



БИЗНЕС КАК СИСТЕМА

Инструменты Black Star

ИЛЬЯ КУСАКИН

Илья Кусакин
Бизнес как система

«ЭКСМО»

2019

УДК 658.8
ББК 65.290-2

Кусакин И. В.

Бизнес как система / И. В. Кусакин — «Эксмо», 2019

ISBN 978-5-04-094922-9

Теория, кейсы, технологии и инструменты для выстраивания системного бизнеса. Разбор реальных примеров подкреплен практическими заданиями. Превратите свое дело в машину по зарабатыванию денег, работающую как часы!

УДК 658.8
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-094922-9

© Кусакин И. В., 2019
© Эксмо, 2019

Содержание

| | |
|--|----|
| ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА | 6 |
| Вступление | 8 |
| Глава 1 | 11 |
| Глава 2 | 15 |
| Что за продукт вы предлагаете? | 17 |
| Кому нужен ваш продукт? Какова его целевая аудитория? | 18 |
| Каковы покупательские критерии вашей аудитории? В чем уникальность вашего продукта? | 20 |
| Глава 3 | 22 |
| Глава 4 | 27 |
| Глава 5 | 31 |
| Этап 1. Привлечение. | 33 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 36 |

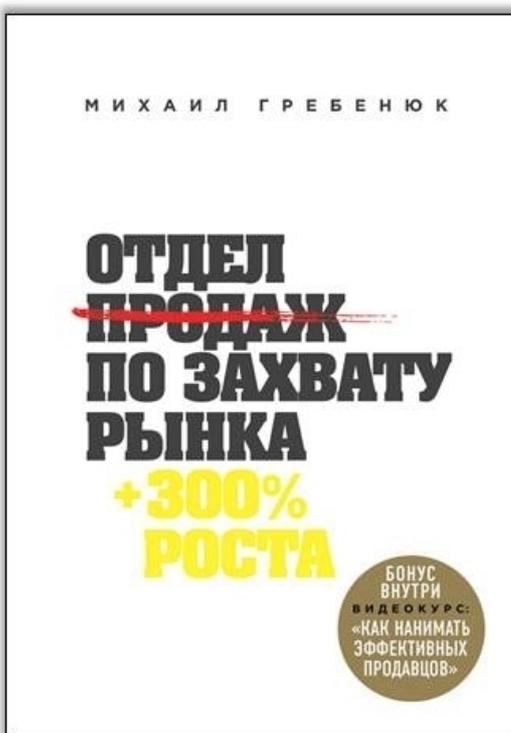
Илья Владимирович Кусакин
Бизнес как система.
Инструменты Black Star

© Текст. Кусакин И., 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА



Трансформатор. Как создать свой бизнес и начать зарабатывать

Если вам не хватает мотивации, ресурсов, понимания того, как создать бизнес с нуля и раскрутить его до лидерских позиций – эта книга лучший подарок, который вы можете себе сделать. Бизнес-блогер № 1 в России Дмитрий Портнягин выводит ключевые правила для достижения результатов в бизнесе, вдохновляет лидерским мышлением и невероятной энергетикой.

Как инвестировать, если в кармане меньше миллиона

Как получать пассивный доход, освободиться от рутины и стать автором своей жизни? Эта книга – азбука инвестора от одного из самых востребованных коучей по инвестированию в России. В ней вы найдете пошаговую стратегию для начинающих вкладчиков, а также самые эффективные технологии и стратегии приумножения капитала.

Отдел продаж по захвату рынка

Книга Михаила Гребенюка, спикера № 1 «Бизнес Молодости» – готовое руководство по созданию отдела продаж и повышению его эффективности. В ней вы найдете 17 инсайтов для руководителей, стратегии развития бизнеса, скрипты для холодных и теплых звонков, повышение конверсии и многие другие технологии, которые помогут повысить эффективность вашего отдела.

Бизнес-инсайты

В основе книги «Бизнес-инсайты» лежит многолетний опыт предпринимателя Алексея Воронина. Вся теория подкреплена кейсами самого автора и его учеников – известных российских предпринимателей. Здесь пошагово рассказано о сложном: что такое масштабирование бизнеса, как сохранить деньги и выйти на следующий уровень дохода.

Вступление

Привет! Давайте познакомимся, меня зовут Илья Кусакин. В этой книге описан мой практический опыт по развитию разных компаний. Лично я никогда бы не поверил на слово человеку, в чьей компетентности не уверен, и уж тем более не рискнул бы деньгами и бизнесом, претворяя в жизнь идеи «раскрученного» специалиста. Поэтому для начала вкратце расскажу о себе.

Мне 32 года, и к этому возрасту мне посчастливилось не только найти свое призвание в жизни, но и воплотить его в федеральный просветительский проект «Люди Дела». Кто-то из вас, возможно, видел наш канал на YouTube, другие могли слышать обо мне как о Директоре по построению Black Star или о бизнес-архитекторе самых разных компаний, таких, как World Class, «Фабрика Мебели “8 Марта”», «1С Первый Бит», «ЭкоПлант» и т. д.

Однако важны не статусы и громкие названия компаний, а лишь практика, собственно инструмент, технологии и внедрения! Как владельцу, управляющему партнеру, консультанту и коучу мне довелось участвовать в развитии более чем 300 компаний, и, приводя эту цифру, я имею в виду только те кейсы, где уровень моего погружения в бизнес исчислялся сотнями часов плодотворной работы. Строительство команд и бизнес-процессов – это, пожалуй, моя Страсть.

Сказанное – не проявление моей гордости, а просто желание представиться, чтобы вы понимали, где я раздобыл идеи, инструменты и технологии, которыми буду делиться с вами в этой книге, дабы ваш бизнес и карьера процветали. О востребованности того, чем я занимаюсь сегодня, свидетельствует, в частности, то, что мероприятия первого всероссийского тура бизнес-шоу «Люди Дела» посетило более 15 000 человек.

Обучение и передача опыта важны для меня не ради подпитки своего эго, хотите – верьте, хотите – нет, но я реально ловлю кайф от возможности сделать жизнь другого человека счастливее или хотя бы легче. Еще в школьные годы я, бывало, получал большое удовольствие, когда переводил пожилых людей через дорогу, а молодым мамам поднимал в автобус детские коляски. По мере взросления я понял, что помогать другим на более серьезном уровне может только тот, кто прошел определенный путь и научился замечать и работать с мелочами, которые влияют на результат.

Моя карьера строилась так: сначала я был курьером, затем продавцом, затем руководителем отдела продаж, а позже – техническим и исполнительным директором в разных компаниях. Ни на одной работе у меня не было оклада. Всегда «как потопал, так и полопал». Это, конечно, заставляет быстро развивать необходимые компетенции.

Если говорить о ключевых умениях, то чем больше опыта набираешь и умнее становишься, тем яснее понимаешь, каким дураком был еще вчера. Поэтому самые мудрые не говорят ни о каких компетенциях! Но если посмотреть на мой багаж специализации, то его большую часть составляют современные инструменты маркетинга, методы ведения переговоров и опыт построения команды. Острога восприятия и аналитические способности различаются у разных людей. Мне, например, пришлось учиться, непосредственно работая своими руками, а не только наблюдая со стороны за работой других.

Что ж, для первого представления обо мне сказано достаточно. Теперь поговорим о вас, ведь я стремлюсь к тому, чтобы эта книга породила в каждом читателе ощущение, что все написанное на ее страницах адресовано именно ему. К счастью, аудитория проекта «Люди

Дела» весьма многогранна и соединяет в себе и умудренных опытом бизнесменов, и вчерашних стартаперов, и руководителей высшего и среднего звена из тысяч компаний по всей стране.

**СУРОВЫЙ РУССКИЙ БИЗНЕС СХОЖ С СУРОВОЙ РУССКОЙ
ЗИМОЙ: У ВАС МОЖЕТ БЫТЬ ДОРОГОСТОЯЩАЯ ИНОМАРКА,
НО БЕЗ КАЧЕСТВЕННОЙ ЗИМНЕЙ РЕЗИНЫ ДАЛЕКО НЕ
УЕДЕШЬ.**

Это ставит передо мной действительно непростую задачу: передать вам мой опыт по построению системного бизнеса так, чтобы каждый нашел необходимые именно ему недостающие детали пазла, отсутствие которых приводит к тому, что некогда горевшие энтузиазмом глаза меркнут от осознания неспособности найти ниточку, потянув за которую можно развязать запутанный клубок проблем. Я писал книгу не для конкретной возрастной категории – поколения «Y» или «X», – она адресована тем, кто просто хочет разобраться в данной теме.

Цель этой книги – дать вам инструменты, которые помогут «достроить» ваш бизнес. Многие настолько сильно увязают в ежедневных задачах, что у них появляется желание продать свое дело, другие же продолжают тащить все на себе и из-за постоянных проблем теряют желание развивать и расширять свой бизнес, ведь чем активнее компания развивается, тем больше нужно ее достраивать. Именно трудности на этом этапе приносят в жизнь владельца столько стресса, что теряется всякая мотивация двигаться вперед.

Необходимо упомянуть, что в моем понимании системный бизнес – это не только приемы автоматизации бизнес-процессов и сухие описания структуры компании. Нет! Сразу обозначу, что системный бизнес – это прежде всего люди, от которых зависит его эффективность, увеличенная продуманными автоматизированными бизнес-процессами. Но прежде чем автоматизировать бизнес, нужно его построить, так что с определения, как его строить, мы и начнем.

С недавних пор при диагностике любой бизнес-модели я рассматриваю не только финансовую и маркетинговую составляющие, но и:

- наличие технологий в бизнесе;
- наличие инструментов, которые, собственно, придают системе форму;
- людей и степень их вовлеченности;
- уровень актуальности продукта и его уникальность;
- описанные бизнес-процессы и регламенты, формирующие коридоры, по которым движутся деньги, люди, клиенты и другие, скажем так, «частицы».

Я уверен, что владелец компании и ее руководители должны «прожить» и создать все это, лишь тогда бизнес можно считать построенным и эффективным. После появляется смысл масштабироваться и развиваться посредством инвестиций.

Конечно, при построении бизнеса можно встретить сугубо инвесторский подход или, напротив, при наличии солидного стартового капитала или помощи более успешных товарищей получить возможность создать компанию, работающую как часы, не переживая о быстрой отдаче. Мы рассмотрим гораздо более распространенный случай, когда первоначальной задачей ставится финансовая выгода, и в погоне за все более и более высокими доходами владелец с «волшебной изолентой» в руках латает дыры, не давая бизнесу лопнуть по швам. Или же лежит на рельсах всех бизнес-процессов вместо шпал каждую пару метров – и реально страдает по мере роста дохода компании, испытывая стресс и ощущение, что рвется на части.

Знакомо?

Уверен, что в той или иной степени с подобной ситуацией сталкивались многие, но это не говорит о том, что их дело пропащее, а предприниматель из них никудышный. Напротив, именно они и являются предпринимателями, но, конечно, до настоящего БИЗНЕСА тут еще далеко.

От главы к главе я последовательно буду раскрывать все элементы, без которых системный бизнес попросту невозможен. Не удивляйтесь тому, что темы автоматизации и технологизации компании будут подняты лишь во второй половине книги. Суровый русский бизнес схож с суровой русской зимой: у вас может быть дорогостоящая иномарка, но без качественной зимней резины далеко не уедешь. Так и в бизнесе – описание технологий, пособия, CRM-системы, подсчет KPI и многое другое не имеют смысла без таких основ, как сплоченная команда, уникальный продукт, понятная маркетинговая стратегия (road map) и ежедневная работа над повышением доходов и сокращением расходов.

Повторюсь, речь идет о современном бизнесе, его технологиях и инструментах. Мы не будем говорить о коммерции формата «купил за тысячу – продал за полторы». Разумеется, не только новаторы имеют право гордо называть себя бизнесменами, но все же давайте договоримся, что серые, не несущие свежих идей и лишённые уникальности предприятия, такие, как продуктовые ларьки в спальнях районах и штампованные автомойки, не имеют никакого отношения к тому, о чем пойдет речь в дальнейшем.

Почему построение карьеры в фитнес-клубах World Class выбирают лучшие в индустрии инструкторы?

Почему за любой франшизой Black Star очереди выстраиваются за год до открытия?

Почему молодой уроженец города Коврова приехал в Москву и за пять лет создал один из самых эффективных в России питомников растений?

Если финансовый успех «предпринимателя» основан на торговле из-под полы алкоголем после 23.00 или обманах на закупках, то вряд ли его заинтересует проработка продуктовой воронки или увеличение HR-привлекательности бренда. Идея такая: если вы готовы дочитать книгу до конца, чтобы усвоить новый подход и с его помощью модернизировать ваш бизнес или компанию, в которой вы работаете, и в итоге достичь квантового роста, то давайте начнем. Эта книга – именно то, что вам нужно.

Глава 1

Беда всех ремесленников

Простейшая бизнес-модель

У каждого предпринимателя на заре его занятий бизнесом в голове имелась интуитивная простейшая бизнес-модель. **Брать деньги-Отрабатывать деньги.** Повторяя это годами снова и снова. Условный Василий Петров приходил к следующему умозаключению:

«У меня есть старая BMW, и когда мне надоело менять один автосервис на другой из-за низкого качества работ и высоких цен, я самостоятельно капитально отремонтировал свою «старушку». Но я же не один такой! Наверное, сотни владельцев BMW страдают от тех же проблем, а я уже разобрался в них и мог бы помочь, ну, не бесплатно, конечно».

И вот, арендовав несколько гаражей в одном блоке, Василий из вчерашнего офисного сотрудника превращается во владельца собственного автосервиса «BMW ЛюксПром» и интуитивно действует по схеме **«нашел клиента – получил деньги – выполнил работу и сдал ее»**. На первое время знакомые, их рекомендации и локальный спрос на услуги Василия способны обеспечить ему еду, крышу над головой и даже возможность сходить с девушкой в парк Горького, не боясь, что барышня захочет еще и зайти куда-нибудь перекусить.

Но нашему герою этого мало, и он решает освоить искусство маркетинга. Записавшись на бесплатный мастер-класс по продвижению в Instagram и начитавшись статей в интернете, Василий методом проб, ошибок и спущенных в трубу бюджетов находит стабильный источник лидов. Мысленно уже потратив ожидаемую рекордную прибыль, он набирает столько заказов, что теперь вынужден сутками пропадать в «мастерской», дабы не подвести клиентов. Кое-как справившись с первоначальным резким всплеском востребованности, Василий осознает, что его маркетинговая стратегия постепенно потеряла эффективность и грядущий месяц грозит обернуться максимальным провалом по доходам, да еще и, как назло, квартал подходит к концу, а значит, подоспело время платить налоги.

Что делать? Снова окунуться в маркетинг? Но тогда уже взятые заказы не будут выполнены в срок.

Снова запереться в «мастерской»? Но денег от этого не прибавится, и поток клиентов со временем только сократится. Нанять новых механиков, помимо себя самого, и обучить их? Но он уже однажды потратил на них кучу времени, а те, почуяв легкие деньги, ушли и открыли свой автосервис через дорогу, напротив. Да даже если он и наймет других, все равно расходов станет еще больше, а прибыль будет даже ниже, чем прежде! Если самому сконцентрироваться на поиске клиентов, то не получится толком обучить новичков, и качество работ пострадает, а ведь именно качество – основная фишка бизнеса Васи!

Замкнутый круг! И именно то, как Василий сможет из него выбраться, определяет его дальнейшую судьбу бизнесмена. Ибо все, что происходит до этапа, на котором рост компании без роста емкости бизнеса становится невозможен, является не более чем предпринимательством и ремесленничеством. Причем, даже будучи ремесленником и делая свое дело хорошо, можно зарабатывать и 100, и 200, и 300 тысяч, а в случаях если вы обслуживаете премиум-сегмент, ваши заработки могут доходить и до миллиона. Но важно понимать, что и у предпринимателя, и у ремесленника есть свой «потолок», в то время как в настоящем системном бизнесе

такого ограничения не существует. Потолок этот является Личной Потребностью в деньгах. И тут наш герой, заработав рекордную сумму, начинает, что называется, «играть с дном» – покупая новые тачки, квартиру, залезая в кредиты, сочиняя себе виртуальных крокодилов, которые бегут за ним, – работает все больше, чтобы обслуживать, как белка, колесо, которое сам же для себя и построил. Брать деньги – Отрабатывать деньги. Снова Брать деньги – Отрабатывать деньги. И так пока не купит себе машину и жилье, потом – не обеспечит жену и детей, и вот бизнесмену уже стукнул полтинник, а вроде еще вчера он был в расцвете сил.

**ПЕРВОЕ, ЧЕМ ВЫ КАК ВЛАДЕЛЕЦ КОМПАНИИ
ЗАНИМАЕТЕСЬ В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ, – ЭТО «ОТРАБОТКА ДЕНЕГ»,
ТО ЕСТЬ ПРОИЗВОДСТВО СОБСТВЕННОГО ПРОДУКТА ИЛИ
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ.**

Основным «грехом» современных бизнес-гуру можно назвать «ложную надежду». Они не лгут вам в лицо, но далеко не каждый скажет вам, что при построении системного бизнеса вам первое время в любом случае придется много и часто тащить компанию «на своем горбу», руки могут опускаться, а глаза не всегда будут гореть так же сильно, как на старте. И даже если вы выстроите идеальную, отлаженную как часы систему, весьма вероятно, что в какой-то момент внешние обстоятельства пошатнут ее структуру, и вам снова придется на своих плечах ощутить всю тяжесть расширения бизнеса. Но тем не менее выход из предпринимательства/ремесленничества в настоящий бизнес возможен, хотя и не без труда. Внушительный начальный капитал и возможность работать первое время в минус значительно облегчат задачу, но имейте в виду, что те, кто привык работать в минус, очень редко учатся работать в плюс. Поэтому будьте готовы...

Придется пахать именно над построением, причем строить сложнее, чем просто работать! Поэтому построения избегают почти все. Для этого нужны концентрация и реинвестиции в инструменты, команду, технологии и, конечно, маркетинг!

Как я уже сказал выше, теоретически системный бизнес не имеет потолка, а если быть точнее, то он ограничен лишь амбициями и навыками его создателя, – значит, всегда может расти вглубь или вширь. Я сравниваю бизнес с руслом реки, потоком, вокруг которого в дальнейшем и строится система.

Поток в бизнесе можно представить основной денежной цепочкой вида:

маркетинг – продажи – получение денег – качественная отработка денег

Или:

закупка/производство – маркетинг – продажи – получение денег – отгрузка

Весь персонал, не вовлеченный в этот поток напрямую, можно назвать «административным», и до того момента, как данная цепочка не будет построена, проверена и отточена солидными объемами с точки зрения прибыли и отработанных денег, вести активный поиск и найм людей на административные должности не имеет смысла. Отсутствие стабильного потока – это следствие неэффективной аналитики и прогнозирования. Пока поток не наберет постоянную силу, а вы не научитесь управлять им, любой «обслуживающий» сотрудник станет для вас обузой и лишней статьей расходов, в то время как вашей главной задачей на данном этапе является максимальная прибыль при минимальных расходах.

Однако устойчивый поток не появится сам собой. В связи с этим встает логичный вопрос: с чего начать, с маркетинга или с продаж? С моей точки зрения, оба варианта в корне неверны. Первое, чем вы, как владелец компании, занимаетесь в любом случае, – это «отработка денег», то есть производство собственно продукта.

Именно качественный продукт и отработка денег обеспечивают Раскрутку Бренда, Репутацию и расширение этого самого Потока без дополнительных вливаний. Предоставление заказчику того, что делает его довольным, – самый главный аспект маркетинга. Наличие Уникальности – это ключевое конкурентное преимущество. Правда, и Довольный заказчик, и Уникальность в каждой отрасли и нише – свои, и для их достижения требуется аналитический подход в работе.

Если вы не «многорукий многоног», то для осуществления продаж и запуска маркетинговой кампании вам понадобится кто-то помимо вас. Взять специалиста на аутсорс обычно дорого и далеко не всегда эффективно из-за отсутствия глубокого понимания именно вашей ниши у внешних специалистов. Набор собственного штата, конечно, дешевле, но обучение новичков гораздо более затратно по времени.

Конечно, бывает, что те, кого вы нанимаете, изначально разбираются в обязанностях на вашем уровне или даже лучше, но рассчитывать на это не стоит, давайте признаемся – такое случается очень редко. Даже топ-продавец, за которым вы так усердно охотились, часто не выполняет поставленные планы просто из-за незнания продукта компании. Разумеется, вы можете самостоятельно всех всему обучить, но это как раз и есть путь в никуда.

Почему? Пока технология предоставления продукта и отработки денег не будет доведена до определенного уровня и описана в качестве стандарта, вы вынуждены будете вкладывать ваше время в сотрудников «вживую», и чем больше вы его потратите на отдельно взятого человека, тем дороже он станет и тем труднее вам будет избавиться от него в случае необходимости. Это факт. Так устроен наш мозг, и я видел сотни раз, как подобные «пожиратели времени» манипулируют владельцем бизнеса, используя его страх потерять столь ключевой кадр, и потакание таким «незаменимым» – злейший враг работающей бизнес-системы! На самом деле незаменимых нет, и, понимая это, «незаменимый» человек будет яро препятствовать всему, что приближает компанию к системности, и укреплять все, что держится на личностных качествах и человеческом факторе.

ПОКА ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПРОДУКТА И ОТРАБОТКИ ДЕНЕГ НЕ БУДЕТ ДОВЕДЕНА ДО ОПРЕДЕЛЕННОГО УРОВНЯ И ОПИСАНА В КАЧЕСТВЕ СТАНДАРТА, ВЫ ВЫНУЖДЕНЫ БУДЕТЕ ВКЛАДЫВАТЬ ВАШЕ ВРЕМЯ В СОТРУДНИКОВ «ВЖИВУЮ», И ЧЕМ БОЛЬШЕ ВЫ ЕГО ПОТРАТИТЕ НА ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОГО ЧЕЛОВЕКА, ТЕМ ДОРОЖЕ ОН СТАНЕТ И ТЕМ ТРУДНЕЕ ВАМ БУДЕТ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ НЕГО В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ.

Хорошая новость – поднять результаты в любой компании можно, уменьшив чувство незаменимости у сотрудников.

Идем дальше: прежде чем приступать к продажам, вы должны отработать концепцию продукта и процесс его предоставления до максимально возможного на начальном этапе качественного уровня. При этом, говоря о работе бизнесмена над продуктом, следует понимать,

что речь не только о том, что «если вы продаете стол, он должен быть крепким и красивым» (то есть не только о качестве), но и о маркетинге.

Продуктовый маркетинг полностью объясняется одним словом: актуальность. Для жителей маленьких квартир актуальна мебель-трансформер. Как определить целевую аудиторию? Каковы ее покупательские критерии? Какой чек является приемлемым в вашей нише? Чем отличается модель А от модели Б? Все эти и многие другие вопросы стоят на стыке работы над продуктом и маркетинговой стратегии компании. Но ни один маркетолог не сможет ответить на эти вопросы без вашего участия, и именно поэтому я отношу все это к теме продукта – путеводной звезде современного владельца бизнеса.

Если вы не получили ответы на вопросы, поставленные выше, с большой вероятностью ваши маркетинговые бюджеты превратятся в бессмысленные благотворительные пожертвования на счет Яндекса, Facebook и Mail.ru group. Мы живем в век информации, и ваш маркетинговый бюджет подобен заряженной обойме, где каждый патрон на вес золота и должен попасть в свою и только в свою целевую аудиторию. Конечно, можно, как говорят многие маркетологи, дать «очередь от бедра», но это скорее творческий перформанс, нежели деловой подход.

Я не привык тянуть кота за хвост, а бизнесмена – за его истерзанную рутинной и каждодневными проблемами роста душу, поэтому ближайшие несколько глав будут полностью посвящены анализу приведенной выше цепочки. Начнем мы с темы продукта и отработки денег, поскольку она лежит в основе любого бизнеса.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМЫХ АКТИВНЫХ:

1. Напишите пошаговую цепочку, как в вашем бизнесе устроен Ключевой Бизнес-процесс.
2. Выделите те части цепочки, которые, на ваш взгляд, являются «узким местом» в потоке Продаж и Предоставления Услуг в вашей компании.

Глава 2

Эра продукта

Продуктовый маркетинг

На протяжении карьеры я нечасто встречал владельцев бизнеса, одинаково хорошо разбирающихся во всех компонентах работы компании, и это нормально. Бизнесмен, утверждающий, что он одинаково силен в маркетинге, продажах и продукте, скорее всего не преуспел ни в чем из вышеперечисленного. Поэтому важно понять, какая из частей «потока» в бизнесе главенствует в вашем случае.

Если пристально посмотреть на бизнес 1990–2000 гг., то может показаться, что именно акцент на продажах и умении договариваться о выгодных условиях с поставщиками и клиентами – это единственный ключ к успеху. И действительно, еще каких-то десять лет назад, обладая хорошо подвешенным языком и уверенностью на переговорах, вы могли смело рассчитывать на головокружительные успехи на бизнес-поприще. Это работало, приносило людям деньги и, как следствие, в какой-то момент достигло пика, после которого, как все мы знаем, наступает спад. И вот сейчас мы презираем продавцов, ненавидим, когда нам что-то навязывают, и отказываемся общаться по телефону с незнакомыми людьми.

Сегодня на территорию бывшего Советского Союза пришло повальное «маркетинговое помешательство». Контекст, таргетинг, RTB-реклама... Попробуйте поговорить об этом с тем, кто плотно не занимался бизнесом с нулевых годов, и он уверенно покрутит пальцем у виска, определив для себя высшую степень вашего сумасшествия. В 2010 г. мой тогдашний бизнес с лихвой обеспечивала лидами постоянная e-mail рассылка и небольшая рекламная кампания в Директе по релевантным ключевым словам. Всеми маркетинговыми процессами заправлял молодой парень, совмещавший с этим работу оператора на телефоне и сисадмина. Подобных усилий хватало настолько, что годовые обороты компании превышали 100 млн, и казалось, что так будет всегда. Но нет!

Сейчас отдел маркетинга вашей компании может насчитывать десятки сотрудников, и вы все равно будете задействовать далеко не все доступные возможности. Ежемесячно в этой сфере появляется новый инструмент, а уже через полгода он теряет свою актуальность. Настал тот момент, когда даже пятиклассник понимает, что непонятные посты в его ленте «ВКонтакте» от групп, на которые он не подписывался, – это таргетинг, и, как следствие, воспринимает рекламу в штучки. Я не шучу, ибо не раз наткнулся под нашими таргет-постами на «разоблачения», что «это все реклама», в комментариях от детей 10–12 лет.

У поколения тех, кто был подростком в конце 2000-х и начале 2010-х гг., выработался свой собственный защитный механизм, своеобразный ADD Block, вшитый под корку мозга, который научился осознанно «не видеть» три первые и три последние ссылки в выдаче поисковика, будь то Google или Яндекс, игнорируя ту самую контекстную рекламу, на которую вы возлагаете столь большие надежды.

Как некогда сам маркетинг скинул с вершины горы навык продаж, так и сейчас все идет к тому, что клиент учится видеть не то, что мы стремимся ему показать, а то, что есть на самом деле. Как следствие, потребитель становится умнее, и уже никакие ухищрения, акции и уникальные торговые предложения не скроют от него негативные характеристики продукта,

если таковые имеются. Только молва, только живые отзывы и оценки прошедших клиентский Путь предшественников влияют на выбор.

**ПРОДУКТОВЫЙ МАРКЕТИНГ ПОЛНОСТЬЮ
ОБЪЯСНЯЕТСЯ ОДНИМ СЛОВОМ: АКТУАЛЬНОСТЬ.**

Речь не о том, что пришла пора уволить продавцов и таргетологов, довести товар до идеального состояния, усесться в засаде и ждать. Нет! Но если раньше можно было стать реально успешным, не имея действительно ценного продукта, то сейчас шансов на это с каждым годом все меньше и меньше. Выживают только те, кто уделяет внимание мелочам и использует личный подход, распознавая клиента и подбирая под каждого конкретные инструменты и технологии.

Исходя из этого, прежде всего вы должны определить, что за продукт или услугу вы предлагаете (в чем их уникальность) и кому они нужны, то есть кто целевая аудитория (ЦА), а также каковы покупательские критерии каждой подгруппы. Давайте последовательно ответим на эти вопросы – они помогут сделать маркетинг прицельным: контент должен попадать в душу потребителя.

Что за продукт вы предлагаете?

Глобальное заблуждение, которое необходимо рассеять на данном этапе, – идея, что продуктом является то, что вы передаете клиенту во время получения денег или предоставления услуги. Нет! Продукт они получают только в результате его использования/применения.

Мы привыкли считать, что продукт бизнес-тренера по продажам – проведенный семинар, продукт музыканта – записанная песня, производителя шин – зимняя резина, а продавца стройматериалов – кирпичи. Но люди покупают не это, пока пройден лишь этап обмена продукта на деньги и отработки этих денег, но до конца продукт раскрывается позже. Реальный продукт бизнес-тренера по продажам – рост продаж клиента, музыканта – эмоции от прослушивания песни, производителя шин – безопасное и комфортное вождение, а продавца стройматериалов – успешно построенный и стоящий годами дом!

Это заблуждение необходимо развеять, потому что из-за него в какой-то момент мы перестаем видеть дальнейший путь улучшения продукта: приходим к заключению, что уровень качества выведен на надлежащий уровень, и прекращаем совершенствовать сердце своего бизнеса. Это становится началом долгой стагнации компании. При этом решение проблемы роста ищут везде, кроме просто недостаточно хорошего продукта, если иметь в виду результаты его применения. Вчерашний потолок – наш сегодняшний пол, и, чтобы двигаться вперед, придется отказываться от того, на чем мы твердо стояли, ибо именно эти убеждения сегодня наши главные ограничения в развитии и достижении новых высот.

Теперь, избавившись от описанного выше заблуждения, сформулируйте именно с точки зрения конечного результата использования, что за продукт вы предлагаете.

Кому нужен ваш продукт? Какова его целевая аудитория?

Логично предположить, что начальное понимание этого вопроса есть у каждого предпринимателя, но на примере двух моих знакомых владельцев автосервисов в Москве я хочу продемонстрировать, насколько различным может быть это понимание.

Один из этих бизнесменов делит своих клиентов на 4 основные группы:

- МУЖЧИНЫ 27 – 55 ЛЕТ, ХОРОШО РАЗБИРАЮЩИЕСЯ В АВТОМОБИЛЯХ, СО СРЕДНИМ ЧЕКОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В 50 – 60 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ;
- ЖЕНЩИНЫ 25 – 45 ЛЕТ, ЖЕНЫ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ МУЖЧИН, ИХ СРЕДНИЙ ЧЕК 50 – 60 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ;
- МУЖЧИНЫ 18 – 27 ЛЕТ, ПЛОХО РАЗБИРАЮЩИЕСЯ В АВТОМОБИЛЯХ, СО СРЕДНИМ ЧЕКОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В 10 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ;
- МУЖЧИНЫ 25 – 45 ЛЕТ, ЧАЩЕ ВСЕГО С КРЕДИТНЫМ АВТОМОБИЛЕМ СРЕДНЕГО КЛАССА И СРЕДНИМ ЧЕКОМ В 25 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ.

БИЗНЕСМЕН, УТВЕРЖДАЮЩИЙ, ЧТО ОН ОДИНАКОВО СИЛЕН В МАРКЕТИНГЕ, ПРОДАЖАХ И ПРОДУКТЕ, СКОРЕЕ ВСЕГО НЕ ПРЕУСПЕЛ НИ В ЧЕМ ИЗ ВЫШЕПЕРЕЧИСЛЕННОГО.

Я привожу этого предпринимателя в качестве плохого примера, хотя у большинства его коллег, по крайней мере в отрасли авторемонта, нет даже такого уровня понимания своей ЦА. Отсутствие более полного представления о клиентах не позволяет ему проводить более избирательные (точечные) и, как следствие, более эффективные маркетинговые кампании.

Владелец второго автосервиса, напротив, в свое время занялся не только доскональным изучением существующих клиентов, но также аудитории конкурентов и в целом спроса в районе деятельности его автосервиса. На данный момент им описано 38 различных аудиторий, и для каждой ведется отдельная рекламная кампания, кроме того, описаны модели поведения сотрудников при контакте с представителями каждого типа аудитории. Для лучшего понимания я приведу пару примеров.

Аудитория 7. Любители охоты, рыбалки, походов, езды по бездорожью. Они активно покупают в марте – июне в связи с подготовкой к сезону. Крайне редко проводят точечный ремонт, в 95 % случаев заказывают капитальный ремонт со средним чеком 40 – 70 тысяч рублей, часто предпочитают самостоятельно приобретать автозапчасти, сервису доверяют только работу, причем к исполнителю эти клиенты относятся подозрительно. Кросс-продажи не имеют большого смысла.

Аудитория 12. Мужчины, находящиеся в процессе подготовки автомобиля к продаже. Покупательский период круглогодичный, с сильным всплеском накануне зимнего сезона. Стремятся отремонтировать авто максимально дешево, в вопросах цена/качество всегда выбирают цену. Средний чек – 10 – 15 тысяч рублей.

Достаточно глубокое понимание аудитории позволило более точно формировать УТП и нацеливаться строго на потребности потенциальных клиентов. В итоге при одинаковых маркетинговых бюджетах оборачиваемость средств второго автосервиса на 80 % выше, чем первого. Пример полного описания целевой аудитории, с разделением на группы, вы можете посмотреть по этой ссылке: <https://людидела.рус/qrca/>.

Надеюсь, столь очевидная разница поможет вам сильнее прочувствовать важность вопроса. (Подробнее см.: И. Куракин. Эффективность продающего. М.: Альпина Паблишер, 2016.)

Каковы покупательские критерии вашей аудитории? В чем уникальность вашего продукта?

Предположим, вы продаете газонокосилки. Почему их покупают? Точнее, почему их покупают именно у вас?

В большинстве случаев ответ ограничивается ценой, что логично. Так сложилось, что мы живем в обществе, где большинство не может удовлетворить масштабные желания и потребности в рамках своего дохода. Но бизнесу не дано развиваться только за счет низких цен. Это путь в никуда, ибо при таком раскладе любое изменение на рынке способно перевернуть все с ног на голову. Вспомните, как валютный кризис 2014 г. привел к банкротству сотен таких компаний.

Так каким покупательским критериям, помимо цены, соответствует ваш продукт?

Вернемся к газонокосилкам. Что может быть определяющим или даже просто важным фактором при их покупке? Долговечность? Эффективность? Безопасность в использовании? Бесплатная доставка? Гарантия? Техническая поддержка? Бесплатное обслуживание? Вариантов много, гадать можно бесконечно, эффективнее провести опрос или полноценное маркетинговое исследование.

К примеру, Анна Цфасман – Основатель Международной сети кофеен Даблби – в своем интервью для канала «Люди Дела» (<http://bit.ly/2UgLB7q>) отметила, что в ее бизнесе существует два ключевых покупательских критерия – вкусный кофе и приятное пространство. Поэтому компания оттачивает свой продукт с точки зрения этих критериев, каждый год объезжая 86 плантаций, чтобы выбрать те три, где будет закупать зерно в новом году.

Если у вас уже есть свой бизнес, просто опросите клиентов, что для них было определяющим фактором при покупке. Если у вас еще нет внушительной клиентской истории, достаточной для подобной оценки, используйте данные конкурента. Если у вас нет возможности раздобыть такую информацию, попробуйте прибегнуть к помощи сотен компаний, специализирующихся на проведении маркетинговых исследований.

В результате этих опросов вы придете к выводу, что все покупательские критерии, за исключением цены продукта, можно разделить на три категории:

1. РЕЗУЛЬТАТ.

СЮДА МОЖНО ОТНЕСТИ ВСЕ КРИТЕРИИ, ИМЕЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ПРОДУКТА, ВОЗМОЖНЫЕ ПОБОЧНЫЕ ЭФФЕКТЫ, А ТАКЖЕ ДОЛГОВЕЧНОСТЬ.

ВЧЕРАШНИЙ ПОЛ – НАШ СЕГОДНЯШНИЙ ПОТОЛОК, И, ЧТОБЫ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД, ПРИДЕТСЯ ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ ТОГО, НА ЧЕМ МЫ ТВЕРДО СТОЯЛИ, ИБО ИМЕННО ЭТИ УБЕЖДЕНИЯ СЕГОДНЯ НАШИ ГЛАВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ В РАЗВИТИИ И ДОСТИЖЕНИИ НОВЫХ ВЫСОТ.

2. НОВАТОРСТВО.

ЕСТЬ ТИП ЛЮДЕЙ, ДЛЯ КОТОРЫХ СОВРЕМЕННОСТЬ, УНИКАЛЬНОСТЬ И НЕОБЫЧНОСТЬ ПРОДУКТА ИМЕЮТ КЛЮЧЕВОЕ ЗНАЧЕНИЕ. ИМ ВАЖНО ИМЕТЬ НЕЧТО НЕ ТАКОЕ, КАК У ВСЕХ, ИЛИ ПЕРВЫМИ ПОЛУЧИТЬ ЗАВЕТНУЮ НОВИНКУ. ДА-ДА, ИМЕННО ОНИ СМЕТАЮТ НОВЫЕ АЙФОНЫ В ПЕРВЫЕ ДНИ ПРОДАЖ ПО

ТРОЙНЫМ ЦЕНАМ И ДЕЛАЮТ ПРЕДЗАКАЗ НОВОГО «МЕРСЕДЕСА» В ДЕНЬ АНОНСА МОДЕЛИ.

3. ПРАКТИЧНОСТЬ.

ТРЕТЬЯ КАТЕГОРИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКИХ КРИТЕРИЕВ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ УДОБСТВО В ПРОЦЕССЕ ВЫБОРА, ПОКУПКИ, ПОЛУЧЕНИЯ ПРОДУКТА И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ. СЮДА ОТНОСЯТСЯ ДОСТАВКА, ВЕЖЛИВОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ, ЗАБОТА О КЛИЕНТЕ, ЧАШЕЧКА КОФЕ В КОМНАТЕ ОЖИДАНИЯ И МНОГОЕ ДРУГОЕ. НАПРИМЕР, AMAZON РЕАЛИЗУЕТ КОНЦЕПЦИЮ МАГАЗИНОВ, ГДЕ НЕТ КАСС, ДАЖЕ САМООБСЛУЖИВАНИЯ, И КЛИЕНТ ПРОСТО РЕГИСТРИРУЕТ КАРТУ, НАБИРАЕТ НУЖНЫЕ ЕМУ ПРОДУКТЫ, И НА ВЫХОДЕ ИЗ МАГАЗИНА У НЕГО АВТОМАТИЧЕСКИ СПИСЫВАЮТСЯ ДЕНЬГИ ЗА ВСЕ, ЧТО ОН ВЗЯЛ. ЭТО РЕАЛЬНО УДОБНО! ВЕРОЯТНО, ЗА ЭТИМ СТОИТ БУДУЩЕЕ МАГАЗИНОВ И ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ.

И тут мы подходим к вопросу уникальности вашего продукта. Каждый раз, когда вы видите, что рост вашей компании идет на спад, первое, чем вы озадачиваетесь, – поиском и достижением уникальности в одной из вышеперечисленных категорий. И прямо сейчас, не переходя к дальнейшему чтению, вам необходимо выполнить следующее ЗАДАНИЕ: сгруппируйте отдельно по каждой из трех категорий покупательских критериев все уникальные характеристики вашего продукта/услуги.

Помимо этого, существует 4 важнейших показателя, которые вы, как Product Owner (Владелец/создатель продукта), должны учитывать:

Usability – удобство и простота использования продукта и сервисов вашей компании;

Customer Experience – совокупность впечатлений, которые получает клиент при взаимодействии с компанией;

Customer Journey – клиентский путь в вашей компании, его опыт и результат взаимодействия со всеми представителями и частями бизнеса, через которые он прошел;

Added Value – добавленная ценность в вашем продукте и сервисе, которую клиент не ожидал получить.

Одним из лучших известных мне примеров в вопросе Customer Experience и Customer Journey является ФК «Спартак»; рекомендую вам также ознакомиться с их опытом построения клиенто-ориентированных бизнес-процессов в одноименном выпуске на канале «Люди Дела» – <http://bit.ly/2UhVJgv>)

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМЫХ АКТИВНЫХ:

1. Прочитайте примеры Целевых Групп.
2. Опишите детально Целевые Группы по основному Продукту или Услуге вашей компании.
3. После разделения на категории добавьте Покупательские Критерии для каждой категории.

Глава 3

Продажи

Важно понимать, что работа над продуктом никогда не заканчивается, если вы по каким-то причинам позволите себе «притормозить», в вашей компании начнется стагнация. Но и сосредоточиться только на продукте – тоже не вариант, поэтому мы переходим к рассмотрению продаж.

Почему сначала проработка конверсии продажи, а не маркетинг? Окупаемость маркетинговых затрат определяется преобразованием лидов в деньги на вашем счету. Соответственно, до окончательного становления работающей системы продаж любые солидные вложения являются не более чем экспериментами с непредсказуемым исходом. Прогнозировать оборачиваемость вложений можно только на основе четкого понимания конверсии лида в доход.

Гигантское количество продающих компаний не успело перестроиться, тогда как модели поведения клиентов кардинально изменились за последние 2 – 3 года.

Instagram постепенно завоевал глаза, сердца и разум пользователей, к 2017 г. визуализация, эмодзи, лаконичное донесение информации стали наиболее действенными.

Давайте детально разберем, почему нативный контент сегодня является наилучшим способом поддержания контакта с аудиторией.

ИМЕННО УМЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ ПРИ ПОМОЩИ ФИЛИГРАННО СФОРМУЛИРОВАННЫХ ВОПРОСОВ – ДЕТАЛЬНЫХ, ЛАКОНИЧНЫХ, СВОЕВРЕМЕННЫХ, НЕ ШАБЛОННЫХ, РАЗЖИГАЮЩИХ ЛЮБОпытСТВО КЛИЕНТА, – ЭТО И ЕСТЬ МАСТЕРСТВО «ГЛУБИННОГО ЗАЦЕПА». И ПОМНИТЕ, НА РЫБАЛКЕ КРЮЧОК НЕ ЗАСОВЫВАЮТ РЫБЕ В РОТ, ОНА КЛЮЕТ НА НЕГО САМА!

Согласно исследованию Университета Южной Калифорнии, за последние 30 лет человек в среднем стал получать в 5 раз больше информации¹. Естественной защитной реакцией нашего сознания на это стала попытка «закрыться» от постоянных вторжений, которые грозят со всех сторон: из социальных сетей, мессенджеров, рекламных баннеров, принтов на машинах, лейблов на одежде. Компании и корпорации стремятся использовать любые поверхности, чтобы напомнить нам о необходимости покупать.

В ответ на это разум постепенно возводит оборонительную стену, и включается механизм, который я шутя называю «автослив».

Разумеется, такая реакция со стороны потенциальных потребителей крайне негативно влияет на продажи. Сейчас в большинстве сфер торговли они весьма далеки от результатов 2008 – 2012 гг. Тогда люди были открыты даже для «холодных» звонков, терпеливо рассматривали и читали рекламные материалы. Сегодня, если распространяемая информация недостаточно эффектно оформлена визуально, и уж тем более если текст длиннее 3 – 5 абзацев, будьте уверены, что ее никто не будет читать.

¹ По данным портала: <https://www.factroom.ru/facts/1430>

Бизнесмены, не заметившие этих изменений, так и не поняли, почему их ниши на рынке оказались захвачены молодыми конкурентами. Объяснение вполне тривиально: новые предприниматели и компании с их «упаковкой», «презентациями» и «видеороликами» **адаптивны** к реальности покупателя, в отличие от тех, кто занят решением производственных проблем. Важно сменить фокус с низкоквалифицированных сотрудников, маленького бюджета, недостроенности системы и низкой продажной цены. Сегодня успех и в сегменте B2C, и в B2B все больше зависит от скорости передачи информации. Успеете ли вы заполучить внимание потенциального клиента до момента, когда сработает «автослив»?

Это зависит от умения общаться. По моим подсчетам, привлечь внимание, а точнее, получить доверие, чтобы этого внимания удостоиться, можно за 30 – 60 секунд. За это время важно успеть продемонстрировать свои качества эксперта и одновременно незаурядность продукта. В противном случае вы будете либо слушать гудки, либо общаться с «автоответчиком», тогда как вам необходимо **здесь и сейчас** получить человека, готового слушать вас и отвечать на вопросы.

Это очень важный момент, ибо продажа вечно торопящимся визуалам (а к ним нынче относится 99 % населения) возможна только посредством их **ВОВЛЕЧЕНИЯ** в процесс. Самый главный метод – «раскрытие» клиента. Для этого мне и всем продавцам-консультантам и менеджерам по продажам в Black Star и тысячах других компаний, использующих мои практики, приходится применять несколько супертехник. С большинством из них вы можете познакомиться в моем Instagramе [@ilyakusakin](#).

Самая главная из них – это суперСПИН (Ситуационные, Проблемные, Извлекающие и Направляющие вопросы), известная техника продаж, разработанная британским психологом Нилом Рэкхемом².

- СИТУАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ЗАДАЮТСЯ С ЦЕЛЮ РАЗОБРАТЬСЯ С ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИЕЙ И СОЗДАЮТ ДЛЯ НАС И СОБЕСЕДНИКА ПОЧВУ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ЛОГИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ СПИН.

- ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ ПОБУЖДАЮТ КЛИЕНТА ДЕЙСТВОВАТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫМ ОБРАЗОМ. (СИТУАЦИЯ НЕЙТРАЛЬНА, А ПРОБЛЕМА ЯВЛЯЕТСЯ ЛУЧШИМ ПОВОДОМ К НАЧАЛУ ДЕЙСТВИЙ. ПОЭТОМУ ЕЕ НУЖНО ВЫЯВИТЬ И ОБОЗНАЧИТЬ.

- ИЗВЛЕКАЮЩИЕ ВОПРОСЫ ПОДЧЕРКИВАЮТ СЕРЬЕЗНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ, НАМЕКАЮТ НА ПОСЛЕДСТВИЯ ЕЕ НЕРЕШЕННОСТИ, ПОДСКАЗЫВАЮТ, КАКИЕ ТРУДНОСТИ МОГУТ ВОЗНИКНУТЬ У КЛИЕНТА В СВЯЗИ С НЕЙ И КАК ЭТО МОЖЕТ ПОВЛИЯТЬ НА ВСЮ ЕГО РАБОТУ И ЖИЗНЬ.

- НАПРАВЛЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ ПОДТАЛКИВАЮТ ЧЕЛОВЕКА В НУЖНУЮ СТОРОНУ, ДЕМОНСТРИРУЯ НАИЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ.

МНЕ БЛИЖЕ ИДЕЯ, ЧТО МАРКЕТИНГ – ЭТО ПРОЦЕСС КОНВЕРТИРОВАНИЯ ИЗВЕСТНОСТИ В ЛИДЫ, Т.Е. В ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ, ОТРЕАГИРОВАВШИХ НА МАРКЕТИНГОВУЮ КОММУНИКАЦИЮ.

Раньше продавец предлагал товар, едва поздоровавшись с клиентом. Сейчас такая торопливость воспринимается как навязывание, которое сразу же включает «автослив». Именно поэтому подобные «специалисты по продажам» теперь срочно переквалифицируются в груз-

² Н. Рэкхем. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

чиков, водителей такси и охранников, дежурящих на КПП самых разных объектов. Все очень просто: профессиональные продающие – те, кто демонстрирует свой профессионализм четко выверенными вопросами.

Мое правило – учить продавцов формулировать вопросы на ходу, привыкнуть очень быстро думать и понимать, какой вопрос задать. Это позволяет создать настоящий «поток диалога», когда общение происходит без усилий и приводит к той самой вовлеченности клиента: он начинает сам задавать вопросы о товаре или услуге.

Именно умение заинтересовать потенциального потребителя при помощи филигранно сформулированных вопросов – детальных, лаконичных, своевременных, не шаблонных, разжигающих любопытство клиента, – это и есть мастерство «глубинного зацепа». И помните, на рыбалке крючок не засовывают рыбе в рот, она клюет на него сама!

Любопытство – двигатель торговли и для его поддержки в сегодняшних продажах и переговорах важно быть виртуозом и дарить реально уникальный клиентский опыт (англ. Customer experience – совокупность впечатлений, которые получает клиент при взаимодействии с компанией, которая оказывает ему услугу или поставляет товар. – Прим. ред.).

Вот еще несколько приемов, применяемых сотрудниками моих компаний (более подробно они описаны в книге: И. Кусакин. Эффективность продающего. М.: Альпина Паблишер, 2016).

Искусственный ажиотаж. Создание ощущения ограниченного количества продукта. У потребителя возникает эффект «ускользающей возможности», и он невольно торопится завершить сделку, чтобы не опоздать.

Обходительные манеры. Если использовать в общении с клиентом фразы «Могу ли я» и «Позвольте», начиная ими буквально каждое третье предложение, это позволит максимально уменьшить возможное первоначальное неприятие. Вежливые манеры призваны компенсировать дерзость задаваемых вопросов. Это мощно увеличивает конверсию в продажах.

Недодача. Имитация необходимости бороться за желаемое, побуждающая клиента к действиям, нужным продавцу. Иногда такую технику называют словесным айкидо. Она весьма эффективна в ситуации спора, убеждения, активного сопротивления партнера по общению.

Эффективных приемов еще множество, но самое главное, что нужно усвоить, – сегодня мир меняется, и для успеха в нем важно поддерживать постоянно обновляемую актуальность бизнес-техник. Только это приведет к значимым прорывам.

Для результативных продаж необходимо учитывать и то, что сейчас не принято общаться с незнакомыми людьми. Вот пять основных факторов, о которых нужно помнить:

1. НАЛИЧИЕ ИНФОПОВОДА ДЛЯ ЗВОНКА.

9 из 10 клиентов не станут с вами разговаривать, не зная причины вашего звонка. Продажа невозможна, если клиент чувствует: ваше желание продать продукт еще до того, как у него самого возникнет желание купить, и именно отсутствие инфоповода пробуждает негатив и раздражение.

ТАК КАК ВОРОНКА НАЙМА СХОЖА С ВОРОНКОЙ ПРОДАЖ, КАНДИДАТ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ, СОГЛАСИТЬСЯ НА ПРЕДЛОЖЕНИЕ О РАБОТЕ ИЛИ НЕТ, ВО ГЛАВУ УГЛА СТАВИТ КОНКРЕТНЫЕ КРИТЕРИИ, АНАЛОГИЧНЫЕ ПОКУПАТЕЛЬСКИМ.

Каким может быть инфоповод? Из самого простого, но, к сожалению, заезженного, – это опросы, бесплатные акции, тестирования и так далее. То есть вы делаете вид, что звоните клиенту не для того, чтобы продать, а с целью проведения опроса по вашей теме, и как бы невзначай предполагаете, что ему подошел бы ваш продукт, и начинаете более предметный разговор. Однако опрос – это инфоповод, притянутый за уши, хоть и подходящий любой нише. Ваша же задача – найти десяток специфических для вашего продукта инфоповодов, которые могут послужить причиной к разговору с клиентом, и организовать процесс продаж так, чтобы за каждым звонком был инфоповод. Чем убедительнее он будет, тем выше шанс, что клиент станет общаться.

2. УРОВЕНЬ «ВООРУЖЕНИЯ» СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

Еще 7 – 8 лет назад то, как долго вы общаетесь с клиентом, играло определяющую роль в вероятности итоговой сделки. Сейчас же норма общения редко превышает 3 – 4 минуты, и каждая минута свыше такой усредненной нормы играет скорее в минус, чем в плюс, при условии, что клиент уже не является суперлояльным по отношению к менеджеру и компании. Пройти через все этапы продаж, начиная от вступления в контакт, через поиск проблем и потребностей до полноценной презентации продукта, за такой короткий промежуток времени практически нереально. Поэтому крайне важным становится арсенал менеджера, а именно такие инструменты, как презентации, видео о продукте, различные тесты, упакованные кейсы и т. д. Если они сделаны качественно, то позволят продающему тратить драгоценные минуты не на развернутое представление продукта, а на работу с возражениями и доведение сделки до результативного финала.

По этому QR-коду вы можете ознакомиться с презентацией компании ЭкоПлант – отличный пример должного уровня вооружения менеджеров по продажам.

3. СПИН-ВОПРОСЫ.

Когда нам нужно что-то купить, мы стараемся довериться либо себе, либо знакомым, либо профессионалам. И именно создание в глазах покупателя образа профессионала является ключевой задачей современного продающего. Но как этого достичь? Клиент строит свое впечатление, исходя из знаний о продукте и актуальности вопросов, которые ему задает продавец. И вы, как руководитель, в первую очередь должны обучить сотрудников отдела продаж формулировать СПИН-вопросы. Пример СПИН-вопросов, которые уже позволили ощутимо поднять конверсию продавцов, можно посмотреть по QR-коду, приведенному ниже.

4. ПРОДАВЕЦ-МАРКЕТОЛОГ.

Любой успешный продающий по совместительству в той или иной степени является маркетологом. Одно из главных качеств, которым он должен обладать, – понимание целевой аудитории. Современный продавец никогда не делает усредненных предложений, а, задав 2–3 подходящих вопроса, раскрывает тип ЦА и, понимая ее покупательские критерии, гораздо более тонко чувствует, когда пора выводить клиента на сделку.

5. ГРАМОТНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «ОКОН ВОЗМОЖНОСТЕЙ».

Многие из тех, кто добился успеха в жизни, любят говорить о том, как однажды они оказались в нужное время в нужном месте. Успех в продажах достигается схожим образом: продажник, закрывший сделку, предложил нужный продукт в нужное время. Это и есть «окно возможностей».

Клиент затеял ремонт? Почему бы не предложить ему мебель? У автомобиля клиента сломался двигатель? Это «окно возможности» продать ему услуги автосервиса. У клиента разваливается бизнес? Предложим ему антикризисный консалтинг.

Я думаю, идея ясна. Чтобы закрепить ее, выполните следующее ЗАДАНИЕ: запишите 10 «окон возможностей», в рамках которых ваш продукт наиболее актуален для клиента.

Естественно, в области продаж существует гораздо больше нюансов, но именно все перечисленное выше является основой, без которой продуктивная работа отдела продаж невыполнима, и на начальном этапе вы, как руководитель, должны сконцентрировать свое внимание именно на этом. Если же этих данных вам недостаточно и вы хотите глубже вникнуть в этот вопрос, обратитесь к уже упоминавшейся выше моей предыдущей книге (И. Кусакин. Эффективность продающего. М.: Альпина Паблишер, 2016).

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМЫХ АКТИВНЫХ:

1. Напишите скрипт-шпаргалку для Актуализации Входящих Обращений.
2. Сформулируйте свои СПИН-вопросы, общие или для конкретной Целевой Группы.
3. Перечислите Техники Продаж, которые актуальны для вашей компании.

ПОМНИТЕ, ЧТО НЕ МЕНЕЕ ПОЛОВИНЫ ТЕХ, КТО ПРОЧИТАЕТ ВАШЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ, УЖЕ ГДЕ-ТО РАБОТАЮТ. ИХ СЛОЖНЕЕ ПЕРЕМАНИТЬ, НО ОНИ ЯВНО ПОДОЙДУТ ВАМ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО «ЛЮДИ С УЛИЦЫ».

Глава 4

Маркетинг

Существует множество определений маркетинга. Классическим считается понятие маркетинга как социального процесса, с помощью которого компании и индивидуумы обмениваются созданной ценностью с целью удовлетворения своих потребностей³.

Возможно, вам понравится такое определение: «Маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары и услуги, организации и людей, территории и идеи посредством обмена»⁴. Есть и трактовка маркетинга как «любого действия по приобретению или удержанию клиента»⁵.

Мне ближе идея, что маркетинг – это процесс конвертирования известности в лиды, т. е. в потенциальных клиентов, отреагировавших на маркетинговую коммуникацию. Причем известность может быть любого уровня – бренда, компании, личности или продукта, важен итог – лиды.

Внимание – Любопытство – Доверие – Действие

Я не буду разбирать в отдельности все инструменты современного маркетинга, это заняло бы пару сотен страниц. Да и по теме каждого из каналов продвижения, будь то Instagram или Директ, созданы сотни видеокурсов и печатных пособий. В этой главе я хочу рассмотреть три основные составляющие процесса превращения известности в лиды, что поможет пониманию конкретных стратегий.

1. ПЕРВЫЙ КОНТАКТ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ.

Это важнейший шаг, которому многие предприниматели не придают должного значения, так как первый разговор необязательно приведет к продаже, поэтому акцент в анализе эффективности рекламной кампании делают на другом.

Но как понять, эффективно ли тратятся бюджеты или просто «сливаются в трубу»? «Первый контакт» важен для успеха ретаргетинга – рекламного механизма, посредством которого онлайн-реклама направляется тем пользователям, которые уже просмотрели рекламируемый продукт, посетив веб-страницу рекламодателя. То есть если речь идет об интернет-маркетинге, то задача рекламной кампании – получить максимальный объем целевого трафика на ваши сайты, подписные страницы, лид-магниты и так далее. Коэффициент возврата инвестиций (ROI) на данном этапе не оценивается, пока нас интересует только объем! Если перенести это на оффлайн-маркетинг, принцип сохранится, единственное отличие в том, что оценить объем будет труднее.

2. ПРЕВРАЩЕНИЕ КОНТАКТА С КЛИЕНТОМ В ЛИД.

На этом этапе перед вами стоит задача максимально эффективно конвертировать потенциальных клиентов в «горячие» заявки и входящие звонки. Для этого используется ретаргетинг, ремаркетинг, автопортрет, цепочки писем и СМС, вебинары и многое другое. Именно теперь вы обращаете внимание на окупаемость ваших рекламных кампаний и принимаете

³ Филип Котлер, Гари Армстронг, Вероника Вонг, Джон Сондерс. Основы маркетинга. М.: ИД Вильямс, 2017.

⁴ Дж. Эванс, Б. Берман. Маркетинг. М.: Сирин, 2002.

⁵ Р. Кренделл. 1001 способ успешного маркетинга, даже если вы ненавидите продавать. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.

решение о корректировке стратегии или изменении бюджетов, ориентируясь на процент оставших заявku от аудитории, описанной в предыдущем пункте.

3. РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТОМ.

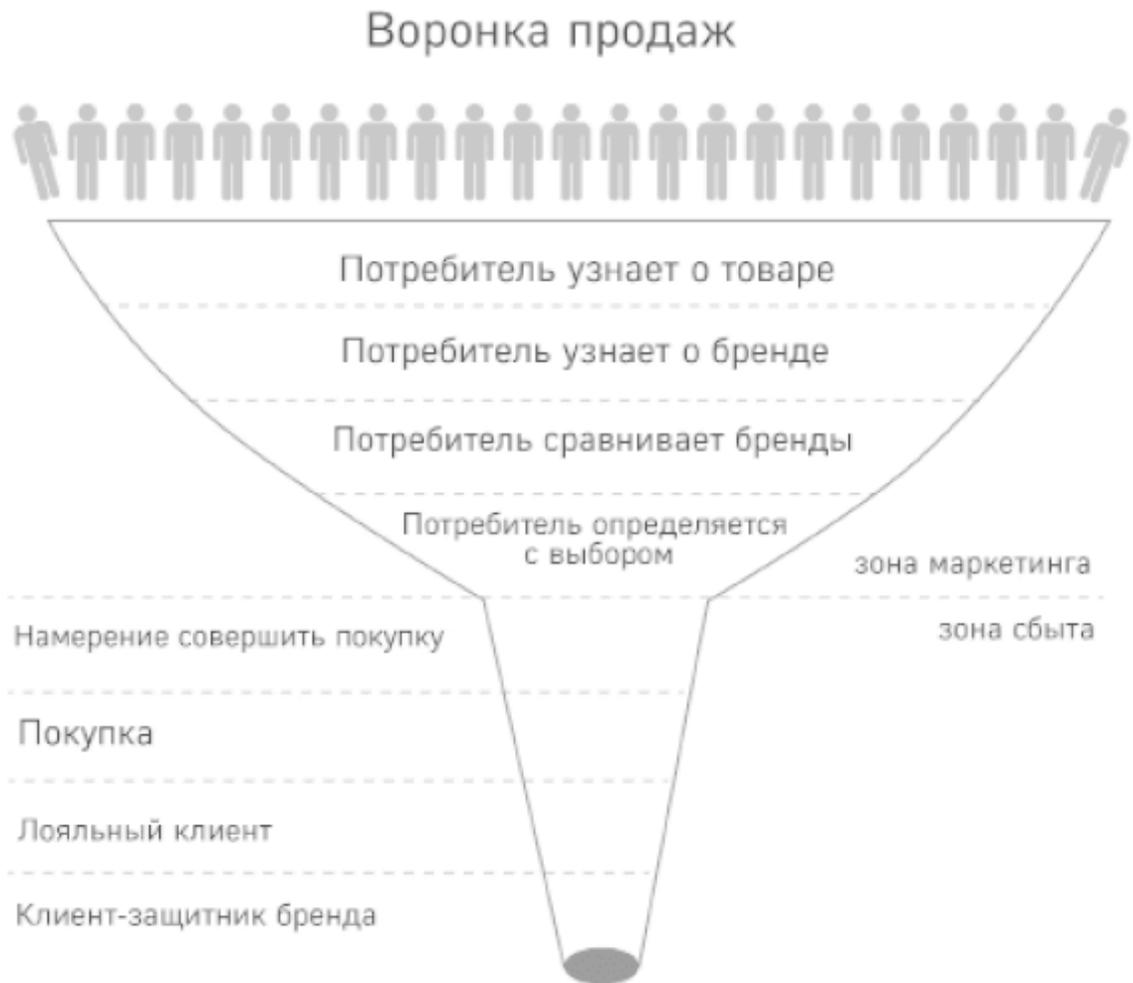
Пожалуй, самый эфемерный, но не менее важный пункт. Уверен, каждый понимает, что добиться на втором этапе 100 %-ной конверсии нереально. Всегда есть причины, по которым клиент откажется от покупки: финансовые проблемы, отсутствие необходимости купить непосредственно сейчас, отпуск, заболевший родственник, недоверие к компании и многое другое. Самое простое – отнести таких клиентов к нецелевым и считать их вынужденной потерей на этапе воронки продаж⁶, но тем не менее успех компании в немалой степени определяет именно работа с этими клиентами.

Не все покупают сразу, не все покупают в первый год знакомства с компанией, у кого-то «окно возможности» для покупки появится только через 5 лет, но каждый из тех, кто уже вышел на контакт с вашим бизнесом, потенциально является более «горячим» и выгодным клиентом, чем новый покупатель, находящийся на первом этапе воронки.

Так как же не потерять и развить таких клиентов в будущих покупателей? Первое правило – оставаться в их жизни. Здесь пригодятся постоянные рассылки с просветительскими и иными полезными статьями по теме вашего продукта и чего-либо с ним связанного, или даже просто обновляемая информация, которая оставит у прочитавшего положительное впечатление о компании – это и качественный ежедневный контент в социальных сетях, недорогие или бесплатные продукты, их пробные версии и так далее. Вебинары, трансляции, открытые презентации, семинары и многие другие инструменты помогут сделать так, чтобы вы как можно дольше «светились» на радарх ваших уже существующих клиентов и тех, кто пока еще ничего не купил. Оставаясь в их жизни и ежедневно демонстрируя свой профессионализм, заботу и честное отношение к покупателям, вы будете первым, к кому они обратятся в момент, когда откроется их «окно возможности» для приобретения вашего товара или услуги.

«ЧЕЛОВЕК-ПРОЦЕСС» – ЭТО ИМЕННО ТОТ ВИНТИК МЕХАНИЗМА КОМПАНИИ, КОТОРЫЙ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЕЕ УНИКАЛЬНОСТЬ. НОСИТЕЛИ ТАКОГО СКЛАДА МЫШЛЕНИЯ, КАК ПРАВИЛО, ЛЮДИ ТВОРЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ. ОНИ СПОСОБНЫ НА ЭКСПЕРИМЕНТЫ, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ УЛУЧШАТЬ И МОДЕРНИЗИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ. НО ВЫ НЕ ДОЛЖНЫ ДОПУСКАТЬ, ЧТОБЫ ТАКИХ ЛЮДЕЙ БЫЛО БОЛЬШИНСТВО, ТАК КАК ЭТО ПРИВЕДЕТ К ТВОРЧЕСКОМУ ХАОСУ.

⁶ Воронка продаж (sales funnel) – маркетинговая модель, описывающая движение покупателя по стадиям процесса продаж: от первого контакта до заключения сделки. Термин был предложен в 1898 г. Э. С. Льюисом изначально как «потребительская воронка», которая демонстрирует путь движения покупателей от раздумий к покупке: знакомство, интерес, желание, действие.



Работа над этими тремя процессами в маркетинге является базовой.

Когда мы собирали первый слет «Людей Дела», то на протяжении нескольких месяцев ежедневно прокручивали в таргетинге в Instagram более 30 000 пользователей, притом что с точки зрения возврата средств это был не самый эффективный канал. Но так как первое крупное мероприятие нашего проекта проходило в очень близкие даты с очередным форумом Синергии (маркетинговый бюджет которого превышал наш в 5 раз), нам было необходимо охватить максимально возможную аудиторию. И хотя казалось, что данный канал работал скорее в минус или в лучшем случае в ноль, нежели в плюс, за счет ретаргетинговых кампаний на десятке других каналов мы получили итоговый ROI в районе 800 %, хотя многие коллеги убеждали меня снизить бюджеты на Instagram, так как по ощущениям это были неоправданные траты. При этом мы продолжили планомерную работу с той частью аудитории, которая не преобразовалась в дальнейшем в участников нашего первого слета, таргетируя им уже не само мероприятие, а полезный контент в виде статей и выпусков передач, что в итоге привело к тому, что на втором слете «Людей Дела», который прошел спустя полгода, 55 % аудитории состояло из тех клиентов, кто познакомился с нами именно благодаря рекламной кампании в Instagram.

Таков лишь один пример того, как работа над описанными в этой главе составляющими современного маркетинга приводит к весомым показателям с точки зрения итоговой оборачи-

ваемости средств, чему наверняка были свидетелями многие из тех, кому в руки попала эта книга.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМЫХ АКТИВНЫХ:

1. Сформулируйте, кто вы и что вы предлагаете, так, чтобы уместить это в 5 – 9 слов, притом чтобы это звучало привлекательно и обеспечило высокую конверсию.
2. Перечислите уникальные черты проекта, продукта или же вас как специалиста. «Упакуйте» специализацию, сформулировав ваше Уникальное Торговое Предложение.
3. Назовите, какие методы привлечения клиентов вы уже используете и какие хотели бы развить.

Глава 5

Найм сотрудников и HR-маркетинг

Как мы уже говорили, основным источником дохода компании является цепочка «**маркетинг – продажи – получение денег – отработка денег**». Мы разобрали все ее составляющие, за исключением «получения денег», ибо я не вижу смысла разбирать бухгалтерскую тему в книге, предназначенной для руководителей.

Подобно тому как обесточенные провода не дадут вам света, так и даже идеально выстроенная цепочка не даст ничего без людей, точнее, без сильной команды. Когда бизнес-модель отработана, вашей компании понадобится квалифицированный и обученный персонал.

Всю работу по построению команды можно разделить на 4 основных этапа:

1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ.
2. АДАПТАЦИЯ.
3. РАЗВИТИЕ.
4. СОХРАНЕНИЕ.

По факту, это та же воронка продаж, но вместо клиента через «жернова» вашей компании проходят сотрудники. И итоговый результат в виде сплоченной команды определяют два фактора – количество людей, которых вы запускаете в эту воронку, и конверсия при переходе от одного этапа к другому. Ваши возможности повлиять на эти два фактора и дадут ответ на вопрос «Как построить команду».

ВСТУПАТЬ В «ТОРГИ» ЗА ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ С ДРУГИМИ РАБОТОДАТЕЛЯМИ НУЖНО ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ КАНДИДАТ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМЫМ ВАМ ЭКСПЕРТОМ В СВОЕЙ ОБЛАСТИ. В ЛЮБОМ ДРУГОМ СЛУЧАЕ НЕ СТОИТ ЗАВЫШАТЬ ЦЕНУ, ИНАЧЕ ВЫ ПОТЕРЯЕТЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ СМОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ.

Начнем с того, что рынок труда является высококонкурентным: продуктивные сотрудники – тот ресурс, за который ежедневно «бьются» тысячи компаний. Задайтесь вопросом: почему эффективные специалисты должны выбрать вашу компанию, а не компанию конкурентов? Способному, продуктивному человеку часто поступают предложения о работе, особенно если его/ее резюме размещено на сайте поиска работы. У таких людей немало предложений по вакансиям.

Это не значит, что в бой за ценного сотрудника не стоит и ввязываться, но делать ставку исключительно на готовые кадры нецелесообразно: они знают себе цену и цена эта чаще всего высока.

Отсюда возникает логичный вопрос: нанимать опытных или «выращивать» молодых? Хороший вопрос! Ответ на него зависит от этапа развития компании и поставленной задачи. Если цель в увеличении количества сотрудников на основных (рядовых, шаблонных) должностях – менеджер по продажам, курьер, консультант, правильнее будет обучать молодых. Если же нужно найти сотрудника более узкой специализации – директора по маркетингу, главбуха, юриста, – в таком случае лучше «приобретать» уже готовых профессионалов за счет привлека-

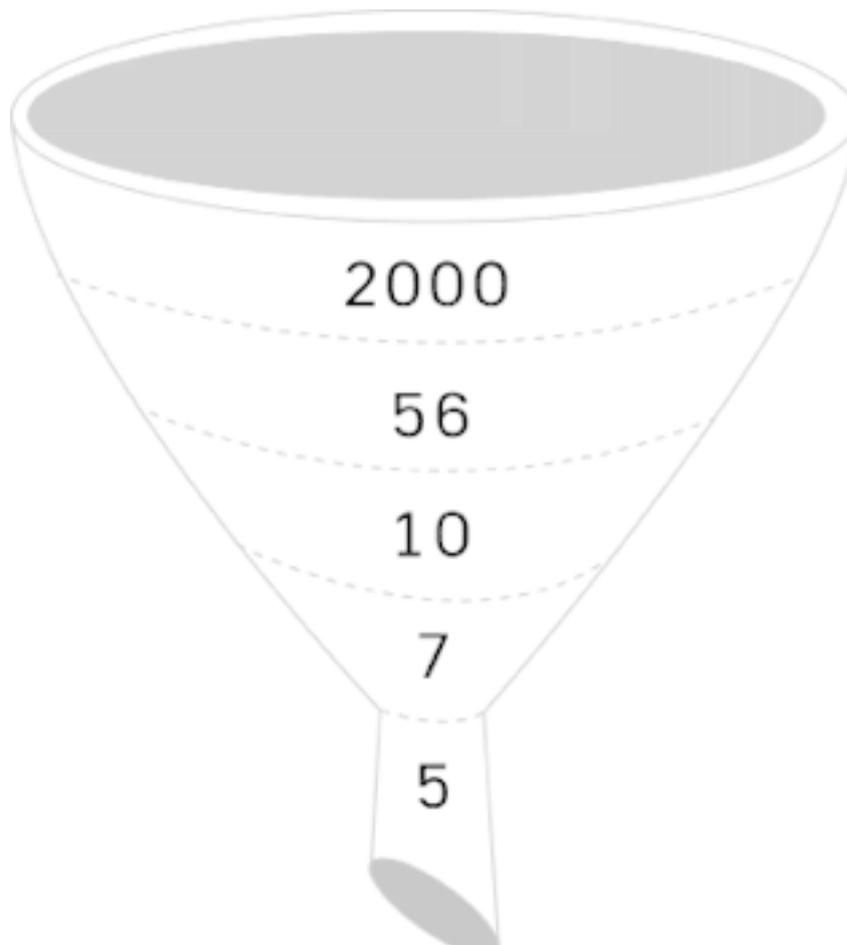
тельных предложений. В данном случае вы покупаете опыт, сокращая время на развитие компании. К примеру, мы ищем профи по CRM-системе, чтобы внедрить и настроить ее у себя. Нанимая на эту должность человека, который уже этим занимался, мы значительно увеличиваем скорость развития бизнеса. Итак, вывод: на системную, однообразную работу выгоднее брать молодых сотрудников, а на проектную, требующую больше опыта и инициативы, – нанимать опытных.

Этап 1. Привлечение.

Как мы говорили ранее, работа с воронкой найма персонала зависит от двух ключевых факторов – количества людей, попадающих в эту самую воронку, и конверсии в следующий этап. Казалось бы, на этапе привлечения соискателей все, о чем мы должны думать, – это количество претендентов. Но процесс выбора происходит не только со стороны предпринимателя. Потенциальный сотрудник может не принять предложенную должность. Этому всегда есть причины, и именно работа над ними и является основополагающей на этапе привлечения кандидатов. Я сторонник того, что прежде, чем запускать поток найма, нужно поработать над воронкой, поэтому сперва обратимся к вопросу конверсии, а после этого перейдем к способам увеличения количества движущихся по воронке людей.

Конверсия

Так как воронка найма схожа с воронкой продаж, кандидат в процессе принятия решения, согласиться на предложение о работе или нет, во главу угла ставит конкретные критерии, аналогичные покупательским. Их сотни, но давайте на моем опыте чуть более чем 3500 проведенных собеседований разберем наиболее часто встречающиеся.



НЕ СТОИТ ГАДАТЬ, В ЧЕМ ПРИЧИНА ОТКАЗА, – ЭТО МГНОВЕННО «ЗАКРОЕТ» СОБЕСЕДНИКА. ЕСЛИ, НЕСМОТРЯ НА ВСЕ ВАШИ УСИЛИЯ, СОИСКАТЕЛЬ ТАК И НЕ ПРИНЯЛ

ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ЗНАЧИТ, ЛИБО ПРИЧИНА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СЛИШКОМ ВАЖНА ДЛЯ НЕГО, ЛИБО ЧЕЛОВЕК ЗАЖАТ НАСТОЛЬКО, ЧТО ВРЯД ЛИ СМОГ БЫ ДОСТОЙНО ПРОЯВИТЬ СЕБЯ В РАБОТЕ.

1. ДЕНЬГИ.

Ни для кого не секрет, что, за исключением малого процента альтруистов, все мы считываем на финансовое вознаграждение за свои труды. Для одних деньги – всегда первоочередной вопрос, для других после удовлетворения основных финансовых потребностей важнее становятся иные вещи, но, так или иначе, если вы можете позволить себе платить людям больше, чем в среднем по рынку, ваши предложения будут в приоритете. Но только ли на деньгах нужно делать акцент? Когда человек решает вопрос с хорошим жильем, транспортом и досугом, финансы нередко отодвигаются на второй план.

2. ТРАНСПОРТНАЯ/ПЕШАЯ ДОСТУПНОСТЬ.

В ситуации, когда работа занимает половину продолжительности жизни, удручает каждая лишняя минута, потраченная на дорогу до рабочего места и обратно. Конечно, в моей практике были случаи, когда в компании по несколько лет работали сотрудники, тратившие в общей сложности по 6 часов в день на дорогу, но это скорее исключение. Логичным решением этого вопроса является расположение офиса в точке пересечения наибольшего количества транспортных узлов.

3. УДОБСТВО И ВНЕШНИЙ ВИД ОФИСА И ИНДИВИДУАЛЬНОГО РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА.

Когда мне было около 20 лет, я работал в офисе, располагавшемся в съемной квартире в пятиэтажке сталинских времен, питался шаурмой, которую покупал в киоске у ближайшего метро, и это считалось нормальным. Но это было в начале 2000-х гг., сейчас же, когда бизнес-центры растут как грибы и любой стартап может позволить себе пусть небольшой, но уютный офис, люди привыкли к комфортным условиям труда. Декоративные растения, удобные кресла, чилаут-зона с видеоприставкой и столом для настольного тенниса, техника Apple – благодаря этим атрибутам и создается такое рабочее место, где хочется трудиться.

4. АТМОСФЕРА В КОЛЛЕКТИВЕ.

Да, атмосфера важна, скорее, в тот момент, когда кандидат уже выходит на работу, но даже при первой встрече с коллективом можно сделать соответствующие выводы. К сожалению, токсичные шуточки, дедовщина, разделение на группировки – бич сотен компаний, и по мере чтения этой книги вы сможете глубже разобраться, как с этим бороться. Но решением номер один на этапе привлечения сотрудников будет проведение собеседований и первичная адаптация в спокойном уединенном месте, что логично, но соблюдается далеко не всегда.

5. ПРЕСТИЖНОСТЬ КОМПАНИИ И ВАКАНСИИ.

Потребность в признании – одна из ключевых движущих человеком сил, согласно пирамиде А. Маслоу.

Я знаю десятки мегакрутых специалистов, работающих в Black Star и гордящихся этим, притом что в любой менее престижной компании их бы оторвали с руками и предложили зарплату в 1,5 – 2 раза больше. Здесь приоритетом служит простое желание выделиться на фоне остальных. Кто круче – ведущий дизайнер молочного комбината или ведущий дизайнер компании Black Star?!

При этом, даже просто переименовав должность менеджера в должность «эксперт по...», вы повысите престижность вакансии. Назовите специалиста ведущим, даже если он один. Ведь

это ничего не стоит для вас, а кому-то действительно важно или же просто поможет в переговорах.

6. РАБОЧИЙ ГРАФИК.

Если вы можете позволить вашим подчиненным работать по удобному для вас и для них графику, то вы получите огромный плюс к конкурентоспособности компании на рынке труда. Лучший из известных примеров – «Макдоналдс», где можно работать сменами по несколько часов, самому назначая и согласовывая с руководством рабочие смены.

БИЧ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ В ВОПРОСЕ АДАПТАЦИИ – НИШЕВЫЕ РАЗЛИЧИЯ БИЗНЕСА.

7. РАЗВИТИЕ И КАРЬЕРНЫЙ РОСТ.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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