
Стоимость продажи (SC, sale cost)	26
Маржа	26
Количество повторных покупок одним клиентом за период времени	27
Средний коэффициент возврата (Average Customer Retention Rate)	27
Жизненная ценность клиента (Total Customer Value (TCV), Client Lifetime Value (CLV))	27
Возврат на инвестиции (вложения) (Return On Investment, ROI)	28
Точка безубыточности	28
Как выявить слабые звенья в системе продаж	30
Простейший способ вести отчетность	31
Самое большое препятствие к увеличению прибыли	32

Самый простой способ увеличить прибыль...	34
С чего начать увеличивать прибыль	36
6. Выжимаем максимум из цен	37
Пять мифов о ценообразовании, «благодаря» которым вы ежедневно теряете прибыль	38
Миф 1. Все покупатели воспринимают цену одинаково	38
Миф 2. Все покупатели одинаково экономно тратят деньги	39
Миф 3. Дешево – значит привлекательно	40
Миф 4. Продавать дороже сложнее, чем дешевле	41
Миф 5. При высокой цене меньше спрос, а значит, и прибыль компании	42
Как выйти из ценовой конкуренции	43
Тестирование новых цен	43
«Принцип рыбака»	44
Дополнение фронтенда или неотъемлемая его часть	45
Продукты-приманки	46
Периодические платежи и абонентская плата	47
Done for you (done4u) services – сервисы «под ключ»	47
Как сделать сравнение по цене невозможным	48
3: 1 в вашу пользу	53
Удовлетворение потребностей	54
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Айнур Сафин

111 способов повысить продажи без увеличения затрат

Предисловие

В маркетинге существует одна «аксиома»: практически **в любом бизнесе всегда можно сделать что-то еще для увеличения продаж**. Ни одна компания никогда не использует все возможные и подходящие для ее специфики методы маркетинга. Например, средний магазин «Walmart» (крупнейшая сеть дисконт-супермаркетов в мире) использует порядка 500 способов привлечения клиентов и увеличения продаж.

Зачастую неиспользуемое «что-то еще» приводит к тому, что «под ногами» оказывается больше денег, чем бизнес зарабатывает в данный момент времени. Нужно только наклониться, чтобы их поднять. И чем проще и незамысловатее маркетинг в компании, тем легче увеличить ее продажи относительно простыми и малозатратными или вовсе бесплатными способами.

Именно такие способы приводятся в этой книге. И я надеюсь, что вы не просто ее прочитаете, не просто расставите заметки на полях, но и действительно примените хотя бы несколько описанных в ней приемов.

А в идеале нужно выбрать все подходящие для вашего бизнеса методы увеличения продаж, составить план их постепенного внедрения и следовать ему. Иначе это сделают ваши конкуренты и вы окажетесь в роли догоняющего.

1. Пара нелестных слов о рекламных агентствах

Что первое приходит вам в голову, когда вы думаете о способах увеличения продаж:

- ◆ «надо дать больше рекламы в газете/журнале/на радио»;
- ◆ «давайте напечатаем 5000 флаеров и раздадим их на улице»;
- ◆ «может, провести креативную пиар-акцию»?

«Хорошие» варианты... Без особой отдачи или вовсе впустую потратить рекламный бюджет...

Я не утверждаю, что данные методы совсем не работают – это зависит от множества параметров (многие из которых просто невозможно оценить за недостатком информации), но есть и более эффективные и при этом менее затратные способы увеличить прибыль в своем бизнесе.

Что это за способы? Читайте книгу. Вы удивитесь, насколько все просто и логично, и будете сожалеть, что не применяли это в своем бизнесе раньше.

Вспомните про рекламные агентства. Что они предлагают вам в первую очередь? Разместить где-нибудь рекламу! Что-то другое большинство из них предложить не может. Разве что изменить фирменный стиль, отправить промоутеров с листовками на улицы или провести промоакцию (с воздушными шариками, клоунами и конкурсами). Один раз сработает, а дальше что? Через месяц эффект сойдет на нет – опять будете проводить? **При этом никаких гарантий ни на что агентства не дают!** Они продают вам не новых клиентов, а либо *свою работу по привлечению новых клиентов*, либо *рекламное место* (в СМИ), либо *время* (на радио, ТВ).

То, что предлагается в этой книге, гарантированно увеличит ваши продажи. Достаточно просто делать и внедрять. Потому что это технология. И вы получите результат *независимо от того:*

- ◆ *Верите вы в приведенные ниже методики или нет.*

Это не аутотренинг и не способы самовнушения уверенности, которые срабатывают, только если в них верить.

- ◆ *Понимаете вы, как и почему они работают, или нет.*

Некоторые владельцы бизнеса, директора, маркетологи удивляют своими заявлениями: «Я не понимаю, как это работает, поэтому не буду применять в своем бизнесе». Знаете, на что это похоже? «Я не понимаю, с помощью каких процессов можно общаться по мобильному телефону с людьми за сотни и тысячи километров от меня, поэтому я не буду им пользоваться». Хорошо – не пользуйтесь. Пусть пользуются ваши конкуренты.

- ◆ *Нравятся они вам или нет.*

Вам может не нравиться тот или иной метод увеличения продаж, вы можете думать: «Да кто же на это будет покупать?» или «Со мной бы это не сработало!» Но суть в том, что **вы не являетесь своим клиентом. Ваши клиенты – это другие люди, с другой покупательской психологией, знанием или незнанием вашего продукта и т. д.**

Поэтому некоторые методы будут работать, даже если они вам не нравятся. Но тут уж сами выбирайте: вам нужна дополнительная прибыль в кассе или нужно, чтобы нравилась методика?

Все рассматриваемые ниже способы работают и дают результат. Это как рецепт: если делать правильные действия с правильными ингредиентами в правильной последовательности, то получишь пирог. При этом не нужно верить в силу рецепта, понимать, почему нужно смешивать в такой пропорции или в таком порядке, и т. д. Рецепт работает, потому что это технология. Так же и с перечисленными в этой книге методиками.

С помощью методов, описанных в книге, можно создать эффективную машину по привлечению и удержанию в вашем бизнесе платежеспособных клиентов. И сделать это достаточно просто. Просто, но нелегко.

Просто – потому что существует большое количество работающих, протестированных во множестве компаний и доказавших свою эффективность способов привлечения клиентов и увеличения продаж.

Нелегко – потому что для их внедрения в своем бизнесе необходимо тратить время и прилагать усилия. И с этим у многих проблема: времени для основательной работы над этим многим просто катастрофически не хватает.

И тут получается порочный круг: чтобы консультант или маркетинговое агентство помогли вам увеличить продажи, нужно им заплатить. А откуда взять деньги на это, если продажи еще не увеличились? В итоге так ничего и не делается.

Выходов из этого положения три.

♦ **Оставить все как есть.**

И позволить более проворным конкурентам или федеральным компаниям отхватывать все большие куски рынка.

♦ **Найти-таки деньги на то, чтобы заплатить консультанту или компании, специализирующейся на увеличении продаж.**

Ужаться, экономить, занять, но найти. Потому что это окупится сторицей. Только упаси вас бог обращаться в обычные рекламные агентства, которые только и умеют осваивать рекламный бюджет, предлагая стандартную рекламу или раздачу листовок.

Найдите того, кто умеет не только получать комиссионные за размещение вашей рекламы на чужих рекламоносителях и в чужих СМИ. Как один из вариантов – обратитесь ко мне. Если я знаю, что можно сделать конкретно в вашей компании, то помогу, если не знаю – честно скажу об этом.

♦ **Выкроить время и сделать все самому.**

А когда появится достаточно денег, перепоручить эту работу кому-то еще, чтобы:

- экономить свое драгоценное время;
- еще больше увеличить продажи – потому что невозможно знать все, специалист может подсказать вам еще множество шагов, которые стоит сделать в вашем бизнесе.

С чего начать и что делать? Начать можно с тех шагов, что описываются в этой книге. А если захочется большего, быстрее или не наугад – обращайтесь.

2. Главное правило бизнеса

Проблема низких или недостаточных продаж очень часто возникает из-за непонимания одной простой вещи. **Каким бы замечательным ни был ваш продукт, клиент об этом не узнает, пока не попробует его.**

Можно сколько угодно возмущаться, что люди покупают менее качественное и более дорогое у ваших конкурентов, можно до бесконечности оптимизировать внутренние процессы, требовать улыбочивости от сотрудников или улучшать качество продукта, но все это будет бесполезно, пока вы не донесете до потенциальных клиентов, насколько вы хороши.

До первой покупки клиенты знают только одно – насколько хорош ваш маркетинг. Поэтому первой и важнейшей задачей в вашем бизнесе должна быть работа над маркетингом и продажами.

Но с единственным условием. **Ваш продукт действительно должен быть таким, каким можно гордиться.** Если вы разрекламируете то, от чего люди плюются, то они не только никогда не вернутся к вам, но еще и других отговорят иметь дело с вами. В эпоху Интернета негативное мнение о вас может распространиться быстрее молнии.

Иными словами, маркетинг – это не опция. Это обязательный элемент вашего бизнеса, который и определяет его успех. Вспомните кризис 2008–2009 гг.: до его начала многие работали и получали прибыль, особо не напрягаясь, потому что клиентов было много, их хватало на всех и приходили они сами. Но как только кризис набрал силу, тем, кто не занимался активным привлечением клиентов, стало очень худо.

Сейчас, чтобы быть на плаву, необходимо постоянно заниматься активными продажами. Клиентов нужно активно искать, им нужно активно продавать, им нужно помогать решать *их* проблемы, им нужно делать безотказные предложения, за них нужно бороться. Не зря на перенасыщенном американском рынке у маркетологов есть «мантра»: ABM – always be marketing («всегда занимайтесь маркетингом»).

Помните: в текущих реалиях рынка у вас не бизнес по проведению тренингов, предоставлению бухгалтерских услуг или развитию магазинов спортивной одежды, а бизнес по *продвижению* и *продаже* тренингов, бухгалтерских услуг или спортивной одежды.

Успех бизнеса зависит больше не от качества товаров или услуг, которые он предоставляет, а от того, насколько хорошо эти товары или услуги продвигаются.

Например, *Nike* — всем известная компания спортивной экипировки – сама практически ничего не производит и заводами не владеет. Большая часть производства «аутсорсится» в азиатские страны, а сама *Nike* занимается лишь маркетингом и разработкой новых продуктов. Естественно, основная прибыль тоже достается *Nike*, а не заводам, шьющим для нее кроссовки. Такая же модель бизнеса у небезызвестного производителя культовых гаджетов – компании *Apple*.

Те, кто умеют лишь производить товары или оказывать услуги, имеют довольно шаткое положение, которое может поколебаться от чего угодно: от кризиса, изменений в законодательстве, изменений на рынке, прихода крупных конкурентов, накладок со стороны поставщиков и многого другого.

Бизнесмену же с маркетинговым мышлением ничего не страшно, потому что, умея продавать и зная основные принципы маркетинга, он может поднять на ноги тот бизнес, за который возьмется. Вывод прост: **маркетинг важен.** Важнее самого процесса производства или предоставления услуг. Не уделять ему должного внимания – значит подвергать свой бизнес опасности.

И напоследок интересная статистика от американского института Small Business Administration.

Среднестатистический бизнес тратит на маркетинг 2 % дохода. Сеть цветочных магазинов «1-800 Flowers» – 28 %, *Adobe* — 33, *Microsoft* — 21, *Procter&Gamble* — 50 % от доходов за первый год существования продукта. При этом среднестатистический бизнес существует шесть лет, а вышеперечисленные компании – гораздо дольше, и зарабатывают они тоже очень много. Выводы делайте сами...

3. Забудьте про «впаривание»

- Папа, папа! Купи собаку, ну купи...
- Отстань, сынок, я занят.
- Ну купи собаку!..
- Отстань, говорю. Иди вон маме продай!

Маркетинг и продажи – это чистая психология: на какие «кнопки» потенциального покупателя нажать, «под каким соусом» ему предлагать свой товар или услугу, чем простимулировать к немедленной покупке и т. д. Но не все знают, что **в продажах важна психология как потребителя, так и ваша собственная**. И это касается вас, не только если вы сами непосредственно участвуете в процессе продажи, но и если вы владелец бизнеса.

Еще с советских времен у множества людей до сих пор остается негативное отношение к продажам. Отсюда такие слова, как «впарить», «втюхать» и т. п. Их, как и соответствующий настрой от простого человека, не связанного с продажами, еще как-то можно ожидать. Отмечать же это у бизнесмена или продавца просто удивительно.

Если продавец думает, что он «впаривает» (то есть пытается продать покупателю что-то тому ненужное), то он сильно снижает свои шансы совершить продажу. Если владелец бизнеса думает, что заниматься активным продвижением своих продуктов и заставлять своих сотрудников активно их продавать неправильно – нужно лишь мягко сообщать клиентам о своих товарах и услугах, а дальше уж они сами определятся, то такой бизнес будет не очень успешным.

Внутренние барьеры очень мешают продажам, и если вы отмечаете их наличие у себя, то, чтобы избавиться от них, подумайте об этом вот в каком ключе.

В одной из своих статей Стив Павлина написал про «маркетинг по совести». Приведу отрывок из нее (полную версию вы найдете здесь: <http://ainursafin.com/ConscienceMarketing>).

Несколько лет назад я узнал простой, но мощный маркетинговый секрет: вы должны быть настолько убеждены в выгодах, которые предоставляет ваш продукт или сервис, чтобы чувствовать себя некомфортно от того, что несправедливо лишаете людей возможности им воспользоваться, так как не прикладываете все свои силы, чтобы сообщить о нем.

Я заразился таким отношением от Джея Абрахама. У Джея абсолютно удивительное отношение к маркетингу. Например, если вы бухгалтер и знаете, как сэкономить деньги на налогах, Джей может спросить вас, сколько в среднем денег вы экономите клиенту. Допустим, это \$1000 в год. Затем Джей спросит вас, сколько вы берете за свои услуги. Допустим, \$400. Затем у вас будет разговор с Джейм вроде такого:

Джей: Значит, каждый человек, который не имеет дело с вами, в среднем в год теряет \$600.

Вы: Да, это правда.

Джей: В течение какого срока обычно клиенты пользуются вашими услугами?

Вы: Около трех лет.

Джей: Тогда итоговая сумма составляет \$1800. Люди платят на \$1800 больше налогов, если не работают с вами. Иначе они бы сохранили эти \$1800.

Вы: Все верно.

Джей: Таким образом, если вы встречаете кого-то и не рассказываете ему о своих услугах, то это стоило ему \$1800.

Вы: Хм-м-м...

Джей: Значит, вы обязаны поделиться этой информацией. Сделать обратное – просто безответственно.

Вы: Странно думать об этом именно таким образом.

Джей: Что здесь странного? Если вы имеете возможность сохранить кому-либо \$1800, то вы стоите каждому \$1800, когда не рассказываете о своих услугах. Не будет ли моральным обязательством сохранить людям эти \$1800, когда вы можете это сделать? Не будет ли неэтичным не сделать этого?

Вы: Как это может быть неэтичным?

Джей: Вы лишаете людей \$1800, которые могли сэкономить им. Все, что вам нужно было бы сделать, – это рассказать им об этом или хотя бы попробовать сделать это. Что могут значить \$1800 для конкретного человека? Вы можете стоить человеку дополнительного развлечения, образования, пенсионного дохода, вакансии и т. д. Я считаю такой поступок неэтичным. А вы?

Вы: Я просто никогда не думал об этом раньше в таком ключе.

Джей: Тогда начните думать в таком ключе сейчас.

Другими словами, **если предоставляемый вами продукт или сервис действительно приносит выгоду другим, то маркетинг становится вашей обязанностью. Не рассказывать о себе, таким образом, становится безответственным и неэтичным.**

Естественно, обратное тоже верно. Если ваш продукт или сервис не имеет реальной ценности, то активно его рекламировать будет безответственным с вашей стороны.

Если глубоко внутри вы имеете сомнения относительно реальной ценности того, что вы предлагаете, то, вероятно, вы будете саботировать сами себя в ваших маркетинговых усилиях.

Я постоянно это наблюдаю у владельцев малого бизнеса – они часто недостаточно уверены в своих продуктах, чтобы агрессивно продвигать их. Это задерживает их рост, и в результате они направляют свои усилия на немаркетинговую деятельность. Им просто некомфортно уделять слишком много времени маркетингу.

Я не оправдываю попытки обмануть себя с целью поверить в свой продукт или сервис, когда вы в него не верите. Я лишь хочу, чтобы вы посоветовались со своей совестью, чтобы понять, во что вы на самом деле верите. Если вы занимаетесь бизнесом, но не занимаетесь активным его продвижением (очень типичная ситуация), то, может быть, вы не верите в выгоды, которые вы предоставляете своим клиентам?

...Какова настоящая польза, которую я приношу? Как я могу оценить ее? Сколько я буду стоить людям, если я не «продаю» им себя? Почему я просто обязан активно «продвигать» эту информацию?

Будьте внимательны и не перепутайте это с тщеславием, направленным на самого себя. Этот тип мотивации направлен наружу. Это не то же самое, что рассказывать другим, какой вы классный. Это значит осознавать, что вы можете сделать для других такого, что действительно принесет им пользу.

...Когда ваше маркетинговое сообщение конгруэнтно вашей совести, ваше стремление рекламироваться не будет заглушаться сомнениями. Когда вы верите, что маркетинг – это именно то, что и нужно делать, вы будете

делать это с воодушевлением, не только ради собственного удовлетворения, но и потому, что вы действительно помогаете людям.

Задумайтесь, сколько людей еще не получили предоставляемых вами выгод, пока вы сомневаетесь в этичности активных продаж. Пора начать своим маркетингом наносить пользу и причинять добро этому миру.

4. Ошибка, которая стоит вам ежемесячного рекламного бюджета

Перейдем к более приземленным темам. Большинство бизнесов относятся к своим клиентам как к руде: переработали на своем «заводе», вытянули деньги и выбросили как отработанный материал. Основной принцип, которым при этом руководствуются, – как можно скорее продать клиенту на как можно большую сумму, а дальше – хоть трава не расти.

Тогда как правильные бизнесы давно относятся к своим клиентам, как к плодовым деревьям: ухаживай за ними, и они будут постоянно приносить вам прибыль. **Принцип, которого они придерживаются: не «получить клиента, чтобы сделать продажу», а «совершить продажу, чтобы получить клиента».**

Улавливаете разницу? Вместо того чтобы думать: «Сколько я заработаю на клиенте?», думайте: «Сколько я готов потратить, чтобы привести клиента в мой бизнес?»

Вы в любом случае покупаете клиентов, когда тратите деньги на рекламу, промоакции или продвижение сайта. Если раньше достаточно было повесить на заборе объявление «Мы открылись!» – и народ шел толпами, то сейчас люди очень избалованы. Предложение сильно превышает спрос. И практически в любом бизнесе необходимо вкладывать свои физические, временные и финансовые ресурсы, чтобы привести клиентов.

Фактически вы покупаете их. Вот только зачем, купив, отпускать их «на свободу»? Зачем покупать *одних и тех же клиентов каждый раз*, когда вы хотите совершить продажу, каждый раз выделяя деньги на рекламу в тех же изданиях, радио или TV?

Подумайте: получив однажды клиента, который пришел к вам по рекламе в каком-либо издании, что вы делаете, чтобы снова уведомить его о распродаже, поступлении новой коллекции или расширении ассортимента? Большинство снова дают рекламу. Хотя если бы вы собирали контакты клиентов, то просто оповестить их вышло бы вам *гораздо дешевле*. И эффективнее.

Поэтому не лучше ли, заполучив клиента один раз, приложить усилия для его удержания, чтобы получать основную прибыль на повторных продажах? Продавать постоянным клиентам в разы проще, дешевле и приятнее. Они уже вас знают, они пробовали ваш сервис, оценили качество, убедились, что у вас вежливый персонал, они лояльны и готовы покупать снова и снова. Нужно просто *предложить* им это сделать.

Теперь подробнее о том, как же воплотить принцип «покупки клиентов».

5. Начинаем отслеживать ключевые индикаторы вашего бизнеса, или Как маркетинг из затрат превратить в инвестиции

Дисконт-магазин канцтоваров «Карандаш» был открыт на кредитные деньги и находился на окраине Сыктывкара. Благодаря массивной рекламе ему удалось хорошо заработать на сезонном спросе на канцтовары в августе-сентябре. Но затем сезон завершился, а кредит, взятый на покупку помещения, и зарплаты сотрудникам надо было продолжать выплачивать.

Владелец Федор Овчинников (sila-uma.ru) решил привлечь в магазин клиентов – юридических лиц. Они закупают канцтовары на постоянной основе, и за счет этого можно обеспечить достаточно «ровный» поток денег. Но как их привлечь, если магазин находится на окраине и заставить туда приехать офисных клерков затруднительно, в особенности когда конкуренты и вовсе предлагают бесплатную доставку?

Тогда владелец запустил рекламу, в которой, помимо прочего, рекламировалась пачка бумаги «Снежинка» за 99 руб., притом что закупочная цена была 10 руб. Итог – большой наплыв покупателей и захват 20 % рынка канцтоваров в городе. За кредиты можно было исправно платить.

Каким образом? Как магазин не работал в убыток?

Две главные цифры вашего бизнеса

Все просто: приезжавшие за бумагой клиенты попутно покупали еще кучу других канц-товаров, необходимых фирме, чем и обеспечили магазину прибыль.

Казалось бы, абсурд – продавать товар ниже себестоимости (сбыт товара при закрытии бизнеса в расчет не берем). Но если вы понимаете механику и знаете цифры своего бизнеса, то это может помочь вам откусить кусок пирога рынка у конкурентов.

Чтобы реализовать такую же стратегию, вы должны знать как минимум два коэффициента. Их наверняка не знают ваши конкуренты и, скорее всего, не знаете вы, однако их должен знать любой управленец.

1. Sale cost (SC), стоимость продажи. В какую сумму денег вам обходится привлечь человека, который совершит покупку.

Знать цифру необходимо для каждого канала привлечения клиентов. Приблизенно ее можно подсчитать, разделив ваш маркетинговый бюджет за месяц на количество привлеченных за этот же период клиентов.

2. Total customer value (TCV), «пожизненная» ценность клиента. Какую прибыль в среднем клиент оставляет в вашем бизнесе за все время работы с вами (или за период в один или три года – в зависимости от специфики вашего бизнеса). Тут уже необходимо поднимать статистику ваших продаж и потратить немного больше времени, но оно того стоит. При этом верхние и нижние 10 % (клиентов, которые приносят очень много и очень мало прибыли по сравнению с остальными) лучше не учитывать, чтобы не исказить свои расчеты.

Оперируя этими цифрами, вы переводите свой маркетинг из действий наугад в точный математический расчет. Вместо *бюджетного подхода*, который используют все («Сколько денег мы можем позволить себе потратить на рекламу в следующем месяце и где же ее, в конце концов, давать, чтобы она приводила значимое количество клиентов?»), вы будете использовать *инвестиционный подход* («Сколько денег я готов потратить на привлечение нового клиента, чтобы в течение года заработать на нем TCV?»).

Что такое инвестиции? Это когда вы знаете: вложил 1000, а прибыли получил 2000, а то и 5000. Ваш маркетинговый бюджет может и должен стать такой же инвестицией – когда вы знаете, какую конкретно отдачу дает конкретная стратегия или тактика.

В типичной компании малого и среднего бизнеса в рекламу вкладывается часть прибыли, обычно 10–20 % – так называемый рекламный бюджет. Однако если вдруг продажи упали, то большинство начинает урезать рекламу, а следовательно, уменьшать поток новых клиентов (загоняя себя в тупик). Но, зная два вышеупомянутых коэффициента, вы никогда так не делаете. Вы готовы будете тратить на рекламу в 2–3 раза больше, потому что это все равно окупается. Зачем резать курицу, которая несет золотые яйца?

Стратегия доминирования над конкурентами

Что еще дает вам знание указанных цифр? Если вы знаете пожизненную ценность клиента, то можете рассчитать, сколько денег вы способны и готовы потратить на привлечение одного нового. При этом на первой продаже вы можете вообще сработать в ноль, без прибыли. Или даже в минус (как в примере со «Снежинкой» выше). Потому что, совершив первую продажу, вы получаете клиента, который, по статистике (а лучше – в результате ваших активных действий, а не когда ему самому в голову взбредет), еще не раз совершит у вас покупку, «отобьет» все понесенные ранее расходы и принесет искомую прибыль.

Более того, работая над системами продаж, которые увеличивают сумму денег, которую клиент оставляет у вас за время работы с вами, вы можете увеличивать и сумму, затрачиваемую на привлечение клиентов. То есть сможете использовать более дорогие способы рекламы, которые ваши конкуренты просто не смогут себе позволить, иначе разорятся.

Не видя механику того, что происходит с клиентом внутри вашего бизнеса, они будут недоумевать, как вы продаете:

- ◆ что-то дешевле себестоимости;
- ◆ рекламируя это в дорогом издании или дорогим способом;
- ◆ то, что они себе позволить не могут, и при этом еще живете лучше них.

Те, кто начнет вас копировать, просто оставят свой бизнес без прибыли. Понимаете, насколько сильные инструменты теперь у вас в руках? Резюмирую, что дают вам эти коэффициенты:

- ◆ **предсказуемость в продажах;**
- ◆ **возможность тратить на рекламу больше, чем могут позволить себе ваши конкуренты;**
- ◆ **возможность находить более интересных и денежных клиентов** за счет рекламы в дорогих изданиях, в которых не рекламируются ваши конкуренты (у них просто не хватает на это денег), или используя альтернативные методы привлечения клиентов;
- ◆ **выстраивание заградительных барьеров для новичков и стартапов.** Они попытаются копировать верхушку айсберга и не будут иметь прибыли, в то время как вы зарабатываете на том, что происходит *внутри* вашего бизнеса и что не видно снаружи;
- ◆ **отслеживание эффективности рекламы;**
- ◆ **отказ от неработающих способов рекламы;**
- ◆ **«бесплатную» рекламу, или self-liquidation lead** (об этом в одном из следующих разделов).

Не совершите, однако, типичной ошибки. Что делают большинство бизнесов, когда видят, что, например, реклама в журнале «Сельский подводник» обходится им в 10 000 в месяц и приносит 100 продаж, а реклама в газете «Вселенские зори» обходится в 5000 и приносит 145 продаж?

Большинство скажут: «Зачем платить дорого?» и откажутся от рекламы в журнале. *Но зачем?* Если реклама в журнале окупается, зачем от нее отказываться? Ведь по ней приходят клиенты, которые не нашли бы вас по газете. А с учетом пожизненной ценности клиента эти потери больше, чем экономия на рекламе.

К тому же практика показывает, что по разным каналам привлечения зачастую приходят клиенты разных категорий. Например, по рекламе в бесплатных газетах клиентов может быть много, но и платежеспособность у них в большинстве своем невысокая. А по рекламе в глянце-вом журнале клиентов приходит меньше, но и денег они в вашем бизнесе оставляют гораздо больше. Вы действительно хотите работать только с первой категорией клиентов?

Пять точек приложения для увеличения прибыли, или «Забывшие» KPI

Какой способ в первую очередь приходит в голову большинству из тех, кто задумывается об увеличении продаж? Правильно, дать больше рекламы. Только мало кто задумывается, что реклама – лишь один из «рычагов», который может это обеспечить.

Есть еще как минимум четыре способа, о которых мало кому известно.

Это те самые KPI, key performance indicators, – ключевые индикаторы эффективности, про которые почему-то знают только крупные компании и бизнес-консультанты, но упускают из виду владельцы малого и среднего бизнеса.

Как бы страшно они ни звучали, на деле все достаточно просто. Из чего складывается прибыль компании? Она рассчитывается по довольно простой формуле

$$Pr = V \times M,$$

где Pr – profit, прибыль; V – объем продаж за определенный период времени; M – маржа (%), наценка, средний процент прибыли, заложенной в продукт.

В свою очередь, объем продаж V можно определить как

$$V = N \times \$ \times \#,$$

где N – количество клиентов; \$ – средний чек, сумма, на которую в среднем покупает один клиент; # – среднее количество (повторных) покупок одним клиентом за тот же период времени, за который считается объем продаж.

Распишем теперь количество клиентов как

$$N = L \times C,$$

где L – leads, количество заинтересовавшихся вашим предложением, количество обращений потенциальных клиентов в вашу компанию (звонков, заявок через сайт, заходов в магазин или офис) из тех, кто увидел рекламу; C – конверсия, процент купивших из тех, кто обратился в компанию.

Если все объединить в одну формулу, получаем следующее:

$$Pr = L \times C \times \$ \times \# \times M,$$

где L – количество потенциальных клиентов, интересовавшихся вашими товарами и/или услугами; C – конверсия из потенциальных клиентов в оплатившие; # – среднее количество повторных покупок; \$ – средний чек, средняя сумма покупки клиента; M – маржа, процент наценки.

Итак, мы наглядно видим пять параметров, от которых зависит ваша прибыль. В то время как конкуренты привыкли работать лишь над первым из этих коэффициентов – количеством обращений в компанию – и тратят все больше денег на все менее эффективную рекламу, вы можете обратить свое внимание еще и на другие показатели. А это хороший задел для выигрыша в конкурентной борьбе. *И для удвоения прибыли.* Обратите внимание – *не продаж, а прибыли.* Потому что продажи можно запросто удвоить, продавая продукт без наценки, а прибыли при этом не будет. Вам это совсем ни к чему, так ведь?

Как вы думаете, насколько увеличится ваша прибыль при увеличении каждого из этих параметров хотя бы на 15 %? Ведь 15 % – это совсем немного, правда? Такого увеличения вполне можно добиться без титанических усилий.

А что это дает?

Увеличение каждого из показателей на 15 % дает рост прибыли в 2 раза.

Увеличение только трех параметров (например, конверсии, среднего чека и количества повторных покупок) на 15 % дает прирост прибыли в 52 %:

$$1,15 \times 1,15 \times 1,15 = 1,52 = +52 \%$$

Естественно, возникает вопрос, как же увеличить все эти коэффициенты? Не упадет ли спрос вследствие увеличения маржи? Как побудить клиентов покупать у вас повторно? Об этом в следующих разделах.

Какие показатели как считать

Вы уже знаете семь различных коэффициентов, с помощью которых можно держать руку на пульсе своего бизнеса и сделать маркетинг системным и предсказуемым. Можно ограничиться лишь ими, а можно пойти дальше и глубже, чтобы понимать о происходящем в системе продаж еще больше.

Далее я приведу еще несколько полезных коэффициентов. Какие из них стоит считать в вашем бизнесе, зависит от его специфики.

Узнав значение каждого из них, совсем не трудно определить, подходят ли они для вас.

Список показателей эффективности:

- ◆ количество входящих обращений (звонков, запросов по электронной почте, заполненных форм и т. д.);
- ◆ количество исходящих обращений (холодные звонки, холодные визиты, разосланные директ-мейлы);
- ◆ конверсия рекламы;
- ◆ количество визитов в торговую точку (магазин, офис, салон);
- ◆ количество встреч (после предварительного входящего или исходящего звонка);
- ◆ конверсия со звонков на визиты или встречи;
- ◆ количество оформленных (подписанных) договоров;
- ◆ конверсия со встреч на подписание договоров;
- ◆ количество оплат, поступивших по заключенным договорам;
- ◆ отношение количества подписанных и оплаченных договоров;
- ◆ количество продаж;
- ◆ конверсия с визита или встречи на подписание договора;
- ◆ конверсия с визита или встречи на продажу;
- ◆ средняя сумма чека (заказа);
- ◆ среднее количество позиций в чеке (заказе);
- ◆ стоимость одного отклика (звонка, заявки и т. д.);
- ◆ стоимость лида (отклика, во время которого получены контакты потенциального клиента);
- ◆ стоимость продажи;
- ◆ маржа;
- ◆ количество повторных покупок одним клиентом за период времени;
- ◆ средний коэффициент возврата;
- ◆ пожизненная ценность клиента;
- ◆ возврат на (маркетинговые) инвестиции;
- ◆ точка безубыточности.

Разберем каждый из этих показателей подробно.

Количество входящих и исходящих обращений, количество визитов от «попутного трафика» (L, lead generation,)

Для чего нужен показатель.

Для общей оценки эффективности рекламных кампаний или продуктивности менеджеров по продажам, совершающих обзвоны.

Как считать.

Необходимо вести учет количества обращений в зависимости от используемых каналов привлечения клиентов. Если это реклама в СМИ, на радио, посредством флаеров и т. д., то это входящие звонки или прямые (без предварительного прозвона) визиты в магазин либо офис. Если используются различные методы интернет-маркетинга, то это количество запросов с сайта, подписки на рассылку, регистрации на сайте или на определенное мероприятие.

Если у вас B2B-компания и вы используете холодный обзвон и персонализированную рассылку физических писем (директ-мейл), то ведется учет количества исходящих звонков и дошедших до адресата писем соответственно.

Визиты к вам в результате попутного трафика можно как отнести к этой категории, так и выделить в отдельный показатель. По сути, за попутный трафик вы тоже платите, покупая помещения или оплачивая аренду в «проходном» месте – в торговом или бизнес-центре.

В идеале необходимо вести отдельный подсчет по каждому каналу привлечения клиентов, который вы используете, а не сваливать все в общую кучу. О том, как это делается, подробно рассказано в разделе «Идентификаторы действия».

Пример.

Вы купили рекламный модуль в журнале, увидев который в компанию позвонили 76 потенциальных клиентов. За этот же период получено 30 запросов с сайта компании и 65 человек посетили ваш магазин, просто проходя мимо по улице или торговому центру. Итого L за 1 месяц составило 171.

Конверсия рекламы (AC, conversion of advertising)

Для чего нужен показатель.

Дает понимание, насколько эффективна ваша реклама. С помощью этого параметра вы можете ясно видеть, насколько качественной является та или иная реклама по своему содержанию и форме. Если рекламное сообщение «стандартное», ничем не привлекательное, не интересное для потенциального клиента, то и откликов по рекламе будет мало. Правильный же выбор рекламного канала, грамотно подобранное предложение и хороший продающий текст значительно повышают эффективность и количество обращений.

Как считать.

Отношение количества входящих обращений к общему числу контактов с потенциальными клиентами (тираж журнала, аудитория радио, показы баннера), выраженное в процентах.

Пример.

Вы разместили два разных рекламных модуля в двух примерно одинаковых по целевым аудиториям изданиях. В журнале «Вестник гламура», тираж которого составляет 10 000 экземпляров, был размещен имиджевый модуль. Он содержал лишь логотип, название, профиль компании и телефон с адресом на фоне «красивой картинки».

Второй модуль вы поместили в журнале «Провинциальный шопинг» (тираж 7000), но в этот раз его подготовил грамотный маркетолог или копирайтер, который не только написал хороший продающий текст, но и убедил вас составить действительно интересное предложение. По первому модулю вы получили 80 входящих звонков и совершили 25 продаж, по второму – 84 звонка и 50 продаж.

Для простоты расчетов будем считать, что количество контактов равно тиражу журнала. Тогда конверсия первой рекламы составила $80: 10\,000 \times 100\% = 0,8\%$, второй – $84: 7000 \times 100\% = 1,2\%$, то есть отклик был в полтора раза больше. При этом мы еще не считали конверсию в продажи (об этом чуть ниже).

Количество встреч или визитов (после предварительного входящего или исходящего звонка)

Для чего нужен показатель.

В отличие от «естественного» трафика, заходящего к вам просто по пути или соблазнившись на красивую витрину, эти визиты уже более «теплые». По их количеству вы будете оценивать эффективность работы сотрудников, принимающих звонки. Чем больше визитов получается в итоге, тем лучше их работа.

Как считать.

Фиксировать количество визитов, совершенных в офис или магазин после предварительного звонка.

Пример.

Вашей продукцией за месяц заинтересовалось 76 потенциальных клиентов, которые решили позвонить, прежде чем совершать визит. В итоге 25 из них в течение 1–2 недель посетили ваш магазин или офис. Показатель за этот месяц – 25.

Конверсия со звонков на визиты или встречи

Для чего нужен показатель.

Показывает, насколько хорошо сотрудники «на телефоне» умеют «закрывать на встречу». Отслеживая этот показатель по каждому из сотрудников в отдельности, можно сравнивать их эффективность и результативность между собой. А анализ его изменения в динамике позволяет видеть, повышаются навыки сотрудников или, напротив, снижаются – на постоянной основе или по временным причинам (стресс, болезнь, плохое настроение и т. д.).

Как считать.

Общее количество визитов (после предварительных звонков) поделить на количество входящих или исходящих звонков и умножить на 100 %.

Пример.

За месяц поступило 76 звонков, 25 из которых привели к личному визиту в точку продаж. Конверсия составляет $25 : 76 \times 100 \% = 32,9 \%$ – почти треть потенциальных клиентов приходят проконсультироваться или сразу купить.

Количество оформленных (подписанных) договоров

Для чего нужен показатель.

Необходим лишь тем компаниям, в которых перед внесением денег в кассу или поступлением их на расчетный счет подписывается договор – турагентства, юридические услуги, мебель на заказ, корпоративные продажи и т. д. Показывает, насколько хорошо ваши консультанты и продавцы могут доводить дело до практически финальной стадии продажи.

Как считать.

Пояснений, думаю, не требует – достаточно в конце дня подсчитать количество договоров, завершившихся подписанием их потенциальными клиентами.

Пример.

Офис продаж за день посетили 15 человек, из них 9 дали принципиальное согласие на покупку именно у вас, заполнив и подписав договор. 9 вы и фиксируете как числовое выражение этого показателя.

Конверсия со встреч на подписание договоров

Для чего нужен показатель.

Чтобы понимать, насколько хороши ваши консультанты, продавцы и менеджеры по продажам, и сравнивать их эффективность между собой. Может, им пора тренинг по работе с клиентами провести, а вы пытаетесь исправить снижение продаж, подав больше рекламы?

Как считать.

Общее количество подписанных договоров поделить на количество визитов и умножить на 100 %.

Пример.

Если 15 визитов завершилось 9 оформленными договорами, то конверсия составляет: $9 : 15 \times 100 \% = 60 \%$. Плохо это или хорошо, можно оценить в сравнении либо с конкурентами, либо со своими же показателями в прошлом.

Количество оплат, поступивших по заключенным договорам

Для чего нужен показатель.

Не всегда бывает так, что, подписав договор, клиент в итоге производит оплату. Особенно это характерно в корпоративных продажах, но и при продаже частным лицам это тоже вполне может происходить. Чем больше времени вы даете клиенту на то, чтобы «подумать» или «собрать деньги», тем меньше оплат поступает.

Как считать.

Количество фактически поступивших оплат, зафиксированное на конец дня, недели, месяца.

Пример.

В этом месяце всеобщими усилиями было подписано 85 договоров, однако оплачены в итоге были лишь 60. Очевидно, что за этим нужно следить и не оставлять такую ситуацию без внимания. Клиенты были уже готовы произвести оплату, но последний шаг так и не сделали. Прозвонив их через некоторое время (лучше не один раз, если с первого раза цель не достигнута), стоит «дожать» их до покупки – хотя бы потому, что это сделать легче, чем продать новому клиенту.

Если бы вы как руководитель следили только за количеством встреч и оплаченных договоров, но не следили бы за тем, что есть клиенты, остановившиеся на последнем шаге, то теряли бы прибыль. Зачастую консультанты и продавцы предпочитают работать только с новыми потенциальными клиентами, а «недозакрывшихся» оставлять без должного внимания, потому что беспокоить человека еще раз (и тем более несколько раз) им боязно и неудобно.

Тут же по аналогии с предыдущим показателем можно подсчитывать и конверсию с визита или встречи на продажу.

Количество продаж (N)

Для чего нужен показатель.

Если в вашем бизнесе нет промежуточного шага в виде оформления договоров и продукт предоставляется сразу после оплаты его клиентом, то уместно просто считать количество продаж. Простой и понятный показатель, показывающий общее количество транзакций/покупок за период времени.

Как считать.

Подняв статистику продаж в 1С или вручную пересчитав количество чеков.

Конверсия в продажи (коэффициент завершения покупки)

Для чего нужен показатель.

Помогает наглядно оценить качество работы ваших продавцов и менеджеров в целом. Зависит от их умения принимать звонки, консультировать, обрабатывать возражения, «подталкивать» к покупке и др.

Как считать.

Если у вас лишь один канал привлечения клиентов, то количество продаж (N) за период необходимо поделить на суммарное количество потенциальных *клиентов* (L) за этот же период.

Если рекламных каналов используется много, то рассчитывать показатель необходимо для каждого из них.

Пример.

Вспомним два рекламных модуля в журналах «Вестник гламура» и «Провинциальный шопинг», по которым вы получили 25 продаж от первого и 50 продаж от второго издания. Тогда общая конверсия в продажи составит:

$(25 + 50) : (10\,000 + 7000) \times 100\% = 4,4\%$

Конверсия «Вестника»: $25 : 10\,000 \times 100\% = 0,25\%$.

Конверсия «Шопинга»: $50 : 7000 \times 100\% = 7,14\%$.

Как второй модуль сгенерировал гораздо больше продаж, хотя аудитории очень похожи? За счет того, что вторая реклама изначально была составлена с расчетом на целевую аудиторию и текст был составлен такой, что большинство звонящих уже хотели купить и лишь уточняли детали.

Первый же модуль генерировал меньше звонков, потому что практически не представлял никакой причины позвонить в компанию. Из тех же, кто звонил, не все хотели именно то, что продает компания, и таких звонков всегда неизбежно много (по сравнению со 2-м модулем), потому что имиджевая реклама никакой конкретики не содержала.

Средняя сумма транзакции/чека (ATC, average transaction cost, \$)

Для чего нужен показатель.

Показывает умение продавцов и менеджеров работать с клиентами, побуждая их покупать больше. Средний чек можно также увеличивать, вводя в ассортимент товары или услуги, которые являются дополнением к основному продукту.

Средняя сумма транзакции позволяет оценивать качество аудитории того или иного канала привлечения клиентов. Например, по рекламе в бесплатной газете вы можете получить больше клиентов, но при этом покупки они совершают на сумму, меньшую, чем покупатели, пришедшие по рекламе в солидном журнале.

Как считать.

Суммарную выручку за период поделить на количество продаж (транзакций).

Пример.

По рекламе в журнале за месяц к вам обратились 250 человек. Выручка составила 750 000 руб. Средний чек: $750\,000 : 250 = 3000$ руб.

Среднее количество позиций в чеке (заказе)

Для чего нужен показатель.

Как и средний чек, показывает качество работы продавцов, их умение продавать дополнительные и сопутствующие товары и услуги. Грамотно прописанные инструкции по допродажам или проведенный для продавцов тренинг могут значительно повысить этот показатель.

Как считать.

Подсчитать количество позиций по всем продажам и поделить на количество продаж (чеков).

Пример.

Один клиент купил 3 товара одновременно, второй – 2, третий – 4, четвертый – 2. Всего было куплено 11 товаров и совершено 4 продажи. Соответственно среднее количество позиций в чеке

$$11 : 4 = 2,75.$$

Стоимость одного отклика (звонка, заявки, посещения сайта)

Для чего нужен показатель.

Для оценки «дороговизны» привлечения клиентов по тому или иному рекламному каналу и определения его окупаемости для вас. Зная свою конверсию из лидов (откликов) в продажи, вы можете рассчитать максимальную стоимость отклика, которую вы себе можете позволить.

Как считать.

Стоимость рекламы поделить на количество откликов, сгенерированных ею.

Пример.

У вас «висит» рекламный баннер на одном из тематических сайтов, за который вы платите 5000 руб. в месяц и который приводит вам на сайт 400 посетителей в месяц. Стоимость отклика составляет $5000 : 400 = 12,5$ руб.

Если вы знаете, что в среднем на холодную аудиторию конверсия вашего сайта составляет 1 % (то есть 1 из 100 посетителей совершает покупку), то в среднем одна продажа должна приносить вам минимум 1250 руб. прибыли (100 посетителей, каждый из которых стоит по 12,5 Руб. = 1250). В таком случае вы ничего не зарабатываете, но и не теряете. Если средняя

прибыльность одной продажи будет 2300, то, покупая рекламу на этом сайте, вы в плюсе на $2300 - 1250 = 1050$ руб. от каждой продажи.

Стоимость лида (отклика, во время которого получены контакты потенциального клиента)

Для чего нужен показатель.

Зная стоимость получения контактов потенциальных клиентов и некоторые другие показатели, можно более точно планировать расходы на рекламные кампании. Сокращение этой цифры, например в результате оптимизации сайта или изменения параметров контекстной рекламы, означает повышение эффективности сайта или рекламных объявлений и экономию средств.

Иногда можно покупать лиды или делать заказы на их покупку – есть компании, которые именно этим и занимаются. Заранее оговоренная стоимость лидов, которые вы покупаете, помогает понять, насколько хорошо вы должны продавать, чтобы покупка лидов оправдывала себя.

Как считать.

Стоимость рекламы поделить на количество лидов, сгенерированных ею.

Пример.

Вы прорекламировали свою специальную праздничную акцию в журнале, за что заплатили 15 000 руб. В результате рекламы на сайте зарегистрировались 100 человек, еще 50 заполнили анкеты непосредственно в магазине. Стоимость лида составила $15\,000 : (100 + 50) = 100$ руб.

Стоимость продажи (SC, sale cost)

Для чего нужен показатель.

Показывает, в какую сумму вам обходится совершение одной новой продажи. Позволяет оценить эффективность рекламы на том или ином канале привлечения клиентов. Если стоимость продажи, генерируемой этим источником, меньше маржи, которую приносит продажа, то вы в плюсе.

Как считать.

Сумму затрат на рекламу или продвижение разделить на количество продаж. Учитывать при этом необходимо стоимость не только самой рекламы, но и рабочего времени задействованного в прод

аже персонала, комиссионные от продажи и т. д.

Пример.

Магазин одежды заказал рекламный модуль в гламурном журнале. Модуль обошелся в 10 000 руб. Дизайн макета – 2000 руб. У менеджера по рекламе ушло 5 рабочих часов на согласование, оформление и прочие работы, это обошлось компании еще в 500 руб. Итого расходов – 12 500. Всего по рекламе магазин получил 40 покупателей. $SC = 12\,500 : 40 = 312,5$ руб.

Маржа

Для чего нужен показатель.

Доля прибыли в окончательной стоимости продукта. Необходимо ее знать как по отдельным товарам, так и в среднем, чтобы ненароком не уйти в минус, предоставляя скидки, превышающие маржу. Также помогает при внедрении стратегии Frontend и Backend (об этом далее в одной из глав).

Как считать.

Если вы продаете товар по 10 000 руб. и при этом получаете 3000 руб. прибыли, то ваша маржа равна 3000: 10 000 x 100 % = 30 %.

Количество повторных покупок одним клиентом за период времени

Для чего нужен показатель.

Показывает, насколько лояльны к вам клиенты, как хорошо вы можете стимулировать их на повторные покупки. Если количество повторных продаж снижается – это сигнал, что что-то «неспокойно в Датском королевстве»: упало качество продукта или обслуживания, недорабатывают продавцы, пора сменить стратегию или тактику работы с базой клиентов и т. д.

Как считать.

«Поднимать» свою статистику по клиентам и определять точное число покупок. Если клиентов не так много, то можно вести учет количества повторных покупок каждого из них. Если много – целесообразнее использовать среднюю цифру.

Средний коэффициент возврата (Average Customer Retention Rate)

Для чего нужен показатель.

Чтобы понимать, сколько в среднем вы теряете клиентов за определенный период (обычно год). Индикатор того, насколько клиенты лояльны к вам. В большинстве бизнесов он составляет примерно 60 %. Если у вас этот показатель меньше, значит, вы плохо удерживаете клиентов, они предпочитают не покупать у вас повторно, а уходить к кому-то еще. Повышение этого показателя повышает и жизненную ценность клиента.

Как считать.

Соотношение количества покупателей, совершивших в течение года хотя бы одну повторную покупку, к общему числу имевшихся на тот момент клиентов.

Пример.

Если на начало отсчета у вас было 500 клиентов, а через год повторные покупки хотя бы раз совершили 270 из них, то ваш CRR равен 270: 500 x 100 % = 54 %.

Жизненная ценность клиента (Total Customer Value (TCV), Client Lifetime Value (CLV))

Для чего нужен показатель.

Дает понимание того, сколько денег принес клиент за время работы с вашей компанией. По сути, этот параметр – финансовое выражение лояльности.

Как считать.

Использовать функционал современных CRM-систем и накопительных карт клиента. Если этого пока нет, придется считать вручную или с помощью формул Excel, в котором хранятся данные о клиентах. Вам необходима средняя цифра. Для исключения искажений, вносимых аномально низкими или аномально высокими цифрами прибыли, которую вам приносит каждый конкретный клиент, лучше исключать такие данные из расчетов.

Упрощенно показатель можно подсчитать так:

$$TCV = \$ \times M \times \# \times T,$$

где \$ – это средний чек; М – маржа; # – среднее количество покупок одним клиентом за год; Т – количество лет, в течение которых клиент остается верен бизнесу.

Пример.

У брендового магазина одежды большинство клиентов – поклонники марки. В среднем каждый из них покупает одежду в магазине в течение 3,5 лет на сумму 20 000 руб. в год.

$TCV = 70\,000$ руб. В некоторых случаях уместнее рассчитывать этот показатель не за весь период, а только за год.

Возврат на инвестиции (вложения) (Return On Investment, ROI)

Для чего нужен показатель.

Чтобы знать, окупается ли ваша затея, прибыльна она или убыточна. Показатель нужен не только для маркетинга (для которого некоторые называют коэффициент ROMI – return on marketing investment, возврат на маркетинговые инвестиции), но и для оценки различных преобразований бизнеса, вложений в его развитие и т. д.

Как считать.

Считается этот показатель просто: сколько рублей прибыли принес каждый рубль, вложенный в рекламу.

Прибыль (от рекламы данным методом)

$$ROI = \frac{\text{Прибыль (от рекламы данным методом)}}{\text{Затраты на рекламу (тем же самым методом)}}$$

$ROI > 1$ – реклама себя окупает. $ROI < 1$ – приносит только убытки. Естественно, чем больше ROI, тем выгоднее реклама.

ROI (как и множество других коэффициентов) нужно считать для каждого вида рекламы *отдельно*. Только так можно будет отделить зерна от плевел и вкладываться только в ту рекламу, которая действительно работает.

Точка безубыточности

Для чего нужен показатель.

Объем реализации товаров и услуг, который полностью покрывает все издержки компании, и все последующие продажи уже приносят компании прибыль.

Можно считать как в объеме реализованных товаров и услуг, так и в количестве дней от начала месяца, когда бизнес зарабатывает столько, что может покрыть все свои расходы. Его полезно знать, чтобы видеть прибыльность своего бизнеса и эффективность маркетинга и продаж в целом. Чем ближе точка к началу месяца, тем больше бизнес зарабатывает, тем спокойнее работается владельцу и руководителю.

Согласитесь, если на точку безубыточности бизнес выходит лишь к 25-му дню месяца – это довольно стрессовая ситуация. А вдруг не продается столько товара, сколько нужно? Тогда этот месяц будет убыточным. Если же точка пройдена на *y*-й день, то можно спокойно заниматься действительно важными делами, стратегическим развитием бизнеса, а не ежедневно ломать голову над тем, что бы еще такого предпринять, чтобы продать свой продукт.

Естественно, это еще не все показатели эффективности маркетинга. Если у вас своя, особая ситуация в бизнесе или вы хотите глубже понимать определенные процессы, то можете придумать и начать отслеживать свои показатели. Основной принцип того, как и для чего они применяются, показан на примерах выше. Главное, чтобы с ними потом велась осмысленная работа.

Как выявить слабые звенья в системе продаж

Для большей полноты картины анализировать вашу систему продаж стоит не по каждому перечисленному главой ранее показателю в отдельности, а в совокупности. Когда у вас на руках будет статистика, конкретные цифры, то достаточно легко можно будет обнаружить корень проблемы и исправить его. Например

- ◆ *Низкое количество лидов?* Что-то не то с вашим рекламным сообщением:
- ◆ или медиаканал выбран неподходящий под вашу целевую аудиторию (проще говоря, вы рекламируетесь не для тех, кто может и хочет стать вашим клиентом);
- ◆ или у вас неграмотно составлена реклама и слабый продающий текст – люди видят рекламу, но реагируют на нее неактивно. А с другим текстом реагировали бы лучше.
- ◆ *Много лидов, но маленькая конверсия?* Налицо проблемы с квалификацией торгового персонала. Потенциальные клиенты заинтересовались продуктом, проявили активность, а вы не смогли им продать.
- ◆ *Хорошая конверсия, но низкий средний чек?* Продавцы умеют склонить к покупке, но не умеют продать сопутствующие и дополнительные товары.
- ◆ *Высокие показатели количества лидов и конверсии, но низкая пожизненная ценность клиента?* Возможно, у вас хорошие методы привлечения клиентов и навыки продавцов, но есть проблемы с обслуживанием или качеством продукции, потому что клиенты повторно не возвращаются. Или вы просто не работаете с базой клиентов, или делаете это неправильно и они просто о вас забывают.

Принцип, я думаю, понятен. Уверен, вы и сами сможете выявить множество закономерностей того, как один показатель соотносится с другим и что это означает.

Простейший способ вести отчетность

Когда вы узнали про все эти коэффициенты и показатели, у вас наверняка возник следующий вопрос: «Это все, конечно, хорошо и правильно. Но вот как мне начать их отслеживать? Мои лентяи-сотрудники не будут всем этим заниматься или будут забывать, а поставить над каждым из них надзирателя я не могу».

Согласен, заставить сотрудников подсчитывать количество звонков, отмечать их источник, фиксировать количество входящих посетителей и не забывать при этом выполнять свою основную функцию довольно сложно. Однако способ есть – необходимо сделать процедуру фиксации этих показателей максимально простой и такой, что ее невозможно будет забыть.

Эту способ я узнал от своего коллеги Дениса Смирнова. Суть его метода в следующем: для сотрудников подготавливаются простые бумажные бланки, на которых они будут черточкой отмечать каждый звонок потенциального клиента (одновременно уточняя, в какой именно рекламе он узнал про вашу компанию), каждый визит и количество продаж, а в конце дня подводить итог. Простейший бланк может быть примерно таким (возможно, вам придется доработать его в соответствии со своей спецификой):

Показатель	Отдельная продажа	Среднее значение или итог за день
Газета «Галактические зори»		5
Журнал «Идальго»		10
Радио «Авантюрина»		4
Визиты в офис		7
Заклученный договор		5
Оплаченный договор		4
Сумма продажи и средняя сумма чека	Сумма отдельных продаж 12 000, 15 000, 10 000, 25 000	Средний чек 15 500
Количество позиций в чеке	По каждой продаже: 2, 3, 2, 5	В среднем: 4

Теперь о том, как собирать всю эту статистику воедино. Это тоже максимально простой и быстро внедряемый способ. Заведите себе учетную запись в Google (если у вас ее еще нет) и начните пользоваться сервисом «Документы Google» – <http://docs.google.com>. Это онлайн-заменитель офисного пакета от Microsoft – те же самые документы, таблицы, презентации и т. д.

И среди них есть такой документ, как «Форма». Это таблица Excel в онлайн-формате, но с возможностью заполнять ее не по ячейкам, а через форму на сайте, каждое поле которой соответствует определенной колонке.

Для каждого из сотрудников, работающих с клиентами, заведите отдельную форму, перечислив в ней нужные вам показатели, учет которых они ведут на бланке. Каждая форма имеет уникальную ссылку, пройдя по которой можно попасть как раз на эту форму и заполнить ее. Эту ссылку вы предоставляете каждому из сотрудников и каждый вечер, за 10–20 минут до ухода с работы, обязываете их проходить по ссылке и заполнять данную форму.

Если все сделать верно, то вам останется лишь вечером или на следующее утро открыть таблицы и просмотреть результативность каждого отдельного продавца или менеджера как по дням, так и в сравнении с коллегами. Там же можно настроить формулы, чтобы, так же как в Excel, автоматически подсчитывалась конверсия, выстраивались для наглядности диаграммы и графики.

Естественно, первое время придется контролировать правильность и правдивость этих отчетов и в случае огрехов строго наказывать. Однако 2–3 публичных разноса покажут всем, насколько это важная работа и что ее нельзя ни забыть, ни выполнить халатно.

Самое большое препятствие к увеличению прибыли

В любом бизнесе в целях увеличения прибыли ведется много самых разных активных действий: даются различные виды рекламы, применяются разные маркетинговые приемы, проводятся тренинги продаж для сотрудников, ведутся переговоры с поставщиками о скидках и т. п.

Но задач бывает так много, что все они решаются чуть ли не одновременно, поскольку все кажутся важными и срочными. Зачастую они действительно важные и срочные, но при этом эффект от них может быть совершенно разный. Когда это упускается из виду, развитие бизнеса идет не настолько хорошо, как могло бы быть.

Поясню. Все вы слышали про то, что «где тонко, там и рвется», «прочность цепи равна прочности его самого слабого звена» и «у бутылки узкое горлышко». Но не все при этом учитывают это самое «узкое горлышко» в своей работе.

Какая первая мысль приходит в голову большинству, если на планерке или совещании ставится задача увеличить прибыль на X% в течение Y месяцев? Правильно – нужно дать больше рекламы: увеличить размер модулей или частоту или попробовать новые СМИ. Но будет ли от увеличения затрат на рекламу больше продаж? Совершенно не факт.

Какой бы хорошей, грамотной и эффективной ни была ваша реклама, ничего не выйдет, если по телефону, указанному в ней, отвечают демотивированные и некомпетентные сотрудники, если, придя в магазин, посетители долго в нем не задерживаются из-за пыли на полках, неинформативных ценников и не желающих прийти на помощь продавцов. Вы рекламируете одно, а человек, приходя в магазин, видит другое.

Другими словами, до тех пор, пока вы усиливаете и так хорошие звенья цепи, оставленное без внимания слабое звено будет сводить на нет все ваши старания. Если же сначала направить усилия на ликвидацию слабого звена, то аналогичные деньги-, трудо- и времязатраты могут принести гораздо больше прибыли, чем в первом случае.

Не будем сейчас затрагивать логистику, HR, PR или менеджмент, которые тоже могут влиять на продажи. Остановимся только на маркетинге и продажах. Обратите внимание на схему.



Как видно из рисунка, самым большим множеством является «Все потенциальные клиенты». Это те, кто так или иначе могут стать вашим клиентом, даже если они пока *думают*, что им не нужен ваш продукт, или просто не подозревают о вашем существовании. Каждое следующее множество становится все меньше и меньше в размерах.

Понятно, что для любого бизнеса цель – как можно «плотнее» подогнать по размерам множество более низкого уровня к множеству, которое на один уровень выше него.

Цель рекламы – сделать как можно больше «просто» потенциальных клиентов потенциальными клиентами, которые знают о вашей компании, или (еще лучше) хотят у вас купить, или (уж совсем идеально) сделали 1-ю покупку.

Цель тренинга по продажам для персонала – научить их активно переводить людей из категории «интересуются» в категорию «хотят купить» и далее в «совершили покупку» или «сделали 2–3 покупки».

Цель ведения рассылки по базе клиентов и введения программы лояльности – простимулировать повторные покупки.

В общем, суть такова: прежде чем начинать новую активность по повышению продаж, стоит провести анализ и выявить, на каком из этапов у вас самые большие потери. Чем на более раннем этапе они находятся, тем больший эффект вы получите от устранения этих слабых звеньев. Принцип Парето (20 % усилий/ затрат/времени дают 80 % результата) в действии.

Самый простой способ увеличить прибыль...

...это начать замерять ваши KPI. Для чего это нужно делать?

♦ **Потому что это ведет к увеличению всех показателей, в том числе прибыли.**

Уже достаточно веская причина, не так ли? Просто определите для себя, какие показатели процесса продаж вы будете отслеживать, и начните это делать на регулярной основе. Спортсмены знают, что, когда начинаешь замерять параметры своих тренировок, они начинают улучшаться даже без целенаправленных усилий. То же самое будет происходить в вашем бизнесе.

Даже ваши работники, когда увидят снижение какого-либо показателя, будут задумываться, почему это произошло. А некоторые будут самостоятельно, без ваших подсказок прилагать усилия, чтобы поднять его до прежнего уровня и выше. Они будут соревноваться с собой или своими коллегами.

Для этого, естественно, каждый из них должен видеть эти цифры. Причем не только общие, но и напрямую относящиеся к его работе (конверсия, коэффициент обслуживания, средний чек и т. п.) и работе его коллег. Соревновательный элемент за наиболее высокие показатели между сотрудниками включится сам собой, даже если об этом не говорить и не устраивать награждений работников месяца.

Конечно, чтобы добиться серьезных результатов, нужно будет не только замерять коэффициенты, но и внедрять различные методики увеличения продаж. Но начните хотя бы с этого – когда на вашем рабочем столе каждый понедельник будет лежать отчет с показателями, вам самим захочется что-нибудь сделать, чтобы изменить их.

♦ **Потому что базовое правило управления гласит: «Управлять можно только тем, что можно измерить».**

Если вы не отслеживаете в динамике свои показатели эффективности, то вы просто не знаете, куда «плывет» ваш бизнес: больше ли вы получаете клиентов, продолжает ли размещаемая реклама быть настолько же эффективной, не стали ли ваши продавцы продавать хуже и т. д.

Ваш бизнес становится похож на самолет со сломанными приборами – непонятно, набирает он высоту или падает, в каком направлении летит, какой из двигателей барахлит и т. д.

Еженедельное, ежемесячное (а в ритейл-бизнесе можно и ежедневное) отслеживание показателей эффективности позволяет вам держать руку на пульсе, знать, что происходит в вашем бизнесе – в какую сторону он движется.

Также по этим показателям сразу будет видно, что на самом деле дало то или иное нововведение: увеличило оно продажи, снизило или вообще не повлияло.

♦ **Чтобы быстро находить «слабые звенья» в системе продаж и устранять их.**

Если вы провели рекламную кампанию, организовали тренинг продаж для сотрудников и еще наняли нового продавца, то как вы узнаете, что из этого в большей степени повлияло на ваши продажи? Что на самом деле дает эффект и окупает вложения, а что, напротив, только служит источником неоправданных расходов?

Никак не узнаете. До тех пор, пока не начнете вести тщательную статистику и анализ. Каждый из показателей эффективности отвечает за определенную область в системе продаж. Зная, какой из них за что отвечает, вы будете понимать, надо ли предпринимать что-то, и если надо, то где именно.

Приведу очень наглядный пример, рассказанный уже упомянутым Денисом Смирновым. В одном турагентстве, с которым он работал, внедрили механизм фиксации и отслеживания следующих показателей эффективности:

- количество звонков;

- количество встреч;
- количество оформленных договоров;
- средняя сумма заказа;
- конверсия со звонков на встречи;
- конверсия со встреч на оформленные договоры;
- стоимость одного отклика (звонка, заявки и т. д.). Причем – что очень важно – показатели считались по каждому из менеджеров в отдельности.

В один прекрасный день директор агентства заметила некоторый спад продаж по сравнению с предыдущими днями (и это летом, в разгар сезона), хотя никаких предпосылок для этого не было.

Проанализировали, в чем дело, и стало понятно: что-то не так с менеджером Колей. Именно его показатели снизились. Директор пригласила Колю к себе и спросила:

- В чем дело, Коля? Почему у тебя продажи упали?
- Ни в чем, все нормально.
- Тогда почему продажи туров-то упали?
- Звонки плохие, люди «отваливаются», не хотят приходить.
- Почему же люди «отваливаются»? Вот смотри – у Маши и Вики такие же звонки, по той же рекламе, однако у них из десяти позвонивших четыре приходят в офис. А у тебя из десяти максимум один появляется.

Коле уже не отвертеться. В итоге рассказал, что у него, оказывается, вчера умерла любимая собака и он сегодня жутко подавлен и без настроения. Люди, звонящие в турагентство, естественно, такой его настрой чувствуют и совершенно не желают приходить в офис и общаться с менеджером, которого накрыла депрессия.

Решение было принято моментально: Колю временно пересадили на оформление документов, а принимать звонки и красочно рассказывать про зарубежные туры поручили Вике, у которой это лучше всех получалось. В итоге продажи не только вернулись на место, а даже увеличились. Заметьте – без креативной рекламы, выгодных акций или тренингов распродаж. Только в результате грамотного управленческого решения.

Получилось бы у директора этого добиться, не имея она инструмента диагностики «здоровья» бизнеса в виде KPI? Смогла бы она «вычислить» Колю, а не пенять на плохую рекламу или магнитную бурю? Ответ, думаю, очевиден.

С чего начать увеличивать прибыль

Как вы думаете, какой из пяти разобранных ранее коэффициентов ($Pr = L \times C \times \# \times \$ \times M$) проще всего увеличить? Конечно, маржу. Поменять ценники и прайс-листы проще простого. Однако у многих предпринимателей с этим есть существенная проблема – страх.

«Более высокие цены отпугнут клиентов и снизят продажи. Люди-то не дураки – сильно дороже покупать не будут, когда у конкурентов можно дешевле взять», – вот типичный ход мыслей большинства владельцев бизнеса, директоров и маркетологов.

Что ж, с этим вполне можно поспорить. Мои аргументы «за» и «против» читайте в разделе про мифы ценообразования. А теперь определим показатель, которому достается 2-е место.

Следующий по простоте и «дешевизне» способ увеличить продажи – это повысить конверсию, то есть процент отклика на ваши рекламные сообщения и продающие тексты. Всего-то нужно – изменить содержание, вид или метод их донесения до потенциальных клиентов.

Далее идут показатели «средний чек» и «повторные покупки». Вы удивитесь, как много человек, когда они уже оформляют покупку, согласятся докупить что-то еще сверху, если им просто это предложить. Нехитрыми приемами можно довольно значительно поднять среднюю сумму транзакции.

С повторными покупками тоже понятно – человеку, однажды купившему у вас, продать впоследствии что-то еще гораздо проще, чем новому.

Я до сих пор недоумеваю, почему этот момент в очень большом количестве бизнесов упускается из виду. *Все усилия тратятся на привлечение новых клиентов, а старых почему-то забывают.*

На последнем месте – лиды, количество новых клиентов. Поскольку в большинстве случаев привлечение новых клиентов достигается рекламой, то и денег на это требуется больше всего. Причем регулярно. К тому же над привлечением новых клиентов работают все ваши конкуренты, тогда как остальные коэффициенты у большинства из них остаются без внимания.

Таким образом, лучше подтянуть сначала свои слабые места в системе продаж, потому что это проще всего и потенциально даст большую отдачу, чем вбухивание денег в какие-то еще методы рекламы. Итак, давайте определимся, как можно повысить маржинальность ваших продуктов, а значит, и заработать на них больше при одних и тех же усилиях.

6. Выжимаем максимум из цен

Изменение цен на свои товары и услуги – пожалуй, самый легкий и низкозатратный способ увеличить прибыль компании. И если у вас вопрос денег стоит очень остро, просто поднимите цены. Вы удивитесь, насколько этот шаг может быть эффективным.

В голове множества предпринимателей укоренилась мысль, что на большинство товаров и услуг (особенно продаваемых ими) существует определенная «рыночная цена» – некий находящийся в узком диапазоне «эталон» того, сколько они должны стоить. Выше этого диапазона покупать не будут или будут очень мало, а ниже – слишком мала прибыль или вовсе работать нерентабельно. А поскольку складывается эта цена «благодаря» рыночной ситуации или жесткой ценовой войне между конкурентами, то и рычагов влияния на нее нет.

Необходимо понимать, что для каждого продукта в данных условиях рынка существует так называемая золотая цена – это цена, при которой вы зарабатываете максимум возможного на том рынке, на котором уже продаете. Задумайтесь, сколько прибыли вы теряете каждый день, пока на ваши продукты не установлены «золотые» цены. Это поможет вам понять, насколько внимательно стоит отнестись к следующему разделу.

Пять мифов о ценообразовании, «благодаря» которым вы ежедневно теряете прибыль

Большинство представлений о «справедливой» рыночной цене – это мифы. Стереотипы, сложившиеся под влиянием множества факторов, в том числе и личного опыта. Однако то, что вы за всю свою жизнь видели только белых лебедей и ни одного черного, не означает, что черных лебедей не существует.

Так же и с ценами – большой личный опыт в том, что более дешевые товары и услуги продаются больше, не опровергает возможность и обратных ситуаций. Есть множество способов повлиять на ситуацию, сделать так, чтобы цена не была ограничивающим фактором для роста прибыли или определяющим критерием решения при покупке. Но прежде, чем к ним перейти, разберем наиболее частые мифы о ценообразовании.

Миф 1. Все покупатели воспринимают цену одинаково

Ошибочно думать, что если «справедливая рыночная цена» на товар – 1000 руб., то все покупатели будут воспринимать ее одинаково. В зависимости от личного опыта, уровня доходов, социального статуса и других факторов разные люди будут воспринимать одну и ту же цену по-разному. Кому-то она покажется низкой, кому-то – в самый раз, кому-то – завышенной.

Почему так происходит? Если не идти на поводу у учебников экономики и вспомнить известное выражение основателя семантики Альфреда Коржибского «Карта не есть территория»¹, то становится понятным, что «рыночная цена» – это всего лишь абстракция, поскольку в голове отдельного человека уровень этой цены свой.

Более того, чаще всего клиенты судят о ценах – являются они «слишком высокими» или нет, – основываясь не на своем представлении, какими они должны быть, а на том, как вы их презентуете.

То есть уровень «справедливой цены» у каждого конкретного человека довольно подвижен и может быстро и сильно меняться в зависимости от различных факторов:

- ◆ из-за присущей многим людям иррациональности при принятии решений;
- ◆ из-за объективных факторов, про которые покупатель мог не знать ранее, но узнал перед покупкой;
- ◆ благодаря вашим усилиям по изменению восприятия цены покупателем как до покупки, так и во время нее.

Относительность «справедливой цены» особенно заметна, когда покупатель впервые сталкивается с определенным предложением. В этот момент у него нет сформировавшегося уровня «справедливой цены» на этот товар или услугу, а значит, у продавца есть шанс сформировать его с выгодой для себя.

Типичный пример – цены на туристические услуги. Приезжая в новую страну, туристы, как правило, не ориентируются в местных ценах на товары и услуги, чем и пользуются предприниматели, изначально устанавливая их завышенными, такими, по которым местные жители просто не покупают.

¹ Иными словами, описание реальности не является самой реальностью. Или, касательно нашей психологии, убеждения людей относительно реальности и их знание явлений («карта») не являются самой реальностью или всеми явлениями, о которых они могли бы знать («территория»).

Миф 2. Все покупатели одинаково экономно тратят деньги

Истина, которую знают все умные маркетологи: каждый каким-то образом находит кучу денег для покупки всего, чего угодно, после того, как он решил, что он хочет купить.
Дэн Кеннеди

В представлении многих владельцев бизнеса, их покупатели – это образцы рационального мышления, которые только тем и занимаются, что:

- ◆ выбирают самую выгодную цену из доступных им на рынке;
- ◆ обязательно сравнивают десяток предложений от конкурентов;
- ◆ придя в магазин или офис, непременно просят скидку;
- ◆ покупают тоже не сразу, а сначала посоветуются со всеми членами семьи, друзьями и домашним питомцем.

Но все это, к счастью для бизнесменов и маркетологов, не совсем так. А иногда совсем не так. Один из известнейших бизнес-тренеров СНГ Андрей Парабеллум условно разделил людей на несколько категорий по платежеспособности и принципам, основываясь на которых люди совершают покупки.

◆ Чем дешевле, тем лучше.

Это «нижние» 10–15 % покупателей, для которых главный критерий при покупке – цена. Чем она ниже, тем лучше. Неважно, что качеством похуже, не так красиво и эстетично, что доставки придется ждать дольше обычного, что набор функций и опций сильно ограничен. Главное – это дешевле.

Проще говоря, если перед таким покупателем стоит выбор, купить в дом чашки, кружки или стаканы, чтобы было из чего пить чай, то выбор падет на самый дешевый вариант. А зачем платить больше, если нет разницы? Пить-то можно из любого из этих сосудов.

◆ Наилучшее качество по оптимальной цене.

Таких людей большинство – 75–80 %. И при покупке они следуют одной из двух моделей поведения (между которыми они могут динамично переключаться):

- ◆ получить максимум за ту цену, которую они готовы (или решили) потратить на тот или иной товар или услугу;
- ◆ найти наименьшую цену за тот набор опций, характеристик, степени удобства и т. д. в предложении, который они для себя определили.

Например, человек хочет купить ноутбук. Следуя первой модели, он решает, что готов выделить на это 25 000 руб., и старается найти наиболее выгодное предложение за эту цену. Выгодное по тем критериям, которые он для себя определил – надежность, объем жесткого диска или оперативной памяти, торговая марка и т. д.

Следуя второй модели, он сначала определяет необходимые ему опции и функции, а затем старается найти ноутбук, отвечающий этим критериям и устраивающий его по цене, не обязательно самой низкой.

Если выразить одной фразой, то **люди этой категории покупают лучшее, что могут себе позволить**. Большинство таких покупателей вполне могут в процессе покупки потратить больше, чем намеревались. Иногда в разы больше. Как вы понимаете, этот фактор просто нельзя оставлять без внимания, и задача вашей системы продаж и вашего торгового персонала – всячески способствовать этому.

◆ Цена – не проблема (премиум-сегмент).

Это «верхние» 5-10 % клиентов, для которых цена – не определяющий фактор при покупке. В общепринятом смысле можно было бы сказать, что она для них не имеет значения.

Но на самом деле это не совсем так. Она имеет значение, но не как ограничитель, а как уровень престижа, который они могут себе позволить или которому хотят соответствовать.

Определяющими же факторами для них являются удобство, экономия времени, сил и нервов, качество сервиса и продуктов, элитарность, эксклюзивность. И только после всего этого – цена.

У некоторых представителей этой категории, кстати, существует «ценовой пол» (вместо «потолка») – это уровень цен на товары и услуги, ниже которых они себе просто покупать не позволяют. Потому что это в корне расходится с их самооценкой, имиджем и впечатлением, которое они хотят производить на других.

Поскольку дешевое они в принципе не покупают, некоторые продавцы совершают ошибку, пытаясь предлагать им что-то из этой ценовой категории или делая упор на скидку, которую они могут предложить.

Отсюда вытекает одно интересное следствие: **имея в ассортименте лишь дешевые предложения, вы автоматически теряете наиболее платежеспособных клиентов, которые просто не придут к вам, как бы вы ни рекламировались.**

В большинстве случаев премиум-клиенты просто не будут покупать в том же месте, что и все остальные, и для них необходимо открывать отдельные торговые точки, организовывать VIP-зоны и даже выпускать другие торговые марки (как, например, «Lexus» у *Toyota* или «Infiniti» у *Nissan*). Кстати, в этой категории клиентов есть свои подкатегории – premium, ultra-premium, luxury. Но дальнейшие подробности – не тема этой книги.

А теперь самое интересное: один и тот же человек в разных сферах жизни может вести себя как клиент любого из этих типов. Например, на свое хобби он может не скупиться и закупать все самое лучшее, не оглядываясь на цену. Покупая одежду – быть покупателем второй категории. А в еде быть совсем непритязательным, питаясь в фастфудах и покупая продукты на рынке.

Это тоже необходимо учитывать, потому что, приложив определенные усилия, можно побудить таких людей вести себя, когда они приходят к вам, согласно более выгодной для вас модели совершения покупок.

♦ «Срочники».

Это, так сказать, бонусная, отдельно стоящая от предыдущих, категория покупателей. Это покупатели, у которых проблема назрела настолько, что они хотят решить ее как можно скорее, даже если за это придется существенно переплатить. На вопрос: «Как скоро вам нужно поставить товар или оказать услугу?» они, скорее всего, ответят: «Вчера!»

Большинство клиентов в этой категории – мужчины. Если мужчине очень нужно решить проблему и у него практически нет времени на раздумья и подбор оптимальных вариантов, он будет готов заплатить любые деньги тому, кто эту его проблему решит.

Миф 3. Дешево – значит привлекательно

Чем выше цена, тем более желанным становится товар в глазах покупателя.
Дэвид Огилви

Да, в большинстве случаев низкие цены действительно являются своеобразным магнитом для покупателей. Но в некоторых случаях они, наоборот, могут сослужить плохую службу.

Если человек еще не очень хорошо разбирается в товаре или услуге, которую хочет купить, не знает критериев оценки их качества или не имеет доступного способа их определить,

то зачастую для него критерием правильного выбора становится цена. Причем единственным. «Дорогое – значит хорошее (качественное)».

Наглядный пример этому приводит Роберт Чалдини в книге «Психология влияния». Его знакомая, открывшая магазин индийских ювелирных изделий, столкнулась с проблемой: партия ювелирных изделий из бирюзы практически не продавалась, несмотря на все усилия продавцов или изменения в выкладке товара (перемещение стоек с ними в центр торгового зала).

Тогда перед отъездом в другой город она в отчаянии оставила продавцу записку «Умножь на *Уч* цену на всю бирюзу» в надежде избавиться от нее, пусть даже ценой убытка. Когда через несколько дней она вернулась, то была удивлена не тому, что все изделия проданы, а тому, что они были проданы вдвое дороже, поскольку ее продавец вместо «У2» прочитала «2». Покупатели, по большей части состоятельные туристы, плохо разбирающиеся в бирюзе, руководствовались стандартным стереотипом: «дорогое = хорошее».

Еще одним классическим примером является феномен торговой марки «Chivas Scotch Whiskey». Объемы продаж виски этой марки резко возросли после того, как на него была установлена цена, существенно превышающая цены конкурирующих марок. При этом сам напиток остался в точности тем же.

Особенно опасен миф привлекательности дешевого при продаже профессиональных услуг. Большинство людей уверены, что хороший специалист в своем деле, эксперт просто не может стоять дешево. Низкие цены – только у начинающих или не очень востребованных специалистов, которым нечем привлечь клиентов, кроме как низкой цены на свои услуги. Высокая цена на услуги некоторых профессионалов воспринимается как показатель большой их востребованности, а значит, и профессионализма.

Большая часть покупателей уверены, что «дешевый товар не может быть качественным» или «мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи». Именно поэтому увеличение цены товара – это именно психологический прием, который никак не меняет его потребительские свойства, зато влияет на восприятие товара потребителями.

Миф 4. Продавать дороже сложнее, чем дешевле

Еще один довольно распространенный миф, который имеет мало отношения к реальности. На самом деле все наоборот. Есть три фактора, которые опровергают этот миф.

♦ «Наверху» конкуренция меньше.

Тех, кто пытается конкурировать по цене и привлечь за счет этого максимально большое количество покупателей, всегда гораздо больше, чем тех, кто продает дорого. Поэтому среди последних по умолчанию конкуренция меньше. Вернее, она идет не по цене, а по другим категориям. По которым, кстати, уже стоит не конкурировать, а отличаться. И делать это значительно проще, ведь на создание отличий деньги в компании есть – покупатели-то не скупятся.

Одна фирма стала продавать свою продукцию по двойной цене – для дураков и для умных. Так на ценнике и значилось: для дураков – столько-то, для умных – в два раза дороже. И все покупали по более высокой цене.

Борясь же только за низшие слои рынка, приходится не только жестко конкурировать по цене, но и иметь дело с покупателями, которые действительно экономят. И побудить их платить больше гораздо сложнее, чем клиентов из категории премиум.

♦ Найти клиента на продукт в 5-10 раз дороже НЕ стоит в 5-10 раз дороже.

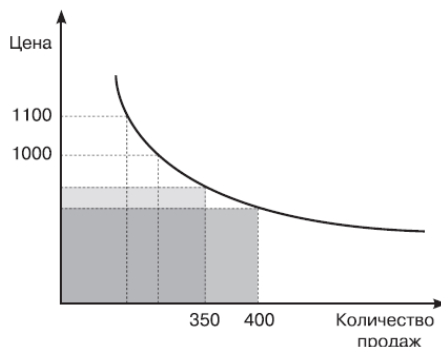
Максимум в 2 раза дороже, а зачастую столько же или не намного больше. При этом прибыль от продаж значительно выше. То есть, если уж на то пошло, вполне можно себе позволить тратить больше денег на привлечение более денежных клиентов, потому что это окупается сторицей.

♦ Продажа вживую совершается проще.

Согласитесь, гораздо интереснее не прорабатывать возражения покупателя по цене или торговаться с ним о величине скидки, а подбирать в своем ассортименте подходящий вариант товара или дополнительные опции услуги для покупателя, который за ценой не постоит.

Миф 5. При высокой цене меньше спрос, а значит, и прибыль компании

Миф возник из-за всем известного графика кривой соотношения цены и спроса, исходя из которого чем выше цена, тем ниже спрос. В действительности же это не всегда так. Пример с украшениями из бирюзы это наглядно доказывает.



Но даже если в вашем случае это так, то есть еще один момент, который многими упускается. Пользуясь графиком «цена – спрос», можно найти наибольший объем продаж (на графике он соответствует большему по площади прямоугольнику), но на нем не видно, при каком уровне цены компания будет иметь наибольшую прибыль.

Разберем простой пример, приведенный в книге Александра Левитаса «Больше денег от вашего бизнеса». Вы закупаете товар по 700 руб., продаете по 1000 руб. и совершаете 400 продаж в месяц. Объем продаж при этом составит 400 000 руб., а прибыль (до налогообложения) – $(1000 - 700) \times 400 = 120\,000$ руб.

На следующий месяц вы решили поднять цену до 1100 руб., и продажи упали до 350 единиц. Продажи стали составлять 385 000 руб., а прибыль – $(1100 - 700) \times 350 = 140\,000$ руб.

Казалось бы, продажи снизились, и на графике «цена – спрос» мы это явно видим, однако прибыль при этом увеличилась – на графике этого не заметишь и умозрительно к таким выводам не придешь.

Если учесть, что в приведенном примере также уменьшатся затраты на складирование и перевозку товара, на техническое или гарантийное обслуживание клиентов и т. п., то окажется, что продавать дороже еще выгоднее, чем показывает первоначальный математический расчет.

Конечно, этот пример приведен для наглядности. Может случиться и такое, что при очередном повышении цены спрос упадет настолько, что и прибыль тоже заметно уменьшится. Но выход есть:

- ♦ тестировать цены на своих покупателях, опытным путем находить оптимальное соотношение цены и извлекаемой прибыли;

- ♦ применять методики из семинара Владимира Шуликовского «Эффективное ценообразование» (<http://exilem.com/effective-pricing-seminar/>).

Это далеко не все мифы и ошибки ценообразования, которые существуют в умах, вы и сами можете продолжить этот список. Однако полагаю, вам гораздо интереснее узнать способы сделать так, чтобы у клиентов цена не играла решающей роли при выборе поставщика. В следующих разделах мы разберем, как можно продавать дороже, пока конкуренты продают дешевле.

Как выйти из ценовой конкуренции

Если вы задумались о повышении цены на свои товары и услуги, то вы уже опоздали – это нужно было сделать еще вчера.

Дэн Кеннеди

Способов избежать ценовой конкуренции немало, и любой грамотный маркетолог должен знать их минимум десяток. Далее мы рассмотрим несколько относительно простых во внедрении, еще не совсем «замыленных» методов, применимых, даже если вы не работаете в премиум-сегменте.

Тестирование новых цен

Разбирая последний миф о ценообразовании, мы выяснили, что низкая цена – не всегда самый оптимальный вариант. Можно опытным путем найти цену, которая принесет больше прибыли, не будучи самой низкой. Конечно, на эксперименты потребуется время, но оно того стоит.

К возможной недополученной прибыли при этом необходимо относиться не как к убыткам, а как к расходам на маркетинг. И это выгоднее, чем расходы на рекламу, которые требуется совершать регулярно, потому что найденные однажды оптимальные уровни цен будут приносить прибыль длительное время уже без дополнительных затрат. Чтобы сделать эксперименты более безопасными, можно поступить следующим образом.

♦ Менять цены не на весь ассортимент сразу.

Можно поочередно тестировать разные категории товаров и отслеживать, как это влияет на объем продаж и, что важнее, на прибыль.

♦ Взять небольшой тестовый период.

В зависимости от количества покупок статистически значимые результаты можно будет получить даже через неделю или несколько дней. Если эксперимент оказался удачным и ваши прибыли выросли, то оставляете новые цены и через некоторое время повторяете эксперимент. Если прибыли упали, то делаете откат назад.

♦ Протестировать повышение цен в одном из филиалов или магазинов.

Если у вас целая сеть магазинов и офисов, то в порядке эксперимента можно повысить цены только в одном. В случае удачи эксперимента – поднять цены и во всех остальных.

♦ Выбрать сегмент покупателей, на котором можно протестировать повышение цены.

Это могут быть новые покупатели, с которыми вы еще ни разу не работали. Такой подход к эксперименту особенно оправдан, если вы боитесь потерять текущих клиентов из-за повышения цены.

Хотя бояться этого не стоит, потому что если вы предоставляете действительно качественный продукт, которым можно гордиться, то мало кто будет из-за этого уходить от вас. А те, кто уйдут, в большинстве случаев являются самыми проблемными клиентами, – которые мало платят, но много требуют и морочат голову вашим сотрудникам. Так пусть лучше они уйдут к вашим конкурентам и треплют нервы им.

Более того, подняв цену для новых клиентов, обязательно нужно уведомить об этом текущих и преподнести это в качестве жеста заботы о них. Мол, рыночная ситуация вынуждает вас поднять цены, но поскольку вы заботитесь о своих клиентах, то пока держите для них цены на прежнем уровне и поднимаете только для новых.

Тогда ваши текущие клиенты будут не только благодарны вам, что вы оставили для них неизменные цены, но и уже морально готовы к тому, что когда-нибудь они поднимутся и для них. То есть вы минус преподносите как плюс.

И так необходимо делать всегда. В любом событии или явлении всегда можно найти как плюсы, так и минусы. Ваша задача – уметь даже свои минусы, провалы, ошибки и неприятные для клиентов нововведения преподносить как благо для них. Это не так уж и сложно.

Но вернемся к сегментам. Для экспериментирования с ценами вы также можете разделить клиентов:

- ◆ по возрасту;
- ◆ социальному статусу;
- ◆ полу;
- ◆ характеру проблемы, с которой они обращаются;
- ◆ времени суток, когда они обращаются (стандартная для увеселительных заведений практика «днем дешевле – вечером дороже» может быть подходящей и для вашего бизнеса), и т. д.

Если вы работаете в B2B-сегменте, то разделение может быть по таким категориям:

- ◆ размер компании;
- ◆ отрасль;
- ◆ компании с определенной проблемой;
- ◆ должность контактного лица;
- ◆ местоположение и т. д.

На сколько процентов менять текущую цену? Зависит от продукта, вашей наценки, величины разброса цен на рынке и т. д. В среднем оптимальным можно считать шаг в 5-15 %.

Практика показывает, что если вы работаете не с профессиональными покупателями (байерами, которые отслеживают наиболее выгодные предложения поставщиков на рынке и бьются за каждый процент скидки, который могут выторговать для своей компании), то изменение цены на 7-10 % мало кто из покупателей заметит. Особенно если покупки совершаются не очень часто и не на регулярной основе. То есть, в принципе, повышение цены на 5-10 % при работе в B2C-сегменте в большинстве случаев проходит безболезненно и зачастую увеличивает прибыль компании.

Кстати, при продаже товаров широкого спроса удобно брать в пример компанию *IKEA* — у нее очень грамотный подход к ценам, их постоянно тестируют и явно умеют находить наиболее выгодные их значения.

«Принцип рыбака»

«Принцип рыбака» прост: он знает, что нравится рыбе, и именно это и использует в качестве наживки. И никогда не пытается вместо мотыля или червяка насаживать на крючок свою любимую клубнику.

В продажах принцип такой же – чтобы человек купил, нужно предложить ему что-то такое, что он сам *захотел* бы купить. Тогда продажа становится простой и естественной, без попыток уговорить, манипулировать или «дожать».

И в этом очень помогает стратегия разделения своих продуктов на фронтенд и бэкенд. Вспомните, в начале книги мы говорили, что пора начать отказываться от принципа **«получить клиента, чтобы сделать продажу»** и начать придерживаться обратного – **«совершить продажу, чтобы получить клиента»**. Использование фронтенд- и бэкенд-продуктов как раз позволяет добиться этого.

К сожалению, аналогов этим терминам из практики американских маркетологов в русском языке нет (близким к «фронтенд» можно разве что назвать «продукты-локомотивы»). Однако практически каждый видел их применение как минимум в нескольких бизнесах.

Фронтенд – это продукт, который больше всего рекламируется и основная задача которого «купить» клиента, что чаще всего достигается привлекательной ценой, набором прилагаемых бонусов, «подсаживанием» клиента на постоянное использование определенного продукта и тем самым «привязыванием» его к компании.

Бэкенд – продукт, на котором зарабатывается основная часть прибыли. Рекламируют его редко или не так активно, поскольку в системе продаж процессы заложены таким образом, что предлагается он в основном тем, кто «клюнул» на фронтенд.

Эффективность разделения продуктов на фронтенд и бэкенд помимо «принципа привлекательной наживки» базируется еще и на интересной особенности покупательской психологии: **в большинстве случаев клиенту, купившему у вас что-то за 100 руб., гораздо проще продать что-либо на 5000, чем продать новому клиенту на 1000.**

Бэкенд бывает разных видов.

Более продвинутая или более результативная версия фронтенда

Попользовавшись более простой версией, определенная часть клиентов захочет большего. На то и расчет: эти клиенты и окупят расходы на продаваемый по низкой цене фронтенд, и принесут прибыль компании.

Примеры:

♦ *книга по НЛП (фронтенд) и тренинг по этой же тематике (бэкенд).*

Информация в тренинге может быть такой же, как в книге, или даже в меньшем количестве, но тренинг все равно стоит в разы дороже;

♦ *ограниченная по функционалу бесплатная или очень недорогая версия программного обеспечения или онлайн-сервиса.*

Человек, привыкший к использованию программы или сервиса, получающий от нее или него реальную пользу, но желающий большего функционала, вполне будет готов заплатить больше.

Дополнение фронтенда или неотъемлемая его часть

Фронтенд здесь служит своего рода наживкой, купив которую покупатель вынужден покупать бэкенд у той же компании.

Типичные примеры:

♦ *Принтеры (фронтенд) и картриджи к ним (бэкенд).* Принтеры производителями продаются с минимальной наценкой, если вообще не без нее. Магазины бытовой техники тоже на них «накручивают» не много. Все потому, что, купив принтер определенной марки, клиент вынужден закупать подходящие только к нему картриджи того же производителя, на которых и делается основная прибыль как ими, так и магазинами.

Казалось бы, производителям разумно было бы договориться между собой и выпускать универсальные картриджи, которые подходят ко всем принтерами, как флэш-карты подходят ко всем компьютерам и ноутбукам. Это ведь вполне возможно. Но этого не происходит в том числе и потому, что производителям выгодно такое положение вещей.

♦ *Бритвенный станок (фронтенд) и сменные кассеты (бэкенд).*

Мужчины, пользующиеся бритвенными станками, а не электробритвами, наверняка хотя бы раз в жизни при их покупке задавались вопросом, почему станок «Gillette МасБз» с одной сменной кассетой стоит более чем в 2 раза дешевле, чем такой же станок с двумя кассетами или набор из четырех кассет. Где логика?

А логика проста – покупатель вынужден покупать именно эти станки и мириться с установленной на них ценой.

Продукты-приманки

Их основная задача – «заманить» клиента в точку продаж, а уж там сделают свое дело мастерство продавцов или правильный мерчандайзинг.

Примеры:

◆ *Гамбургеры в McDonalds (фронтенд) и картошка фри с колой (бэкенд).*

McDonalds в наружной рекламе и по ТВ рекламирует гамбургеры по 25–35 Руб. Если учесть, что в гамбургере как минимум есть сыр, мясо, листья салата, помидор и булочка, а у бабушки возле вокзала пирожки с картошкой при этом стоят дороже, то очевидно, что *McDonalds* явно не делает сверхприбылей на своих бутербродах. Скорее они продаются по себестоимости, если вообще не в убыток. Однако любого клиента на кассе обязательно спросят: «Вам большую колу или маленькую? Вам картошку фри или пирожок?» И люди берут картофель фри, даже если не намеревались этого делать. Не все, но берут. А уж стакан колы, продаваемый в 10 раз дороже себестоимости, берут практически все. Потому что всухомятку есть гамбургеры практически невозможно. И на этой коле делается довольно порядочная доля прибыли.

◆ *Товары-приманки от IKEA.*

Обращали внимание, в чем основная фишка придорожных баннеров и билбордов *Ikea*? На них практически всегда рекламируется что-то небольшое и по очень привлекательной цене – полотенце, набор посуды, комод, диван, новогодняя елочка и т. д. Причем *Ikea* действительно ставит выгодные цены, даже ниже, чем у конкурирующих местных магазинов. Возможно, разная мелочевка продается даже в небольшой убыток.

И вот проезжает хозяйка по дороге или стоит в пробке и видит, что продается какая-нибудь сковородка или полотенце, а ей (и иногда ему) как раз нужно это купить домой, потому что старая сковородка уже испортилась, а полотенце собака разодрала. Заезжает она в *Ikea* с намерением купить эту сковородку и приходит в себя уже после выхода из магазина с полной тележкой всякой всячины. И, что тоже нередко бывает, без сковородки.

◆ *Молоко, яйца и «акционный» сервелат.*

Такая же стратегия и у продуктовых супермаркетов. В любом большом городе практически каждый из них либо по почтовым ящикам рекламу раскинет, либо в бесплатной газете модуль разместит. И в этой рекламе будут «самые выгодные предложения на этой неделе».

Кто-то на данную рекламу отреагирует, кто-то зайдет в супермаркет просто потому, что там молоко и хлеб дешевле, чем в магазине рядом с домом, но мало кто выходит только с дешевыми продуктами – большинство также прихватят и сыр, и алкоголь, и полуфабрикаты, и шоколад, на которые наценка уже отнюдь не нулевая.

◆ *«Неделя кафельной плитки».*

Один магазин стройматериалов поступает следующим образом: раз в сезон он каждую неделю или две устраивает неделю скидок на часть ассортимента: неделя кафельной плитки, неделя душевых кабин, неделя сантехники и т. д. Понятное дело, что кто-то, среагировав на рекламу и придя в магазин, приобретет товар лишь по акции, но будет еще и какая-то часть купивших также товары остального ассортимента с нормальной наценкой. И этих про-

даж могло бы не быть, если бы не неделя скидок. В общем, если у вас магазин с широким ассортиментом, то эту стратегию вы просто обязаны использовать.

Можно также делать выгодные скидки на различные позиции товаров или даже только на один товар каждый день, не объявляя о том, какой из них будет следующим на очереди. Таким образом, создается элемент неожиданности и разжигается любопытство у клиентов. Некоторые будут специально заходить на сайт каждый день, чтобы посмотреть, нет ли сегодня скидки на желаемую модель сотового телефона, компьютера или тумбочки для ванной.

Это, конечно, не совсем модель фронтенд – бэкэнд, скорее, элемент развлечения и вовлечения, тоже достаточно важный в наши дни, поскольку просто покупать клиентам уже скучно. Если компания-продавец будет еще и развлекать, давать новые эмоции, то клиенты с большей охотой пойдут именно к ней, а не к ее конкурентам.

Периодические платежи и абонентская плата

Суть этого подхода в том, что товар, прибор или устройство, которым вы будете пользоваться длительно и регулярно, вам готовы будут отдать бесплатно, даже если стоят они недешево.

Но это окупается, если вы становитесь постоянным пользователем сервиса, для которого и нужен этот прибор.

Например, многие интернет-провайдеры и практически все сотовые операторы готовы подарить вам, в общем-то, недорогой модем, лишь бы «подсадить» вас на регулярное пользование именно их Интернетом. За который, естественно, вам придется платить столько, сколько вам укажут, – каждый месяц «прыгать» от одного провайдера к другому мало кто будет.

Done for you (done4u) services – сервисы «под ключ»

Сервис «под ключ» – это аутсорсинг определенной функции или процесса в компании «от и до». Причем таких функции или процесса, которые клиент не хочет выполнять, не умеет, не желает этим заниматься (потому что есть куча других, более профильных забот) или у него нет времени на это.

Прелесть такого вида сервисов в том, что, однажды начав ими пользоваться, клиенту очень трудно или болезненно отказаться от них, поскольку:

- ♦ аутсорсинговая компания явно лучше справляется с функцией, чем сама клиентская компания;

- ♦ со временем в компании-клиенте не остается не только специалистов, которые могли бы в случае чего выполнять отданную на сторону функцию целиком и полностью, но даже и сотрудников, знающих, что *вообще* нужно делать. Потому что внутренние процессы, выполняемые компанией-подрядчиком, никому в компании-клиенте неизвестны.

Если done4u становится такой услугой, которая находится между компанией, пользующейся ею, и ее конечными клиентами, то от нее становится сложно или очень проблематично отказаться, потому что отказ грозит существенной потерей в доходах. И даже уйти к конкурентам в таком случае будет сложно, потому что нужно передавать им технологии, процессы и методики, о которых в компании-клиенте уже мало что знают и имеют лишь общее представление.

Очень хороший пример такого сервиса – **аутсорсинг для интернет-магазинов.**

Ряд компаний предлагают вместо найма менеджеров и курьеров для интернет-магазина передать им выполняемые этими сотрудниками функции:

- ♦ прием звонков от клиентов;

- ◆ общение с покупателями (от поступления заказа через сайт интернет-магазина или по телефону до доставки товара);
- ◆ работа с поставщиками и складами (проверка наличия товара на складе и его резервирование);
- ◆ координация и контроль работы курьерской службы и т. д.

По сути владельцу магазина остаются стратегия, маркетинг, договоры с поставщиками и снятие прибыли. Согласитесь, со временем отказаться от такого сервиса будет очень сложно, даже при желании.

Еще один вид done4u-сервисов, с которого трудно «соскочить», – это **продажа лидов (целевых потенциальных клиентов) или клиентов**.

Не сказать, что это распространенная практика, но в Интернете уже есть порядочное количество компаний, которые предлагают такую услугу. Суть ее в том, что, используя различные виды рекламы в Интернете, подрядчик находит для своих клиентов и передает им контакты лидов – представителей целевой аудитории, которые соответствуют требуемому профилю (что подтверждается заполненной анкетой) и имеют высокую вероятность покупки товара или услуги компании-клиента. Довольно востребованная услуга у банков, страховых компаний, автосервисов и т. п.

Другой вариант: компания на своем сайте осуществляет продажу выставленного компанией-клиентом ассортимента товаров, беря за это свою комиссию («Яндекс. маркет», «Вики-март» и т. п.). Также клиентов «продают» многочисленные компании, предлагающие скидочные купоны, – «Групон», «Биглион», «Дарбери» и т. п.

Подумайте, возможно, и в вашем бизнесе есть услуги или продукты, которые, немного доделав и модернизировав, можно было бы сделать сервисом «под ключ». Это не лежит на поверхности, но стоит того, чтобы такую модель внедрить.

Ну а если совсем ничего не придумывается – приглядитесь, существуют ли компании, которые сами могут «продавать» вам клиентов и/или лиды. Они могут стать хорошим способом увеличения продаж практически без усилий.

Как вы заметили, стратегию фронтенд и бэкенд применяют как транснациональные корпорации, так и малые бизнесы. Она универсальна. И если вы продаете что-то дорогое и у вас нет относительно дешевой «точки входа» в ваш бизнес – то есть фронтенда, – создайте его.

Для этого отделите маленький, но имеющий самостоятельную ценность кусочек вашего продукта либо сервиса, или уберите какие-то его опции (которые прилагаются по умолчанию), или разработайте его с нуля.

Как сделать сравнение по цене невозможным

Когда люди выбирают только по цене? Тогда, когда прямое сравнение возможно и оправданно. То есть когда другие параметры вашего продукта или вашего предложения такие же, как у конкурентов, или отличаются очень незначительно.

Если же сделать сравнение по цене невозможным, то покупателю ничего не останется, кроме как выбирать товар или услуги по каким-либо другим критериям: удобство, гарантии, обходительность продавцов, желаемые опции или функционал, дизайн и т. д.

Если у вас не уникальный и единственный в своем роде продукт (хотя даже в этом случае у клиентов остается выбор – вообще ничего не покупать), то один из лучших способов уйти от сравнения по цене – это пакетирование (bundling).

Пакетирование – это формирование таких комплектов и наборов из ваших продуктов, которые отсутствуют на рынке и при этом привлекательны для клиентов.

У этой маркетинговой стратегии минимум 5 плюсов:

1. Невозможность сравнения по цене.

«Запакуйте» несколько сочетающихся товаров и сервисов в одно предложение, чтобы у конкурентов и близко не было ничего похожего. Тогда сравнить вас по цене клиенты просто не смогут, потому что аналогов нет, а оценить, сколько стоит каждая из составляющих набора, можно лишь приблизительно и наугад.

2. Сокращение длительности процесса принятия решения о покупке.

Если дать каждому набору «цепляющее» название и позиционировать его как наиболее подходящий для определенной категории ваших клиентов, то вы не только выделитесь с таким предложением на рынке, но еще и значительно облегчите клиентам принятие окончательного решения. Когда клиент, на которого нацелен ваш пакет, увидит, что он в точности для него и про него, вопрос о цене может отойти на второй и даже на третий план.

3. Увеличение потребления образующих пакет продуктов.

Часть клиентов будет покупать пакеты по большей части из-за одной-двух наиболее привлекательных для них составляющих. В то же время другие составляющие пакета также будут потребляться, «чтобы деньги не пропали».

4. Получение дополнительного дохода как с тех клиентов, которые могут заплатить больше, но в обычных условиях платят фиксированную цену за продукты так и с тех, которые не готовы платить установленную цену.

Представим, что вы продаете абонемент в тренажерный зал на полгода за 6000 руб. Абонемент покупают, вы получаете прибыль – вроде бы все хорошо... да не совсем. Потому что есть две проблемы:

♦ существует определенное количество людей, которые купили бы абонемент, если бы он стоил 4500 руб., а за 6000 не покупают, потому что считают, что для них это дорого. Вы бы и при такой цене получали прибыль (пусть и меньшую, чем при обычной цене), но индивидуализировать цену для каждого клиента попросту не можете;

♦ есть и такие покупатели, которые покупали бы абонемент и дороже, например за 7500 руб., но покупают только за 6000. То есть, в принципе, вы недополучили прибыль, которую могли получить.

Пакетирование позволяет избежать такой вариативности сброса, охватив больше покупателей, чем при фиксированной цене на различные продукты. Каким образом это достигается?

Предположим, что у вас есть два клиента. Сидоров готов платить за полугодовые абонементы в тренажерный зал и бассейн 5000 и 8000 руб. соответственно. А Иванов – 3000 за тренажерный зал и 9000 руб. за бассейн (возможно, он просто большой любитель плавания, но не прочь и на тренажерах мышцы размять, но не за большие деньги).

Если объединить эти две услуги в пакет стоимостью 12 000 руб., то вы сможете продать его и Сидорову, и Иванову с общей суммой продажи 24 000. Что интересно, каждый из двух клиентов будет считать, что он заплатил больше за тот продукт в пакете, который ему был нужен, и меньше – за дополнительный. Если бы абонементы продавались по отдельности за 6000 руб., то и Сидоров, и Иванов купили бы лишь одну услугу за 6000, а вы не получили бы прибыль.

5. Повышение лояльности клиентов и процента их удержания (Customer Retention Rate).

Чем большим количеством услуг компании пользуется клиент, тем больше он к ней «привязывается» и тем меньше вероятность его ухода к конкурентам. Для наглядности этого тезиса приведу небольшой отрывок из статьи «Технология увеличения объемов продаж (кросс-продажи)» в журнале «Баланс – современный капитал».

Все началось с банков. Группа дотошных банкиров в середине 1970-х гг. подсчитала вероятность удержания клиента по мере увеличения числа финансовых продуктов и услуг, которые данный клиент потребляет в банке. И возникли удивительные цифры.

Если у клиента в банке только текущий счет, то вероятность удержания клиента – 1:1. Если у клиента только сберегательный счет, то вероятность удержания возрастает, но не намного – 2:1. (Мы пользуемся примерами из американского листинга финансовых продуктов и услуг для показа статистики и осознаем, что эти продукты могут отличаться от тех, которые предлагаются отечественным клиентам.) Когда клиент имеет в банке и текущий счет, и счет сбережений, вероятность возрастает до соотношения 10: 1 в пользу банка. Увеличение количества потребляемых продуктов до трех доводит вероятность до уровня соотношения 18:1. Четыре продукта или услуги банка реализуются в вероятности удержания клиента в соотношении 100: 1.

Как видите, о пакетировании ваших предложений стоит задуматься очень серьезно. Тем более что эта стратегия работает практически везде:

- ◆ в B2B и в B2C;
- ◆ при продаже товаров и услуг;
- ◆ для финансовых услуг, страхования, программного обеспечения, телематических услуг, услуг оздоровительных и фитнес-центров и т. д.

Пакетирование наиболее выгодно при условиях, когда:

- ◆ себестоимость продукта снижается при масштабировании его производства или предоставления;
- ◆ себестоимость двух и более продуктов снижается при одновременном их производстве/предоставлении;
- ◆ в готовый пакет заложена достаточно большая маржа;
- ◆ высока стоимость продажи (получения клиента);
- ◆ потребители довольны упрощением процесса покупки и принятия решения и выигрывают от пользования продуктами в одном пакете.

Чистое пакетирование (pure bundling) возникает, когда покупатель может приобрести только пакет целиком или ничего. Смешанное пакетирование (mixed bundling) – когда у покупателей есть выбор, взять весь пакет или отдельные его составляющие.

Хороший пример правильного пакета – это разработанная двумя объединившимися казанскими интернет-провайдерами «Nextrim» и «Letai» услуга безопасного «Интернета для детей».



nexttrim
для детей

Мы покажем Вашим детям
только верхушку Интернета
Остальное им видеть необязательно

ИНТЕРНЕТ
МОЩНОСТЬ

ВИРУСЫ
СПАМ

Услуга «Детский Интернет» –
надежная защита от нежелательной
интернет-активности и угроз в сети.

5-100-100
www.telecet.ru



nextrim
для детей

 Доступ в Интернет на разрешенные интернет-ресурсы, которые отбираются экспертами nextrim и не содержат информацию, потенциально опасную для здоровья и психики детей и подростков в возрасте до 16 лет.

 Подключая услугу "nextrim для детей", Вы ограждаете своего ребенка от различных угроз в сети Интернет: вирусы, интернет-мошенничество, "взрослые сайты", сайты знакомств, фишинг, сайты об оружии и психотропных веществах, спам и прочее.

 **Стоимость подключения** 0 руб.* / 100 руб.
Абонентская плата в месяц 100 руб.* / 250 руб.
* для абонентов, имеющих активный договор на предоставление стандартного скоростного доступа в Интернет nextrim

 **nextrim для детей:**

- доступ в Интернет с отдельным логином и паролем;
- специальный каталог с доступными интернет ресурсами: kids.nextrim.ru;
- online-кинотеатр мультфильмов и детского видео, с возможностью просмотра в режиме реального времени и скачивания;
- форма-заявка для родителей и детей на открытие новых ресурсов;
- развивающие игры и развлекательные программы, загадки, тесты;
- познавательное о природе, животных и растениях;
- для школы: задания, олимпиады, книги.

 **Подробнее об услуге:** **5-100-100**
www.nextrim.ru
www.telecet.ru

Для насыщенного почти до предела рынка, на котором к тому же клиенты не очень-то спешат переходить от одного конкурента к другому, хотя бы потому, что переход сопряжен с различными сложностями и потерей времени, – это действительно хороший ход.

Вот лишь некоторые плюсы такого решения:

♦ Уникальность предложения.

На момент его выхода такую услугу не предоставлял ни один из конкурентных провайдеров. Конкуренты предложили что-то похожее значительно позднее.

♦ Проблема действительно «больная» и эмоционально заряженная.

Ребенок и его защита от всевозможных угроз – одна из самых важных и эмоционально значимых забот родителей. А уж защита от тлетворного влияния чего-либо или кого-либо – вообще на одном из приоритетных мест. А поскольку покупают люди на эмоциях, рекламные листовки наверняка привлекли внимание родителей.

♦ Не требует существенных затрат на внедрение.

С технической стороны работы для обеспечения функциональности услуги не очень много. С организационной (поиск и отбор безопасных сайтов) – тоже много затрат не требуется. Зато ценность пакета в глазах целевой аудитории довольно высока.

Подумайте, как применить стратегию пакетирования в своем бизнесе. Это может быть очень сильным решением, которое не очень скоро копируется конкурентами или вовсе ими не будет применено. Для облегчения задачи приведу **пошаговый алгоритм создания пакетов**:

1. Выделить среди своих клиентов отдельные сегменты (группы) с различающимися потребностями и различной структурой потребления ваших продуктов.
2. Определить специфику данных потребностей: какие продукты среди этого сегмента клиентов пользуются наибольшим спросом, с какой частотой их покупают, какие продукты чаще всего покупаются совместно.
3. Определить, какие из продуктов дополняют друг друга и могут удовлетворить потребности клиентов лучше, когда будут предоставляться вместе, нежели по отдельности.
4. Объединить эти продукты в пакеты.
5. Дать каждому из пакетов свое название.
6. В названии или описании пакета обязательно указать, для какого сегмента клиентов он предназначен.
7. Назначить цену каждому пакету.

3: 1 в вашу пользу

Достаточно эффективный способ побудить людей совершать покупку на большую, чем обычно, сумму – это предоставить им выбор из трех разных по цене вариантов товара или услуги.

Если потенциальный клиент видит, что у него есть выбор из трех опций, он уже задумывается не о том, покупать или не покупать, а о том, по какой цене ему лучше купить – малой, средней или высокой. Практически никто не любит покупать наобум, выбирая первое попавшее предложение (если только сроки не поджимают). Люди любят сначала посравнивать цены и предложения от разных компаний и только после этого принять рациональное или не очень решение о покупке. При наличии трех вариантов уже в вашей компании программа «найти разные варианты и выбрать среди них лучший» частично выполняется.

Еще один плюс от этой стратегии в том, что при наличии трех вариантов цен покупателям предоставляется ориентир «дороговизны», от которого они могут отталкиваться. Только по сравнению с другим продуктом, на который клиент ориентируется, ваш продукт становится в его глазах дешевым, дорогим или средним по цене.

Если такого ориентира не будет у вас, покупатель будет искать его в своем прошлом опыте или у конкурентов, – и это сравнение редко когда бывает в вашу пользу. Если же ему представлены три варианта цен сразу, он тут же и определяет, в чьих рядах ему место – в числе экономных, или же ориентирующихся на оптимальное соотношение цены и качества, или не жалеющих денег на лучшее.

Вспомните про три типа покупателей, и сразу станет понятно, что чаще всего будут покупать средний по цене вариант. Зная это, тоже можно увеличить продажи: достаточно пропорционально повысить цену каждого из вариантов (возможно, добавив ценности каждому из них). Тогда большинство будет по-прежнему покупать средний вариант, а вы будете иметь больше денег в кассе. Например, в кафе, где есть три разные чашки кофе на выбор – маленькая, средняя или большая, – можно увеличить размер каждой из чашек и соответственно повысить цены.

И последнее: три – оптимальное количество вариантов для опций. Два – слишком мало и не имеет нужного эффекта. Четыре и более – слишком много, выбор становится непростым настолько, что клиент может вовсе передумать покупать или пойдет туда, где выбор не такой большой.

Удовлетворение потребностей

Есть категория клиентов, которые готовы переплатить или доплатить, лишь бы у них не было никаких дополнительных забот, связанных с покупкой того, что вы продаете.

Таковыми заботами могут быть:

- ◆ доставка;
- ◆ сборка;
- ◆ установка;
- ◆ настройка;
- ◆ подарочная упаковка;
- ◆ комплектация дополнительными товарами;
- ◆ выбор и подбор (на чем делают деньги шопинг-гиды и стилисты, помогая клиенту «приодеться» в совместных походах по магазинам);

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.