



НАТАЛИЯ ЧЕМАРИНА

ПРОДВИЖЕНИЕ БИЗНЕСА В РОССИИ

Настольная книга для предпринимателя и маркетолога

СОДЕРЖИТ
НЕЦЕНЗУРНУЮ
БРАНЬ

18+

Наталия Чемарина

Продвижение бизнеса в России

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70595719

SelfPub; 2024

Аннотация

Книга написана на основании рекомендаций 53-х экспертов из различных областей, связанных с бизнесом. Тут нет воды и мотивационных лозунгов. А есть конкретные рекомендации по продвижению бизнеса. Но она не только о маркетинге. Я раскрыла множество важных для предпринимателей опорных точек: продажи, переговоры, финансы, выбор ниши, подбор персонала, бизнес-процессы, юридическая справка, дилерство, франчайзинг. Вы держите в руках настольную книгу для предпринимателя и маркетолога.

Содержание

Введение	6
1. Выбор ниши	9
2. Уникальное торговое предложение	19
3. Бизнес-процессы	25
4. Продажи	32
5. Финансы компании	70
6. Переговоры	84
7. Подбор персонала	101
Конец ознакомительного фрагмента.	102

акционер Gett. Развивал такие проекты, как «Улыбка радуги», водка «Русский Стандарт», Gett Taxi, «Единый Центр Документов», Vigoda.ru, «Мегамар».

Введение

Я из тех, кто, скорее, сменит пол, нежели профессию. Я трахаю целевую аудиторию таргетингом, а заказчиков – лидами. Я – кровь, кислород бизнеса. Я – первый советник и последняя надежда. Я – рекламный ментор.

А если серьезно и без инфобизнесового пафоса, эту книгу нужно прочесть всем, кому интересно продвижение своего или чужого бизнеса. Это настольная книга, пособие, если хотите, в общем, она необходима для «успешного успеха». И не потому, что в ней собраны мои мысли и рекомендации. А потому, что она написана на основании опыта более 50 признанных в России экспертов в разных областях маркетинга, продаж и не только.

Меня зовут Наталия Чемарина. 13 лет занимаюсь рекламой. На данный момент через меня прошло около 200 ниш. В 2015-м, выйдя из декрета, у меня были обширные знания в рекламе, но устаревшие на 2 года... А еще 2 высших образования с красным дипломом, карьерный рост и гигантские, как конский буй, амбиции. За 2 года моего отсутствия SMM сделал огромный скачок... через меня. При этом я, не имея связей, внедрилась в команду к самому уважаемому бизнес-тренеру страны – Владимиру Мариновичу – на должность SMM-спеца. За полтора года работы в его команде стала экспертом в продвижении через «ВКонтакте» и отчала

в свободное плавание. Насколько я знаю, единственная, кто ушел с этой должности по собственному желанию.

Сейчас у меня рекламное агентство, консультирую предпринимателей в вопросах рекламы, участвую в правительственных программах и, извините за выражение, бложу. Я беру интервью для своего канала на YouTube у успешных предпринимателей и хороших маркетологов, которые дают конкретные рекомендации, без воды. Именно их экспертные знания и положены в основу этой книги.

Мой личный предпринимательский опыт невелик и не стоит особого внимания. Но боли бизнеса знаю хорошо, так как, работая в команде Мариновича, год идет за пять, а еще проинтервьюировала уже более 100 спикеров-предпринимателей. Тем не менее я должна упомянуть ниши, в которых пыталась сострять счастье: изготовление игрушек из натурального меха, картины маслом на заказ, отбеливающее средство для зубов, инфопродукт по «ВКонтакте», сервис подведения итогов по конкурсам для SMM-щиков, рекламные услуги. Мне неинтересно заниматься перепродажей, мне важно было производить продукт самой. Игрушки, средство для зубов и все остальное делали мы сами.

Говорят, что в России конкуренции нет. Но почему же тогда ежедневно закрывается огромное количество «юриков»? В нашей стране уровень конкуренции значительно ниже, нежели на Западе, но неподготовленному предпринимателю и эти реалии покажутся гонкой. Если вы выходите на рынок

с маленьким бюджетом, то должны быть прокачены в вопросах продвижения бизнеса. Есть еще вариант взять маркетолога в долю, если платить ему пока не с чего, а нужных компетенций у вас нет. Для тех же, у кого есть запас финансовой прочности, вопрос стоит только в распределении бюджета между различными маркетинговыми каналами и их тестировании.

Если вы посмотрите оглавление, то увидите, что книга не только о маркетинге. В ней затронут множество важных для предпринимателей опорных точек: продажи, переговоры, финансы, выбор ниши, подбор персонала, бизнес-процессы, юридическая справка, дилерство, франчайзинг.

И будьте готовы иногда обескуражиться, в книге есть чуть-чуть остроты. Ведь я в том возрасте, когда не страшно быть нескромной – страшно быть незаметной.

Чего в этой книге нет? Мотивационных лозунгов нет. За ними можете пройти до пабликов «Бизнес Молодости». В меня никто никогда не верил, но я уже много лет подряд получаю все, что хочу. Потому что для того чтобы что-то сделать, вам нужна вера только одного человека. Только одного. Ну и книга эта тоже, конечно, нужна. Поэтому читайте и применяйте.

1. Выбор ниши

В бизнес приходят по разным причинам, но в основном ищут легких денег. 80 % предпринимателей так их и не найдут. Многие делают ошибку уже на этапе выбора ниши. Только 20 % предпринимателей не работают на свой бизнес, а бизнес работает на них. При минимальных затратах времени они получают хороший доход. Это иногда связано с особенностью ниши, а иногда с тем, как они выстроили бизнес-процессы в своей компании. Кстати, бизнес-процессам тоже посвящена одна из глав этой книги.

Итак, если вы не знаете, чем именно заняться: какую услугу или товар продавать, – вам будет полезно начать чтение именно с этой главы. Также данная глава поможет специалистам по рекламе определиться, какой продукт сейчас наиболее востребован, и генерировать лиды¹ именно для этого продукта.

Первый этап выбора ниши – это чистая психология, самоанализ. Есть ли такое дело, которым вы бы занимались с удовольствием на протяжении долгих лет? Нет? Окей. Есть ли дело, которое вам интересно было бы изучить до мелочей?

¹ Генерировать лиды – проводить рекламные мероприятия, которые приводят к целевому действию на сайте (заполнение формы на обратный звонок, консультацию, заполнение калькулятора и т. п.). В случае оплаты за лиды рекламист заинтересован выбрать такого заказчика, на продукт которого уже высокий спрос.

Тоже нет? Тогда вам ко второму этапу. Если все же есть то, чем вы горите, – то тоже ко второму этапу, чтобы проверить, насколько это прибыльная история.

Второй этап – чистая математика. Заключается в анализе спроса на товар/услугу. Третий этап – анализ конкурентов. Четвертый этап – тестирование ниши. По последним трем этапам мы пройдемся подробно.

Чтобы проанализировать спрос на продукт, который вы собираетесь предлагать, можно воспользоваться сервисом Wordstat². Вы вбиваете в строку запрос, связанный с покупкой этого товара, во вкладке «По словам». Например, «одежда для девочек купить» (рис. 1). Здесь вы видите количество таких запросов в «Яндексе» за месяц. Можно в разделе «Все регионы» указать отдельно взятый регион или город и узнать количество запросов по ним. Если вы перейдете на вкладку «История запросов», то сможете узнать динамику спроса за два года. Увидев эти цифры, вы примерно оцените долю рынка и примите решение: 1. стоит ли этим заниматься (есть ли необходимый спрос); 2. в какие регионы нужно продавать.

Для чего еще нужна вкладка «Истории запросов»? Один из спикеров моего подкаста высказал мнение, что существуют «аномальные зоны» спроса. В большинстве случаев

² Wordstat – бесплатный сервис подбора слов от «Яндекса». Находится по адресу <https://wordstat.yandex.ru/>. Предназначен для прогнозирования количества трафика с поиска в «Яндексе» по определенному запросу в зависимости от региона.

спрос на продукт не исчезает (как жалуются предприниматели), а просто перемещается в другой регион/город. Чтобы определить, куда переместился спрос, недостаточно просто посмотреть цифры за последний месяц в каждом регионе, необходимо посмотреть динамику спроса во вкладке «История запросов». Там увидеть, в каком регионе спрос увеличился хотя бы на 250 % по отношению к прошлому году. Вот в этот регион и надо продавать, туда и переместился спрос. Важно учитывать не только регионы вашей страны, но и заграничные, т. к. спрос может переместиться и туда.

Также вкладка «История запросов» нужна для того, чтобы оценить сезонность спроса. Смотрим, в каком месяце в интересующей вас нише обычно наблюдается рост спроса, ведь всегда выгоднее зарабатывать на росте ниши, чем на ее падении. К тому же, кто раньше заходит в нишу, у того выше конверсия и тот больше зарабатывает.

Первая трудность, с которой столкнется начинающий предприниматель при выборе ниш (если он ничем определенным не горит), – это их поиск. Кстати, с этой же трудностью столкнется и специалист по рекламе, который ищет продукт для лидогенерации. Важно понимать, что все вокруг нас – это ниши. Поначалу будет сложно выписать даже первые 100, нужно потренироваться. А потом вы начнете видеть их. Видеть в каждом даже мелком предмете чей-то бизнес.

«Яндекс Wordstat» учитывает запросы, задаваемые через «Яндекс», но часть нашей аудитории пользуется Google по-

иском. Поэтому продолжить анализ спроса советую с помощью бесплатного сервиса от Google Adwords «Планировщик ключевых слов»³. Здесь вы можете посмотреть не только количество запросов за любой период, но и уровень конкуренции, и цену за показ объявления поэтому запросу (рис. 2). На рисунке выбран период статистики с 2014 по 2018 год. Видите на диаграмме тенденцию снижения спроса в июне каждого года? Вот она, сезонность по нише «одежда для девочек». Это значит, что в июне спрос минимальный и мы могли бы закупить товар по минимальной цене. А в январе, к примеру, его продать по максимальной, т. к. спрос на пике. В верхнем левом углу рисунка видна вкладка «Местоположения». Она нужна для того, чтобы выбрать любой регион/город, по которому мы хотим знать статистику.

Вот эти два инструмента («Планировщик ключевых слов» и Wordstat) позволят провести анализ спроса. Что касается анализа конкурентов: если его делать для построения маркетинговой стратегии, то придется анализировать каждого конкурента по огромному количеству параметров. Когда речь идет о выборе одной ниши из большого количества, то этот анализ делают более поверхностно. Во-первых, как я уже написала выше, инструмент Google Adwords показывает уровень конкуренции. Во-вторых, переходите в поиск

³ «Планировщик ключевых слов» находится по адресу <https://adwords.google.com/o/KeywordTool>. Перед использованием желательно зарегистрироваться в Google.

на «Яндексе», вбиваете нужный запрос в различных вариантах по очереди и видите объявления конкурентов. Если все рекламные места на первой странице забиты, то конкуренция уже ощутимая. Общее количество конкурентов в директе можно узнать, нажав на ссылку «Показать все» под рекламными блоками справа (рис. 3).

Таким образом, мы рассматриваем деятельность конкурентов по двум рекламным каналам, а их на самом деле огромное множество. Существуют бизнесы, которые отлично обходятся и здравствуют, не тратя ни копейки на рекламу в поисковых системах. Кто-то продвигается через соцсети, кто-то через мессенджеры, email-рассылку и т. д., а кого-то в онлайне нет вообще.

Если о последних говорить мы не будем, то узнать, какой объем трафика конкуренты получают с остальных онлайн-каналов, мы можем без труда. Для этого существует множество сервисов и софтов. Например, Similarweb. Сервис дает информацию по объему трафика в зависимости от рекламных каналов.

При анализе конкурентов важно обращать внимание не только на то, какая у них доля трафика, но и что они предлагают, какой сервис, цены. Может получится так, что у вас лучшие цены, качество или сервис и за счет этого вы опередите всех остальных игроков рынка. Если будете об этом говорить в рекламе, конечно.

Итак, мы выбрали несколько ниш, по которым есть спрос

и при этом конкуренция на приемлемом уровне. Далее нам необходимо протестировать эти ниши. Т. е. попробовать продать несколько единиц товара (услуг), затратив на это определенный ограниченный бюджет. Зачастую для этого достаточно 5–10 тыс. руб.

Когда мой видеоподкаст еще только зарождался, ко мне на интервью пришел рыжий парень – маркетолог Евгений Семенов. Он рассказал, как тестирует спрос на различные модели товаров у своей целевой аудитории. Женя занимался на тот момент раскруткой фабрики, которая шила одежду для детей. Ну так вот, прежде чем отшивать ту или иную модель, они находили фотографии интересных вещей в заграничном интернете и выставляли на продажу во «ВКонтакте». Если начинали приходить заявки в большом количестве от людей, которые готовы прямо сейчас приобрести товар, то они отшивали такой товар. Т. е. ребята не тратили деньги и время даже на изготовление похожих образцов и фотосессию. Затраты на бизнес были только после того, как они убеждались, что это будут покупать, и получали предзаказы.

Призываю вас, прежде чем остановиться на какой-либо нише, обязательно протестировать ее таким образом – через предзаказы. Не вкладывайте на этом этапе деньги ни во что, кроме рекламы на тест.

Однажды я брала интервью у Андрея Рябых – бизнес-ментора, писателя и предпринимателя с 20-летним опытом в запущенных бизнесов. Он рассказал, по какому принципу выбира-

ет нишу и как ее тестирует.

1. Чтобы понять, что сейчас пипл хаваает, заходим в Google Trends. Это бесплатный сервис от Google, который показывает, как часто ищут в Сети определенный термин. Так мы находим ходовой товар.

2. Там же смотрим, в каком экономическом цикле сейчас находится этот бизнес. Самое безопасное – заходить на цикле оживления. И самое рискованное – на пике или спаде. Также есть смысл заходить в бизнес, который в данный момент на дне, но в Google Trends по истории запросов за пять лет вы увидели, что скоро будет цикл оживления. Так вы сможете подготовить ресурсы для него заранее по выгодной цене и стартовать, когда оживится спрос. В рамках одного бизнеса можно сформировать противофазные услуги. Это когда одна ваша услуга или продукт уходит в несезон, а другая, наоборот, начинает рост в этот период. Тут вам в помощь все тот же сервис.

3. Чтобы подтвердить или опровергнуть ваши выводы, сделанные с помощью Google Trends, полезно побродить по группам соответствующей тематики в социальных сетях. Посмотрите, насколько там активная аудитория в данный момент, интересуется ли она продуктом.

4. Далее не поленитесь «сходить в поля» и пообщаться с целевой аудиторией. Опросите хотя бы десять человек из потенциальных клиентов: купили бы они этот товар, по какой цене, при каких условиях и прочее. На этом эта-

не очень часто меняются гипотезы. Потому что оказывается, что опрошенные хотят купить не то, что вы им продаете.

5. Анализируем конкуренцию и размер рынка, чтобы понять, сможем ли мы заработать те деньги, которые планировали, при таком количестве спроса и предложения.

6. Следующий этап – тестирование ниши. Для этого отлично подходят социальные сети. Придумываем оффер, запускаем таргет и смотрим, интересно ли это предложение людям. Но на этом тестирование не заканчивается. Важно именно продать несколько штук товара и понять, сколько стоит клиент. Может, вся эта история нерентабельна.

Но началось наше с Андреем интервью не с этих рекомендаций, а с откровения: если человек не знает, каким бизнесом заняться, то лучше купить уже готовый. Оказывается, что на «Авито» можно присмотреть варианты за 50–200 тыс. руб. Да, это какие-то мелкие истории, но зато работающие. Какая гарантия, что ваш бизнес, запущенный с нуля, выживет? По статистике, вероятность этого всего 10 %. А так, купив уже отлаженный микробизнес или долю в нем, вы опробуете себя в роли предпринимателя, поучитесь.

И в заключении совет от меня. Не рассчитывайте, что один бизнес будет кормить вас вечно. Диверсификация – наше все. Не останавливайтесь на одной нише, ищите рабочие варианты в разных.

Рисунок 1. Сервис «Яндекс» Wordstat

одежда для девочек купить Подобрать

По словам По регионам История запросов Все регионы

Все Desktopы Мобильные Только телефоны Только планшеты Последнее обновление: 07.04.2021

Что искали со словом «одежда для девочек купить» — 9 420 показов в месяц

Статистика по словам Показов в месяц

купить одежду лета девочке	1 965
купить одежду +для девочек +на	1 799
купить верхнюю одежду +для девочки	750
авито купить одежду +для девочки	677
купить одежду девочек интернете	623
купить одежду +для подростков девочек	578
девочки где купить одежду	481
купить детскую одежду +для девочек	472
купить одежду +для девочки москва	464
купить одежду +для девочек +в интернет магазине	424
модная одежда +для девочки купить	354
купить одежду девочки 11	286
купить одежду +для девочки спб	275
купить одежду +для девочки 12 лет	267

Запросы, похожие на «одежда для девочек купить»

Статистика по словам Показов в месяц

единорог одежда	818
одежда подросток девочка	10 471

Рисунок 2. Планировщик ключевых слов

Google Реклама | План ключевых слов

Объявления не показываются: Ваши кампании и группы объявлений приостановлены или удалены. Включите их, чтобы начать показ объявлений.

Варианты ключевых слов: Одежда для девочек купить

Расширять пакеты: + товары для девочек купить + одежда для малышей купить + одежда для подростков купить + одежда для девочек + одежда купить + одежда детская одежда

Согранные ключевые слова: апр. 2020 май июнь июль авг. окт. нояб. дек. янв.

Минус-слова: Исключить варианты только для взрослых ДОБАВИТЬ ФИЛЬТР Доступно 1 229 вариантов ключевых слов

Ключевые слова (по релевантности)	Ср. число запросов в месяц	Уровень конкуренции	Процент полученных показов объявлений	Ставка для показа за одну стр. (мин.)	Ставка для показа за одну стр. (макс.)
Указанные вами ключевые слова					
<input type="checkbox"/> одежда для девочек купить	30	Высокий		7,90 P	44,05 P
Варианты ключевых слов					
<input type="checkbox"/> детская одежда	2 400	Высокий		5,25 P	30,98 P
<input type="checkbox"/> одежда для девочек	2 400	Высокий		3,88 P	19,57 P
<input type="checkbox"/> платья для девочек	3 600	Высокий		8,70 P	24,67 P
<input type="checkbox"/> платья детские	1 000	Высокий		7,49 P	29,88 P

Рисунок 3

The screenshot shows a Yandex search engine interface. The search bar contains the text "одежда для девочек купить". The search results are displayed in a list format. The first result is titled "31860 моделей одежды для девочек купить от 20 руб..." and includes a link to "spb.bevto.ru". The second result is titled "Одежда для девочек - купить одежду для девочек..." and includes a link to "vuchan.ru". The third result is titled "Цвет. Купить одежду для девочек можно как ярким..." and includes a link to "spb.foshkaizmoski.ru". The fourth result is titled "Одежда для девочек купить — смотрите картинки" and includes a link to "Яндекс.Картинки". Below the search results, there is a carousel of images showing various children's clothing items. On the right side of the page, there is a promotional banner for "КУПИВИР.RU" with a "-51% КУПИТЬ" offer. Below the banner, there is a statistics box showing "Нашлось 138 млн результатов" and "7 363 показа в месяц". At the bottom of the page, there is a navigation bar with several image thumbnails and a "Показать все" button.

Яндекс

Получить Картинки Видео Карты Маркет Новости Переводчик Музыка Ещё

31860 моделей одежды для девочек купить от 20 руб...
spb.bevto.ru > detskaya-odezhda(dlya-devochek) >
Купить одежду для девочек по привлекательным ценам с доставкой по России просто!
Модная одежда для девочек в удобном каталоге с поиском по размеру, сезону, виду.
Читать ещё >

Одежда для девочек - купить одежду для девочек...
vuchan.ru > rokiro/odetzkaya-odezhda(devochki).html >
В интернет магазине Ашан Вы можете купить детскую одежду для девочек по лучшей цене. В нашем каталоге представлен огромный ассортимент детской одежды для девочек. Читать ещё >

Цвет. Купить одежду для девочек можно как ярким...
spb.foshkaizmoski.ru > katalog_odezhda(dlya-devochek) >
17365 моделей одежды для девочек в каталоге. Цены от 24 руб. Купить одежду с бесплатной доставкой по Санкт-Петербургу в интернет-магазине Дочки Сыночки. Постоянные скидки, акции и распродажи! Читать ещё >

Одежда для девочек купить — смотрите картинки
Яндекс.Картинки > одежда для девочек купить >

evglEP7eE4.jpg w13wF9y3qEQ.jpg LS9kxvJlk.jpg cv7mLSK5WE.jpg b-k2/vpKT88.jpg

КУПИВИР.RU
-51% КУПИТЬ

Нашлось 138 млн результатов
7 363 показа в месяц
[Дать объявление](#) [Позвонить](#)

Сделать Яндекс поиском по умолчанию?

2. Уникальное торговое предложение

Уникальное торговое предложение (УТП) – это эрогенная зона бизнеса. Это нужно, это важно, чтобы не загнуться. К сожалению, про УТП не знает 50 % предпринимателей, которые ко мне обращаются. Это как если бы у вас была жена, но вы не знали бы, где ее эрогенные зоны. Если жена через какое-то время от вас уйдет, вы найдете другую. Но другая тоже уйдет, если вы не будете знать, как сделать ей приятно. Так и бизнес у вас загнется без уникального, мать его, предложения. Просто запомните, что это маст-хэв. Теперь, когда я донесла, насколько эта глава важна, мы будем разбираться, что такое УТП и как его составить.

У – уникальное. У ваших конкурентов такого нет.

Т – торговое. Это то, что поможет продать ваш товар.

П – предложение. Размещается на рекламных материалах для обнародования.

Иными словами, это то, что отличает вас от конкурентов, является важным фактором покупки для вашей целевой аудитории (ЦА) и вмещается в одно предложение.

Как создать УТП? Все начинается с анализа вашей ЦА. Вы должны выяснить, что для них важно при покупке и использовании аналогичного продукта. План действий я опи-

сала ниже.

1. Исходите из того, что ваш товар/услуга решают какую-либо задачу клиента. Кто на рынке решает задачу (устраняет проблему) лучше, того и купят. Поэтому нужно выяснить, какие именно проблемы поможет решить ваш товар. Это должны быть не надуманные, а реальные проблемы. Для этого советую поизучать «боли» ЦА на форумах и в тематических группах соц. сетей.

2. Почитайте негативные отзывы о ваших конкурентах. Так вы определите слабые места продукта и сервиса. Но имейте в виду, что негативные отзывы иногда тоже заказные. В идеале необходимо пройти путь их клиента и испытать все на себе. Заведите таблицу, в которой будете отмечать уровень качества по разным факторам у разных конкурентов. Отмечать можно, присваивая баллы. Факторы, которые, как правило, являются важными для покупателя: стоимость; качество; легкость покупки (есть ли в ближайших магазинах, легко ли дозвониться, экспертная консультация, удобно ли пользоваться сайтом и т. п.); ассортимент; доставка (есть/нет, насколько быстрая, сколько стоит, если бесплатная); гарантии (какие обязательства и исполняются ли они); бонусы.

При анализе конкурентов учитывайте только те бизнесы, которые будут бороться с вами именно за ваш сегмент ЦА. Например, если вы салон красоты в Петроградском районе, то есть смысл быть лучшими (закрывать боли клиента

лучше конкурентов) среди салонов именно этого района.

3. Теперь, зная, какую проблему мы решаем и чем мы лучше конкурентов (определив из таблицы), мы можем сформулировать УТП. Его нужно вместить в одно предложение текста и описать с точки зрения того, что получит клиент и как изменится его жизнь после покупки. Самая распространенная ошибка – это тянуть одеяло на себя и говорить в УТП про себя. Вы должны говорить про клиента!

Пример «так себе» УТП: «Сделаем ремонт за один месяц».

Пример правильного УТП: «Живите в квартире мечты уже через месяц после заказа».

Изучая проблемы ЦА, мы должны понимать, что, например, ремонт квартиры заказывают при разных жизненных ситуациях и совершенно разные люди. Т. е. это будет несколько срезов ЦА, и для каждого полезно будет прописать свое УТП. Пример: будущие родители хотят сделать ремонт в детской. УТП: «В новую жизнь с новым безопасным ремонтом». Всегда поясняйте дальше по тексту свое УТП. В данном примере мы должны будем описать, что значит безопасный ремонт: экологичные материалы, закрытые розетки, нет торчащих проводов, спокойные цвета, стопоры на окнах. Или еще пример УТП: «Безопасная комната малышу – спокойная жизнь маме». Все удачные УТП – это не что иное, как проработка потребностей каждого среза ЦА. Часто это еще называют аватаром клиента.

Понятие «аватар клиента» принято считать более полным, нежели понятие целевой аудитории, но на самом деле между ними всего одно принципиальное отличие. Аватар клиента – это описание того, кто у вас уже покупает, а целевая аудитория – это не только те, кто покупают, но и те, кто будет покупать наш товар в теории. И то, и другое понятие должны вмещать в себя намного больше информации, чем город проживания, пол и возраст. Хотя большинство «продвинутых» рекламистов ограничивают понятие ЦА демографическими данными, а все, что касается поведения, относят к характеристикам аватара клиента. Повторюсь, это неправильно.

Насчет поведения аудитории поговорим подробнее. Под поведением я подразумеваю такие моменты, как: где покупает, когда (время или с каким событием это связано), как он пользуется нашим товаром (как держит/ест, в чем носит, с чем носит и т. д.). Наблюдая за этими процессами, мы видим, что можно улучшить!!! С этого начинается прокачка своего товара/услуги и сервиса. И если раньше вы ничем от конкурентов не отличались: тот же товар за ту же цену, – то сейчас вы можете найти то, чем можно отличиться. Это отличие и будет положено в основу вашего УТП.

Для анализа поведения ЦА нужно наблюдать за ней, так как проведение опроса может ввести в заблуждение. В опросах люди многое умалчивают или приукрашивают. Один из спикеров моего подкаста, Максим Шишкин, рассказал

на эту тему такой анекдот: «В деревне Виллариба у мужчин хозяйство составляет 25 см в длину, а в деревне Виллабадже – 15 см. Почему такая разница? Потому что в деревне Виллариба проводили опрос, а в деревне Виллабадже производили замеры...»

При составлении УТП будьте честными. Если вы обманете и не дадите того, что в нем написано, то у вас не купят повторно, не порекомендуют, негативные отзывы будут гулять по Интернету.

Делайте все возможное, чтобы перевести общие слова в конкретные или в цифры. Например, «опытные сотрудники» лучше поменять на «сотрудники с опытом более 10 лет», «признанный эксперт» – на «лауреат такой-то премии» или «5 наград в такой-то области», «надежный инструмент» замените на «прослужит более 10 лет» или «гарантия 5 лет».

В заключении разбора темы УТП дам отрывок из интервью с мистером тестостероном – Виктором Близниченко. Если не затрагивать его остальные сверхспособности, то он эксперт по продвижению на «Авито». Кстати, этой теме будет посвящена отдельная глава. Ниже – пример анализа ЦА от Виктора. Глубокое знание аудитории помогает ему создавать УТП и продающие тексты для объявлений.

«Когда продукт у тебя и у конкурентов один и тот же, одного качества, то нужно бороться за сервис. Вопрос в том, что мы готовы сделать для клиента дополнительно, помимо продажи? Мы продаем лампы для маникюра, для шеллака

в небольшие салоны красоты. Лицом, принимающим решение, является хозяйка. Ей, как правило, 30–45 лет, доход – от 100 тыс. руб. Что ей важно при покупке? Ей важно, чтобы это все проходило официально, чтобы была доставка. Ценой мы не играем, она у всех одна и та же. Важно, чтобы были все цвета ламп в наличии. Потому что, как правило, они пытаются выдержать инструменты в цвете интерьера своего салончика. И мы просто обещаем, что у нас это будет в наличии по всем цветам и что бесплатно привезем».

3. Бизнес-процессы

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание продукта или услуги для потребителей и получение за счет этого прибыли. В качестве графического описания деятельности применяются блок-схемы бизнес-процессов.

Я часто бываю на бизнес-карусели – это проект бизнес-школы «ВВЕРХ», в которой я раньше работала. Задача мероприятия – прокачать предпринимателей, недовольных своими результатами. Ну так вот, когда эксперты начинают разбираться в проблеме, искать причину и решение, то в 90 % случаев проблема именно в неотлаженности бизнес-процессов. У некоторых предпринимателей они вообще не прописаны. Есть бизнес-план, даже должностные инструкции, организационная блок-схема. А бизнес-процессов нет.

У меня было интервью с лучезарным Андрисом Ульяновым – собственником туроператора «КонТурБалт» и экспертом по логистике. Он развивал такие проекты, как: интернет-магазин «Озон», «Русская вино-водочная компания», «Краски-текс» и т. д. Вот как он рекомендовал описывать бизнес-процессы компании. Рисуете слева направо блок-схему. Входящие потоки – это ресурсы, необходимые для решения определенных задач. В самом квадратике приписываете

эти задачи. Выходящие из квадратика потоки – это результат решения задач. Над квадратиком пишете, кто выполняет эти задачи. Под квадратиком – период времени, за который выполняются задачи/работы. Процессы выполняются последовательно, но есть циклические и разветвленные процессы.

От себя добавлю, что бизнес-процесс в компании не один и у каждого отдела должен быть прописан свой. Но самое главное, чтобы они были продолжением друг друга и формировали один общий глобальный бизнес-процесс (БП). Он должен быть на виду у каждого работника компании. Тогда каждый будет видеть, для чего работает, главную цель и смысл. Без общего видения не построить сильную компанию. В нарисованной блок-схеме отражена его роль, и он осознает важность своей работы. Это осознание увеличивает КПД и уменьшает текучку кадров.

Когда я спросила у Андриаса, какую основную ошибку допускают предприниматели при написании БП, он ответил: «Они его не пишут. Потому что это скучная кропотливая работа». И рассказал мне интересный пример из жизни, как описание БП помогает даже в мелочах. «Гендиректор в разговоре часто говорил, что ему не нравится, как его секретарша готовит кофе, просто отвратительно. Ему порекомендовали описать этот вспомогательный БП. Он написал, что нужно подкладывать салфетку под чашку, должно быть столько-то кусочков сахара с левой стороны и т. п. После этого секретарша делала уже все по инструкции и очень была ра-

да, что наконец ей толково объяснили, что требуется. Проблема была решена раз и навсегда».

Я написала выше, что описание и публичное размещение БП частично решает проблему мотивации и текучки кадров, но это не основная его задача. Во-первых, он нужен для того, чтобы увидеть слабое звено. Если не нравится результат, пройдишь по бизнес-процессам. Выяви, на каком этапе происходит сбой. Определи, по какой причине он происходит. Это все наглядно, только если у вас расписаны бизнес-процессы. Никакая оргструктура, должностные инструкции, бизнес-план этого не покажут. Во-вторых, описанный БП с отмеченными промежутками времени за каждую работу не даст вам раздуть штат. Вы видите загруженность каждого работника и можете вменить в обязанности какую-либо работу недогруженному. В ином случае вы бы взяли нового сотрудника на эти функции и платили ему деньги.

Говоря о слабых звеньях компании, нужно упомянуть важный момент, которым поделился со мной Даниил Гуджев – бизнес-тренер по управлению и коммуникации. Кстати сказать, удивительный человек. Интеллигентной и мягкой подачей, плавностью движений он похож на Цискаридзе. Говорит, как патоку в уши льет. После общения с ним остается привкус приторного, но благородного десерта. Итак, мы помним, что в нашей схеме в квадратиках задачи, а делают-то их определенные люди. Поэтому причина узких мест – чело-

веческий фактор. Но не торопитесь ругать за это сотрудника. Принцип, которым поделился Даниил, откроет вам глаза на ошибки персонала. Его может принять не каждый директор, а только настоящий лидер. Итак, ключевой принцип работы любого сотрудника: правильно отобранный сотрудник при правильном обучении и правильной мотивации с правильно поставленной задачей, с правильным инструментом и правильной инструкцией при правильном контроле выполняет работу хорошо. Поэтому если вас не устраивает результат работы сотрудника, то пройдитеесь по этим ключевым критериям. Разложите работу сотрудника на бизнес-процесс, основываясь на этих семи критериях. Видите теперь, в каком месте недоработка? Ваша недоработка по отношению к нему. Потому что за все эти пункты: оснащение рабочими инструментами, обучение, мотивация, контроль, постановка задачи, написание инструкции, отбор его на это место, – отвечает руководитель.

Да, написание БП – трудоемкий процесс. И как я уже говорила выше, его мало кто выполняет. Но и лидерами рынка становятся единицы. Что-то мне говорит, что это связано. Напрямую. Даниил привел типичный пример из жизни: «Начальник отдела продаж 80 % рабочего времени занимается продажами и на осуществление своей основной функции остается всего 20 % дня. Когда ему напоминаешь о том, что он должен распределять, описывать и ставить задачи, заниматься стратегическим планированием, обучени-

ем и наблюдением за персоналом, мотивацией, корпоративной культурой в рамках своего отдела, то он возмущается, что у него нет на это времени. Руководитель, очнись! Это и есть твои прямые обязанности, а продажами должны заниматься твои подчиненные». Если у вас нет времени описывать бизнес-процессы, то значит, вы занимаетесь в своей компании не тем. И пока что вы работаете на бизнес, а не он на вас.

Еще несколько полезных рекомендаций от Андриса Ульянова

1. При выборе программного обеспечения для автоматизации БП нужно понимать, что даже у компаний, которые занимаются одним и тем же, могут быть разные БП. Поэтому и программы будут разные.

2. Есть «прогрессивные» компании, которые пытаются все максимально автоматизировать. Это тоже пагубная крайность. Нужно автоматизировать только то, что необходимо, и ничего больше, так как это влечет за собой лишние затраты. Компаниям, которые из микро- становятся малым бизнесом, рекомендую в первую очередь CRM-системы⁴. Есть

⁴ Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами, в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

серьезные и дорогие RP-системы, которые подходят средним и крупным компаниям: Navision, Ахарта, Oracle и подобные.

У меня есть товарищ Роман Ницык – владелец транспортной компании и эксперт по логистике. Человек, которому я рассказывала о себе все без прикрас. Он даже мог бы написать обо мне книгу и неминуемо разбогатеть на этом треше – «Любит наш народ всякое говно». Ну так вот, когда я брала интервью у Ромы, он мне эмоционально рассказывал про узкие и темные места в логистике. Сетовал на неотлаженность бизнес-процессов. Он поделился, что чтобы наладить бизнес-процессы в своей компании, ему пришлось пройти много ролей – от мала до велика. Ролью Роман называет должность или, скорее, функции, которые выполняет работник в компании. Например, водитель может выполнять одновременно три роли: водитель, грузчик, сборщик мебели. Товарищ прошел роль водителя, диспетчера, логиста в своей же компании и потратил на это несколько месяцев. Это позволило ему увидеть все проблемные места на каждом из этапов и написать максимально приближенные к жизни бизнес-процессы. Так как, по мнению Романа, многие регламенты не работают из-за того, что их пишут «наверху», не видя воочию что делается «внизу». Это ответственный подход к своему бизнесу, достойный уважения.

И последней блок рекомендаций будет от Артема Козлова – основателя агентства праздников «Мафия СПб». Нетипичной внешности молодой человек и одевается настолько

просто, что кажется, что он перепутал офис с пляжем Анапы. Но за его внешней расслабленностью скрывается полный порядок и контроль бизнес-процессов. Итак, советы от Артема.

1. Когда происходит что-то не так, я сразу достаю должностную инструкцию работника, описанный бизнес-процесс и корректирую в них информацию. Вношу рекомендации, что ему нужно делать в следующий раз, когда это случится, и как это предупреждать. И, если нужно, его ответственность за нарушение. Все инструкции хранятся в Google-документах. О происшедшем сообщаю в общий чат, чтобы все знали, что случилось то-то и теперь это регламентировано такой-то инструкцией.

2. У нас есть множество видеоинструкций. Это сокращает время при собеседовании и обучении сотрудников. Вместо того чтобы начальник отдела каждый раз рассказывал что-то сам, он просто дает посмотреть видео. А после этого человек проходит тестирование на то, как он усвоил материал из видео.

3. Собирайте обратную связь от сотрудников не в устном виде, а в виде письменного отчета. Можно разработать специальную форму для этого. Спустя время руководитель сможет сделать выборку из этих отчетов и увидеть повторяющиеся ситуации. Значит, пора их внести в инструкцию. Когда придет новичок, он ознакомится через инструкцию со всеми сложными ситуациями и прочтет, как их решать.

4. Продажи

4.1. Найм менеджеров по продажам

Продажи – это кровь бизнеса. Поэтому если собираетесь пропустить хоть одно предложение из этой главы, значит вы не хотите развивать свой бизнес. Менеджер по продажам – одна из самых востребованных сейчас профессий. Параграф «Найм менеджеров по продажам» поможет вам отобрать из всего числа соискателей того, кто даст результат, а не просто будет прозябать на окладе. Он составлен из рекомендаций пяти экспертов в области продаж и HR.

На тот момент, когда я брала интервью, Мария Славянская была экспертом по кадрам бизнес-школы «ВВЕРХ». С виду ничем не примечательная женщина, но когда она вышла на сцену и я услышала, как она говорит, – влюбилась. Сколько опыта, сколько кадровой боли было в ее словах. Конкретные рекомендации от Марии по набору менеджеров по продажам я перечислю ниже

1. Есть разные менеджеры по продажам: хантеры (hunter – охотник) и менеджеры по работе с клиентами, или аккаунт-менеджеры. Хантеры заточены на то, чтобы разбивать

любую стену, проходить любого привратника⁵ для заключения контракта. Но по своей психофизике они не способны дальше поддерживать отношения с клиентом. Им скучно делать допродажи, оформлять документы. Они рассчитаны на короткий рывок. Аккаунт-менеджеры, наоборот, нужны для длинных дистанций, когда требуется послепродажное ведение клиента. Они не достигаторы, им труден первый контакт. Аккаунт-менеджеров найти значительно легче: их больше.

2. Также менеджеров можно классифицировать по направлению продаж: В2В (би ту би) и В2С (би ту си)⁶. Если в В2С менеджером по продажам может быть любой хорошо обученный человек, умеющий общаться, то в В2В уровень самосознания продавца должен быть другим. Другой уровень культуры и речи.

3. Искать лучше всего соискателей на эту должность на HeadHunter и в соцсетях. Но как бы тщательно вы ни отбирали и ни собеседовали, показать, чего действительно стоит

⁵ Привратник – термин, используемый в продажах для обозначения человека, которого нужно обойти/пройти, для того чтобы связаться с ЛПР (лицом принимающим решение). Привратником зачастую выступает секретарь.

⁶ В2В – Business to business, *рус.* «бизнес для бизнеса» – термин, определяющий вид информационного и экономического взаимодействия, классифицированного по типу взаимодействующих субъектов, в данном случае это – юридические лица, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же компании, то есть на другой бизнес. В2С – Business to consumer, *рус.* «бизнес для потребителя» – термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между организацией и частным так называемым конечным потребителем.

сотрудник, может только испытательный срок. Бывает, собеседование соискатель прошел на отлично, а дальше сдулся.

4. История «Продайте мне эту ручку» на собеседовании уже не работает. Множество роликов на эту тему ходит по Интернету. Чтобы во время собеседования увидеть, как человек продает, есть интересный способ. Спрашиваете, что он продавал до этого. Он отвечает, например, мобильные телефоны. Тогда вы «включаете» актера и говорите, что хорошо, что он пришел, ведь у вас такая-то проблема, нужен телефон, помогите выбрать. И слушаете, как человек начинает продавать. Хороший продавец в первую очередь станет выяснять ваши потребности, потом презентует какие-то варианты. Если ты начинаешь возражать, то он будет обрабатывать возражения.

5. Есть такие продукты, для продажи которых нужно пройти длинный путь, прежде чем будет заключена сделка. Тут мы продажу можем не увидеть за время испытательного срока. Поэтому если вы работаете с такими сложными продуктами или услугами, то определите, какие КРІ⁷ справедливо ставить для новичков во время испытательного срока. Например, сколько звонков он должен делать за день, сколько из них перешли в отправку коммерческого предложения, сколько встреч получилось назначить.

6. Все мы хотим, чтобы менеджер по продажам получал

⁷ КРІ – это ключевые показатели эффективности работы компании, отдельного подразделения или сотрудника.

только процент от продаж, но хороший менеджер всегда ищет место с окладом. Плюс, как уже говорилось выше, есть продукты с длинным циклом продаж, а кушать хочется каждый день. В таких случаях назначается довольно высокий оклад и небольшой процент. Если цикл сделки не больше месяца, то стремитесь делать оклад как можно ниже, а процент как можно выше.

7. Холодный обзвон можно отдавать на аутсорс в колл-центр, но менеджеры должны быть свои. Менеджер должен вариться в вашей компании, проникнуться именно вашим продуктом, а не продавать одновременно все подряд.

Однажды я познакомилась с удивительным человеком, вторая фамилия которого «Улыбка». Острое, жгучее чувство юмора, доводящее до слез, и вместе с этим чистый разум, ответственный подход к делам. Все это о Сергее Гурнике – бизнес- и НЛП-тренере. Руководители бизнесов часто ставят перед ним задачу сформировать отдел продаж с нуля под ключ. Это значит подобрать персонал, обучить, наладить работу отдела, подготовить все необходимые регламенты и прочее. Рекомендации Сергея я разделила на несколько параграфов этой главы в соответствии с темами. Итак, касемо набора менеджеров по продажам он рекомендует следующее:

1. В этой нише соискателей есть определенная сезонность. С мая по август включительно и январь людей откликается меньше;

2. Необходимо фильтровать соискателей уже на уровне текста о вакансии. Составляете такой текст, на который халывщики не откликнутся. А те, кто склонны работать на результат и за это получать нормальную оплату, откликнутся;

3. Если мы размещаем хороший текст премиум-вакансии на HeadHunter, то обычно приходит более ста резюме за неделю. Из них половина не подходит. Еще половина отсеется при прозвоне, исходя из стиля общения и детализации опыта. Из тех, кого пригласили на собеседование, примерно треть не доходит. На старте отдела продаж нам нужно от трех до восьми менеджеров. Берите людей в расчете, что один из трех «сольется» из компании достаточно быстро. В целом, этот процент сильно зависит от атмосферы в коллективе;

4. Понятно, что нужно учитывать опыт продаж, словарный запас, коммуникабельность, ответственность соискателя. Но важно еще примерять претендента на вакансию к коллективу и начальнику. Сработаются ли они? Пример из моей практики. Меня пригласили в компанию, в которой не был сформирован отдел продаж, а начальник отдела уже был назначен, и в продажах он не разбирался. Моя задача была подобрать ему сотрудников в отдел. Мне пришлось отсеивать часть соискателей, которые были слишком шустрые. Они бы подмяли под себя неопытного в продажах руководителя и, как следствие, работали бы тяп-ляп или даже воровали;

5. Я часто беру менее опытных, но со способностями

к обучению и желанием продавать, перспективных продавцов. Далее обучаю их. Они не такие наглые по зарплатным ожиданиям и намного дольше остаются в компании. Если вы сами не умеете продавать или учить этому, то есть множество курсов и тренеров, куда вы могли бы отправить своих новобранцев;

6. На вакансию с маленьким окладом и большим процентом придут более работящие. Такие на собеседовании могут спросить: «Что мне нужно сделать, чтобы больше зарабатывать?». Другой тип менеджеров, коих большинство, не уточняя специфику компании и продаж, говорят: «У меня ипотека, вы мне должны платить минимум 50 тыс.». Со вторыми я не работаю.

7. Часто я беру людей с сильной потребностью в финансах, приезжих: они более активны и готовы работать больше.

Михаил Яненко-Базанов – внешне мистер Грей. Но его безоблачное прошлое не дает навесить на него этот ярлык. А так да. Он самый. Соучредитель колл-центра Creative Call Project, член делового клуба «Эталон», серьезно занимается кроссфитом, и по размеру обуви думается... Короче, идеальный. Страшно представить, сколько сердец разбил он вместе со своим партнером по бизнесу, разъезжая по конференциям. Какое счастье, что это не моя забота. Тогда какого фига я об этом пишу? Чемарина, давай по делу! Интервью с Михаилом было очень содержательным, честно сказать, это просто бомба. Основные рекомендации помещены в другой па-

раграф этой главы, а здесь я оставлю интересный лайфхак от него.

Во время интервью Михаил дал мне «Уникуб» – головоломку в виде куба из множества мелких трехцветных кубиков. У них в колл-центре его используют для тестирования соискателей на должность менеджеров и руководителей подразделений. С помощью «Уникуба» там проверяют стрессоустойчивость, упорство, интеллект человека и т. п. «Обычно это происходит так. Я говорю, Наталия, вот посмотрите на этот куб внимательно. Можете его покрутить. Ваша задача – пересобрать куб в другом цвете. Сейчас он синий, вам нужно собрать его в красном варианте. Сколько времени вам на это понадобится? Менеджер смотрит, оценивает и говорит, например – 20 минут. Хорошо, время пошло. Мы не говорим ему ничего про вакансию, не спрашиваем про опыт, а сразу даем тест на ”Уникубе“.

Во-первых, вопросом, за какое время он соберет куб, мы хотим выяснить, насколько трезво человек оценивает свои возможности. Если он сказал за 30 секунд, а собрал за 10 минут, то мы понимаем, что если возьмем этого человека, то в будущем нам нужно будет умножать все его прогнозы на столько-то. Во-вторых, мы смотрим, каков он в процессе сборки: структурировано или хаотично собирает, все разнеся. Многие вообще отказываются собирать, и собеседование на этом заканчивается. Потому что если такого сотрудника взять, то он может оспорить потом любое твое решение. Бы-

вают еще соискатели, которые не верят, что куб можно собрать. Ищут подвох. Это те люди, которые будут себя очень неуверенно показывать в будущем на рабочем месте.

Мы заметили по опыту, что хороший топовый сотрудник собирает этот куб за 4–6 минут. Это показатель, что голова варит хорошо. Если человек собирает быстро, то мы начинаем ”подливать масло в огонь“: ты сказал, что за 4 минуты соберешь, у тебя осталась одна минута, 30 секунд. Начинает ли он нервничать в этот момент или остается спокоен? Многие забывают, что снизу ”Уникуб“ тоже должен быть другого цвета. Они могут не спросить об этом в начале, а заметить в последний момент. Когда спрашивают, нужно ли пересобрать, чтобы и снизу был другой цвет, я отвечаю, мол, не знаю, сами решайте. И тут очень важный момент, что он решит: собирать по новой или оставить. Это показатель, любит ли человек доводить до конца начатое».

Помните Кларка Кента – супермена из фильма 80-х? Вот Евгений Орлан так же красив. А еще он один из лучших бизнес-тренеров-практиков в России, с 17-летним опытом в управлении продажами и переговорах. По крайней мере, так пишут СМИ. Евгений дал много рекомендаций по технике продаж в другой части главы, а насчет соискателей сказал одно: «Если на собеседование приходит человек, который не уверен в себе, я такого не беру на должность менеджера по продажам. Потому что гораздо легче какие-то технические моменты подтянуть, само умение продавать. А вот

уверенность в себе – это то, что складывается годами».

Более подробно методы собеседования описаны мной в другой главе – «Подбор персонала». Они общие для всех видов должностей, в том числе менеджеров по продажам. Если вы задались вопросом найма, то эта информация будет вам большим подспорьем.

4.2. Организация и управление отделом продаж

Помните, я знакомила вас с Сергеем Гурником в прошлом параграфе? Его рекомендации легли в основу и этой части главы.

Когда речь идет об управлении продажами, то все вспоминают такие CRM-системы, как «Битрикс24» и amoCRM. Сергей Гурник и Мария Славянская рекомендуют именно «Битрикс24», так как он вмещает большое количество возможностей и частично бесплатен. Итак, для управления отделом продаж вам понадобится IP-телефония, CRM-система и знания, которыми поделился с нами Гурник ниже.

1. Для того чтобы составить скрипты продаж⁸, я изучаю

⁸ Скрипт продаж – это алгоритм беседы с клиентом, где на любые его вопросы или тезисы заранее подготовлены ответы. По сути, это набор речевых шаблонов или заготовок, учитывающий различные варианты поведения потенциального клиента и позволяющий менеджеру по продажам быстро ориентироваться в ситуации. Правильно составленные скрипты или сценарии продаж на 80 % повышают эффективность переговоров и ведут к заключению сделки.

звонки лучших продавцов компании. Если отдела до этого не существовало и изучать некого, то сажу новобранцев за звонки, и они делают их по максимуму в течение двух дней. За это время они выписывают все сложные ситуации, на каком вопросе клиент начал «сливаться» или где они сами теряются. Далее я пишу скрипт: на какой вопрос что нужно ответить и какие вопросы в какой момент задавать самому. Зазубривать скрипт я не рекомендую (хотя есть те, кто умеет говорить так, будто это не по скрипту). Обычно он просто много раз перечитывается, а затем главное – вести нить разговора в нужном направлении и лучше своими словами. Исключением являются отдельные самые мощные фразы, которые надо научиться говорить так, чтобы работало безотказно. Полезно самому сделать десяток-другой звонков, чтобы оценить реальную ситуацию.

2. Часто менеджеры пишут с грамматическими ошибками. Поэтому я советую делать шаблоны коммерческих предложений и писем клиентам для ответов на типовые возражения.

3. Кроме скрипта я разрабатываю «дорожную карту менеджера», как я ее называю. Если скрипт может занимать 3–10 страниц, то «дорожная карта» – это одна страница формата А4 (табл. 1). На ней схематично изображены наши действия при общении с секретарем и ЛПР. Это удобная напоминалочка про скрипт.

4. Поскольку у хороших менеджеров по продажам есть со-

блазн уйти потом с вашей базой и составить вам конкуренцию, то нужно обезопасить себя заранее. Во-первых, вся база клиентов должна быть только в CRM, оттуда ее своровать сложнее, нежели из Excel: у менеджеров закрыты права на выгрузку и удаление. Во-вторых, когда менеджер увольняется, срочно меняйте пароль на его почте и производите массовую рассылку по всем клиентам типа «я больше не работаю в этой компании, дальше вам нужно иметь дело с менеджером таким-то». В-третьих, закрывайте доступ к CRM при увольнении. В-четвертых, новый менеджер обязан в течение недели обзвонить всех ключевых клиентов, которых принял от старого, и познакомиться. В-пятых, уходящий менеджер должен получить расчет только после передачи дел. Принимающий дела менеджер должен задать все вопросы до расчета уходящего, и если вовремя вопросы не были заданы, то это его ошибка. Растолкуйте принимающему это заранее. При нормальном прощании мы делаем так: разрешаем недоработывать две последние недели уходящему менеджеру, но в таблице их проставляем и оплачиваем, а он за это качественно и подробно передает все дела и отвечает на все вопросы.

5. Если говорить о мотивации отдела продаж, то скажу точно, что одна только материальная мотивация не работает. Очень важны здоровые отношения в коллективе, а организовать их помогает харизматичный лидер. Начальник отдела должен быть таким человеком, которому верят, уважа-

ют и готовы идти за ним. Каким образом это достигается? Я приучаю работников к умеренной демократии. Ко мне можно прийти с любой инициативой, я выслушаю и, если идеи разумные, то поддержу предложения работника. Им очень важно, чтобы их предложения услышали. Но не давайте садиться себе на шею, все же последнее слово за вами. Будьте объективным и адекватным руководителем. Я часто напоминаю своим: «Моя задача, чтобы вы начали максимально быстро зарабатывать себе и компании. Если вам что-то для этого нужно, подходите и говорите». Это сильно их психологически привязывает. Для многих хорошие отношения в коллективе являются гораздо большей мотивацией, нежели деньги, и они готовы работать именно у вас, даже если конкуренты предлагают условия немного лучше.

6. Я с новобранцами очень лоялен, первые два дня прямо нянчусь. Слушаю его разговоры с клиентами, разбираю; вместе можем написать письмо, если у него не получается. Считаю, что вначале нужно объяснить, а потом уже требовать результат.

7. Ознакамливаем новичков с регламентами поэтапно, а не все в один день. Например, график работы мы выдаем только через три дня, когда они уже немного освоились. Там должна быть прописана ответственность за опоздание, пропуск без предупреждения и так далее. Но ключевые моменты по задачам и ответственности лучше упомянуть при общении на собеседовании, чтобы сотрудник был к ним пред-

варительно готов, хотя и без детализации.

Помните бизнес-тренера Даниила Гуджева из главы по бизнес-процессам? Я продолжу этот параграф его рекомендациями.

1. Средний срок воспитания хорошего сотрудника внутри компании – полгода.

2. Не давайте сразу большую задачу, делите ее на мелкие подзадачи и проверяйте поэтапно. Иначе у человека может начаться паника, и тогда не ждите хорошего результата работы.

3. Помните про семь ключевых принципов работы любого сотрудника: правильно отобранный сотрудник при правильном обучении и правильной мотивации с правильно поставленной задачей, с правильным инструментом и правильной инструкцией при правильном контроле выполняет работу хорошо.

4. Текучка менеджеров по продажам – очень болезненный кадровый вопрос: на их обучение уходит много времени, они могут уйти с базой и прочее. Причин ухода много, но есть три ключевых разрушительных убеждения сотрудников, способствующих этому. Первое: «Моя заработная плата не зависит от количества выполненной работы». Здесь вам в помощь КРІ. Они должны быть для всех сотрудников. Второе: «Мой руководитель меня не знает, ему не интересно, чем я живу, ему на меня наплевать». Когда вы взаимодействуете с сотрудником, учитывайте его психическое состо-

ание и настроение в этот момент. По-хорошему, руководитель и сотрудник – это как отец и сын: интересуемся его успехами/провалами и помогаем ему достичь результата. Тогда он будет отдавать вам еще больше. Третье: «Компания коррумпирована». Это когда в компании есть любимчики начальника (родственники и прочие) и к ним особенное отношение. Правила, естественно, для всех должны быть одинаковые: ругаем и поощряем всех по заслугам.

5. Лучший руководитель не тот, кто жесткий или мягкий, а тот, кто выбирает разную тактику в зависимости от обстоятельств и поведения работника. Советую по этому поводу почитать книгу о системе ситуационного лидерства «Менеджмент организационного поведения» Пола Херси и Кена Бланшара.

6. Когда бывает вражда между отделами или между сотрудниками внутри отдела, руководитель делает вывод, что нужно их подружить, устроив корпоратив. На самом деле вражда возникает зачастую из-за того, что бизнес-процессы не налажены, нет нужных регламентов или они не соблюдаются. В этом нужно в первую очередь разобраться.

7. Насчет мотивации сотрудников пышными корпоративами скажу, что важен не сам масштаб праздника и подарок, а то, как он преподнесен. Важно отметить каждого и сказать пару добрых слов каждому сотруднику.

8. Когда ваш сотрудник с чем-то не справился, не спешите ругать его. Человек делает свою работу наилучшим образом,

учитывая обстоятельства. Он не делает ее плохо специально. Помним семь принципов работы сотрудника? Так что ответственность за результат его работы лежит отчасти и на вас. Он в любом случае старался, поэтому вначале похвалите его за ту часть работы, которую он сделал хорошо. А после, указывая на ошибку, объясните, как он должен будет сделать в следующий раз.

Напоследок парочка рекомендаций от Кларка Кента в продажах – Евгения Орлана.

1. Если у руководителя нет навыков продаж, то он ими не должен заниматься. Нужно нанять менеджера или найти партнера, сильного в продажах. Понятно, что для микробизнеса всегда проблема в бюджетах на зарплату в том числе, а менеджера хочется хорошего. Поэтому можно заинтересовать менеджера не только зарплатой, но и опционами. Таким образом он получает и зарплату, и перспективу выйти в соучредители.

2. Момент разработки скрипта – основной, его нельзя сделать как-нибудь. Если вы не являетесь прокаченным в сфере продаж, то доверьте разработку скрипта профессионалам. Такие услуги предоставляют школы и коучи по продажам.

Таблица 1. Дорожная карта менеджера

Карта взаимодействия с клиентом

Звонок в компанию		
Прохождение человека взявшего трубку, Представление, уточнение кто ЛПР.		
Отказываются переключать на ЛПР	Переключают на ЛПР	
Уточняем имя, усиливаем личный контакт и презентуем услуги. Ни в коем случае не продаем секретарю, главное, создаем ощущение ценности предложения и важности соединения с ЛПР.		
Повесили трубку	Отправляют на почту	Общение с ЛПР
Анализируем, что послужило причиной или что было не сделано. Продумываем, как в будущем это делать лучше. Затем переходим к следующей фирме.	Максимально мотивируем на соединение с ЛПР. Уточняем ФИО для кого. Просим проконтролировать дохождение до ЛПР и подчеркиваем ценность. Если выяснили ФИО ЛПР, то перезваниваем через несколько дней и используем хитрые способы прохождения секретарей.	Презентация продуктов и услуг компании. Акцент на полезности встречи и согласование её на ближайшее время. Если не получается, идём по пути отправки коммерческого.
	Перезваниваем через несколько дней и говорим, что отправляли письмо руководителю, хотели бы уточнить решение. Если выяснили ФИО то просим соединить с ним, озвучив что отправляли ему коммерческое предложение.	Отправка коммерческого. Уточняем, успеет ли ознакомиться, если перезвоним через пару часов или к концу дня. Время выбираем в зависимости от уровня контакта с собеседником.
Вторичный звонок ЛПР		
Ознакомился, не интересно	Не ознакомился	Ознакомился, интересно
Уточняем, что именно смутило. Отрабатываем возражения. Подчеркиваем бесплатность встречи и что на ней в любом случае будет очень много ценного от очень крутого специалиста. Если этого не достаточно, озвучиваем возможность ознакомления с тренером на открытых тренингах или канале на Ютубе, предлагаете прислать ссылки и созвониться после этого.	Если перезвонили и не прочитал, озвучиваем, что значит лучше встреча. <i>Важна расслабленность и позитив!</i> Максимально подводим к согласию на встречу. В крайнем случае договариваемся что ознакомится и перезвоните через пару дней.	Согласовать встречу. <i>Не продаем ничего больше и ни в чем не убеждаем!</i> Просто согласовываем встречу.

4.3. Техники продаж

Для любителей практики этот параграф покажется самым интересным. В нем описаны рабочие приемы продаж от пяти экспертов. Начну с рекомендаций супермена Евгения Орлана. Если вы не поняли, почему я так называю эксперта по продажам, то вы не читали предыдущие параграфы главы. А надо было.

1. Клиентам нравится, когда вы задаете вопросы и готовы внимательно и по долгу их выслушивать.

2. Считается, чтобы стать профессионалом в какой-либо сфере, тебе нужно пройти 10 тысяч часов практики. Так и в продажах.

3. Чтобы что-то продать кому-то, нужно вначале «продать» это себе. К примеру, пылесос. Ты веришь, что он классный? Ты бы его купил? Если нет, то как ты его собираешься продавать? Продавайте тот продукт, к которому лежит душа и в пользу которого верите.

4. Если у вас розничный магазин, то я советую прочесть книгу «Нет, спасибо, я просто смотрю».

5. Для продаж, где предполагается время на переговоры, нужно обязательно прочесть книгу Нила Рекхэма «СПИН-продажи». Это американский исследователь, который вывел

закономерности, в какой последовательности нужно задавать вопросы клиенту, чтобы привести его к покупке. Вначале задаем ситуационные вопросы, чтобы понять, какая ситуация. Потом проблемные, чтобы понять, какие боли у клиента. Потом извлекающие, чтобы понять, насколько это важно для него и насколько он готов сейчас решить эту проблему. И в конце направляющие вопросы, чтобы направить его к возможному решению проблемы в виде покупки.

Отвлеку вас от рекомендаций Орлана на этом важном моменте. СПИН-продажи обсуждают все, кто занимается продажами, и чуть ли не у каждого эксперта есть свое видение того, что под ними подразумевается. По моему мнению, лучшее объяснение дал Евгений Колотиллов – бизнес-тренер № 1 по продажам в России. Пример ситуационных вопросов: сколько лет на рынке? что продаете? с кем работаете? кто принимает решение? какой бюджет и т. п.? Многие менеджеры сразу после ситуационных вопросов начинают продавать. Но от этих вопросов клиент не получил никакой пользы, поэтому не готов купить. Второй этап – проблемные вопросы: с какой проблемой вы часто сталкиваетесь в бизнесе? в вашей отрасли часто возникают такие-то проблемы. Характерно ли это для вашей компании? Эти вопросы уже заставляют задуматься клиента. Пример: «Бывало ли такое, что ваши нынешние поставщики задерживали поставку оборудования?» Многие менеджеры начинают презентовать товар после этих вопросов. Но если клиент уже работа-

ет с кем-то длительное время, то, видимо, он готов мириться с этой проблемой. На этом этапе продавать рано. Следующий этап – извлекающие вопросы. Колотилов называет их вопросами о последствиях. Они нужны, чтобы сделать проблему для клиента более явной и требующей срочного решения. Вы начинаете рассуждать с клиентом, что будет, если он продолжит сотрудничать с вашим конкурентом. Пример: «А может быть такое, что ваши поставщики не привезут вам вовремя оборудование к мероприятию, которое будет 20-го числа? Что тогда будет? Мероприятие состоится?» Последний этап вопросов – направляющие. Пример: «Как бы вы себя ощущали, если бы все оборудование всегда приходило заблаговременно?» И только после этого этапа, когда клиент ответит что-то типа: «Мне было бы намного спокойнее и удобнее, если бы оборудование приходило заранее», – вы презентуете свой продукт.

6. Каждому менеджеру по продажам нужно прочесть книги «Сначала скажите ”нет“» Джима Кэмпбелла и «Продай себя дорого» Джо Джирарда. Последний пишет о том, как важно оставить о себе положительное впечатление, даже если покупка не произошла. Тогда в следующий раз, когда клиент будет готов купить, он купит именно у вас. Джо рассылал всем клиентам открытки на Новый год с напоминанием, что тем причитается бонус, если они его порекомендуют.

7. Когда начинаете продавать и уже выяснили проблемы и потребности клиента, полезно задать вопрос, на который

нелогично было бы ответить «нет». Пример: «А интересно посмотреть такой инструмент, который позволил бы вам вместо месяца за две недели закрывать вакансию, причем сэкономит 20 % бюджета?»

Кстати, Владимир Маринович пользуется техникой «Три да». Задаете подряд три вопроса, на которые клиент точно ответит «да», и дальше делаете предложение, связанное с этими вопросами. Например, вы хотите, чтобы ваши менеджеры продавали на 300 % больше? Да. Вы хотите, чтобы ваша реклама приносила вам в несколько раз больше прибыли? Да. Вы хотите наладить работу в компании так, чтобы все работало исправно без вас? Да. Тогда вам нужно прочесть книгу Наталии Чемариной «Продвижение бизнеса в России».

8. Во время холодных продаж по телефону, когда время ограничено и нужно быстро прийти к какому-то результату, мы ставим клиента перед «выбором без выбора». Например: «Вам завтра перезвонить или в среду?», «Вы сами передадите письмо директору или мне выслать ему напрямую?» Здесь не предполагается вариант ответа, который был бы невыгоден вам.

9. Есть пять ключевых этапов продажи: установление контакта, выяснение потребности, презентация решения, работа с возражениями и закрытие. Для первого этапа используют прием ice-breaking (от *англ.* разбить лед). Во-первых, ты при встрече должен обязательно улыбнуться, во-вторых, начать общение с какой-либо простой темы, не сразу о де-

лах. Некоторые делают ice-breaking очень наигранно, при-тянуто за уши. Поэтому продумайте и отрепетируйте свой прием заранее. Что вы скажите? Например: «Знаете, я пока к вам шел, заметил...», «Так здорово, что мы именно сегодня смогли встретиться, потому что...». Важно наладить личный контакт, достаточно 2–3 минуты.

10. Продавец как актер: у него должен быть сценарий, но он не должен читать по бумажке. Когда вам читают по бумажке скрипт, это заметно. Вы не купите у такого продавца. Нужно вживаться в роль.

11. Обычно на входящих звонках сидят менеджеры, которые вообще не продают. Они привыкли просто отвечать на вопросы клиентов и спокойно их отпускают, не доводя до продажи. Задача же хорошего менеджера самому задавать побольше вопросов, чтобы выяснить истинную потребность клиента и порекомендовать ему самый подходящий для него вариант. Так он покажет себя экспертом, а люди хотят покупать у экспертов.

12. Когда вы выяснили потребности, узнаете, на какую сумму ориентируется клиент. Например, он отвечает, что на 15 тыс. рублей. Тогда вы предлагаете ему два товара на выбор: за 15 и за 17 тыс. рублей. Второй немного дороже, но лучше. Не предлагайте альтернативный вариант, который гораздо дороже, пусть это будет разница в 10–15 %.

13. В начале телефонной продажи обязательно узнайте имя человека и периодически (не часто) называйте его

по имени в процессе разговора. Это сближает.

14. Если клиент позвонил или пришел сам, то у менеджера складывается обманчивое впечатление, что он уже готов купить у вас, и поэтому менеджер не проявляет инициативу. Менеджер всегда должен брать инициативу в свои руки, чтобы клиент сделал выбор в его пользу – предложений на рынке много. К примеру, вам позвонили с Интернет-магазина дверей десять человек за день, а купили – всего три. Остальные семь куда делись? Им ведь тоже дверь нужна была. Правильно. Купили у ваших конкурентов.

15. Старайтесь говорить о цене с клиентом в самом конце, когда уже прошли по СПИНУ и презентовали товар. Но если клиент спрашивает цену сам, то называйте диапазон от самой низкой до самой высокой. Это не даст вам спугнуть клиентов с разным достатком. К тому же таким образом вы переходите к СПИНУ. Пример: «Наш сервис стоит от 5 до 25 тыс. руб. Это зависит от количества подключенных функций. Подскажите, для каких целей вы хотите использовать сервис?».

16. В конце разговора с клиентом не забудьте про его цель – продажу. Вы должны закрыть сделку, побудив человека к действию. Пример: «Продиктуйте, пожалуйста, свой адрес для доставки», «Как вам удобно оплатить: через карту или наличными?», «Куда вам отправить счет?».

17. Не давайте клиенту бомбардировать себя вопросами. Ответил на его вопрос и задаешь встречный. Каждый смыс-

ловой блок должен завершаться менеджером. Например: «А есть платя в наличии?» – «Да. А какой фасон вас интересует?» – «Приталенное в деловом стиле». – «Сейчас помогу вам подобрать. Какой цвет предпочитаете?»

18. Во время переговоров вашу энергетику чувствуют. Важно не показывать страх. Если клиент зол, его необходимо успокоить. Этому помогают плавные жесты во время разговора и фразы типа «Давайте по порядку, в начале познакомимся, обсудим, что мы можем сделать».

19. Технологии НЛП работают, если их правильно применять. Многие слишком буквально воспринимают рекомендации. К примеру, техника «отзеркаливание». Когда неопытный переговорщик начинает повторять за тобой твои движения, то это очень явно и неестественно. Я всегда за естественный процесс ведения диалога. Используйте «отзеркаливание», но постепенно, незаметно переходя из своей позы в позу собеседника.

20. Во время продаж ты должен быть уверен в себе и расслаблен, стоять или сидеть в удобной позе. Если встречаетесь на территории клиента, то выбирай место, на котором тебе будет удобнее сидеть во время переговоров. Старайся сесть не близко друг напротив друга, а чуть-чуть боком, чтобы не было прямой конфронтации. Если вам указали на место, которое вам не нравится, аргументированно мягко откажите: «Вы не против, если я поближе сяду? Так нам будет проще вести коммуникацию».

Перебью два больших блока рекомендаций экспертов по продажам лайфхаком от Артема Козлова. Помните, я рассказывала о нем в главе по бизнес-процессам? Артем сказал, что их скрипт напичкан хитростями. Одна из них – искусственный спрос. Когда звонит клиент и интересуется проведением мероприятия на определенную дату, менеджер удивленно говорит, что он уже седьмой, кто хочет провести день рождения для ребенка в этот день. Так они создают ажиотаж и стимулируют клиента скорее купить.

Дмитрий Андреев. М-м-м. Партнер Михаила Яненко-Базанова по бизнесу. Вместе они успешно развивают свой колл-центр Creative Call Project и комплексы у остальной части мужского населения. Это настолько яркие ребята, что их можно снимать без софитов... и без одежды... Что-то я увлеклась. Ниже приведу рекомендации от Дмитрия.

1. Если вы собираетесь продавать по телефону товар с сомнительной репутацией, то не называйте его, пока не вызовите жгучий интерес у клиента к этому товару. Когда мы продавали посещение стриптиз-клуба, мы не говорили, что это стриптиз-клуб. Мы называли это «переговорная комната со стопроцентным шансом закрытия сделки». Целевая аудитория – топ-менеджеры и директора. Мы продавали им не посещение клуба, а инструмент для успешных переговоров. И только когда клиент очень просил нас сказать, что это за переговорная комната, мы выслали к нему курьера с приглашением.

2. По большому счету в продажах два подхода: идти от товара и идти от клиента. Первое – это когда мы продаем, описывая товар, его конкурентные преимущества, уговариваем купить. Впариваем. Этот метод работает, но хуже, чем второй. Идти от клиента – значит ориентироваться на его потребности, боли. Здесь СПИН-продажи вам в помощь.

3. Правильное использование СПИНа поможет избежать возражений клиента. А если они все же появятся, то это будут истинные возражения. Есть еще ложные возражения, типа «дорого», «нет времени», «неинтересно» и т. п. Их, не задумываясь, используют клиенты, чтобы побыстрее от нас избавиться. Избежать ложных возражений поможет, как уже сказано выше, СПИН и ваше умение вызвать у клиента интерес с первых же секунд разговора. Истинные же возражения обусловлены логически, и с ними проще работать. На том этапе, когда они появляются, уже выстроена коммуникация с клиентом, и вы можете обсуждать варианты сотрудничества, компромиссы.

4. Многие забывают про старых клиентов. Если вы на рынке уже более двух лет, то у вас скопилась хорошая база людей, которые у вас что-то когда-то купили. Обязательно напомните им о себе. Наверняка у вас есть новости в виде акций, новинок и прочее. Мы обзваниваем свою базу один раз в полгода и каждый раз находим клиентов.

5. Существует не менее двадцати способов обойти секретаря и прорваться к ЛПР. Но это все фигня по сравнению

с нахальной фразой: «Соедините меня с директором». Здесь есть нюансы: оператор-новичок это не сделает – у него еще непоставленный голос. Самое главное в этом трюке – уверенность. Нужно говорить с секретарем, как будто ЛПР ваш хороший знакомый или друг, с которым вы постоянно общаетесь на «ты». Еще пример: «Директор еще не убежал? Соедините».

6. Зачастую секретари соединяют с ЛПР, только если вы можете назвать его имя и отдел. Если вы знаете, какой отдел вам нужен, но не знаете имя ЛПРа в нем, то хорошо работает такой трюк. «Соедините меня с Натальей из отдела маркетинга». – «А у нас нет Натальи». – «Я полгода назад вам звонил и разговаривал с Натальей. Может, она уже не работает. Подскажите, кто сейчас отвечает за такие-то вопросы?» – «Екатерина Ивановна». – «Ну соедините с ней». Понятно, что мы не знаем, есть ли в отделе Наталья. Мы говорим имя наугад.

7. Еще один хороший способ обхода секретаря: «Поступила заявка от вашей организации, но, к сожалению, не указали, кто ЛПР. Интересовались закупкой строительного инвентаря. Подскажите, пожалуйста, кто это может быть?» То есть берем в союзники секретаря. Очень часто они отвечают: «А! Так это Иван Иванович». – «Спасибо, девушка, соедините меня с Иваном Ивановичем».

8. Важный момент. Тот, кто звонит, должен чувствовать себя круче, статуснее привратника. Представьте, что вы си-

дите с бокалом дорогого виски, сигарой и вальяжно разговариваете. А с ЛПРом уже говорим на равных.

9. Прежде чем презентовать продукт, мы говорим: «Позвольте задать несколько вопросов, чтобы наш разговор стал более предметным и конструктивным». Далее мы задаем вопросы по СПИНу и проводим презентацию. Все это за две минуты по телефону. За это время ЛПР еще не успевает устать, у нас происходит именно диалог.

10. В этот диалог нужно обязательно включить вопрос, связанный с вашим УТП. Если оно есть, конечно. Например, если у вас самая быстрая доставка, то спрашиваете: «Ваш текущий поставщик как быстро доставляет вам товар?» – «Через неделю». – «А было бы удобнее быстрее?» – «Да». – «У нас доставка на следующий же день, а стоимость та же. Давайте попробуем?»

Прошу обратить внимание, что здесь Дима пошел не по классическому СПИНу и не задал извлекающие вопросы.

Следующий большой блок рекомендаций по продажам будет от Сергея Гурника.

1. В продажах часто используют техники НЛП. Например, когда говорят о чем-то как о само собой разумеющемся: «Прежде чем мы подпишем договор, я готов ответить на ваши вопросы, если они у вас еще остались». Здесь подписание договора – неизбежное событие, мы даже не допускаем мысли о том, что он может быть не подписан.

2. Еще одна техника из НЛП – «смысловые склейки». Пример: «Часто люди, которые занимаются подкастами и развивают навыки интервью, хорошо проявляют себя в переговорах и успешно считывают собеседника». И дальше я делаю паузу и потом говорю: «Знакомьтесь, вот Наталия, она занимается подкастами». Два предложения, которые были сказаны по отдельности, но они склеились в один смысл: «Наталия хорошо проявляет себя в переговорах и успешно считывает собеседника».

3. Когда продажа идет через письмо, то также, как и в устной продаже, нужно сразу подготовиться к возражениям клиента. Для отдельно взятой ниши их в 90 % ситуаций не более 10. Вы знаете, что их может смутить, и прописываете это в первом же коммерческом предложении (КП). К примеру, у вас дорогой продукт и в КП вы пишете: «Понятно, что есть абсолютно разные цены на рынке, но это напрямую связано с качеством комплектующих. Мы как раз отличаемся высоким качеством». Прочитав такое письмо, у клиента этот вопрос уже снимается.

4. Если вы работаете в дешевом сегменте, то цену можно не утаивать, а если товар дорогой, то ее нужно называть как можно позже. Есть разница между ценой и ценностью товара. Пока клиент не увидит ценность для себя в вашем продукте, ему любая цена покажется высокой. Чем больше ценности вы сможете показать клиенту, тем легче он расстанется с деньгами.

5. Есть несколько алгоритмов работы с возражением клиента: «Дорого». К примеру, мы продаем машину, и клиент говорит: «Дорого». Тогда мы спрашиваем: «А что именно дорого? Комплектация или обслуживание?» Так у нас есть возможность перекинуть на какие-то другие варианты. Если клиент говорит: «В целом дорого», то мы парируем: «А с чем вы сравниваете?» Он отвечает, мол, что сравнивает с похожими моделями другой марки. Здесь менеджер должен собрать все свои знания и объяснить клиенту о преимуществах именно вашего автомобиля и недостатках тех, с кем он сравнивает. Аргументированно обусловить цену ценностью.

6. Еще одна уловка с ценой, которую используют продавники. Если они понимают, что клиент неопытный, то взвинчивают цену хоть на 50 %. Если клиент купит по этой цене – супер, если станет говорить, что слишком дорого то: «Ой, подождите. Давайте сравним. Может быть, я не на ту позицию кликнул. О да, точно. Извините, это я не туда посмотрел». Или еще: «А какие вам дали цены в другом месте?» И ты уже знаешь, на какую цену ориентироваться и называешь чуть ниже той, что предлагает твой конкурент. Желательно не просто скинуть цену, а аргументировать это, например: «Так у нас же цена включает доставку! Извините, я забыл это указать в письме».

7. Как обходить ложное возражение типа «Мне это не надо». Если клиент не хочет покупать, то задача менеджера во что бы то ни стало продолжить разговор. Потому что ес-

ли ты продолжишь разговор, то у тебя будет шанс продать. Для этого хорошо работает провокация, какое-нибудь бредовое сравнение. Пример: «Добрый день, Наталия, меня зовут так-то, я предлагаю косметику». – «Спасибо, не надо». – «Наталия, если бы я вам сейчас в мае елку предлагал, то это было бы неуместно. Но вы девушка и наверняка пользуетесь косметикой. Давайте я буквально за одну минуту расскажу вам о своем предложении. Если вам будет неинтересно, мы не будем терять время, но я уверяю, что будет интересно».

8. Как обходить возражение типа «Пользовался я вашим товаром, знаю, не понравилось». Здесь есть два варианта. Первый: признаешь вину и говоришь, что сейчас все по-другому, все косяки исправили и готовы дать скидку в качестве компенсации за прошлое. Призываете попробовать и убедиться в том, что сейчас продукт безупречен. Второй путь: сделать акцент на себя: «Наталия, в тот раз с вами работал другой менеджер. Я, как ваш персональный менеджер, возьму заказ под личный контроль. При любом вопросе набирайте меня, я все решу. Гарантирую, что все будет четко». Для неопытных менеджеров, которые сталкиваются с такими возражениями, нужно ставить задачу минимум – узнать, что же все-таки произошло. Почему клиенту не понравился товар? Эта информация очень важна для бизнеса в целом.

4.4. Колл-центр у себя и на аутсорсинге

Этот параграф состоит из рекомендаций владельцев колл-центра, название которого я не спешу упоминать в третий раз, чтобы не вызвать подозрения в рекламе. Итак, чтобы наполнить параграф, я выжала до капли мистера Грея (Михаила Яненко-Базанова) и его партнера – Дмитрия Андреева, «обследовав все углы красной комнаты».

Дима привлекателен во всем: креативный ум и безупречный стиль. Рядом с ним всегда чувствуешь себя недостаточно ухоженной. Укладка волос, бороды и даже усов. «Как dandy лондонский одет». На интервью мы обсуждали ситуацию, когда у предпринимателя есть штат сотрудников, которых он хотел бы загрузить обзвоном. Как это сделать? Как организовать колл-центр (КЦ) для своих нужд на своей территории?

1. Загружаем в Excel контакты для обзвона. Хотя бы 1000 номеров. Тот, кто делает обзвон, не должен тратить время на поиск контактов, он должен без перерывов звонить. Можно заказать собрать базу на фрилансе, а можно купить готовую. Просто гуглим, например, «купить базу медицинских центров» – и вуаля. Базами физлиц тоже торгуют в Интернете. Это могут быть базы банков, ГИБДД и пр. Но можно вытащить номера самим из площадок типа «Авито», HeadHunter, Superjob, из разных соцсетей. Для этого вам по-

надобится специальный парсер. Парсер – это программное обеспечение для сбора данных и преобразования их в структурированный формат.

2. Далее вам нужно разработать скрипт для обзвона. Он будет в виде блок-схемы. Пишите скрипт, основываясь на том, что у вас обычно происходит во время звонка. Не нужно ничего фантазировать. Берете часто задаваемые вопросы и возражения клиентов и вносите их в скрипт; добавляете правильные ответы на эти вопросы. Предусмотрите все наиболее частые возражения, их не более десяти. Получится несколько веток разговора, например: позитивная, негативная, возражения. Классический вариант оформления скрипта – это файл в Microsoft Word с гиперссылками. Кликаем на вариант ответа клиента и переходим к следующему блоку. Мы же используем Excel. У нас есть отдельный блок «Возражения», который находится всегда на виду, для этого не надо нажимать на гиперссылку, он на той же вкладке, что и основная ветка разговора (рис. 4).

3. Следующий этап – это обучение оператора. Проводите с ним ролевую игру. Вы изображаете ЛПР. Если все успешно, то отправляете на настоящий обзвон. Как правило, одного дня достаточно, чтобы понять, способен ли человек на такую работу или нет. Уже на третий день он становится полноценным оператором.

Партнер Дмитрия по бизнесу, Михаил, высказал смелое мнение, что эффективность обзвонив своих сотрудниками

будет выше, чем у КЦ на аутсорсинге. Потому что это сотрудники, которые максимально вовлечены в ваш продукт и компанию. Но чтобы наладить работу своего корпоративного КЦ, желательно обладать профессиональным программным обеспечением (ПО), как в настоящем КЦ. Пример такого ПО – Infinity.

Для чего вообще нужно ПО и как оно устроено? Оператор не тратит время даже на набор номера. Он запускает программу, в нее уже загружена база с номерами телефонов и скрипт. Программа одновременно начинает набор нескольких номеров из базы – кто первый возьмет трубку, с тем и будет разговор оператора. Все остальные номера сбрасываются и уходят в конец очереди. Этот принцип называется предиктивный обзвон. Использование такого ПО в десятки раз экономит время оператора, а значит, звонков в день будет совершаться больше (250 по статистике Мишиного КЦ), соответственно, и продаж тоже больше. Кроме этого, ПО имеет систему аналитики. Там отражается длительность разговора оператора, средняя длительность заполнения анкеты, простои и т. п. Все это сводится в отчет по каждому оператору в конце дня.

В интервью Михаил дал множество рекомендаций, которые помогут собрать КЦ у себя. Перейду к ним.

1. Бытует мнение, что основная проблема, с которой сталкивается КЦ, – это текучка кадров. Это не так. Основная проблема заключается в наборе людей. Непросто найти че-

ловека, который готов каждый день делать 250 звонков, поэтому должна быть широкая воронка при наборе. Т. е. мы рассматриваем большое количество резюме и приглашаем на собеседование много человек. Этим занимается отдельно взятый сотрудник. Конверсия примерно следующая: обзваниваем 30 человек, резюме которых нас устроило, чтобы услышать, какие они в разговоре; после отсева на собеседование приходит десять из них; а успешно собеседование проходит около пяти. Дальше эти счастливицы 2–3 недели обучаются. В течение этого времени большинство сами сбегают, поняв, что они не тянут, не их история. В итоге остается один, максимум два оператора.

2. Насчет того, как оплачивать труд оператора. Делите заработную плату на три части. Первая – это оклад, который оператор получит в любом случае. Вторая часть – это сервисный бонус, который выплачивается полностью, если оператор не сделал ошибок за месяц. У нас есть шкала с «весом» ошибок или, так сказать, их «ценой». Допустил ошибку – получил урезанный сервисный бонус. Третья часть зарплаты – бонус за результат. Он начисляется операторам, которые работают на холодных звонках. На каждом проекте выставляется свой план по положительным результатам: количество назначенных встреч, совершенных звонков, полнота собранной информации и т. п.

3. Оператор при обзвоне сталкивается с большим количеством психологических трудностей, испытывает стресс

и страх. Во время тревожного состояния эффективность работы сильно падает, да и не протянет он так долго на этом месте. Есть метод, который помогает избавиться от страха отказов. Мы говорим оператору, чтобы он сегодня начинал свой разговор с клиентами с фразы: «Добрый день! Меня зовут Михаил. Я начинающий оператор колл-центра и я очень боюсь отказов. Пожалуйста, откажите мне максимально жестко». После этого три варианта развития событий: кто-то скажет: «Нам ничего не надо» и повесит трубку, кто-то будет резко негативить, а третьи могут «включить мамочку» и начать помогать оператору, предлагая переключить его на директора. Проблема в том, что операторы воспринимают отказ как личный провал. Но это не правильно. Отказы – это неизбежность, с которой нужно смириться. Том Хопкинс – признанный мировой авторитет по техникам продаж – придумал замечательный метод борьбы со страхом отказов. Он ставил операторам-новичкам в план не продажи, а отказы. Например, принести за первую неделю 1000 отказов. На табличке с 1000 ячеек ставим галочки. Логика в том, что, обзванивая, не боясь отказов, операторы не испытывают стресс и делают много звонков. Это неизбежно приводит к продажам.

4. Еще одна проблема, с которой сталкиваются операторы новички, – это «деревянное» чтение по скрипту. Всегда слышно, когда человек читает текст, не пропуская через себя. Таких не выслушивают, бросая трубку. Для решения этой

проблемы мы периодически устраиваем конкурс. Необходимо за 30 минут сделать диалог по скрипту с максимальным количеством слов, которые мы дадим. И это набор очень интересных слов, к примеру: шуба, канарейка, Маугли, фонарь и т. п. В диалоге это звучит очень комично: «Иван Иванович, да вы как богатая канарейка будете на лидах сидеть. Вы сможете потом даже шубу своей жене каждый месяц покупать от такого объема продаж». После таких конкурсов операторы начинают творчески мыслить и говорят уже свободно, своими словами, но придерживаясь канвы скрипта.

Далее Михаил дал полезные рекомендации для тех, кто хочет обратиться за обзвоном в профессиональный колл-центр.

1. Если вы ищите КЦ для сотрудничества, то нужно трезво оценивать бюджет кампании, масштаб проекта. Если его стоимость полмиллиона, то не обращайтесь в КЦ среднего или низкого уровня. Вам нужен крупный игрок. И наоборот, если задача небольшая, то ищите средний КЦ. В противном случае вы будете разочарованы. Ведь даже если крупный КЦ возьмется за бюджетный проект, он ему будет мало интересен и качество пострадает. Для ориентира, средние КЦ – это те, которые находятся на рынке примерно пять лет, обладают штатом около 100 человек и профессиональным программным обеспечением для КЦ.

2. Также при выборе КЦ обращайте внимание на его профильность. Бывает, что КЦ узкоспециализирован и заточен

только на горячие линии или, наоборот, только на исходящий телемаркетинг.

3. Очень важный момент, к которому нужно быть готовым, если заказываете холодный обзвон у КЦ. Качество лидов другое, с ними нужно работать не так, как с входящими звонками. А менеджеры заказчика, которые привыкли сидеть на входящих звонках, не умеют работать с таким «материалом». Из-за этого очень часто труды КЦ идут насмарку. Поэтому важно подготовить менеджеров. Когда они имели дело с входящими звонками, им нужно было больше молчать, слушать и стимулировать клиента рассказывать. А при холодном обзвоне, наоборот, менеджер должен очень много говорить, быть более активным и настойчивым.

Рисунок 4. Фрагмент скрипта колл-центра

5. Финансы компании

Ой, какая серьезная глава для больших дядь и «соболиных» тетя. Шучу. Какая бы ни была ваша компания, хоть мизерное ИП, вам нужно разбираться в финансах. Элита Смайл сказала, что это не так сложно, как обычно думают предприниматели. Элита – финансовый эксперт с опытом более 20 лет ведения собственного бизнеса в разных сферах. Была соучредителем в крупнейшей брокерской компании в 1994 году, инвестировала в ночные клубы, приватизировала крупную транспортную компанию, купила с партнерами завод по производству стеклопакетов. Ниже я перескажу вам то, чем поделился этот опытнейший эксперт.

Поскольку у Элиты были интересы в разных нишах и она пережила много спадов и дефолтов, для нее всегда остро стоял вопрос предупреждения таких негативных для бизнеса ситуаций. Как спрогнозировать поведение бизнеса в перспективе? Есть доступный для каждого инструмент – Microsoft Excel. В нем можно очень качественно строить модель бизнеса. Если вы тщательно пропишите бизнес-процессы и отразите их в цифрах, то сможете спрогнозировать, как на ваш бизнес будут влиять те или иные ситуации.

Например, вы решили торговать товарами/услугами. Определили, за какую цену будете их продавать. Дальше в Excel строите ежемесячную динамику на год. Планируете,

как у вас будут осуществляться продажи. Вы понимаете, что в первый месяц сможете сделать 10–15 продаж. Дальше вы делаете предположение, что каждый месяц ваши продажи будут расти на 5 %. Посмотрите, как в этом случае будет в динамике расти выручка и расходы. У многих на этапе такого прогнозирования уже отпадает желание заниматься торговлей этими товарами/услугами. Они видят, насколько их бизнес-модель неинтересна с финансовой стороны.

Во многих компаниях нет управленческого учета, а только бухгалтерский. Бухгалтер – это тот человек, который контролирует ваши финансы уже после того, как все свершилось. Вы уже никаким образом не можете повлиять на ситуацию. Поэтому ведение бухгалтерского учета, пусть даже лучшим бухгалтером в мире, не освобождает вас от ведения своих финансовых расчетов. Когда вы делаете прогноз желаемой выручки, вы видите, сколько требуется для этого затрат. Сколько нанять людей, арендовать площадей, инвестировать в рекламу и т. д. И это становится вашим главным двигателем.

В трудные времена для бизнеса, когда речь идет о выживании, важно быть универсальным солдатом. Вы схлопываете модель бизнеса, замыкая все на себе. Сокращаете штат, отказываетесь от аренды склада и офиса и т. п. И начинаете все с начала. Но это уже не тот стартап, каким вы были когда-то: у вас есть опыт, связи и наработанные клиенты.

Одна из явных проблем бизнеса сейчас – это снижение

рентабельности. За 2012, 2013, 2014 годы все привыкли к высокой доходности. Теперь контроль каждого расходующего рубля – жизненная необходимость. Если вы ежемесячно будете экономить хотя бы 1 % от каждой статьи расходов, то к концу года сэкономите 12 %. Это позволит вам значительно увеличить прибыль.

Как уже говорилось выше, необходимо вести бюджет компании с ежемесячным планированием динамики расходов и доходов. И у бухгалтера требуйте не квартальный отчет, а ежемесячный. Далее сверяйте свой план доходов/расходов в бюджете компании в конце каждого месяца с тем, что получилось по факту у бухгалтера. Тогда вы вовремя увидите, когда пойдет снижение, и сможете предотвратить крах. Все меняется за один месяц. Поэтому важно подходить к этим цифрам с холодной головой и быстро принимать решения: договариваться с банками, проводить реструктуризацию, сворачивать расходы, откидывать лишние филиалы. Как правило, кроме активов компании, ты еще рискуешь собственным имуществом. Ты можешь потерять вообще все.

Планировать доход/расход в табличке нужно ежемесячно, а вот вносить новые исходные данные, как правило, ежедневно. Это зависит от цикла сделки, как часто к вам приходят деньги. Мы вносим данные регулярно, чтобы увидеть тренды и динамику в расходах и доходах. Пример. Заведение общепита имеет определенные нормативы расходов на продукты – 27–29 % от оборота. Если выяснилось, что по факту

расход 35 %, то значит, много продуктов или списывается, или уносят повара. Тогда вы обращаетесь к табличке и смотрите, нет ли там зависимости количества проданного от дня недели. Так мы можем спрогнозировать, сколько нам нужно закупать продуктов к какому дню недели. Тогда лишнего оставаться не будет. Также мы определяем, в какие дни нам нужно вывести пять официантов, а в какие только одного.

Еще хочу привести пример из интервью с Дмитрием Ломоть – незаурядным психотерапевтом, который помогает предпринимателям убрать «стеклянный потолок»⁹. Однажды к нему пришел предприниматель, желающий выйти на прибыль 300 тыс. руб. в месяц. У него был на двоих с партнером спортивный зал. Значит, чистая прибыль с зала должна была составлять 600 тыс. руб. Ежемесячная пропускная способность зала – максимум 100 человек. Когда подсчитали, сколько нужно денег, чтобы привлечь столько людей и обслужить их (реклама, зарплаты персоналу), то поняли, что прибыль составит 25 тыс. руб. в месяц... Мы не решим задачу, как из 25 сделать 600, просто увеличив количество клиентов, так как их может быть не больше 100 человек. Значит, нужно увеличивать средний чек в несколько раз. А чтобы это сделать, нужно дать какую-то дополнительную ценность и полностью переупаковать продукт.

⁹ Стекло́нный потоло́к. В бизнесе этот термин обозначает психологическую преграду, которая не позволяет достичь большего результата. Например, одинаковый уровень прибыли каждый месяц может быть связан с ложными установками, которые дали предпринимателю родители еще в детстве.

Для большинства товаров и услуг оптимизация затрат за счет ухудшения их качества неприемлема. Поэтому нужно стараться сделать труд более эффективным и на этом сэкономить. Подключать сервисы автоматизации, роботов (если речь о производстве) и т. д. Проблема российского бизнеса – маленькая производительность труда и, стало быть, низкая эффективность.

Разговор с Элитой состоялся несколько лет назад. За это время у меня поднакопились вопросы по части финансов компании. С ними я обратилась к Егору Глухих – самому стильному финансисту, как он просил себя называть. Прямо так и сказал: «Зови меня, Чемарина, господин самый стильный финансист». Шучу. Немного не так было. Егор – руководитель центра анализа эффективности в ПАО «Газпром нефть» и управляющий партнер проекта bizneskruche.ru. Ниже я перечислю его рекомендации

1. Чтобы контролировать финансы своей компании, необходимо определить те показатели, от которых зависит эффективность бизнеса. Для этого мы «рисует» дерево КРІ. В самом верху прибыль – как основной показатель для большинства компаний. От нее идет разветвление на показатели, из которых она складывается: выручка и расходы. Далее идет разветвление от выручки и расходов на другие КРІ. Например, если вы рекламное агентство, то понимаете, что на вашу выручку влияет количество заявок, их конверсия в продажу, средний чек и т. д. Тут важно определить, какие вин-

тики (показатели) надо подкручивать, чтобы вся «машина» ехала хорошо.

Существуют основные показатели финансового состояния компании, которые важно контролировать: EBITDA, чистая прибыль, абсолютный уровень расходов, удельные операционные расходы, средний чек, рентабельность и т. д.

2. Когда мы определяем KPI для сотрудника, важно, чтобы это был показатель, на который он может непосредственно влиять. Например, менеджера по продажам несправедливо оценивать по общей прибыли компании, так как расходы компании не находятся в его зоне влияния. Подобный KPI будет его демотивировать. Зато он может отвечать за блок выручки, скидок и маржинальный доход.

3. KPI, возможно, и нужно ставить для всех сотрудников. Для этого необходимо ответить себе на вопрос: эффективный сотрудник – это какой? Т. е. что является характеристиками эффективного сотрудника? Например, эффективный менеджер по сопровождению – это тот, от которого не уходят клиенты. Значит, для нас самый важный показатель в его работе – это коэффициент удержания клиента. На него влияет: сколько клиентов он обзвонил за неделю, средняя длительность ожидания клиентом ответа от менеджера, оценка качества обслуживания от клиента и т. п. Работу бухгалтера можно оцифровать, учитывая количество созданных документов в системе (транзакций), своевременность уплаты налоговых платежей и т. д.

4. При определении числовых значений КРІ нужно ориентироваться на конкретные цифры. Для этого используют бенчмарк (эталон), к которому сотрудник или компания должны стремиться. Есть внутренний и внешний бенчмаркинг. Пример внутреннего: у вас несколько подразделений, мы сравниваем нужный показатель в каждом из них и выявляем, где он наилучший. Далее анализируем, почему именно в этом подразделении такой хороший результат, и ставим его как цель (ориентир) для остальных подразделений. Если говорить о малом и микробизнесе, то для поиска бенчмарка можно использовать открытую статистику из Интернета или обменяться ею со смежными бизнесами, конкурентами.

5. Для разного уровня компаний используются различные сервисы управления финансами. Для малого и микробизнеса достаточно Excel или Google-таблиц. Если бизнес требует серьезного учета производства или товародвижения, то сперва внедряем «1С: Управление нашей фирмой» или «1С: Управление торговлей», а потом уже работаем над решениями для управленческого учета. В компании Егора для большинства клиентов внедряются сервисы «Финансист» и «ПланФакт». Это облачные решения для сборки управленческого учета и настройки автоматического расчета ряда ключевых показателей. В крупных компаниях используют централизованные решения по бизнес-аналитике: Microsoft Power BI и QlikView.

6. Задача любого бизнеса, чтобы при росте продаж или

производства расходы не росли такими же темпами. Для этого необходимо расходы предприятия раскладывать на постоянные и переменные. Первые должны быть фиксированные в среднесрочной перспективе, а вторые будут расти, так как зависят от объема продаж/производства. Пример постоянных расходов: аренда офиса, зарплата работников, не связанных на производство. Переменные расходы: реклама, бонусная часть оплаты менеджеров, банковский эквайринг, сдельная оплата персонала.

7. Иногда предприниматели смешивают личные и деловые финансы. Например, оплачивают отпуск семье или автомобиль в лизинг с корпоративной карты. Неудивительно, что при таком подходе появляется ощущение, что бизнес не приносит дивидендов.

Также причиной «таинственного исчезновения» прибыли часто является отсутствие анализа балансовых показателей. А там может быть дебиторская задолженность: товар отгружен, а счет не оплачен. К тому же на часть средств закупили новый товар, который еще не продали. Деньги осели в запасах. Чтобы удерживать дебиторку на приемлемом уровне, важно заинтересовать менеджеров собирать деньги с клиентов. И, соответственно, в качестве KPI у них должен стоять не просто маржинальный доход, а сумма по фактически оплаченным счетам.

8. Многие начинают бизнес, не задумываясь о финансовом плане. Это неправильно. Финансовая модель должна

быть построена изначально, так как в ней закладываются ориентиры, по которым мы движемся, и цель, к которой мы идем.

9. Хорошо, если вы наладили в своей компании сбор информации и ведутся таблицы учета финансовых показателей. Но это не самоцель. Важно дальше эти данные анализировать и делать выводы. Причем полезно смотреть именно на те моменты, где получилось хорошо. Ведь многие концентрируются на провалах, тратят усилия на размышления «почему не вышло?» Если мы будем собирать положительную статистику и выявлять ее первопричины, то сможем этот результат масштабировать.

10. Существует три основных способа использовать прибыль. Первый – это реинвестирование. Например, на расширение производства или усиление маркетинга. Второй способ – вывести как дивиденды и раздать учредителям. Третий – создать финансовую подушку. Например, сделать банковский вклад на непредвиденный случай. Коим в наше время оказался COVID. Те, у кого не было «подушки» на этот период, не смогли платить зарплату и растеряли команду, съехали с арендованных мест.

Вклинюсь тут в рекомендации Егора со своими наблюдениями. Один хорошо знакомый мне колл-центр выстоял в это сложное время как раз за счет финансовой подушки, которую учредители формировали с самого начала. А буквально сегодня разговаривала с одним из экспертов, у кото-

рого был свой бизнес, и уже не первый он не смог выстоять и ушел в найм... Для меня это самое печальное: ни когда предприниматель уходит в минус, долги, долго пыжится и не получает результат, теряет команду и вынужден начинать все с нуля, а когда он уходит в найм. Отказывается от свободы.

В интервью Егор Глухих назвал ту же распространенную ошибку предпринимателей, что и Элита Смайл. Они приравнивают бухгалтера к финансовому директору. Задача бухгалтера – корректное ведение учета и соблюдение всех требований законодательства в части бухгалтерского и налогового учета. А ключевая задача финансового директора – эффективно распоряжаться финансовыми ресурсами компании, вести ее к материальному успеху. Поэтому, когда я стала мучить Егора вопросами, относящимися к бухгалтерии, он меня послал... Послал пообщаться с его партнером по бизнесу в bizneskruche.ru и совладельцем компании «Бухгалтерия Первых» (аутсорсинг бухгалтерии). Сергей Костюхин ответил на типичные вопросы начинающих предпринимателей и, самое главное, рассказал, как законно уменьшить налоговое бремя для уже действующих.

Для тех, кто собирается начать бизнес, важно понимать различие между ИП и ООО. Сергей перечислил несколько.

1. Самое главное различие – в ответственности собственника по долгам фирмы. В ИП вы отвечаете личным имуществом (квартира, машина и т. д.). А в ООО ответственность –

в рамках уставного капитала. Но это не значит, что открытие ООО менее рискованно, ведь есть субсидиарная ответственность. Она наступает, когда ООО не может ответить по своим обязательствам. В таком случае фирму банкротят, и ответственность перекладывается на конечного бенефициара. А это может быть и директор, и учредители, и главбух. В общем, те, кто мог оказать влияние на ситуацию, повлекшую банкротство.

2. ООО выбирают те, кто работает с партнером/ами, так как форма ИП не предполагает соучредительства.

3. Наличие ООО положительно влияет на деловую репутацию, так как считается более надежным контрагентом. Можно без труда увидеть обороты компании и проверить ее финансовое состояние. В этой связи у ООО больше шансов получить крупный контракт или инвестиции, нежели у ИП.

4. Большой плюс ИП в том, что остаток денежных средств можно тратить на себя. В то время как в ООО мы не можем просто так снять деньги, они принадлежат не собственнику, а фирме. Поэтому в начале ООО уплачивает налоги по своей основной системе налогообложения, потом 13 % подоходного налога и только после этого может снять денежные средства со счета.

Ну а теперь самое интересное: от теории к практике. Сергей перечислил законные способы уменьшения налогового бремени для предпринимателей.

1. Несколько лет назад было модно переводить работни-

ков на аутсорс и заключать с ними договор как с ИП. Эта история очень рискованная, ей нельзя злоупотреблять. Она подходит только тем, у кого работники не подвержены трудовому распорядку. Например, агентство недвижимости. Агенты работают в удобное время, не привязаны к определенному рабочему месту и по факту оказывают услугу по поиску и реализации недвижимости. Если вы затеваете это только лишь для уменьшения налогов, то вас могут легко раскрыть. Ведь часто производятся проверки по жалобе «обиженных» сотрудников.

2. Некоторые бизнесы регулярно привлекают физлиц для выполнения разовых работ. Например, копать траншеи, облагородить территорию и прочее. Вот как раз на такой случай можно попросить подрядчика зарегистрироваться как ИП и таким образом переложить бремя уплаты налогов на физическое лицо.

3. Сейчас на территории Российской Федерации введена система самозанятых. Раньше, чтобы оплатить работу фрилансера, устроенного по гражданско-правовому договору, вы должны были заплатить с этого НДФЛ и страховые взносы. А теперь вы можете нанимать самозанятых и не платить ни то, ни другое. Только сам самозанятый оплачивает налог 6 или 4 %. Но не пытайтесь перевести своих сотрудников на самозанятых. Закон предусмотрел эту лазейку и запретил заключать договор с самозанятым, который был у вас в штате последние два года.

Если вы решили набрать новую команду из самозанятых, то будьте добры документально это оформить надлежащим образом. Например, человек сидит у вас в офисе, но при этом не является сотрудником компании. Тогда вы должны заключить с ним договор аренды части своего офиса, ведь он выступает как независимый субъект предпринимательской деятельности.

4. Существуют законные инструменты для оптимизации налоговых расходов. Но многие ими не пользуются и не видят, на чем теряют деньги. Например, в некоторых компаниях большие расходы на топливо. Руководитель раздает наличку сотрудникам, чтобы те заправлялись. А если заключить договор с топливной компанией, то можно сэкономить налог на прибыль и НДС. Или вот еще пример. Когда сотрудник использует личный транспорт для нужд фирмы, руководитель частенько компенсирует ему это наличными. А нужно было заключить с работником договор аренды или компенсации.

Также в интервью Сергей затронул очень актуальный вопрос – блокировка счетов со стороны банков и налоговой. Эта та проблема, с которой к нему часто обращаются. Поэтому я попросила Сергея рассказать, как можно ее избежать.

Большинство счетов блокируется из-за нарушения закона 115 ФЗ. Так называемый антиотмывочный закон. Типичные его «жертвы» – это магазины – поставщики маркетплейсов. Закупился предприниматель товаром за наличные, ни-

как это документально не отразил. Далее реализовал его через маркетплейс, получил средства и снял со счета. Для банка это сигнал, что он делает что-то не так. Либо не платит налоги, либо завязан в серой схеме, связанной со снятием денежных средств.

Как избежать блокировки? Во-первых, если у банка внутренним регламентом предусмотрено не менее 2 % налоговой нагрузки на бизнес, то считайте, придерживайтесь. Во-вторых, не нужно снимать деньги сразу, когда они поступили, подождите несколько дней. В-третьих, пользуйтесь различными предложениями банка, картами. Так вы повысите его уровень лояльности. В-четвертых, если у вас большие обороты, то позаботьтесь, чтобы были официально устроены сотрудники, хотя бы несколько и на полставки и, естественно, оплачивались налоги.

Налоговая зачастую блокирует расчетные счета за несвоевременную сдачу декларации. Если налоговая присылает запрос о предоставлении каких-то пояснений, то вы также должны ответить и отправить квитанцию в определенный срок.

6. Переговоры

Эта глава состоит из рекомендаций четырех экспертов. Как определить психотип человека по его профилю в соцсетях или внешности? Как с таким человеком вести себя на переговорах? Какие переговорные техники работают лучше всего? Ответы на эти вопросы вы найдете здесь.

Начнем с советов Всеволода – эксперта по бизнес-выступлениям. Фамилию попросил не палить, что показалось удивительным и мне, и издательству. В прошлом он специализировался на политических выступлениях. Во время интервью Всеволод рассказал, как можно определить психотип человека и как с ним дальше вести переговоры.

Перед встречей полезно изучить аккаунт собеседника в соцсетях. Тогда вы будете знать, на какие темы с ним можно говорить, а какие лучше не затрагивать. Из статуса в аккаунте, фотографий и постов видно, семейный ли человек, есть ли дети, животные, какие увлечения (музыкальные направления, хобби). В результате анализа этих данных мы можем причислить собеседника к одному из семи психотипов: лидерский, военный, творческий, демонстративный, гиперактивный, тревожный и гармоничный.

Начнем с описания лидерского психотипа. Это люди целей и сверхцелей. В них много энергии, они готовы вести народ за собой. Такие собеседники достаточно глухи к эмоци-

ям. Например, если твой работодатель лидерского психотипа и ты придешь к нему со словами: «Меня нельзя увольнять – у меня дети голодают», – то он ответит: «Дети голодают? Ну еды купи». Не потому, что он злой, а потому, что он не понимает этой проблемы. Но если к нему прийти и сказать: «Вот есть такая-то тема, она нам принесет столько-то денег», – то средства сразу выделит. Он плохо чувствует, но логически все понимает. Поэтому если вы хотите что-то получить от него, то нужно показать, что вы ему полезны чем-то. Если ты попадешь в его «обойму», то надолго там останешься. Но с ними нелегко. Может позвонить среди ночи и попросить что-то сделать. Мелочи ему неинтересны, ему важен результат в целом. Чтобы такому что-то продать, лучше заходить через его бухгалтера или жену, например. Лидеров всего 3–5 % от всего населения.

Военный психотип. Таких больше половины среди мужчин. Это бета-самцы, они хороши на вторых ролях. Не очень любят людей. Их можно узнать по идеальному порядку дома и на работе. Он защищает свою территорию, и она может простираться и на других людей. Придя в коллектив, ведут себя как в стае: кусает и ждет, ответишь ли ты ему. Если ответил, то ладно, ты сам по себе. А если нет, то ты уже его, он может тобой управлять. Например, он пришел к вам в кабинет и взял что-то со стола. Человек гармоничного склада может только порадоваться, что собеседника что-то заинтересовало, значит вы на одной волне. Но для «военного» это

значит, что вы позволили ему вести себя свободно и готовы ему отдать свое. Если это ваш клиент, то имейте в виду, что он уважает профессионализм. Нельзя сказать ему: «Как вы это видите? Чего хотите?» Вы сами должны ему сказать, как это будет. «Военному» нельзя жаловаться и нужно четко следовать регламенту. Их можно еще узнать по одежде – она всегда будет соответствовать событию: на работу как на работу, на охоту как на охоту, на спорт – в спортивном, в отпуске – соответствующе.

Демонстративный психотип. Люди-павлины, очень любят показать себя, любят выступать. Большинство артистов такие. Он всегда старается быть в центре внимания, поэтому делает что-то, чтобы выделиться: яркая одежда, необычные идеи, аксессуары, вызывающее поведение. Для этого человека важно, чтобы его хвалили, говорили комплименты. С ними просто. «Ему немножко подпоешь – и делай с ним, что хошь». Среди женщин больше половины демонстративного психотипа, так заложено природой.

Творческий психотип. Это умники со странностями. Например, физик Ландау, Перельман. С ними достаточно сложно общаться, потому что они в своем мире. Таких сложно в чем-то убедить, но они готовы на новые эксперименты, готовы пробовать и рисковать. Ему нужно создать такую интригу, что он в чем-то первопроходец, потому что он постоянно что-то исследует. Если вы даете такому человеку задание, то убедитесь, что он его правильно понял, и обязательно

проконтролируйте выполнение в срок.

Следующий психотип – гиперактивный. Это человек-праздник, все время куда-то бежит и всегда положительный. Но при этом необязательный, непунктуальный. Это человек процесса. Он там, где веселая движуха, если стало скучно, то он двинется в другое место. Самый веселый и самый смешной в коллективе. Если такой человек является директором, то он может на энтузиазме наобещать чего-то, деньгами потрясти и убежать, потратить их уже где-то в другом месте. Поэтому важно ему продать здесь и сейчас. Поскольку он любит делиться впечатлениями, то может вас порекомендовать, если вы его впечатлите.

Гармоничный психотип. У мужчин, как правило, гармоничный психотип не бывает преобладающим, первостепенным. А женщины такие встречаются. Если «демонстративную» вы заметите сразу, потому что она яркая, то эту заметите, потому что она стильная и спокойная. Некричащий наряд, все подобрано со вкусом. В них есть какая-то мягкость, это чувствуется при разговоре. Они хорошо чувствуют людей, искренность и фальш в них. Если такой человек есть в коллективе, то коллектив преображается, конфликты затихают. Не пытайтесь таких обмануть, они это увидят, и контакт будет утерян. Могут промолчать и не подать виду, что поймали вас на лжи, но работать дальше с вами не будут. Очень ценят искренность и душевность, сострадательны. Могут бесплатно помочь или рекомендовать, если вы ей

понравиться.

Тревожный психотип. Часто жалуются на жизнь, в том числе по мелочам. Такие в разговоре вспоминают, как было хорошо раньше и как плохо сейчас. Типичный тревожный психотип – ослик Иа из мультика про Винни-Пуха. Они в толпе и на общих фото самые незаметные. В социальных сетях у них нет фотографий, где они одни крупным планом; на вечеринках и корпоративах стоят обычно в стороночке. У них очень маленькая зона комфорта, если что-то менять, то по чуть-чуть. Главное – не напугать такого в самом начале. Например, если такой человек зайдет в магазин и к нему подойдет сразу продавец с вопросом: «Чтобы вы хотели? Давайте я вам покажу модели», – то он убежит. Ему важно понять, что здесь безопасно. Разговаривайте с ним спокойно, негромко, не надо выводить его в центр. Если получится его убедить в безопасности, то он привыкнет и будет ходить только к вам. Такие сразу ничего не покупают, им надо приглядеться, что-то новое дается им тяжело.

Вообще чистого психотипа почти не встречается. В нас всегда намешано несколько психотипов, но есть преобладающий. Вот нужно его в первую очередь выявить и с ним «познакомиться», но и про остальные не забывать.

Следующие рекомендации будут от Антона Юлова – эксперта по деловым переговорам, основателя тренинг-агентства «Лига Деловых Переговоров». Незаурядной внешности спикер. Среди прядей его волос болталась одна тоненькая

косичка с мышиный хвостик. Не ясно, что она символизировала, как и то, что на интервью он пришел в весьма повседневном, я бы даже сказала, домашнем одеянии. Но как только мы начали диалог, я забыла про косичку и полосатые шорты. Мой взгляд был прикован к его голубым глазам с прищуром. Мои уши наслаждались его вкрадчивым, сексуальным голосом. Не хотела бы я вступить с ним в переговоры, предмет которых – битва за ресурс. Он бы оставил меня «без одежды». И знаете что? Мне бы это понравилось.

Антон рассказал интересную историю о том, как его отправили на выставку в Лондон для знакомства с замом министра образования РФ. Цель была договориться о внедрении продукции его товарища в систему образования страны. Вариант просто попасть на прием к заму министра не подходил. Почему, расскажу ниже. А вот выставка и конференция – замечательный повод познакомиться с ЛПР лично. К тому же времени на общение и подходящих моментов там намного больше. Так что имейте в виду такой вариант знакомства, когда речь идет о большой «шишке». Не заходите на переговоры к чиновнику с позиции его обязанностей. Он сам их определяет. Не идите к нему как к чиновнику – идите как к человеку. Не надо сразу что-то просить, они от этого устали. Попробуйте просто наладить контакт, подружиться. Просите уже после этого, в другой раз.

Во время переговоров контролируйте тему, держите свою цель в голове. Потому что опытный переговорщик может на-

править беседу в другое русло, и вы вообще забудете, с чем пришли. Если переговоры о цене, то вы должны знать свою максимальную, оптимальную и минимальную цель в цифрах. Когда переговоры доходят до минимума, пора вставать и говорить: «Продолжим позже».

Стандартные переговоры начинаются с подготовительного этапа в 5–10 минут. В это время люди говорят на отвлеченные темы, типа кто где отдыхал и прочее. Они как бы «обнюхиваются», изучают психофизику собеседника, определяют его статус. Пример такого разговора:

– Привет, что такой загорелый?

– Да я в Каннах отдыхал.

– А я только недавно из Швейцарии.

Это пример не пустого диалога, а соревнования статусов. Один, сказав, что он был в Каннах, обозначил свой уровень достатка. А другой, ответив, что был в Швейцарии, выровнял позиции. Такая соревновательная игра может идти хоть весь подготовительный этап, потому что ее исход частенько влияет на исход переговоров.

Переговоры в стиле win-win¹⁰ всегда выгоднее в долгой перспективе, нежели жесткие. Поэтому нужно стараться любые жесткие переговоры перевести в мирное русло и из оппонентов превратиться в собеседников, партнеров, решаю-

¹⁰ Win-win – дословно с английского переводится как «победа-победа». Это тактика переговоров, рассчитанная на то, чтобы обе стороны в результате принятия решения остались в выигрыше.

щих общую задачу. Хороший пример диалога оппонентов:

– Я вынужден поднять вам аренду в два раза.

– У меня сейчас ощущение, что вы хотите меня выгнать отсюда. Это так?

– Нет. У меня такая ситуация. Мне подняли цены на ЖКУ...

– А давайте подумаем вместе, как мы можем решить вашу проблему?

И получается, вы переводите разговор из плоскости «или ты платишь, или вон отсюда» в плоскость «а давайте вместе подумаем, как решить вашу задачу». Ведь у человека была проблема, а он собирался решать ее за ваш счет.

Жесткие переговоры сопровождаются давлением и репликами, понижающими ваш статус, типа «Я очень тороплюсь, давайте быстрее», «Мне не интересно с вами». Это провокация, не надо на нее реагировать.

Вообще в переговорах все техники вторичны, а главное – это вера переговорщика. Вера в себя и свой продукт.

Есть прием, как «влюбить» в себя человека, он помогает и на переговорах. Вы должны создать такую ситуацию, в которой он вас или вы его спасаете. Совместные переживания. Это поможет наладить крепкий контакт. Приведу пример из реальной жизни, о котором слышали многие в бизнес-кругах Питера. У компании была задача договориться с закупщиком на своих условиях. Но существовал один человек, который выступал блокатором. Поэтому была создана

такая ситуация, в которой он попал в незначительное ДТП, но с очень неприятными людьми. Блокатору грозили неминуемые разборки прямо на дороге. Но как будто случайно мимо проезжал наш герой (тот, которому нужно было договориться с закупщиком) и выручил блокатора. Их знакомство при таких обстоятельствах впоследствии решило исход сделки.

Есть такое понятие, как «рычаги давления». Это ваш козырь в переговорах. Вы можете создавать их сами, как это было в примере выше. Вот еще один пример из жизни Антона Юлова. Когда его останавливает гаишник и берет в руки права, то видит в документах визитку начальника ГИБДД. После этого обычно вопросов не возникает и Антона отпускают. «Рычаги» не нужно показывать на переговорах – это вызовет агрессию. Воздействуйте через третью сторону, аккуратно. Кроме того, зная, что они есть, растет ваша внутренняя вера. Еще пример. Товарищу не заплатили денег и уволили. Мы знаем интересы компании, на которую он работал. Как и многие, они грезят о заказе от «Газпрома». Был организован звонок из «Газпрома» со словами: «К вам посоветовал обратиться Игорь по поводу заключения контракта». После такого звонка деньги Игорю вернули очень быстро.

Будьте готовы к тому, что на переговорах вас могут усадить на неудобное место и/или под камеры. Если вы оказались на мягком низком диване, вам будет сложно с такого

места подняться быстро, из-за этого подсознательно вы будете чувствовать себя незащищенным. Или же предложат место на шатком стуле, или солнце будет светить вам в глаза. Все это для того, чтобы вы чувствовали себя некомфортно и неуверенно в переговорах. Камеры в переговорной устанавливают для того, чтобы потом просмотреть вашу тактику, жесты и сделать выводы о вас. Если пришли с командой, то по их жестам и мимике будет видно в записи, какие невербальные знаки вы подаете друг другу. Поэтому старайтесь назначать встречи на своей или нейтральной территории. Если все же оказались на чужой территории, старайтесь занять удобное для вас место. Это называется «контроль территории».

Есть еще «контроль по времени». Приведу пример из фильма «Враг государства». Главному герою звонят и говорят, что у него будут проблемы, если он не придет на встречу в три часа там-то. А он настолько опытный переговорщик, что отвечает: «Буду в 4». И вешает трубку. Фишка «контроля по времени» передвинуть встречу хоть на 10 минут. Получается, вы его назначаете и контролируете ситуацию.

Если во время переговоров вы видите, что вас продавливают, то используйте точки слома. Первая точка слома переговорного процесса – эмоциональная. Заставляешь собеседника выйти на эмоции и перехватываешь контроль за переговорами. Вторая точка слома – разрыв шаблонов. Делаешь

что-то неожиданное и тоже перехватываешь контроль. Часто используют метод затягивания переговоров. Из-за длительных переговоров собеседник так измотан, что соглашается подписать договор уже на любых условиях, лишь бы его отпустили. Еще для слома можно использовать метафору. Например: «Ко мне девушка так же однажды приходила в футболочке такой...» (на интервью к Антону я пришла в белой футболке без лифчика...). Фраза была сказана для того, чтобы смутить меня и продемонстрировать пример точки слома. Я же умудрилась ответить так, что смутился спикер. Но не об этом сейчас.

Есть технология «рисунок», ее часто используют сетевики. Во время переговоров ты подчеркиваешь на листочке слова, которые тебе нужно усилить. Также можешь писать одно, а говорить другое, и у собеседника это в подсознании свяжется. Таким образом, переговоры будут более качественными, и ты будешь их контролировать. Вообще полезно вести конспект переговоров, тогда огромная часть информации не пропадет и не придется обсуждать одно и то же по кругу.

Также полезно на переговорах проговаривать свои мысли вслух и повторять логические связки собеседника: «Вы хотите открыть фабрику в Китае? Правильно ли я вас понял?»

Для девушек уместно говорить о своих ощущениях, чтобы сломать переговоры в момент конфликта: «Я чувствую какой-то дискомфорт. Мне кажется, вы на меня давите. Я

хотела бы попить воды».

У каждого человека есть три–пять своих встроенных инструментов ведения переговоров. Вы должны понять, как они работают, и совершенствовать их.

Следующий спикер, который щедро поделился полезностями для переговоров, – Александр Петров – ведущий физиогномист Питера, автор книги «Практическая физиогномика» и эксперт по переговорам. Быстро думает, быстро говорит, может быстро обаять... даже если такой цели не стоит. Вот такая встроенная функция.

Если кто не знает, то физиогномика – это метод чтения людей по лицу. После изучения этой науки вы сможете по фотографии узнать, что за человек ваш будущий оппонент, как с ним разговаривать и к чему быть готовым. Это умение очень помогает в переговорах. Итак, ниже приведу наблюдения и рекомендации милого Александра.

1. Человек, у которого близко посажены брови, любит плотные дела. Не нужно ему долго растягивать мысль, нужно быстро и коротко изложить.

2. Если прямые брови, то такой любит факты и точную информацию. Ему не надо ярких презентаций. Только графики и цифры.

3. Короткая бровь (размером с глаз). Значит, любит сделки короткого цикла, не на пять лет план.

4. Маленькое расстояние между бровью и глазом (зачастую нависающее веко). Это быстрая скорость принятия ре-

шения.

5. Брови домиком, острые вершинки. Таким важен тотальный контроль, чтобы каждый шаг с ними согласовывали. В противном случае займется саботажем. Тогда полезно сказать: «Хорошо, давайте остановимся и обсудим заново, как будет все происходить. И только после этого продолжим работать».

6. Лоб сильно скошен (смотреть профиль). Эти люди не эмпатичные, на эмоции давить бессмысленно. Им нужно говорить сухо, по делу.

7. Очень овальные брови. Таким нужны эмоции, перчинка. Добавляйте во время разговора в голос экспрессию, меняйте тональность, то убыстряйте, то замедляйте речь.

8. Женщины часто моделируют форму бровей. В этом случае исправленному верить. Если она нарисовала себе овальную бровь, то значит, хочет казаться яркой, легкой, эмоциональной. И наоборот, если нарисовала острые вершинки, то хочет все контролировать. Поддержите ее в этом и вам воздастся.

9. Маленькое ухо – от подбородка до макушки поместится примерно четыре раза. С такими нужно вести переговоры с обрывками. Если говорить без перерыва, то человек будет отключаться, входить в транс. Можно использовать упражнение «1, 2, 3». Ты говоришь как обычно, но при этом через каждые три – четыре слова считаешь до трех (раз, два, три). Естественно, про себя. Таким образом получается более за-

медленная речь. Это не значит, что оппонент с маленькими ушами тормозит. Просто он очень остро воспринимает информацию, внимательно слушает, но недолго. Поэтому с такими людьми все самое важно говорим в начале переговоров. Пока они не отключились.

10. Большие уши. Ухо помещается от макушки до подбородка три – три с половиной раза. Здесь, наоборот, нужно разгоняться. Важную информацию ему в начале никогда нельзя говорить. Сперва про погоду, правительство и т. п., а потом уже к сути.

11. Длина носа относительно длины бровей говорит о величине амбиций. Если длина носа, от переносицы до кончика, меньше брови, то амбиции занижены. Если нос длиннее брови, то завышены. Это важно учитывать, когда ставите цели перед человеком. У собеседника с завышенными амбициями маленькая цель не будет вызывать интереса. А у собеседника с заниженными большая цель может вызвать страх.

12. Скулы низко опущены и ярко выражены, прямой подбородок (анализирует меня). Это называется «генеральская челюсть», любит покомандовать. Прямой подбородок говорит о том, что человек прямолинейный.

13. Вперед уходящий подбородок (анализирует меня). Человек острый на словцо.

14. Высоко задранные скулы, острый торчащий подбородок. Идеальный лжец. С ними переговоры никогда не пойдут по прямой. Он будет вихлять, использовать, запутывать.

15. Маленький ротик – уголки рта на уровне ноздрей. Эти люди предпочитают индивидуальные беседы. Они очень будут сдержаны на людях.

16. Широкий рот. Обладателю такого нужна публика. Берите с собой на переговоры пару коллег.

17. Есть еще такой лайфхак с ладонью. Если в форму ладони (без учета пальцев) вписывается квадрат, то этот человек вначале делает, потом думает, потом снова делает. Если вписывается прямоугольник, то такой человек вначале думает, потом делает, потом снова думает. Т. о., будьте готовы при переговорах, что «прямоугольноладонный» не сразу примет решение. Ему нужно время на то, чтобы все взвесить. «Квадратноладонные» же легки на подъем: ввяжемся в «драку», а потом посмотрим.

Очень важный момент при чтении: если параметр не попадает в десятку, то мы его не учитываем. Ищите то, что является явной характеристикой. Средние показатели (рот, нос, уши) не учитываем. Никогда не читайте один параметр, важна связка между несколькими.

Дальше Александр рассказал, как понять, врет ли человек на переговорах.

У нас три канала, по которым можно отследить ложь. Первый – вербальный. Оговорки, слова-прилипалы, остановки, заминки, вытягивающие слова. Когда человек начинает врать, ему нужно выбить себе время на то, чтобы придумать ложь дальше. Второй – эмоции. Здесь сложнее, так как

нужно научиться вначале видеть семь базовых эмоций, чтобы выявить несоответствие. Если, к примеру, человек рассказывает радостную историю, а у самого уголки губ направлены вниз. Или улыбается, но под губой образуется ямочка, как бы печальная улыбка. Или потухшие глаза, отсутствуют утиные лапки. Значит, это ненастоящая эмоция радости. Такие несоответствия нужно вовремя видеть и задавать уточняющие вопросы именно в этот момент. Третий канал – жестикуляция. Ее будет или очень много, или не будет вообще, если человек врет. Бывает, человек говорит что-то утвердительное, а жест, наоборот, отрицающий. Ну так вот, у нас три канала, и когда человек спонтанно врет, то он контролирует один канал из трех. То есть если ваш оппонент застыл в одной позе, не жестикулирует, то он контролирует жесты. Значит, ищем речевые оговорки и несоответствие по эмоциям. Если, наоборот, человек с безэмоциональным лицом, то следим за жестами и словами. Это когда спонтанная ложь, но если речь идет о переговорах, к которым готовятся, то здесь контролируется уже два канала из трех.

Есть так называемый трюк со штукатуркой. Это когда собеседник перенасыщает рассказ мелкими подробностями, типа какой был свет в комнате в тот момент, какого цвета стояла тумбочка. Для вас это знак, что он фантазирует.

Физиогномика – это тонкая, но очень увлекательная наука. Советую прочесть книгу Александра и практиковаться по ней. И не читайте других, пока не разберетесь в себе.

Как большинству половозрелых девчин России (и не только) фамилия Путин будоражит фантазию, так же женскую часть предпринимательского общества будоражит фамилия Верютин. Его рекомендации нельзя было не упомянуть в главе по переговорам. Потому что Алексей Верютин – миллионер, эксперт по созданию внеконкурентного предложения и НЛП-тренер. Вот его основные рекомендации.

1. В переговорах win-win важен доброжелательный внутренний настрой. Если вы задумали обобрать человека, отжать у него что-то, то он это все равно поймет по метасообщениям. А если я, общаясь с вами, думаю, как сделать наш общий продукт более успешным, то это вы тоже почувствуете.

2. Техники НЛП, безусловно, отлично работают, но если вы стремитесь к экологичности сделки, человека нужно воспринимать как партнера, а не оппонента.

3. Если вы идете на переговоры с одной целью – отжать себе, а на партнера наплевать, то такие переговоры в долгосрочной перспективе обречены на провал.

4. Важнейший навык переговорщика – уметь видеть, что нужно твоему партнеру, и создавать для него такую ценность.

Вот так весьма сумбурно я пересказала рекомендации четырех сильнейших экспертов по переговорам. Теперь вы знаете много теории, но в этом деле главное – практика. Поэтому вперед, применять.

7. Подбор персонала

Что отличает бизнес от самозанятости? Наличие персонала, работающего на вас. Каким бы универсальным солдатом вы ни были, рано или поздно столкнетесь с необходимостью делегировать свои обязанности, чтобы расти. От того, насколько хороши ваши кадры, зависит успех бизнеса или его неуспех. Подбор качественных кадров – всегда головная боль. Я надеюсь, эта глава станет для вас таблеткой от такой боли. Также полезные рекомендации по набору персонала рассмотрены в параграфе 4.1. «Найм менеджеров по продажам». Основой для этой главы послужило интервью с Аллой Лукавенко – HR-экспертом с 20-летним практическим опытом в подборе персонала. Ниже пойдут ее советы в моей интерпретации.

Соискатель примерно знает, что у него будут спрашивать на собеседовании. Поэтому он заготавливает социально ожидаемые ответы. Наша задача выявить, где он лукавит, а где говорит правду. Здесь, кстати, вам могут помочь рекомендации физиогномиста Александра Петрова из предыдущей главы. Для того чтобы человек раскрылся и мы услышали от него более правдивые ответы, Алла рекомендует быть максимально доброжелательным и открытым на интервью. Так мы снизим уровень напряженности, стресса у соискателя и получим больше информации.

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.