

adconsult

www.adconsult.ru  
info@adconsult.ru

маркетинговый консалтинг

Пошаговое руководство:

# **Как подготовить идеальное коммерческое предложение по рекламе?**

**Александр Белгороков и Роман Пивоваров**

**ADCONSULT ©**

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **Введение**

### **ГЛАВА 1. ПОДГОТОВКА ПЕРЕД СТАРТОМ**

**Почем дырки в стене?**

**Как себя вести с клиентом?**

**Ваши шаги по подготовке идеального коммерческого предложения**

### **ГЛАВА 2. ВЫУЖИВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

**С чем придти к клиенту на 1-ю встречу?**

**Вопросы, вопросы, вопросы...**

### **ГЛАВА 3. СОСТАВЛЕНИЕ ИДЕАЛЬНОГО КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

**4 вопроса любой маркетинговой коммуникации**

**ЗАЧЕМ?**

**КОМУ?**

**ЧТО?**

**КАК?**

### **ГЛАВА 4. ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВАШЕГО КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

**Как сделать так, чтобы презентация оказала мощное воздействие на клиента?**

**Как и что отвечать, если клиент не согласен? Преодоление возражений после презентации**

**Ценовые переговоры**

**Как забить гол? Завершение сделки**

### **Заключение**

## Введение

Во-первых, друзья, большое спасибо. Ваше решение почитать, посмотреть, полистать эту брошюру для нас очень важно. И мы благодарны вам за внимание. Нет, правда. Поверьте, не дежурное «спасибо» мифическому «дорогому читателю». Это **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** искренняя благодарность.

Мы постарались сделать эту брошюру максимально простой, удобной и легкой. Несмотря на то, что оба мы — страшные зануды. Это было непросто, но, поскольку нас двое, нам было легче. Каждый из нас внимательно следил за вторым и дробил его сложносочиненные предложения на маленькие кусочки.

И вместе с тем, несмотря на это наше стремление просто, понятно и без лишних слов объяснить, как составить идеальное коммерческое предложение, позволим себе хотя бы во введении немного занудства.

Мы займем буквально 1 минуту вашего времени и чуть-чуть поговорим о том, для чего вообще нужна эта брошюра, как ее читать и что в ней будет.

В общем, 1 минута занудства — и потом много разговоров по делу. Хорошо?

Для чего эта брошюра?

Цель этой небольшой брошюры — озвучить несколько ключевых мыслей, которые нам кажутся крайне важными для продавца рекламы. Важными потому, что делают вашу нынешнюю или будущую работу — продажу рекламы — проще, успешнее и приятнее.

Скажем коротко по делу. После прочтения этой брошюры, вы узнаете:

- Как и в каких категориях мыслит рекламодатель — ваш клиент, и как это можно использовать в нужном для вас русле?
- Что нужно сделать пошагово для того, чтобы подготовить действительно эффективное и продающее коммерческое предложение?
- Как подготовить почву для удачного проведения презентации вашего коммерческого предложения? Как провести первую встречу? Как понять, что хочет рекламодатель? Как «утеплить» его к моменту «забивания гола»?
- Как составить идеальное коммерческое предложение?
- Какие факторы надо учесть, чтобы ваше предложение было точно принято?
- Как провести непосредственно презентацию вашего предложения?

Как читать эту брошюру?

Во-первых, стоит ее распечатать на листах А4. Ведь никакой монитор не заменит старую добрую офисную бумагу, ведь верно?

Во-вторых — эту брошюру НУЖНО черкать, подчеркивать и всячески грязнить. Мы сочтем за честь, если вы будете писать в ней свои комментарии и мысли, ставить пометки на полях в духе «что за чушь!», «полная фигня!» или «правильно, молодцы ребята, я и сам (сама) так думала»...

Ведь это, скорее, брошюра для вас — а не вы для брошюры. Поэтому используйте ее на все 100 — так, как вам заблагорассудится.

Перечитывайте ее. Практика показывает, что порой незамеченное в первый раз становится очень актуальным позже, когда вы снова перелистаете заново. Читать можно с любого места, но лучше так или иначе прочесть все — только тогда мы сможем гарантировать, что окончательный паззл сложится воедино и мозаика понимания заиграет всеми красками.

Исходите из того, что эта брошюра — все же не художественное произведения, а, скорее, справочник в духе «Курс молодого бойца». Цель очень простая — чтобы за те полдня, которые уйдут у вас на то, чтобы ее прочесть, дать вам ощущение, будто вы всю жизнь только и делаете, что составляете коммерческие предложения и вас хлебом не корми, только дай этим позаниматься.

О чем поговорим?

В брошюре 4 раздела. Сначала поговорим о том, что нам с вами предстоит сделать. Во-первых, понять рекламодателя. Потом провести 1-я встречу для выживания потребностей и предварительного «прогрева» клиента. Потом придти в офис и подготовить успешное коммерческое предложение. Провести его, ответить на вопросы и возражения, и, наконец, забить гол.

Не будем обольщаться: эта брошюра не ответит на все ваши вопросы. Более того, скорее породит те, которых еще не было. Ну это и неплохо, потому ваши вопросы будут означать ваш интерес и готовность узнавать что-то большее и двигаться вперед, ведь верно?

Начнем?

## ГЛАВА 1. ПОДГОТОВКА ПЕРЕД СТАРТОМ

### Почем дырки в стене?

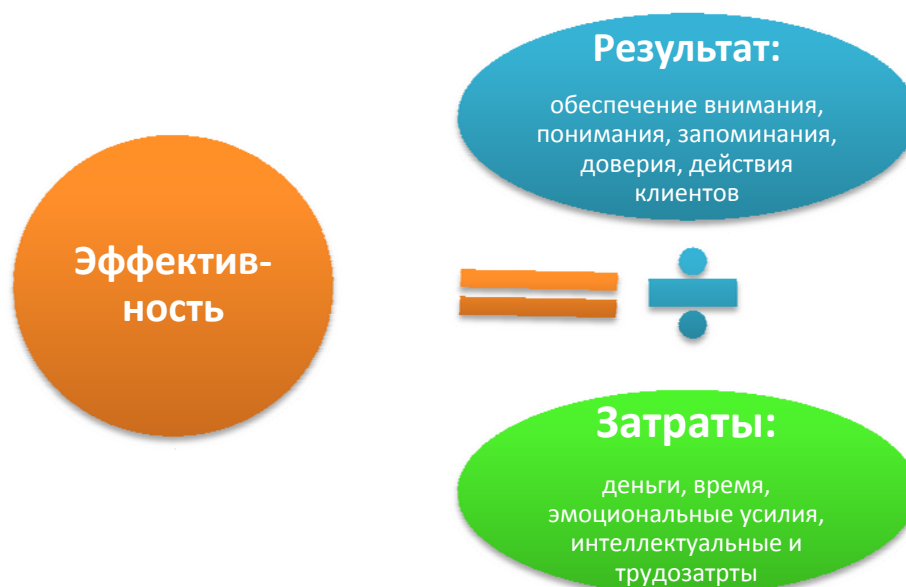
Реклама продает товар. Но и сама реклама — тоже является товаром, который продаем мы с вами. Что же это за товар?

Когда одного из нас, Сашу Белгорокова, спрашивали когда-то, кем он работает, он, шутливо отвечал, что он «продавец времени и пространства» — в том смысле, что продает время на теле- и радиостанциях и пространство (площади) на наружных конструкциях и в печатных медиа.

Конечно же, это лишь шутка. На самом деле мы продаем рекламодателю не уши (так любят говорить радийщики), не глаза и уши (узнаете риторику телевизионщиков?), конечно же, не минуты и поверхности, и даже не аудиторию.

Мы продаем рекламодателю РЕШЕНИЕ ЕГО МАРКЕТИНГОВЫХ ЗАДАЧ. Давайте остановимся и закрепимся на этой формулировке.

Клиенты у нас они хотят купить решение этих своих задач по наиболее выгодному «курсу». То есть максимум решений за минимум средств. Это и есть для клиента формула эффективности рекламы:



Клиент действительно не покупает рекламу. Она ему не очень-то нужна. Он бы с удовольствием прожил бы без нее, если бы мог. Но он не может. Он не может обойти КАЖДОГО своего потенциального клиента и, поговорив с ним по душам, донести до него ту информацию о своем продукте, которая приведет к продаже. Именно поэтому он прибегает к помощи вашей компании — своего рода «коммуникативной трубе», которая соединяет его с тысячами его покупателей.

Поэтому он не покупает рекламу, он «арендует» эту трубу на определенное время для того, чтобы решить какие-то свои бизнес-задачи — оповестить о начале распродаж, новом предложении, преодолеть недоверие покупателей и так далее.

Это как у Котлера: «человек не покупает электродрель, он покупает дырку в стене». Точно так же — нет такого товара, как губная помада, есть товар «я хочу быть привлекательной для себя и окружающих». Или — не такого товара, как реклама, есть товар «я хочу решить свои задачи максимально эффективно».

В продаже рекламы крайне важно ГОВОРИТЬ клиенту об этом с тем, чтобы он понял, что вы его понимаете, что вы на его стороне и что вы можете говорить с ним на одном языке.

Мы действительно искренне верим, что вы продаете именно решение задач, а клиент хочет купить именно это. Но встречаются и другие взгляды.

Например, взгляд рекламиста: что же мы продаем?

- *Продажа воздуха.* Часто не очень уверенные в себе и в качестве своего товара продавцы рекламы говорят именно так. Мол, «мы продаем иллюзии». А клиенту ничего не нужно, просто нам удастся «разводить его на бабки». На самом деле — с такой позицией очень тяжело работать. Постоянно чувствуешь себя как-то неуютно. Ущербно оглядываешься по сторонам. К тому же, она и не особо верна. Если мы действительно решаем бизнес-задачи клиента — то тогда мы продаем выгодные для него вещи. А если ваш носитель действительно ужасный и совсем не работает — то, скажите откровенно, зачем вы там работаете?
- *Продажа самолюбия.* Мол, мы продаем клиенту его тщеславие и жажду увидеть свою фотографию в газете. Увы, нередко в популярных изданиях (журналах), тираж которых немногим превосходит число рекламодателей, и распространяются они преимущественно по ним же — всё так и есть. Если же у вас нормальный носитель, который действительно приносит выгоду клиенту, —

лучше так не думать. Иначе получается, что цель вашей работы — просто ублажить клиента, как в массажном салоне или где-нибудь еще. С таким подходом продавать рекламу, конечно, можно (и мы видели массу примеров), но выдающихся бизнес-успехов не достичь.

- *Продажа времени и пространства.* «Они покупают у нас сантиметры и секунды». Ну, звучит красиво, как мы уже выяснили, но не совсем так. Помните, вы не более чем рупор, «коммуникативная труба» для клиента, посредством которой он может оповестить всех своих потенциальных потребителей о чем-то, что ему кажется важным и что, как он надеется, будет важным и для них. Зачем ему секунды и сантиметры? Он просто хочет взять в аренду кусочек вашей трубы.
- *Продажа глаз и ушей клиентов.* Метафора тоже понятная и тоже красноречивая, но тоже не совсем в русле реальных интересов клиента. Все-таки мы не совсем во власти продавать части человеческого тела :-)
- *Продажа аудитории.* Ну, а если точнее, то доступа к этой аудитории. Формулировка, в принципе, достаточно верная. То же, что мы и говорим про «коммуникативную трубу».
- *Продажа внимания к компании клиента.* Не совсем корректно, потому что «внимания к компании» (а точнее было бы сказать на маркетинговом языке «повышение уровня знания о компании среди целевой аудитории») — это только одна из маркетинговых задач, только один из первых столбиков, которых клиенту необходимо «подтягивать». Как мы с вами помним, с этого все только начинается.
- *Продажа выгод клиента.* Да это верная формулировка. Выгодных решений его бизнес-задач.
- *Продажа решений маркетинговых задач.* Ну, здесь понятно. Это формулировка, которая нравится нам. :-)

Рекламодатели тоже по-разному представляют себе то, что они приобретают, покупая у вас рекламу. И если не совсем корректный взгляд рекламиста на рекламу, как на товар просто усложняет сам подход клиент-менеджера к продаже, то невыгодные для нас представления рекламодателя могут закончиться тем, что мы не получим сделки.

Порой даже стоит задача просто мягко переубедить рекламодателя, объясняя ему, что то, что он покупает — это не «воздух» и не «напоминание о себе», а решение конкретных маркетинговых задач его бизнеса.

Вот наиболее распространенные заблуждения рекламодателей.

- *Это бесполезные траты.* В том случае, если ваш носитель качественный (а мы все-таки будем исходить из этого), то, конечно, это не так. Вопрос в том насколько эти инвестиции были максимально оправданы. Насколько эффективно они решают его маркетинговые задачи. Кстати говоря, советуем вам не говорить фразу «ваши затраты на рекламу». Говорите лучше: «ваши инвестиции в продвижение ваших товаров».
- *Чтобы знали мою компанию.* Да, уровень знания марки (или уровень знания о той или иной акции, спецпредложении и т.д.) — это действительно одна из маркетинговых задач клиента. Но далеко не единственная.
- *Чтобы знали меня.* Действительно, есть всегда довольно приличная часть наших клиентов, которые покупают у нас собственную личную популярность. Как вы понимаете, маркетинговые задачи такими инструментами решаются довольно плохо — людям нет особо дела до того, что каким-нибудь ООО «Ника» руководит уже десятый год ее бессменный директор Иван Иванович Иванов. Как мы с вами знаем, потребитель хочет знать ответ на вопрос: «Что мне это даст? Почему мне это выгодно?» — и ответ про директора и 10-летие компании — это довольно сомнительный ответ. Но поскольку среди ваших клиентов много таких, которые этого не понимают, а просто хотят покрасоваться — то смело продавайте им всевозможные заказные статьи и интервью. Единственное, понимайте при этом, что найти потом ответ на их вопрос: «А почему после рекламы у вас мои продажи не выросли?» будет трудновато. Ну, и не перестарайтесь с количеством — получится ярмарка тщеславия и можно легко подрастерять свою аудиторию.
- *Чтобы продавать больше.* Да. Это верно, но важно, чтобы ваш клиент понимал, что это задача поэтапная. Что для того, чтобы продавать больше, нужно увеличивать уровень знания о марке, нужно постепенно преодолевать недоверие потребителей, вызывать желание и доверие и уже потом — работать на продажи.
- *Покупаю решение своих маркетинговых задач.* :-) Как вы понимаете, это именно та формулировка, которая так близка лично нам.

### Как себя вести с клиентом?

Самая важная причина, почему Иван-Иваныч не «клюет» на коммерческое предложение — это недостаточная ценность того, что вы предлагаете. Он уверен, что реклама ему не нужна, что его товар превосходит, а «хорошему товару (как известно) реклама не нужна». Или, возможно, он имел негативный опыт, связанный с рекламой и у него хорошая память. Ведь, неправильно спланированная кампания может скушать массу денег и не дать никакого эффекта.



Алгоритм практически всегда таков. Вы приходите к клиенту с неким предложением. Клиент понимает, что предложение стоит денег, причем, по его предыдущему опыту, немалых. Взамен вы ему предлагаете (опять же, это его мысли) очередное разочарование.

На самом деле, он взвешивает ценность вашего предложения и ту цену, что ему надо заплатить. Как на картинке:



Если окажется, что ценность, которую вы предлагаете, выше той цены, что ему придется отдать, он выберет вас. Если нет, он будет вести себя также, как и раньше.

Что же здесь делать?

Очень просто — **накачивать ценность**. Любая цена оправдывается превышающей ее ценностью. Тогда расходы на рекламу в голове клиента переместятся из категории «ненужные траты» в категорию «инвестиции в будущее фирмы». Ваша задача — осуществить эту метаморфозу.

Вот история, из арсенала Филиппа Котлера, про то, как это делает дилер компании «Катерпиллар» (производителя тяжелой строительной техники — тракторов, тягачей и пр.). Компания оценивает свой трактор в \$24 тыс., в то время как аналогичный трактор конкурента стоит всего \$20 тыс. И при этом сбыт у фирмы «Катерпиллар» выше, чем у конкурента. Как у них это получается?

Когда потенциальные покупатели интересуются у дилера, почему они должны платить за трактор «Катерпиллар» на 4 тыс. долл. больше, тот отвечает:

- \$20 тыс. — цена за трактор, просто-напросто аналогичный трактору конкурента

- \$3 тыс. — премиальная наценка за повышенную долговечность трактора «Катерпиллар»
- \$2 тыс. — премиальная наценка за его повышенную надежность
- \$2 тыс. — премиальная наценка за повышенный уровень сервиса
- \$1 тыс. — стоимость более длительной гарантии на узлы и детали
- \$28 тыс. — цена всего этого вместе с ценой трактора
- \$4 тыс. — скидка для вас
- \$24 тыс. — окончательная цена трактора для вас

Изумленные клиенты узнают, что, несмотря на премиальную наценку в 4 тыс. долл., которую им предстоит заплатить, они на самом деле получают скидку в 4 тыс. долл.! Дело кончается выбором трактора «Катерпиллар», поскольку покупатель уверен, что расходы по эксплуатации этого трактора в итоге окажутся ниже. В результате ценность трактора от «Катерпиллар» гораздо выше по сравнению с конкурентами.

Последний нюанс в отношении накачки ценности — цену сообщайте только после того, как максимально накачаете ценность (об этом мы еще поговорим в самом конце). И никак не раньше. Потому что, клиента высокая цена может быстро охладить. Результат — он мгновенно воздвигнет высокие стены в отношении любого из ваших последующих аргументов.

Еще одна штука, которую стоит держать в голове, когда контактируешь с Иван-Иванычем — **говорить на языке клиентских выгод**. Или, иными словами, превращать тактико-технические характеристики вашего предложения в те выгоды, что получит он.

Клиенту также, как и любому человеку, интересно слушать истории про себя, а не про то, что вы предлагаете. Часто продавцы допускают фатальную ошибку, рассказывая лишь о компании, о том, как давно она была создана, сколько у нее рекламоносителей. А клиент думает: «Где здесь про меня?»

Существует 3 языка, с помощью которых вы можете разговаривать с вашим клиентом:

- язык фактов
- язык преимуществ
- язык выгод

Язык фактов — это когда вы говорите: *«Иван-Иваныч, у нас 3 разных рекламоносителя. И мы охватываем 97 % жителей города».*

Язык преимуществ: *«Иван-Иваныч, у нас 3 разных рекламоносителя. И мы охватываем 97 % жителей города. Это самый высокий уровень охвата на нашем рынке и вы нигде не получите таких показателей, кроме как у нас».*

Язык выгод: *«Иван-Иваныч, эта рекламная компания позволит вам сделать так, чтобы ваше сообщение увидели все типы ваших клиентов, потому что у нас 3 разных рекламоносителя, позволяющих выйти, не побоюсь этого слова, практически на каждого из ваших клиентов. Вот увидите, через месяц полгорода будет говорить только о вашей фирме».*

Когда вы говорите с клиентом на самом понятном ему языке — языке выгод, — ваша задача заключается в том, чтобы «перепаковать» ваше коммерческое предложение в красочную конфетку выгод для клиента. И тогда продать будет намного проще.

Наконец, третья вещь, на которой стоит заострить ваше внимание — это **контексты взаимодействия**. Когда вы приходите в кабинет крупного босса, часто видите большое помещение, длинный стол, заканчивающийся высоченным креслом. Прямо в кабинете может быть еще 1 стол меньших размеров — для совещаний. Все это как-то сильно «давит». Становишься маленьким(ой) и незначительным(ой). Ну да, и вправду, сложно чувствовать себя комфортно.

Поэтому всегда важно помнить о контекстах взаимодействия и тех «ролевых парах» и невидимых правилах, которые диктует нам формат общения. Эти пары могут быть разными: «друг/друг», «коллега/коллега», «клиент/продавец», «партнер/партнер», «эксперт/консультируемый», «начальник/подчиненный», и т.д.

При этом есть выгодные контексты для продаж (например: «партнер/партнер» или «эксперт/консультируемый»), а есть совсем невыгодные (например: «начальник/подчиненный» или еще хуже «барин/холоп»).

Зафиксировав один контекст (неравновесный) очень трудно потом его менять и «выгоризонтировать» — если вы были для него «холопом», ну просто невозможно, чтобы вы когда-либо стали для него «экспертом» или «партнером».

Многое в этом зависит от того, как вы сами себя ощущаете. Кто вы? Машинка по выписыванию счетов и бухгалтерских документов или эксперт и бизнес-доктор, помогающий клиенту развивать свою компанию? Потому что, как говорим, так и чувствуем, — а как чувствуем, так и действуем.

Более того, контексты — заразны. Выбирая роль себе, вы «предлагаете» тем самым вторую роль в этой паре своему партнеру. Что значит: «Иван Иванович, вас беспокоит Петрова Мария, специалист по рекламе газеты рекламных объявлений «Городской лубок». Я отниму у вас только минутку вашего драгоценного времени...»? На самом деле это действительно значит, что она его беспокоит. Она сама выставила себя незначительным человеком по сравнению с ним («я — та, которая «никто», а его время драгоценно!») и тем самым, даже если он вменяемый человек, фактически вынудила, спровоцировала его «натянуть» на себя роль большого начальника.

Ваша задача — уйти с неравных контекстов взаимодействия в ситуацию, когда вы с большим боссом равны. И здесь эффективны равные (взаимовыгодные) контексты взаимодействия: «партнер/партнер» или «эксперт/консультируемый». Вы словно говорите Иван-Иванычу: «Ты эксперт в своей области, я — эксперт в своей. Мы равны».

### **Ваши шаги по подготовке идеального коммерческого предложения**

По сути, именно об этих шагах мы и будем говорить дальше. Но, как нам кажется, прежде чем сесть в лодку и отправиться в это небольшое путешествие, стоит просто проговорить, что конкретно, в виде шагов, надо сделать, для того, чтобы подготовить идеальное коммерческое предложение.

На самом деле, все это на уровне логики. Сама подготовка идеального коммерческого предложения начинается задолго до того, как вы будете его писать.

И самое первое, что вам надо сделать — назначить первую встречу и провести экспертный опрос клиента. Это нужно для того, чтобы немного «подогреть» температуру ваших отношений, чтоб клиент положительно отнесся к предстоящей презентации вашего коммерческого предложения. Вторая (вроде бы и основная) задача — получить больше информации о компании и рынке в целом, о типичной модели продаж в отрасли, о продуктах компании, о ее клиентах, о конкурентах. «Выудив» у Иван-Иваныча всю необходимую информацию, вы будете иметь все возможности для того, чтобы, в конечном итоге убедить его вашим коммерческим предложением.

Второе. После того, как вы получите от Иван-Иваныча всю нужную вам информацию, можете смело приступать непосредственно к написанию самого коммерческого предложения. Вне зависимости от того, в какой презентаторской форме вы это сделаете — устной, на бумаге, в виде презен-

тации PowerPoint с проектора — ваше коммерческое предложение будет структурировано по 4-м вопросам:

ЗАЧЕМ?

КОМУ?

ЧТО?

КАК?

Ответив в своем предложении на каждый из этих 4-х вопросов, вы сделаете его способным продать снег эскимосу.

Наконец, третье, и самое последнее, о чем поговорим — это как провести саму презентацию вашего гениального коммерческого предложения? Как сделать ее эффектной, мощной, запоминающейся и, самое главное, убеждающей? Так, чтобы клиент был готов с закрытыми глазами доверить вам не только проведение его рекламной кампании, но и своего ребенка на выходные?

## ГЛАВА 2. ВЫУЖИВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

### С чем придти к клиенту на 1-ю встречу?

Цель первой встречи — презентация вашей компании в выгодном для клиента свете и получение ответов на ваши вопросы о его компании.

В идеале, к клиенту надо придти с ноутбуком и проектором. Но ясно, что не всегда это возможно. Поэтому в таких условиях сойдется несколько листов формата А4 (или большего) с красочной презентацией вашей компании и возможностей, которые вы предлагаете. Второе — это список ваших вопросов к клиенту (об этом ниже). Ну и блокнот с ручкой для записи слов клиента (можно диктофон).

Вопросы назначения первой встречи мы в брошюре обсуждать не будем, поскольку это немного выходит за пределы нашей узкой темы. Лишь скажем о том, что придти на встречу можно под «легендой». Легенд масса: можно придти, для того, чтобы «взять короткое интервью» по интересующей клиента тематике, в которой он профи. Или, напротив, под соусом того, что вы выяснили кое-какие «вещи, которые здорово помогут» клиенту в его бизнесе (для этого достаточно просто порыться в Инете).

Еще немного о презентации вашего агентства (это важный момент, поэтому чуть-чуть остановимся на этом). Нам надо показать и объяснить клиенту, почему ему действительно выгодно выбрать нас. И поскольку клиенты у нас бывают разными, то и презентации — тоже будут разными.

Какие должны у нас быть презентации агентства и что в них должно содержаться?

- общая презентация рекламного агентства («Почему [ваша газета]?»).
- специализированные презентации рекламного агентства (т.е. то же + 2-3 слайда) для своих типовых рекламодателей / для других рекламных агентств / для читателей / для остальных.
- презентация типовых предложений (2-3 слайда) и набора (продуктовой линейки) ваших рекламных возможностей.
- персональные презентации для отдельных клиентов (крупных и средних).

Презенташка должна быть не про вас, а про него (помните, мы об этом говорили?). Не про ваши факты, а про его выгоды. Ему неинтересно, что нам десять лет, или, что нас босс, генеральный директор — начинал в 1992 году агентом по рекламе. Ему интересно ТОЛЬКО ПРО НЕГО. Только про те выгоды, которые он получит, приняв решение работать с вами, а не с вашими конкурентами.

Действительно нужно делать разные презенташки для разных целевых групп. Просто потому, что, к примеру, рекламодатели из вашего региона хотят каких-то одних выгод, а рекламодатели из других регионов — других (например, ваше издание для него — провайдер маркетинговой информации на незнакомом рынке). А всевозможные рекламные агентства (клиентские или московские) — третьих (например, быстрого медиапланирования и точной отчетности).

Это означает, что мы будем добавлять к типовой презенташке дополнительные слайды, которые высвечивают выгоды именно для той целевой группы, которой адресована данная версия презентации.

Проведение этой презентации на первой встрече идет сразу за тем, как мы выполнили обещанное при назначении встречи. Допустим, вы взяли «короткое интервью», или оставили ему кипу «экспертных материалов», устно прокомментировав некоторые моменты. А потом говорите: *«Иван Иванович, раз уж я здесь, позвольте я в двух словах расскажу о том, чем наша компания может быть полезна и выгодна для вас, хорошо?»*. И затем — открываете ноутбук и показываете презентацию.

Вообще, оптимально показывать ее через проектор на экране или стене. Но если этого нет, то хотя бы на ноутбуке. Если нет и ноутбука — просто распечатайте эти слайды на плотной бумаге на цветном принтере, сброшюруйте их и листайте перед Иван-Ивановичем, комментируя их своими словами (а не зачитывая с выражением тот текст, что написан в презентации).

Зайдите к нам на сайт и скачайте типовую презентацию для решения этой вашей задачи. Она называется «Почему XTV?». Скачать ее можно вот по этой прямой ссылке: <http://www.adconsult.ru/library/materials/>. Все, что вам теперь надо сделать — это изменить названия и цифры.

...После рассказа о себе и о своих выгодах для него — плавно переводим разговор в русло обсуждения тех задач, что стоят перед ним.

### **Вопросы, вопросы, вопросы...**

Рецепт успеха на данном этапе прост: крайне важно задавать вопросы.

Просто задавать вопросы. Вопрос — это и есть ответ. Вопросами мы позиционируем себя. Как сказали какие-то англичане, выступавшие на кон-

ференции в Питере: «По характеру ваших вопросов мы понимаем уровень развития вашей науки».

Это означает, что нам нужен БРИФ — не как формальность, а как перечень тех вопросов, на которые нам нужно знать ответ, для того, чтобы суметь сделать Иван-Иванычу действительно качественное предложение.

Вот некоторые из этих вопросов:

- Кто ваши клиенты?
- Как давно вы на рынке?
- Скажите, почему ваши клиенты должны выбрать вас?
- Какова зависимость продаж от сезона, времени суток и погоды (т.е. сезонность в трех смыслах)?
- Какие инструменты маркетингового продвижения вы используете сейчас и как оцениваете эффект?
- Есть ли опыт работы с изданиями и как обстоят дела сейчас?
- Что с вашей точки зрения эффективно?
- Какая доля рынка сейчас, довольны ли вы и какие планы на год?
- Приоритеты в новых клиентах или лояльных?
- Новый ли это продукт для компании / на рынке в целом?
- Что бы хотели откорректировать в бизнесе?
- Какова будет цель ближайшей рекламной кампании у вас?
- Сколько клиентов сейчас в день / месяц, сколько хотите?
- Какова сумма среднего чека сейчас, и какова скорость роста его ежемесячного за последние пару лет?
- Как вы думаете, где места скопления вашей целевой аудитории?
- Скажите, Вы используете один канал коммуникации с целевой аудиторией или несколько?
- Куда движется ваш бизнес? Каковы стратегические планы и какой должна быть маркетинговая стратегия в свете этих задач?
- Важна ли для вашего бизнеса имиджевая составляющая?
- Как бы вы охарактеризовали конкурентную среду, какими инструментами пользуются они?
- Какова сейчас цена одной продажи (одной сделки) для вас и, как вы думаете, есть ли возможность снизить эту сумму?
- На какой период рассчитана рекламная кампания?
- Какие могут быть риски потребительских предпочтений? Что еще может выбрать клиент, не купив у вас? Каковы у него могут быть товары-заменители («дырки в стене»)?
- Какова точка контакта клиента с вами и как ей можно управлять?
- Единственный ли он ЛПР? Точная формулировка: «Скажите, кто еще, кроме вас, принимает решение о маркетинговых стратегиях?»
- Как мы будем вместе с вами оценивать эффективность кампании?



Какие еще могут быть вопросы для ведения беседы вообще? Как сделать так, чтобы разговор не иссяк? Вот некоторые из возможных фраз:

- Расскажите побольше о вашей компании. Мне ПРАВДА ОЧЕНЬ интересно. На чем вы специализируетесь?
- Что мы можем сделать для повышения существующего у вас сейчас уровня обслуживания? Уровня продаж? Уровня проникновения знания о бренде?
- Какие изменения вы предвидите в ближайшие шесть месяцев?
- Что вы думаете об изменении текущих договоренностей?
- Что если я предложу Вам лучшие условия размещения?
- Какие улучшения вы хотели бы видеть в нашей работе?
- Каково ваше мнение о способах продвижения вашей компании? Маркетинг? Реклама?
- Какие ключевые факторы повлияют на ваше решение?

Именно вопросы дают нам возможность проводить ЭКСПЕРТНЫЕ ПРОДАЖИ. Вообще говоря, профессиональные продавцы выделяют четыре типа продаж:

1. СПАМ-продажа
2. Карточный пасьянс
3. Экспертная продажа
4. Внутривенное вливание

«СПАМ-продажа», это когда мы днем и ночью ходим к одному и тому же клиенту и предлагаем ему одно и то же. Звоним и спрашиваем: «Не надумали?» Постоянно напоминаем ему о себе, одним словом. Такой подход нельзя назвать безрезультатным, но он точно не единственный из работающих и не самый, к тому же, эффективный.

«Карточный пасьянс» характеризуется большим ассортиментом выбора. Мы как бы говорим клиенту: «А у нас и модули, и строчная реклама, и информационные статьи... Выбери, что хочешь!». Но все равно так и не объясняем ему, зачем же, собственно говоря, это ему нужно. Просто, как на рынке, стоим за большим прилавком, в надежде на то, что клиент сам осознает свою потребность купить у нас — и немедленно это сделает.

«Экспертная продажа» наступает тогда, когда мы выявляем потребности и пожелания клиента и увязываем их вместе с нашими возможностями. Когда мы не выкрикаем «Налетай, покупай!», а мягко ведем беседу о тех задачах, которые стоят перед человеком и предлагаем наше средство решения этих задач, как наиболее оптимальное.

По правде сказать, клиент ведь не покупает рекламу, как мы с вами помним. Он покупает решение маркетинговых задач.

Но беда-то как раз в том, что клиент часто не осознает всех своих мельчайших пожеланий и деталей своей потребности. Он видит ее лишь общими мазками, часто не задумываясь о нюансах (или задумываясь, но, не говоря нам). Понимает, что рекламироваться надо, чтобы развивать бизнес — а в нюансах не мыслит.

Именно поэтому при экспертной продаже так важны ВОПРОСЫ, которые мы задаем клиенту. Благодаря этим вопросам и нашим коммуникативным навыкам нам и удастся его непроговоренную потребность в деталях решения маркетинговой задачи уточнить и сформировать, а затем и привязать к возможностям рекламы в нашей компании.

Наконец, «внутривенное вливание» — это такой высший пилотаж, когда доверие клиента к нам столь велико, что он уже САМ приходит к нам и говорит: «Ребята, я тут новый магазин открываю — какую рекламу посоветуете? Знаю, что вы все сделаете правильно». Но это бывает, как вы понимаете, не сразу.



Экспертные продажи — существенно расширяют круг наших возможных покупателей.

Простой пример. Представьте, что вы продаете кирпичи и раствор трем поросётам из известной сказки.

Способ первый: вы подходите к каждому из них и говорите: «Покупай кирпичи и раствор!». Кому сумеете продать? Правильно, только Наф-Нафу, последнему из них.

Способ второй: вы подходите к каждому из них и говорите: «Нашему кирпичному заводу 10 лет. У нас есть и красный кирпич, и белый, и желтый, и рифлёный, — выбирайте». Кому продадите? Скорее всего, тоже только Наф-Нафу по той простой причине, что он уже в принципе готов покупать кирпичи.

Способ третий: вы подходите к каждому из поросят и заводите с ними неспешную беседу:

— Ребят, вы как, домик строите, да?

— Да, — отвечают вам поросята.

— Наверняка, при строительстве дома, для вас важно, чтобы он защищал вас не только от непогоды, но и от врагов, верно? — говорите вы.

— Ну, разумеется, — говорят поросята.

— Вы наверняка слышали, что по данным последних исследований, объем легких у волка таков, что он способен сдувать масштабные конструкции из сена и веток.

— Не-ет..., — начинают волноваться поросята.

— Да, именно поэтому, наверно, стоит выбирать те материалы, которые будут устойчивыми к таким угрозам, верно?

— Ну да.

— Есть несколько вариантов: можно строить дом из железа, можно из монолитного бетона, а можно из кирпича. Тут везде свои нюансы: из железа

— дорого, из бетона — хлопотно и трудно. А вот зато из кирпича — просто, удобно, легко и дешево. Более того, треть всех поросят мира при строительстве домов используют именно кирпич. Наверное, в такой ситуации вам имеет смысл выбирать кирпич, верно?

— Похоже на то.

— К тому же сейчас на кирпич особые сезонные ценовые условия: при покупке 5 тысяч штук вы получаете ведро раствора в подарок. Ну что, по рукам?...

Понятно, что 100%-ой гарантии на продажу Ниф-Нифу и Нуф-Нуфу здесь нет, но вероятность, согласитесь, СУЩЕСТВЕННО выше.

Ну, продажи «внутривенным вливанием» будут, когда они все снова придут к вам и скажут: хотим амбар строить, какой кирпич посоветуете?

Так что, как вы понимаете, без экспертных продаж практически невозможно продать кирпичи и раствор никому из трех поросят, кроме Наф-Нафа. А если бы мы работали в логике экспертных продаж, то, возможно, смогли бы продать всем трем.

Какие еще могут быть вопросы и ключевые слова, которые демонстрируют нашу экспертность и помогают проводить экспертные продажи?:

- Что, по-вашему, важнее/наименее важно...?
- Как вы относитесь к ...?
- Что, по вашему мнению ...?
- Что вы думаете о...?
- Что это будет означать для вас, если...?
- Можно ли конкретнее о...?
- Можете ли вы развить свою мысль о...?
- Как вы делаете это сейчас...?

Все эти вопросы не только позволяют получить информацию для вашего предложения, но и формируют вашу экспертность в глазах клиента. А это существенно «утепляет» клиента, «взрыхляя почву» для последующей презентации.

## ГЛАВА 3. СОСТАВЛЕНИЕ ИДЕАЛЬНОГО КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

### 4 вопроса любой маркетинговой коммуникации

Готовя уникальное торговое предложение имеет смысл продавать Иван-Иванычу не размещение, не модули и не квадратные сантиметры, а решение его маркетинговых задач — потому что обед в ресторане всегда стоит дороже, чем набор овощей и фруктов, купленный в магазине.

Формат предложения, демонстрирующий решение маркетинговых задач клиента, предлагаемый нами, выглядит следующим образом. Это предложение в четкой презентации, на слайдах которой вы обозначаете:

1. Маркетинговую задачу клиента Иван-Иваныча (ответ на вопрос **«Зачем говорить?»**), которая стоит сейчас перед ним, и которую вы будете решать, т.е. на которую будут адресованы все те мероприятия, которые вы предлагаете. Ее вы выяснили на предыдущем этапе.
2. Целевую аудиторию клиента (ответ на вопрос **«Кому говорить?»**), т.е. определение тех клиентских сегментов, на которых будем осуществлять рекламное воздействие, и которые действительно являются потенциальными покупателями товаров и услуг Иван-Иваныча.
3. Уникальное торговое предложение от компании Иван-Иваныча, адресованное его потребителям (ответ на вопрос **«Что говорить?»**), т.е. те ответы, которые должен дать уже Иван-Иваныч СВОИМ потребителям на ИХ 3 вредных вопроса: «почему я должен это сделать?» «чем ты отличаешься от других?» и «чем ты это докажешь?»
4. Каналы коммуникации и способы донесения до этой целевой аудитории предложения Иван-Иваныча, адресованного именно ей (ответ на вопрос **«Как говорить?»**), т.е. уже конкретные предложения по размещениям, модулям, выходам и так далее.

Как правило, мы предлагаем Иван-Иванычу лишь последнее, превращаясь из клиент-менеджеров / решателей маркетинговых задач в супермаркет собственных прайслистов, превращаясь из экспертов-маркетологов в машинки по выписыванию документов, медипланов и счетов-фактур.

Поскольку клиент хочет решить свои задачи и хочет услышать от нас решение (или какую-то часть решения) — важно «заточить» свои презентации и предложения под идею «продажи решения».

Рассмотрим каждый из ключевых вопросов: Зачем? Кому? Что? Как?

## **ЗАЧЕМ?**

Зачем же нужна реклама — вопрос совсем не праздный. Есть типичная фраза про «двигатель торговли», но она мало что говорит в деталях.

На самом деле задачи у рекламы, цели рекламной кампании могут быть совсем разными.

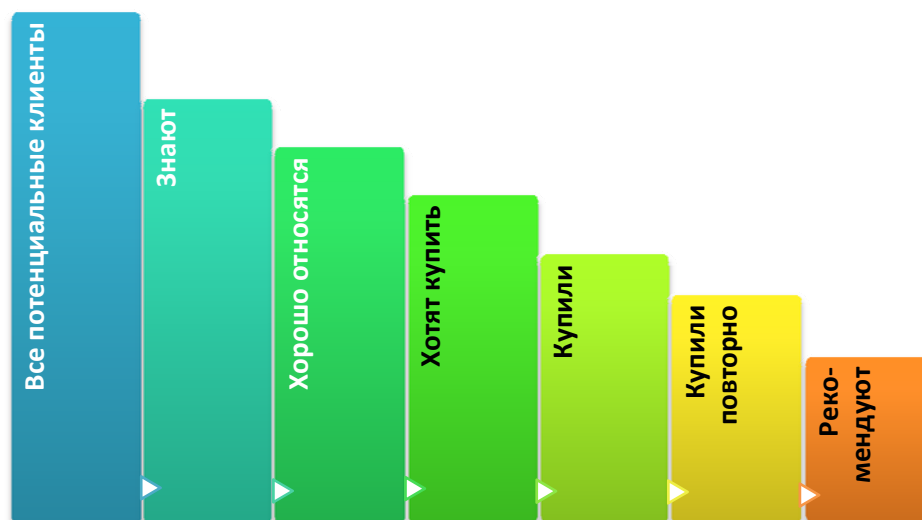
Маркетинговые задачи, которые решает клиент с помощью рекламы могут быть такими:

- Общее увеличение сбыта
- Привлечение покупателей в магазин
- Привлечение максимального числа покупателей в короткий срок
- Увеличение количества пробных покупок
- Увеличение средней суммы чека
- Резкое увеличение сбыта одного товара или категории (распродажи)
- Увеличение известности марки
- Поддержание известности марки на конкурентном уровне
- Перепозиционирование в другой (более дорогой/дешевый) сегмент

Какие еще маркетинговые задачи?

- Привлечение внимания к компании
- Имиджевая реклама
- Вывод на рынок нового бренда
- Повышение узнаваемости торговой марки
- Ознакомление потенциальных покупателей с новой услугой
- Информирование о распродаже
- Поддержание лояльности к бренду рекламодателя

Но маркетинговые задачи вашего клиента можно рассмотреть и в другом разрезе. Для этого можно использовать метафору, которая называется «маркетинговые столбики». Она позволяет вам четко поставить перед клиентом его маркетинговые задачи и легко ему их объяснить (поверьте, часто клиенты сами мало в этом понимают).



Предположим, что ваш клиент — владелец крупного магазина обуви с широким ассортиментом. Он не очень разбирается в брендинге, маркетинге и позиционировании и поэтому решил, что в магазине будет продаваться абсолютно любая обувь — мужская, женская, детская, дорогая, дешевая, модельная, массовая, тапки, валенки, туфли, ботинки, все подряд. Теперь вопрос: кто в принципе может быть потенциальным клиентом магазина Иван-Иваныча? Правильно: все те, кто живет в торговой зоне и у кого есть ноги. При этом, поскольку это самый большой магазин в городе, то торговой зоной является не просто 500-метровый радиус вокруг торговой точки, а весь город. Это и есть «все потенциальные клиенты».

Отлично. Шаг второй: как вы думаете, «все потенциальные клиенты» и «все, потенциальные клиенты, кто знает о магазине Иван-Иваныча» — это одно и то же? Конечно нет. Всегда есть люди, которые о нас не знают. Есть люди в вашем городе, которые не слышали про кока-колу, не знают, кто сейчас является президентом России, слыхом не слыхивали о существовании вашего рекламного агентства. Они есть. Конечно, первые две группы не столь многочисленны, уровень знания марки кока-колы и имени лидера государства, кстати, примерно одинаков: 96-98%, а вот третья группа может, увы, оказаться довольно большой, даже если ваше агентство существует 20 лет. Иными словами, столбик под названием «Знают о нас» будет ВСЕГДА ниже первого.

«Знают» и «хорошо относятся» — одно и то же? Нет, и тут мы снова не-сем потери. Всегда есть люди, которые нас не любят. Они плохо к нам относятся и не будут у нас покупать (только если мы с вами не работаем на монопольных рынках, там, разумеется, картинка другая: вспомните ва-

гон-ресторан — никому не нравится, но все сидят и смиренно ждут нередко хамоватую официантку).

«Хорошо относятся» — значит ли это, что они «хотят у нас купить»? Тоже нет. Бывает сплошь и рядом. Могу позволить себе купить телевизор SONY, знаю об этой марке и об этих телевизорах, уверен в качестве, но покупать не намерен. Снова потери.

«Хотят купить» и «покупают»? Разумеется, тоже не одно и то же. Масса примеров: едим кетчупы, знаем о кетчупе «Балтимор», хорошо к нему относимся, хотим его купить, записали себе в список, пошли в гастроном, выходим из него — в руках какой-нибудь «Пикадор». Бывает такое? Сплошь и рядом. Например, у вас есть клиенты, которые хотели купить у вас рекламу, но по какой-то причине передумали и ушли к конкурентам.

Не все те, кто «покупают» — «покупают второй раз». Тут многое зависит от качества товара, качества обслуживания, ожиданий самого клиента и того, насколько его опыт совпал с этими ожиданиями. Есть компании, где покупка редко совершается повторно (например, приобретение стальных дверей). В таком случае аналогом столбика «2-я покупка» является столбик «Рекомендация».

Наконец, не каждый, кто совершил 2-3 покупки, стал лояльным и преданным покупателем (или постоянно рекомендуемым фанатом марки).

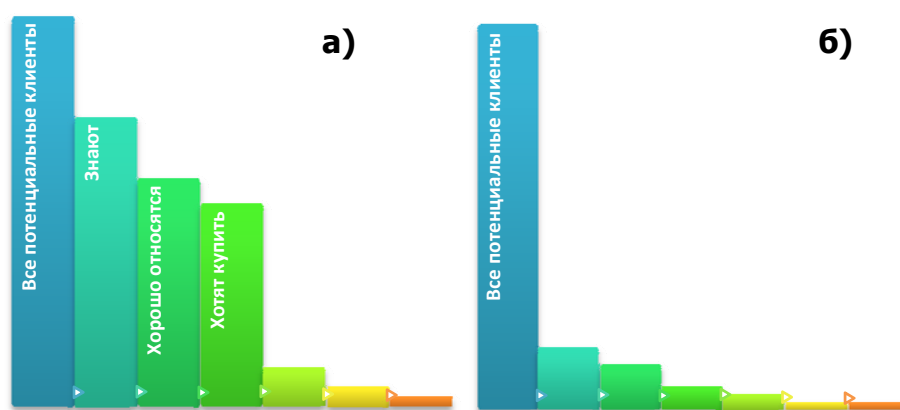
Что все это значит? А значит это следующее. Есть, в связи с этими столбиками, в маркетинге несколько «аксиом» (хотя, конечно, маркетинг — наука неточная):

1. На монопольных рынках каждый правый столбик будет меньше левого: не «расплескать» потенциальных клиентов невозможно.
2. Целью маркетинговой политики любой компании является расплескать как можно меньше потенциальных клиентов.
3. Каждый столбик является «линией отсечения» для следующего. Столбик «покупают» никогда не вырастет выше «хотят купить», а тот, соответственно упирается в «хорошее отношение» — и так далее.
4. Столбики обычно «падают» неравномерно — у каких-то бизнесов особый провал на столбике «знают» (его никто не знает, поэтому никто и не покупает); у кого-то проблемы с «хорошим отношением» (знают, но не верят); а кто-то заваливается на столбике «покупают» (знают, любят, хотят купить, но... магазин находится далеко и неудобно добираться / продавцы хамоваты / несправедливые цены / убогий сервис / и т.д.).



5. Главной маркетинговой задачей для компании является преодоление самого большого разрыва.
6. «Подтягивание» каждого из этих столбиков (т.е. решение РАЗНЫХ маркетинговых задач) выполняется РАЗНЫМИ рекламными инструментами — где-то размещение рекламы в прогнозе погоды, где-то хвалебная статья в газете, где-то раздача бесплатных образцов и так далее.

Вот, посмотрите, как может выглядеть конечная конфигурация этих самых столбиков для магазина Иван-Иваныча:



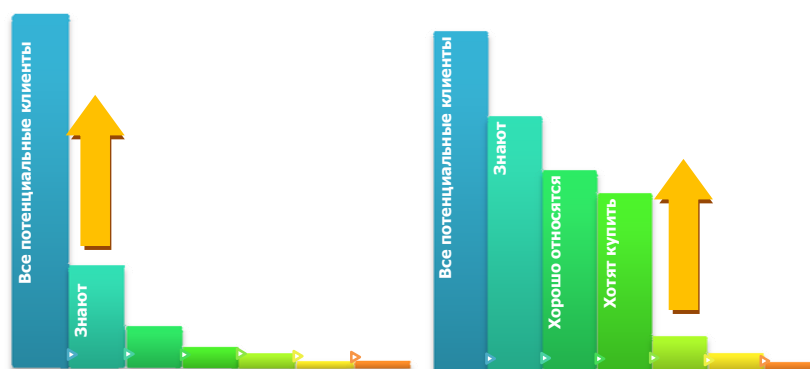
В варианте «а» о магазине Иван-Иваныча знают многие его потенциальные клиенты, они хорошо относятся, и даже хотят купить. Но конкурент провел большую распродажу и бац! — никто не купил. Ну, и раз упал столбик «купили 1 раз», соответственно, столбики «купил повторно» и «рекомендовал», еще ниже.

Вариант «б» и того хуже. У Иван-Иваныча есть «все клиенты», более того, у него неплохой магазин. Он большой и с ассортиментом. Но о нем мало кто знает. И в результате мало кто «хорошо относится», мало кто «хотят купить» и уж совсем никто не «покупает повторно» и не «рекомендует».

В первом случае, Иван-Иванычу сам доктор прописал провести не менее масштабную распродажу и хорошо осветить ее в СМИ. Во втором — провести рекламную кампанию для повышения уровня знания марки.

Теперь мы можем с вами сказать просто и четко: задача рекламы в том, чтобы решать маркетинговые задачи клиентов и ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО тянуть «наверх» разные из его маркетинговых столбиков.

Почему это важно для нас с вами? Потому что нам важно с вами понимать, зачем же нужна реклама и что такое мы с вами продаем. Не с точки зрения верстальщика газеты (квадратных сантиметров и полос), а с точки зрения клиента (решение моей задачи). Подробнее об этом мы поговорим в следующем разделе «Реклама как товар». А сейчас давайте попробуем переформулировать классические маркетинговые задачи на язык «столбиков»:



В нашей практике, когда мы занимаемся продажами рекламы, мы очень любим рисовать клиенту на салфетке эти маркетинговые столбики. Такой блиц-анализ его бизнеса обычно производит на него ошеломляющее впечатление. Он начинает верить и доверять нам, и готов слушать дальше.

К тому же, эта схема дает удобное и наглядное представление о том, где находится зона ответственности каждой из сторон, участвующих в продвижении товара — рекламиста и рекламодателя. И когда клиент спрашивает нас «А где гарантии, что после вашей рекламы я увеличу свои продажи?», мы мило отвечаем ему, что готовы нести ответственности за столбики «знают», «хорошо относятся», «хотят купить» — а дальше готовы отвечать за работу только в случае, если он нам передаст магазин в управление. Потому что факторы, влияющие на столбик «покупают» (цена, сервис, качество продавца, месторасположение, и т.д.), не находятся в зоне влияния рекламного агентства.

Схема наглядна и понятна. В вашем идеальном коммерческом предложении она будет играть центральную роль, от которой будут отталкиваться все стратегии ваши и Иван-Иваныча.

## КОМУ?

Кто его клиенты? Как они мыслят? На каком «языке» говорят? Что они хотят? — все это действительно важные вопросы.

Имеет смысл спросить вашего клиента-рекламодателя: Иван Иванович, скажите, а как они выбирают ваш товар или товар аналогичный вашему? На что обращают внимание, к чему придираются, что важно, а что не важно в комплектации или составе товара. Ну, например, при выборе стиральной машины кто-то в первую очередь обращает внимание на цену (такие покупатели называются «чувствительными к цене» — это таким вычурным способом маркетологи избегают слово «бедные»). А кто-то обращает внимание на способ загрузки: фронтальный или вертикальный (например, если у клиента радикулит, то для него вертикальная загрузка может оказаться гораздо важнее цены).

Говоря строгим языком, нам вместе с клиентом необходимо определить то, что маркетологи называют **ключевыми факторами выбора (КФВ)** потребителя.

И стоит заглянуть поглубже, а не останавливаться на простом, но бессодержательном слове «качественно». Что именно качественно? Что для них означает «качественные двери»? То, что выглядит солидно, когда стоит? Или то, что ее привозят в картонной фирменной упаковке? Или то, что на ощупь металл вроде прочный? Или то, что в документах написано «сделано в Германии»? Или марка известная? — Это все относится к «качеству». Надо понять, что это такое, потому что именно из этого мы будем исходить, когда будем говорить со страниц нашей газеты потребителям о товаре нашего клиента.

При этом, поверьте, действительно ЛУЧШЕ СПРОСИТЬ клиента. А если он не знает, то спросить его потребителей. А не придумывать ответы самому, по принципу «ну мы подумали, встали на его место и вот нам так кажется». Можно здорово пропасть впросак.

Есть красивый пример этому. Нас недавно спросили: ребята, вы же разумные парни, а ну-ка определите ключевые факторы выбора конструкторским бюро летчиков-испытателей для какого-нибудь нового типа самолета. Мы стали исходить из здравого смысла. «Встали в ботинки» конструкторского бюро, хотя, как вы понимаете, даже близко к нему мы никогда в жизни не были. Стали гадать и озвучивать версии: ну, там, здоровье, профессионализм, опыт, налет часов, что-нибудь в этом роде.

Оказалось — ни черта подобного. Для одного из новых самолетов испытателей из числа военных летчиков отбирали лишь по 3 основным признакам: рост сидя, форма носа и объем мочевого пузыря! Рост сидя — потому что сиденье в опытном образце было фиксировано, форма носа — потому что маска и шлем были определенной формы, ну а про мочевой пузырь вам понятно и без наших комментариев.

Так что лучше спросить. Это лучший способ узнать, что хочет потребитель.

Итак, вот мы определили КФВ клиентов. Теперь ясно, что часть клиентов Иван-Иваныча предпочитают низкую цену, часть функциональность, часть «чтоб солидно выглядело». Теперь мы знаем группы клиентов (целевые группы, ЦГ), которым можно адресовать сообщение от Иван-Иваныча.

Вот, например, как разбить клиентуру кафе из небольшого городка, которая обслуживает клиентов, как в зале, так и торгует to go (на вынос)?

А вот так:

№	Целевая группа	Подгруппы ЦГ	Описание ЦГ, их КФВ
1	<b>Случайные прохожие</b>	Пешеходные потоки	Траектория их движения проходит по улице, где находится кафе. Они делают первую покупку и, если им нравится, постепенно переходят в категорию лояльных постоянных клиентов.
		Общественный транспорт	Пассажиры маршрутных такси, автобусов или троллейбусов, маршрут движения которых проходит по улице, где кафе. Желательно, чтобы кафе находились недалеко (или в зоне отчётливой видимости) от остановок.
2	<b>Клиенты конкурентов</b>	—	Довольно неоднородная масса клиентов, для которых новое (с их точки зрения) кафе может стать альтернативой существующим кафе.
3	<b>Автомобилисты</b>	Проездом	Их привлекла яркая вывеска, либо они поддались влиянию сарафанного радио.
		Приезжают специально	Им нравится кафе, рядом есть стоянка для машин, и они специально приезжают сюда.
		Едут на пикник с друзьями	Уже покупали, либо слышаны о брэнде. Периодически выезжают на пикник в летнее время.
4	<b>Офисные клерки</b>	Из организаций по соседству	Имеют обеденный час. Желательно разносить еду по офисам, для того, чтобы разгрузить зал кафе в обеденное время.

5	<b>«Ленивые» жёны / холостяки</b>	Ленивые жёны	Живут неподалёку. Работают, не всегда успевают приготовить еду для родных. Им иногда удобнее просто купить на стороне.
		Холостяки	Большинство живёт неподалёку. Те, кто нет, имеют машину. Работают. Живут сами, либо с родителями. Не заморачиваются сильно по поводу вкусной еды.
6	<b>Лояльные постоянные клиенты</b>	—	Приезжают в кафе специально (на своей машине, общественным транспортом). Чаще всего в вечернее время (но и на обед тоже). Наиболее лояльные клиенты. Им нравится атмосфера кафе, кухня.

Эти целевые группы пересекаются между собой (иными словами, среди «лояльных постоянных» могут быть и «холостяки» и «офисные работники» и «автомобилисты». А вот «случайных прохожих» среди них быть не может по определению.



Когда нам ясно, кто клиенты Иван-Иваныча, становится понятным, что надо выяснить **места их «скопления»**. Возможно, они находятся просто географически недалеко от магазина или кафе. Возможно, они находятся в определенных тайм-слотах вашей сетки вещания (поскольку, к примеру, все они женщины и смотрят женские сериалы). Важно выяснить эти места

их «гнездования» для того, чтобы в последующем делать по этим «гнездам» точечные рекламные удары.

Последний штрих, после того, как клиентура разбита на куски и определены места их скопления — это **приоритезация клиентов**. Не все клиенты одинаково интересны для компании Иван-Иваныча. Здесь работает правило 20 / 80 Парето. Иными словами некая, часто не самая многочисленная часть клиентов (групп клиентов), покупает больше всего товаров. Остальные покупают гораздо меньше, но рекламных усилий и тем и тем достается одинаково. Здесь задача — понять, кто из клиентов Иван-Иваныча «отдувается» за остальных, а кто откровенно «сачкует»:



Таким образом, нас в первую очередь интересуют клиенты, которые приносят в компанию больше всего денег. Только сделав все необходимое, чтобы привлечь самых лакомых клиентов, можно приступать к работе над менее интересными. И в вашем коммерческом предложении надо делать акцент именно на этом.

Подведем итог. Для того, чтобы иметь представление кому продавать продукты компании Иван-Иваныча, выясните у него, кто его клиенты, на какие группы они делятся, каковы у них КФВ, и где места их «гнездования». Потом выявите, кто самый важный из этих клиентов, а кто менее важный, для того, чтобы знать, на кого «нацелиться» в первую очередь, а на кого во вторую.

## ЧТО?

Зная КФВ, можно приступить к выработке УТП. Или, говоря нормальным человеческим языком, зная, что потребитель хочет, когда выбирает товар нашего клиента, можем начать формулировать предложение, которое будет в рекламе.

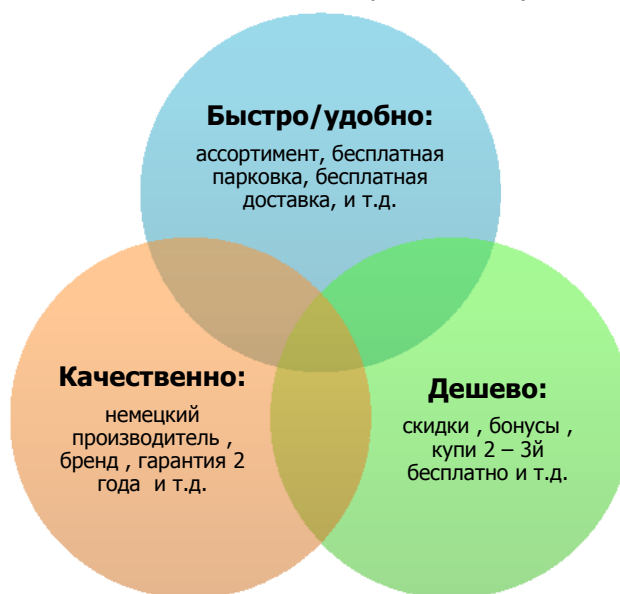
Маркетологи называют хорошее коммерческое предложение аббревиатурой УТП — уникальное торговое предложение. Иногда говорят об этом же как об У КП — уникальном коммерческом предложении. Как вы понимаете, это все одно и то же, а главная в этой аббревиатуре буква — это буква «У». Оно действительно должно быть уникальным. Ну например, «САМЫЕ ДЕШЕВЫЕ ПЛАСТИКОВЫЕ ОКНА В ГОРОДЕ» — это действительно УТП, если они и вправду самые дешевые.

Вообще, если посмотреть на разные-разные УТП и попытаться их систематизировать, то можно увидеть следующие виды предложений:

1. Рациональные УТП. То есть предложения и отличия от конкурентов, основанные на действительных рациональных преимуществах для потребителя. Их может быть три:

- ценовые преимущества («дешевле»)
- преимущества, связанные с качеством самого товара («качество»)
- преимущества, связанные с сервисом («удобно», «быстро», «везде есть», и т.д.)

Понятное дело, что эти три группы распадаются на множество мелких частных случаев. Давайте для этого посмотрим на схему:



2. Эмоциональные УТП. То есть те, которые вроде как не несут прямых очевидных предметных выгод для клиента, но благодаря которым ему ПРИЯТНО у нас покупать.

Основное и самое частое эмоциональное УТП — это «новинка!». Ну правда, в самом деле, в большинстве случаев далеко не факт, что новый сорт пива или минеральной воды лучше предыдущего, или дешевле его, или сразу появляется на всех полках. Часто реклама идет просто со словами «Новинка!» — и все.

Но человек так устроен, что ему интересно что-то новенькое. Особенно сейчас, в век прогресса. Одновременно и интересно, и немного боязно — вдруг окажется, что товар не оправдал ожиданий?

Есть группы товаров, где «новое» — это основное УТП. Например, киноиндустрия — основной мотив того, что люди идут в кинотеатр заключается в том, что они еще не видели этот фильм. Да, понятно, что и остальные факторы тоже влияют: и цена билетов, и состав актеров, и то, насколько удобный, приятный кинозал, и т.д. и т.п., но все же основной мотив — это новизна.

Кроме этого, среди эмоциональных УТП часто присутствует такой тип предложений как «свое», «местное», «родное». Часто это есть в категории продовольственных товаров — существует куча брендов с привязкой к регионам и городам.

Ну, а дальше перечень различных эмоциональных УТП не передается исчислению или систематизации. Это все те ощущения, которые людям интересны и приятны (вернее, не всем людям, а только целевой аудитории продукта и предложения).

Например, «самое мужское пиво» — какое? Правильно, «Арсенальное», «Охота», «Толстяк». Они и эксплуатируют эти образы: докеры, настоящие мужики, мужской способ решения проблем и т.д. Самое «молодежное» — «Клинское». Самое «женское» — «RED'S». Ну и так далее.

Часто встречающееся эмоциональное УТП — это месседж в духе Акелы из «Маугли»: «Мы с тобой одной крови». Так, например, продает свои услуги женское «Розовое такси» в Москве. Их целевая аудитория — женщины. Поэтому за рулем тоже всегда женщины, в салоне мягкие игрушки и тому подобное.

Есть товары, где основные факторы, влияющие на принятие решение о покупке, будут рациональными. Например, в продаже труб, гвоздей, шу-



рупов, кирпичей и так далее. Есть товары (а еще чаще — услуги), где важнее эмоциональные УТП: рестораны, кафе, парикмахерские, продукты питания и многое другое.

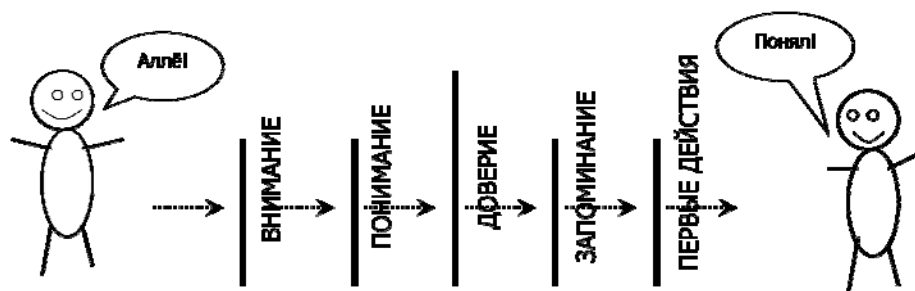
Очень важно эти выбранные УТП действительно передать в рекламном сообщении. И не просто, написав «У нас уютно!» или «Качественно и надежно!», а детально это конкретизировав. Ну, не знаем, например: «В нашем кафе — самые мягкие диваны в городе». Или: «Двойной срок гарантийной работы».

Совершенно точно, что если ваш клиент — рекламодатель — не выработал УТП для своей рекламы, а просто размещает модули со словами «Нам 10 лет!» — надо убедить его в необходимости выработки УТП для своих целевых групп. В конце концов, помогите ему и выработайте это УТП вместе с ним. Сделать это нетрудно — надо опросить клиентов, чтобы узнать, что они хотят, выяснить их ключевые факторы выбора — и предложить им ровно то, что они требуют и одновременно что является выгодным для вас. При этом надо гарантировать, что то, что вы им предлагаете, это и есть то, чего они хотят.

Кстати о гарантиях. Очень важно не просто озвучить в рекламе УТП, но и доказать его. Инструменты здесь те же, что и при преодолении недоверия потребителя.

Все довольно просто. Для того, чтобы ваше сообщение дошло до клиента Иван-Ивановича, необходимо, чтобы оно преодолело **5 барьеров человеческой коммуникации**. Проще говоря, 5 причин, по которым эта коммуникация чаще всего обрывается. Для нас это очень важно, потому что, если наше сообщение не донесено до клиента, смысл от него равен нулю.

Все барьеры нарисованы на картинке:



Барьер №1 — это человеческое невнимание. Вспомните, как часто что-то проносилось мимо ушей просто потому, что в этот момент вы увлеклись чем-то другим?

Как преодолеть этот барьер? Ну, например, обращаться к человеку по имени: помните, как делают объявления в аэропорту или на вокзале? Стоит шум, гам, вы ничего не слышите и ни на что не обращаете внимания, но стоит назвать по радио ваше имя: «Лариса Иванова, срочно пройдите к столу информации!» — как вы тотчас же «выхватываете» информацию из этого окружающего вас шума.

Неспособность привлечь внимание человека в рекламе — это 100%-но выброшенные деньги. И, поверьте, часто встречаемые в газетных рекламных модулях слова «Качественно, надежно, недорого» — ну никак не привлекают человеческое внимание.

Что же привлекает?

- большие размеры модулей
- неожиданные изображения и картинки (eye-stopper'ы, — буквально: «останавливатели глаз»)
- яркие краски, контрастирующие с окружающим текстом / дизайном
- большие пустые пространства («молоко»)
- и так далее, что более или менее выделяется над остальным

Барьер №2 — это человеческое непонимание. В нашем случае — не понимание своих выгод от рекламируемого предложения и, как следствие, неинтерес ко всему происходящему. Можно обратить внимание, но не понять, зачем мне это нужно. Не заинтересоваться. И реклама, которая привлекла внимания потребителя, но не заинтересовала его потом, не втолковала, зачем ему это нужно — так же, увы, обречена на провал.

Дело в том, что любой человек (клиент, потребитель, покупатель, — называйте как хотите), прежде, чем совершить покупку, задает себе сознательно или бессознательно 3 простых вопроса (мы их называем «Три Вредных Вопросы Любого Клиента»):

1. «Почему я должен это купить, что я от этого получу?»
2. «Чем это предложение отличается от других? Почему именно это?»
3. «Чем докажете?»

Это, конечно, не значит, что покупатель газеты в киоске или бутылки пива в магазине стоит и усердно думает: «Хм, чем же «Жигулевское» отличается от «Клинского»? Чем они мне это докажут?». Но вместе с тем, у человека ЕСТЬ ответы (возможно, непроговоренные вслух) на эти три вопроса: «Куплю пива, потому что сегодня вечер пятницы и я расслаблюсь; «Жигулевское» — это мое родное, местное пиво, не то что какое-то «Клинское»

из чуждой мне Москвы; этикетка на «Жигуревском» своя и привычная, ну а других доказательств мне не надо, я каждую пятницу такое пью».

Равно как и у вас есть эти три вопроса в голове, когда вы совершаете ту или иную покупку. Равно как и у ваших рекламодателей, кстати сказать, есть эти же три вопроса, когда они выбирают между рекламой в вашем агентстве и рекламой у конкурентов: что мне это даст? чем это лучше других? как они мне это гарантируют? Разве не так?

Давайте посмотрим, как разные рекламные газетные модули отвечают на эти три вопроса:



**Плохой пример**

**Хороший пример**

Этот второй барьер — не понимание собственных выгод и, как следствие, незаинтересованность, — это действительно очень важный барьер. Если рекламное сообщение привлекло внимание, но не доносит четко ответы на три «вредных вопроса», человек просто пожмет плечами и — перелистнет страницу.

**Барьер №3** — это человеческое недоверие. В наше время невыполненных обещаний, разочарований и вранья, потребители особенно строго относятся к рекламе, чувствуя, что вот сейчас им кто-то что-то «пытается впарить». Мы напишем в рекламном объявлении «Покупайте наши железные двери, мы устанавливаем их быстрее всех в городе» — поверят ли читатели? Поверите ли вы, если увидите такую рекламу в газете? Может быть да, а может быть и нет. Во всяком случае — далеко не факт.

А если там будет написано (не дословно, а по сути, конечно): «Покупайте наши железные двери. Мы устанавливаем их быстрее всех в городе. А если от момента вашей заявки до момента установки пройдет больше, чем 24 часа, то установка бесплатно!» — верите ли вы теперь, что это действительно быстрые ребята? Ну, уже, скорее, да.

В рекламе очень важны доказательства. Они бывают разными. Вот 7 способов наиболее распространенных доказательств:

1. Никак. Это самый распространенный способ.
2. Гарантии. Пример с металлическими дверьми иллюстрирует это.
3. Тест-драйв. То, что делают, например авто-салоны, когда предлагают вам прокатиться на автомобиле прежде, чем его приобретать, или производители мясных изделий, когда устраивают раздачу бесплатных образцов колбасы в магазинах: мол, попробуйте и убедитесь сами.
4. Ссылка на авторитет. Всевозможные фразы типа: «Рекомендовано педиатрами», «Ведущие собаководы мира рекомендуют...», «По данным института стоматологии РАН», «Только что из Германии...», «1 500 000 000 китайцев не могут ошибаться (на рекламе ресторана китайской кухни)», и так далее.
5. Отзывы клиентов. Реальные и выдуманные отзывы (лучше реальные и лучше с фотографией узнаваемых или похожих на представителей целевой группы клиентов людей, и с их прямой речью).
6. Список клиентов. Просто ссылка на то, что компания работала с многими-многими-многими клиентами и партнерами и поэтому «хорошо себя зарекомендовала».
7. Рекомендации клиентов. В отличие от отзывов, содержащих просто оценку своего взаимодействия с компанией, и от ссылки на авторитет, где компанию рекомендуют известные организации, рекомендации клиентов — это отсылка к реальным людям, у которых вы эти рекомендации взяли: «Поверьте, Алексей Петрович готов дать нашей компании лучшие рекомендации». Обычно это применяется не в массовой рекламе, а в личных продажах, таких как, например, собственно говоря, продажа рекламы.

Очень важно, чтобы рекламный модуль ДОКАЗЫВАЛ предложение, которое он содержит или хотя бы предлагал потребителю способ проверить, действительно ли все так хорошо, как это описывает реклама. Это вызывает доверие, а значит, увеличивает шансы рекламы оказаться эффективной.

Барьер №4 — это человеческая забывчивость. Действительно, человек просто-напросто может забыть то, что ему, в принципе, понравилось: привлекло его внимание, заинтересовало и вызвало доверие. Ему все понравилось, но он забыл. И опять реклама окажется неэффективной.

Есть два способа преодолеть этот барьер, и они не исключают друг друга:

1. За счет оригинальности и неожиданности поразить читателя-потребителя, «вгрызться» ему в мозг, и запомниться ему;
2. Просто тупо и часто повторять ту же самую рекламу из раза в раз, пока она не навязнет у него в голове навсегда.

Из чего мы с вами делаем следующий разумный вывод: оригинальная и талантливая реклама нужна не сама по себе, а только как средство экономии бюджета рекламодателя, позволяющее ему меньше тратиться на повторные выходы своей рекламы на вашем рекламоносителе.

Барьер №5 — это человеческая лень и бездействие. Все остальные барьеры можем пройти, а на последнем засыпаться. И привлекли внимание, и заинтересовали, и доверие вызвали, и даже запомнились — а он все равно как сидел на диване, так и сидит. Что делать?

Надо побуждать к действию. Реклама должна не просто сообщать о предложении, которое есть у компании-заказчика, а побуждать клиента к действию. Приглашать его позвонить, что-то узнать, заказать бесплатный образец, проконсультироваться, вызвать бесплатно мастера-эксперта, подтвердить свое участие, записаться на семинар, получить бесплатный совет, — словом, все, что угодно, лишь бы клиент хоть как-то вовлекся во взаимодействие с нами.

Дело в том, что вероятность покупки клиента, который абсолютно «холодный» и никак с нами не соприкасался кратно ниже, чем клиента, который ну хоть что-то сделал в отношении нас.

Именно поэтому, к слову сказать, в рекламных сообщениях сотовых операторов постоянно звучит фраза что-то вроде: «Услуга такая-то. Узнайте больше по короткому номеру такому-то», или: «Узнайте подробности на сайте». Сделайте хоть что-нибудь!!

Именно поэтому реклама должна еще и побуждать к действию. А реклама, которую клиент увидел, прочитал, сказал: «Угу» — и ничегошеньки после этого не сделал — такая реклама опять же неэффективна.

Подытоживая, снова повторим, что реклама, чтобы быть действенной (то есть, попросту говоря, чтобы продавать), должна:

1. обратить на себя внимание
2. четко сообщить предложения, которое интересно и понятно потребителю
3. вызвать доверие потребителя и преодолеть его страхи и опасения

4. запомниться
5. стимулировать потребителя к действию, увлечь за собой

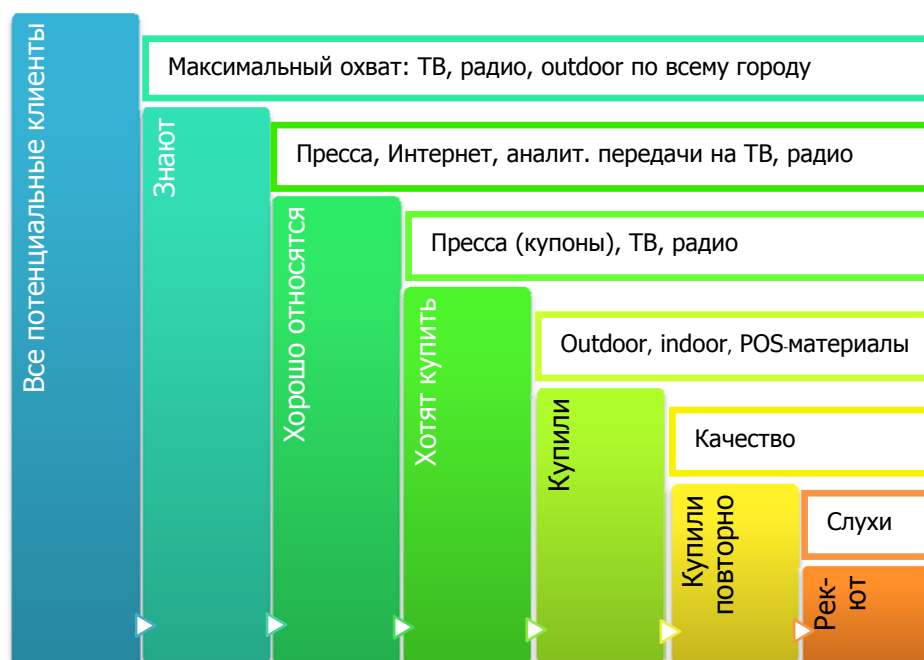
Пожалуйста, помогайте своим клиентам делать хорошую рекламу и проверять уже сделанную на соответствие этим пяти требованиям.

## КАК?

После того, как определены маркетинговые задачи, определена целевая группа и выработаны УТП — вот тогда и стоит обращаться к мысли о том, а где же разместить рекламу, каким медиа-инструментом воспользоваться?

Ответ на вопрос «Как?» — это история про медиапланирование. К сожалению, менеджеры по рекламе слишком спешат с этим делом. Они приходят к Иван-Ивану уже с задачей «нарисовать медиапланчик», не закончив работу на предыдущих этапах.

Давайте попробуем набросать, какие инструменты НАИБОЛЕЕ эффективны для тех или иных маркетинговых задач. Посмотрите картинку, она показывает, какие каналы (навскидку) можно использовать для подтягивания вверх каждого из столбиков:



Очевидно, что не все маркетинговые задачи может решить тот набор медиа и инструментов в них (например, рекламные ролики, бегущая строка, модули в газете и пр.), что у нас с вами есть. Более того, если ваш канал, к примеру, смотрит лишь часть клиентов Иван-Иваныча (например, какая-нибудь из ЦГ), то единственное, о чем можно вести разговор — это о том, что вы можете ему предложить ЧАСТЬ РЕШЕНИЯ его задач. И порекомендовать, где он может приобрести оставшиеся части, или проанализировать, если он захочет, вместе с ним разумность тех или иных инвестиций в другие, конкурирующие с вами, носители.

Действительно, продавайте клиенту в таких случаях ЧАСТЬ решения. Он будет благодарен вам за то, что вы открыли ему глаза на весь процесс маркетинга. И в следующий раз будет обращаться с советом, в первую очередь, к вам.

Дальше надо обеспечить максимальную аффинитивность, т.е. соответствие целевой аудитории Иван-Иваныча вашему медианосителю по таймслотам (на ТВ и радио), рубрикам и полосам (в газетах) и пр. Иными словами, надо подобрать Иван-Иванычу то время (газетные или outdoor-площади), в которых «гнездятся» его клиенты.

Это задача медиапланера и на этот счет масса информации в Интернете и в книжках.

## ГЛАВА 4. ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВАШЕГО КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

### Как сделать так, чтобы презентация оказала мощное воздействие?

На самом деле недостаточно просто подготовить либо потрясающее коммерческое предложение.

Крайне важно те предложения, которые мы сделаем, оформить в красивые обертки — PowerPoint-презентации, сувенирку и проч. Только тогда вы можете быть уверены в том, что Иван-Иваныч точно станет вашим клиентом.

Хорошая конфетка стоит больше (или во всяком случае оправдывает уже существующую цену) только в качественной, блестящей упаковке.

Конечно, имеет смысл проводить презентации в собственной, хорошо оформленной переговорной комнате. Где на стенах висят всевозможные дипломы, грамоты и благодарности от клиентов в адрес вашего издания.

Чтобы делать качественные презентации, важно накапливать собственную экспертность и действительно здорово разбираться в маркетинге. Для этого много не нужно, по сути, важнее всего лишь общий здравый смысл и много-много читать кейсов и примеров решений с аналитикой и разбором того, как это делалось. Покупайте бизнес-журналы, читайте сайты, смотрите на то, как работают разные бизнесы изнутри.

Ключевое в процессе презентации — это то, КАК вы ее проводите. Наши рекомендации:

- делайте презентацию стоя
- делайте презентацию с использованием визуальных средств: лучше всего, если это будет проектор, в крайнем случае, ноутбук, еще в более крайнем случае — распечатанный на листе цветным лазерным принтером
- делайте презентацию, вовлекая максимальное количество каналов коммуникации (аудиальный, визуальный, тактильный, запахи и т.д. — именно поэтому мы рекомендуем рядом с переговорной ставить кофейный аппарат, который делает хороший кофе, просить клиентов что-либо порисовать (графики, кривые продаж) вашими ручками, на ваших брендированных блокнотах и т.д.).



Когда вы проводите презентацию с помощью визуальных средств, вероятность убеждения выше на 43%. Более того, клиент готов заплатить на 26% больше за такую же услугу. Качественная презентация воспринимается клиентом как:

- более профессиональная,
- более убедительная,
- заслуживающая большего доверия,
- более интересная,
- лучше подготовленная

Более веский довод – в умах ваших клиентов качество вашей презентации является зеркальным отражением качества:

- вашей компании
- ваших услуг
- вашего сервиса
- вашей поддержки
- ваших людей

Еще один аргумент — делая это, вы будете человеком нового поколения. Вы как бы говорите: «Я ставлю Вас на пьедестал. Я делаю Вас королем или королевой дня. Ваше решение относительно моей услуги столь важно для меня и моей фирмы, что я организовал(а) и формализовал(а) мой рассказ. Вы заслуживаете самого лучшего, что я могу дать...»

Еще более того, профессионализм, с которым вы проводите демонстрацию, позволит минимизировать просьбы о скидках или специальных внеконтрактных договоренностях. Даже если не избавиться от просьб об уступках, вы с большей вероятностью добьетесь принятия вашей стандартной цены и контракта, если отстаиваете их, сохраняя свой образ профессионала-эксперта, чем создавая образ махинатора/девочки/машинки для выписывания счетов, говорящего сидя за столом и просто торгующегося.

Продажи это действительно театр. И если актеры тщательно готовятся и репетируют, почему мы себе часто позволяем «выходить на сцену» неподготовленными?

Имеет смысл назначить одного штатного презентера, который бойко, ярко и профессионально делает презентации вашего агентства и/или возможно даже ключевых предложений. Иногда, когда цена контракта высока, агентства часто даже рассматривают возможность того, чтобы нанимать людей со стороны специально для того, чтобы они просто делали презентации.

Да, проводить презентации стоя, формализованно и четко, используя мультимедийный проектор — это немного странно, с точки зрения региональной практики рынка. Клиент еще к этому не привык. Ну, так будьте первыми! :)

### **Как и что отвечать, если не согласны? Преодоление возражений после презентации**

Есть два ключевых правила в работе по преодолению возражений после презентации:

- не надо спорить и бодаться с собеседником
- у вас обязательно должны быть заготовлены четкие, скриптованные ответы на его типовые возражения

Итак, не надо спорить с клиентом. Не стоит бороться и бодаться, хотя, конечно, очень хочется... Сила действия равна силе противодействия, поэтому наиболее выгодным является движение по касательной. Лучший ответ на возражение — это ответ через вопрос-интерпретацию или вопрос-уточнение. Тем самым осуществляется перехват инициативы.

Общая логика может выглядеть так:

1. Выслушать возражение, не перебивая, а кивая и сочувствуя.
2. Согласиться с тем, что затронутая тема и вправду очень важна — но не с тем, что конкретно клиент возражает (например: «Дорого» — «Действительно, вопрос цены является одним из ключевых при выборе маркетинговой стратегии»)
3. Задать вопрос-перехват (уточнение или интерпретация)
4. Получить ответ на вопрос-перехват
5. Дать свой ответ на общее возражение в свете того, что сказал клиент в ответ на вопрос-перехват
6. Задать вопрос-продажа (получить подтверждение того, что ответ принят)
7. Зафиксировать полученное

Например:

- «— Почему вы исключили целевую аудиторию 18-25 лет из своей стратегии? Я считаю, что они тоже пользуются мойкой.

— Я согласен, этой теме нужно уделить много внимания. Я правильно понимаю, что с учетом этих сомнений, что в целом наше предложение вам понравилось?

— Да...

— Прекрасно. Выделяя целевую аудиторию, мы исходили из данных TNS Gallup Media, ядро ваших покупателей, согласно статистике, находится действительно в промежутке старше 25 лет. Но если для вас важно дополнительно исследовать возможность включения этой подгруппы тоже, мы готовы предоставить вам дополнительную информацию, хорошо?

— Да.

— Значит, договорились».

Если не тренироваться самостоятельно и регулярно, например еженедельно, то невероятно трудно будет развить в себе качества умелого переговорщика. Пожалуйста, составляйте СОБСТВЕННЫЕ приемы преодоления типовых возражений, с которыми встречаетесь именно ВЫ для того, чтобы выработать в себе навык, когда нужная фраза «отскакивает от зубов».

Вот предложенные нами возможные варианты (с учетом «кризисных» возражений клиентов), наиболее актуальные сейчас, но еще раз повторим, ПОЖАЛУЙСТА, делайте собственные схемы и таблицы, договорились?

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>«Реклама не работает, люди не звонят, не приходят!»</b></p> <p><b>«Нет смысла рекламироваться сейчас, реклама не эффективна, когда никто ничего не покупает»,</b></p> <p><b>«Реклама во время</b></p>	<p>Либо это действительно так, либо у клиента негатив к РА и он просто огульно обвиняет.</p> <p>Либо у клиента истерика. И, возможно, нынешний кризис здесь не при чем.</p> <p>В любом случае, он какой-то очень холодный и не стоит особо</p>	<p>Задаём вопросы и пытаемся понять конечную причину клиентского недовольства. Если причина в нас, искренне извиняемся, пытаемся устранить причину (на самом деле пытаемся) — пусть у клиента будет ощущение, что вы за него, что вы его человек в агентстве.</p> <p>Имеет смысл использовать аргу-</p>	<p>«Инвестиции в маркетинг стали менее эффективными? Давайте посмотрим на эти причины. Что, по-вашему, к этому привело?»</p> <p>«Иными словами, для вас важно, чтобы сейчас реклама была особенно действенна? Позвольте я расскажу в двух словах, что наша компания сделала именно для этого</p>

<b>кризиса никому не нужна!»</b>	продавать ему до того, как мы его утеплить достаточным образом.	ментацию о том, что потребители выбрали выжидательную позицию, за которой, после того как девальвация будет набирать силу, последует истерический спрос — имеет смысл этот период «поймать» своей рекламой.	в последние недели». «Я согласна с вами в том, что потребители выбрали выжидательную позицию. И, как вы понимаете, скоро они начнут «сбрасывать» теряющие свою ценность деньги. Для нас ведь с вами важно, чтобы часть этих средств влилась в вас, верно?»
----------------------------------	-----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>«Мы не готовы сейчас вкладывать деньги в какую бы то ни было рекламу (из-за кризиса)»</b></p> <p><b>«Сейчас такая ситуация в стране, что мы не можем рисковать нашим бюджетом»</b></p>	<p>Компания клиента выбрала выжидательную позицию.</p> <p>У них есть запас финансовой прочности, но зря денег тратить не хотят.</p> <p>Возможно, не видят в рекламе способа решения своих маркетинговых задач на данном этапе.</p>	<p>Стратегии три:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задавать вопросы. Понять, какие задачи ставит клиент сейчас перед собой. Найти способы решения этих задач с помощью ваших рекламных возможностей.</li> <li>2. Если клиент неконтактен, не настаивать излишне. Но реализовать стратегию утепления клиента постоянными контактами</li> <li>3. Попытаться аргументировать, что именно кризис — это время возможностей; есть целый ряд компаний, кото-</li> </ol>	<p>«Действительно, сейчас как никогда важна осторожность, осмотрительность и долгосрочное планирование. Глупо отрицать, что ситуация изменилась. Именно поэтому наше агентство сейчас регулярно оповещает своих клиентов о тенденциях и прогнозах в сфере маркетинга на будущее. Ведь как вы понимаете, важно не только сэкономить, но и правильно инвестировать. Иными словами — не только выжидать, но и вовремя выбрать момент</p>

		<p>рые, наоборот, усиливают свое присутствие в информационном поле во время кризиса (например, PHILIPS)</p> <p>Нелепо пытаться убедить клиента в том, что кризиса нет, лучше как раз поступить наоборот, предложив ему помощь и поддержку на это время.</p>	<p>для прыжка. Позвольте, я буду регулярно оповещать вас о наших рекомендациях».</p> <p>«По нашим данным, компании, ярко заявившие о себе именно в кризисное время, затем длительное время после кризиса удерживают лидерские позиции. Например...» (тут надо привести пример парочки компаний в вашем регионе, которые активно вышли на рынок в 1998 году)</p> <p>«Скажите, какие формы маркетингового продвижения вы сейчас будете использовать вместо этого?»</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
«Ввиду сложившейся экономической ситуации, мы вынуждены приостановить все виды имиджевой активности, сейчас мы финансируем только те	<p>Здесь, к сожалению, самое грустное то, что решение принимает не тот человек, с которым вы общаетесь. Это существенно усложняет продажи.</p> <p>Либо, как это часто бывает,</p>	<p>Точно надо понять, действительно ли человек не принимает решения сам. Наверное, имеет смысл его честно и искренне об этом спросить. Например в мягкой форме: «Скажите, Игорь, кто кроме вас еще влияет на приня-</p>	<p>«Скажите, как вы считаете, те решения, которые приняты Вашими боссами, учитывают только риски, или еще и потенциальные возможности кризиса?».</p> <p>«То есть, иными словами, лично вам наше предло-</p>

<p><b>проекты, отменить или приостановить которые нет возможности»</b></p> <p><b>«Наше руководство заморозило проекты и до конца года ничего не будет предпринимать»</b></p> <p><b>«Москва срезала нам все бюджеты на рекламу»</b></p>	<p>вам просто не хотят говорить «нет» в глаза, ссылаясь на то, что «я маленький человек, что с меня спрашивать?».</p>	<p>тие компанией решения о маркетинговых инвестициях? Скажите, ваши коллеги руководствуются абсолютно аналогичными критериями, или у них есть свои способы оценки предложений, которые нам с вами необходимо учитывать при работе?»</p>	<p>жение кажется разумным в сложившихся условиях, верно? Давайте вместе подумаем, как это аргументированно представить вашему руководству»</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>Просто приостанавливают рекламные кампании, не говоря ни слова</b></p>	<p>Как минимум, увы, это означает, что ваши отношения с этим клиентом недостаточно партнерские для того, чтобы он счел нужным как-то объяснить свое решение.</p>	<p>Абсолютно точно, что нужно узнавать причины отказов и остановок. Ну, то есть не соглашаться просто на слова «вы же понимаете, кризис» — а попытаться уточнить, в чем именно проблема? Реклама стала хуже работать, они не ожидают спроса и продаж, кончились деньги, уходят с рынка целиком, переориенти-</p>	<p>«Вы знаете, Иван Иванович, я бесконечно уважаю Ваше право сказать нам, как да, так и нет. И то решение, которые вы принимаете по остановке компании, разумеется, никак не может быть оспорено. И вместе с тем, я буду вам очень благодарна, если вы расскажете мне, в чем детальные причины такого решения.</p>

		<p>руются на другие носители, и т.д. То есть нужна детальная картина.</p>	<p>Я хочу быть профессионалом в своей работе и мне важно знать, как мыслят и поступают мои лучшие клиенты, чтобы еще лучше работать»</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>«Из-за финансового кризиса руководители приняли решение сократить рекламный бюджет, поэтому никаких акций в ближайшее время не планируется»</b></p> <p><b>«Рекламный бюджет уже просчитан на определенное время вперед, пока ничего не планируется»</b></p> <p><b>«Нет денег, финансовый год закрыт»</b></p>	<p>Объяснений может быть два:</p> <p>1. Ребята, у нас такая процедура: деньги приходят в начале года, и сейчас мы ничем не можем вам помочь.</p> <p>2. Решение принимается на федеральном уровне. Мы здесь ничего не решаем. Тем более, кризис.</p>	<p>Активно «утеплять» клиента, если он имеет возможность влиять на рекламные бюджеты.</p> <p>Всегда держать руку на пульсе, потому что ситуация теперь будет меняться быстро (горизонт планирования сократился практически у всех, без исключения, компаний — никто не знает точно, что будет завтра).</p>	<p>«Действительно, планирование вперед позволяет избежать ненужной головной боли в течение года. Насколько я понимаю, правда, теперь в условиях кризиса, горизонт планирования, увы, и у вас, и у нас снизился. Если раньше вы точно знали, какой будет объем продаж, скажем, через год в августе, то сейчас мы можем только гадать. Приходится каждый раз подстраиваться. Это значит, что периоды планирования для маркетинга тоже сократятся, это почти неизбежно. Давайте договоримся так: когда перед вами встанет задача</p>

			корректирования существующих или создания новых медиапланов, вы подключите меня к этой работе, а пока что я просто буду регулярно снабжать вас экспертной информацией и прогнозами по рынкам и рекламным возможностям, договорились?
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>«Что-то совсем не могу сейчас про-рабатывать новые рекламные площади. У нас сейчас очень много работы с ТВ и кинотеатрами, полностью погружен в работу с ними».</b></p> <p><b>«Мы возьмем сейчас телевидение лучше, потому что оно в этот период лучше работает, хоть и стоит дороже»</b></p>	<p>Люди рационализируют свои рекламные инвестиции.</p> <p>И, скорее всего, они хорошо разбираются в маркетинге и рекламе.</p>	<p>Просчитать цену за 1 контакт для разных рекламных носителей (в том числе и по вашему).</p> <p>Если ваш носитель дороговат по сравнению с другими — стоит изучить положение клиента с помощью маркетинговых столбиков. Помните?</p> <p>Возможно, окажется так, что ваш носитель сможет решить какие-то еще, кроме основных, маркетинговые задачи клиента.</p>	<p>«Вы сейчас выбираете носитель по принципу максимальной эффективности. То есть, если я смогу убедить вас в том, что мое предложение будет полезным, то вы готовы его рассмотреть, верно?»</p>



<p><b>«Ваш носитель нам не подходит»</b></p> <p><b>«Мы уже сотрудничали с Вашей компанией, теперь считаем это неэффективным»</b></p>		<p>Если окажется, что вы и ваши носители не могут помочь клиенту в каком-то одном столбике (там, где он и выбрал конкурента — например, поднять уровень знания), но могут помочь в другом (например, улучшить отношение к вам), смело идите к нему с разноцветными фломастерами и листом ватмана.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>«Мы уже размещаем рекламу на других носителях и не можем позволить себе платить за дополнительную рекламу».</b></p>	<p>Тоже рационализация, но не со знанием дела, а по принципу: «всё, денежки закончились, извините, кто успел, того и тапки»</p>	<p>Подождать. А потом придти с предложением, которое было выше (фломастеры и маркетинговые столбики).</p> <p>Вообще, этому клиенту придется долго-долго объяснять про маркетинг, выгоды, столбики, и так далее, так что запасайтесь терпением.</p> <p>Можно начать с формулы эффективности</p>	<p>«Действительно, минимизация маркетинговых бюджетов — это одна из ключевых задач сейчас, на время кризиса. Важно, чтобы носитель был сейчас не просто результативным, но максимально эффективным, в том смысле, чтобы он давал максимум отдачи на 1 рубль, верно? Мы подготовили презентацию для вас под назва-</p>

		(помните?): «Эффектив- ность = резуль- тат / затраты»	нием «Как сни- зить издержки на рекламу во время кризи- са?» Позволь- те, я расскажу вам об этом, а вы после этого будете прини- мать те реше- ния, которые сочтете разум- ными.
--	--	----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>«Наши дела очень плохи, у нас и так много долгов»</b></p> <p><b>«Наше заведе- ние сейчас на границе закры- тия, соответст- венно и речи быть не может о какой-либо рекламе (мел- кие заведе- ния)»</b></p>	<p>Похоже, что у этих своих про- блем выше про- крыши. Реклама им никак не по- может, а из- лишняя настой- чивость вызовет лишь агрессию.</p>	<p>Обращаться к ним только по- сле того, как исчерпаны все другие возмож- ности.</p> <p>Может кто-то поправил свое положение, а кто-то просто соврал.</p> <p>Имеет смысл сделать не- большую бро- шюру / просто текст с реко- мендациями о том, как бизне- сы могут попра- вить свою си- туацию сейчас: там должны быть советы и про рекламу, и про не рекламу (а, например, мерчендайз, управление ло-</p>	<p>«К сожалению, это действи- тельно нехоро- шая ситуация. Пожалуйста, знайте, что мы полностью на вашей стороне. Специально для этого агентство разработало Антикризисный Рекламный Па- кет — пожалуй- ста, взгляните, возможно ка- кие-либо из этих рекомен- даций покажут- ся вам полез- ными».</p>

		<p>яльностью, общие принципы сокращения издержек и т.д.); важно, чтобы клиент знал, что вы готовы заботиться о нем не только когда у него есть деньги, но и когда у него проблемы.</p>	
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>«Мы не заключаем сейчас никаких сделок в виду того, что затруднено взаимодействие с банком.»</b></p> <p><b>Банк заморозил счета, не могут обналичить, перевести деньги.</b></p> <p><b>Сейчас кризис, заплатить не можем, но можем предложить бартер.</b></p>	<p>У ребят реальные затруднения.</p> <p>И их, действительно, затронул кризис (именно нынешний, банковский).</p>	<p>Предложить подождать. Разработать действительно интересное предложение и постоянно «утеплять» клиента контактами</p> <p>Если бартер нужен — то берите, хотя нам кажется, что от бартера лучше уходить.</p>	<p>«Понимаю те сложности, которые стоят перед вами. Со своей стороны, хочу заверить, что мы всегда на вашей стороне. Скажите, можем ли мы быть чем-либо полезными для вас?»</p> <p>«Понятно. В таком случае, вам наверняка будет интересна и полезна регулярная экспертная информация и рекомендации, которые готовит наша компания для своих клиентов. Просто для справки.»</p>

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<p><b>«Мы вообще не рекламируемся где-либо»</b></p> <p><b>«Нам вообще реклама не нужна, не в кризис, не без кризиса»</b></p>	<p>Ничего хорошего. Вариантов не так уж и мало:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Они работают на монопольном рынке и им объективно не нужна реклама</li> <li>2. Они работают на рынке, где спрос существенно превышает предложение</li> <li>3. Рост продаж сейчас не важен (нет товара, ограничены поставки)</li> <li>4. Используют директ-маркетинг, находя своих клиентов напрямую</li> <li>5. Им реклама нужна, они этого не понимают, и придется долго-долго объяснять</li> <li>6. Просто хотят от вас отвернуться</li> </ol>	<p>В зависимости от вариантов — от «спасибо, до свиданья» (в случае, 1, 2 и 3 ситуации), до выискивания возможных все-таки потребностей в рекламе (вариант 4), объяснений и лекций (5), или долгого-долгого объяснений.</p> <p>Вообще — тут можно брошюру написать под заголовком «Что делать когда «Нам реклама не нужна!»...?» — настолько тут много может быть вариантов.</p> <p>Нужна дополнительная информация.</p>	<p>«Вы знаете, есть две вещи, которые хочу на это сказать. Во-первых, я принимаю вашу точку зрения. Во-вторых, поскольку я хочу быть профессиональным рекламщиком и реально знать все про рекламу и разные рынки, — я вам буду очень благодарна, если вы мне расскажете, как вашей компании удастся быть успешной без рекламы. Я говорю сейчас без тени иронии, мне правда важно знать, как это возможно. Все, что вы готовы рассказать и что не составляет коммерческую тайну — я буду рада узнать. Вот такая, Иван Иванович, искренняя просьба к вам.</p>

Возражение	Что означает?	Что делаем в ответ?	Возможные скрипты
<b>«Сократив затраты на рекламу,</b>	Без дополнительной инфор-	Выясняем, кто в данном случае	<b>???</b>

<p><b>прибыль не уменьшилась!»</b></p> <p><b>«Компания зарекомендовала себя на рынке города, а на новых клиентов работает реклама в телефонных справочниках»</b></p>	<p>мации о том, что это за тип бизнеса — очень трудно определить, что это означает.</p> <p>Если это салон одежды, например, то вряд ли это разумное решение владельца.</p> <p>Если это тракторный завод — то можно из любого медиа вынуть деньги, ничего не изменится.</p>	<p>прав, кто неправ.</p> <p>Если компания все-таки работает на массовом рынке — то рисуем маркетинговые столбы.</p> <p>Говорим об инерции в рекламе. Сначала трудно раскачать бренд, потом он не сразу гаснет. Беда в том, что после того, как погас — опять трудно раскачать сначала.</p> <p>Сознание клиента — не сковородка: быстро нагрелся, быстро остыл. Это скорее как чан с водой или батареи парового отопления — фиг потом нагреешь, если все замерзло напроць.</p>	<p>В зависимости от деталей и подробностей ситуации. Надо выяснять (см. выше как просить объяснить и рассказать)</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Это те скрипты, которые мы вам рекомендуем.

Пожалуйста, также уделите внимание тем автоматическим мыслям, которые часто приводят к тому, что мы сами собой манипулируем. Есть такой «Моральный кодекс законченного невротика», 9 коротких положений, если следовать которым, можно почти гарантированно самим собой заманипулировать и усложнить переговорный процесс.

1. Я должен быть самым щедрым, тактичным, благородным, мужественным, самоотверженным и красивым.
2. Я должен быть идеальным любовником, другом, родителем, учителем/студентом, супругом.
3. Я должен справляться с любыми затруднениями легко и с полным самообладанием.
4. Я должен всегда уметь быстро найти решение любой проблемы.
5. Я никогда не должен страдать; я всегда должен быть счастливым и безмятежным.
6. Я должен все знать, понимать и предвидеть.
7. Я должен всегда владеть собой и управлять своими чувствами. 8. Я всегда должен считать виновным себя; я не имею права причинять боль никогда и никому.
8. Я никогда не должен испытывать усталости и боли.
9. Я должен быть всегда на пике эффективности.

Успех в переговорах процентов на 80-90 зависит от внутренней свободы и ваших установок (которые, конечно, не тумблер: здесь «вкл./выкл.» не работает — это вопрос долгой практики и развития в себе уверенности), и лишь на 10-20% от владения коммуникативными техниками и инструментами.

## Ценовые переговоры

Главное в переговорах о цене это четкое представление о том, что в сознании клиента есть две чаши весов (помните, мы об этом говорили в самом начале?): цена и ценность нашего предложения. И сделка происходит тогда и только тогда, когда ценность либо равна цене сделки, либо БОЛЬШЕ чем, цена сделки.

Поэтому:

- мы всегда называем цену ТОЛЬКО и ТОЛЬКО после того, как максимум из возможного накачали ценность предложения (т.е. это значит, что мы не рассылаем прайс-листы по факсу и в электронной почте, не объявляем цену по телефону (кроме маленьких клиентов), не обсуждаем вопросы о цене до того, как сделали презентацию и т.д.);
- если в сознание клиента после этого ценность предложения меньше, чем цена, то нам придется, либо падать в цене («скидочку дадим»), либо накачивать ценность еще раз; и имеет смысл попробовать сделать второе еще раз — просто повторив ему четко и по пунктам те его ВЫГОДЫ (а не ваши факты или преимущества), ко-

которые он получит от работы с вами; в крайнем случае можно повторить и в третий раз — вы удивитесь, но в большом проценте случаев простое повторение воспринимается нашим собеседником как уточнение сказанного;

- нужно иметь специальные ценовые скрипты; например: «Согласитесь, Иван Иванович, что это выгодное предложение, в котором доля нашей ответственности велика. — Это так? [— Да] Ну, в таком случае, Иван Иванович, согласитесь, мера ответственности определяет и уровень цены».

Еще одна из возможных стратегий преодоления ценовых страхов и барьеров — это одновременное предложение двух разных по цене и составу предложений, из которых одно заведомо заоблачно и выполняет функцию ледокола: если с Иван-Иванычем обсуждался бюджет в 40 рублей, то одно делается на 100 рублей, другое на 43. Продавцы называют эту технологию «предложение — ледокол».

### **Как «забить гол»? Завершение сделки**

Золотое правило завершения сделки простое — сделку надо завершить. :)

Это правда важно. Очень часто наши коллеги делают отличную презентацию, блестяще проводят переговоры, преодолевают возражения, но... так и не завершают сделку. Не действуют по принципу «уже все решено». Не дожимают. Не протягивают руку, как бы говоря, что переговоры закончены. А просто неуверенно спрашивают: «Ну что, Иван Иванович, что вы думаете о нашем предложении?» И тогда — все пропало.

Какими могут быть скрипты завершения сделки?

- Закрытие-компромисс: «Как насчет этого, Андрей, — вы разместите заказ на 2 месяца, а наше агентство даст вам скидку в 10%?» — и молчать;
- Выборочное закрытие: «Итак, договорились. Последний вопрос к вам, Сергей, — мы начинаем кампанию уже в понедельник или в середине недели?» — и молчать;

Или: «Мы выяснили все вопросы, вам удобнее произвести оплату наличными или перечислением?» — и молчать;

- Закрытие-отсечение по времени: «Я уверен(а) в выгоды этого предложения. Один маленький нюанс. Сегодня на планерке наш босс

объявил о повышении цен и это значит, что уже с пятницы я не смогу гарантировать вам текущие условия. Значит, имеет смысл сделать заказ сейчас — ведь так?» — и молчать;

- Заккрытие «уже все решено»: «Промежуточные отчеты о прохождении кампании мне предоставлять вам, Сергей, или вашему заместителю?» — и молчать;

Или: «Как только я поставлю нашу кампанию в трафик (на выход в эфир), я вам обязательно позвоню, договорились?» — и молчать;

Или: «Какие еще вопросы вы хотели бы узнать, прежде чем мы начнем работу?» — и молчать;

- Заккрытие-вознаграждение: «Теперь, когда вы, как наш постоянный клиент превысили необходимый порог для VIP-клиентов, вы получите на следующую кампанию скидку в 10%. Какие вопросы мы должны обсудить, прежде чем начнем следующую кампанию?» — и молчать;

Причем главное во всех этих скриптах — последнее «и молчать». Кто первый что-то скажет, тот и проиграл.



## Заключение

На этом мы закончили наше пошаговое руководство о том, как подготовить идеальное коммерческое предложение.

Во-первых, друзья, снова спасибо.

То, что вы осилили все это чтение, безусловно, с лихвой компенсирует те усилия, которые мы приложили, чтобы все это написать.

Мы не очень любим писать, поэтому вряд ли все получилось ровно так, как мы это задумывали в начале. Искренне надеемся, тем не менее, что эти несколько соображений окажутся полезными для вас, увеличат ваши продажи и принесут вам реальные денежные дивиденды. В конечном счете, именно ради этого мы и старались.

В заключении хотим сказать одну вещь. Вообще говоря, изменения в жизни человека происходит тогда, когда складываются три фактора: его понимание того, что нужно меняться, знание о том, как это делать, и настойчивые действия в выбранном направлении. Плюс ко всему и прочему, его еще периодически одолевает лень, неуверенность в правильности сделанного выбора, отсутствие времени и другие формы сопротивления изменениям.

Метафорически, это можно выразить вот какой математической «формулой»:

$$\text{Изменения} = (\text{ОНИ} * \text{НХ} * (\text{1Ш} + \text{ПД})) > \text{R}$$

Не пугайтесь. Все просто. ОНИ — это «осознание необходимости изменений». НХ — это «ноухау». 1Ш + ПД — это «первый шаг и последовательность действий». Ну а R, как мы помним из курса физики за восьмой класс, — это сила сопротивления. Знак умножения говорит нам о том, что все три фактора необходимы для совершения изменений, и если хотя бы одного из них не будет, если он будет равен 0, то с умножением на 0 — вся конструкция обрушится.

Так что вывод простой. Тот факт, что вы решили прочесть эту книжку, говорит нам с вами о том, что ОНИ скорее есть, чем нет. Значит вы хотите каких-то изменений, раз решили почитать, верно? Например, продавать больше, или лучше, или легче, или качественнее обслуживать клиентов.

Мы постарались за это время обеспечить вас ноухау, в которое верим. Мы правда искренне убеждены, что эти технологии работают.

Ну а первый шаг и последовательность действий, равно как и преодоление сопротивления, которые гарантированно будут, — это уже снова по вашей части.

...так что успехов вам.

И еще раз спасибо...

*Саша и Рома*