Как продать IT-решения в ритейл?

Если вы продаете интернет и IT-сервисы юрлицам, то вам надо очень хорошо понимать потребности своих клиентов. Большая часть корпоративных клиентов - это ритейл - магазины, салоны, торговые точки. Пока мы продавали просто интернет и телефонию, нам было не так важно, кто наш клиент и как он будет использовать нашу услугу. Но как только мы начинаем продвигать современные IT-сервисы – виртуальные АТС, речевую аналитику, видеоаналитику – понимание потребностей клиента выходит на первый план. Скорее всего, вы вообще не сможете продать IT-сервисы, если у ваших менеджеров по продажам нет четкого понимания – какую пользу эти IT-системы приносят бизнесу клиента. Вот почему для провайдеров сейчас критически важно понимать потребности ритейла.

Представляю очень важное для меня интервью с Альбертом Тютиным. Он известный специалист по построению систем продаж в ритейле, глубоко понимает механики розничных продаж. Мы договаривались на часовое интервью, но я мучал Альберта полтора часа, пока не озвучил все важные для меня темы. За то время, пока я занимался продвижением IT-сервисов нашим корпоративным клиентам, у меня накопилось очень много нерешенных вопросов. И очень много новых вопросов появилось, пока я занимался изучением стартапов, ориентированных на ритейл. Я счастлив, что получил возможность провести такой обстоятельный разговор, многие важные вещи стали для меня значительно понятнее. Надеюсь, это интервью окажется полезным и для вас (особенно, если вы профессионально занимаетесь организацией b2b-продаж или ставите систему продаж в ритейле).

Интервью получилось огромным, один только **краткий конспект** разговора занял ЧЕТЫРЕ страницы. Я долго думал, как разделить интервью хотя бы на две логические части – нюансы b2b-продаж в ритейл и потребности ритейла – но по факту это одна и та же тема. Чтобы продавать IT-решения в ритейл, надо понимать потребности ритейла.

Аудиоверсия **Печатная версия в PDF**
Группа в Telegram для обсуждения этой и родственных ей, тем

Темы разговора на шкале времени:

00:00 Представление. Альберт Тютин - крупный специалист по построению экспертных продаж в ритейле. Ритейл для провайдеров - самый массовый сегмент среди корпоративных клиентов. Поэтому провайдерам необходимо понимать логику работы ритейла, чтобы лучше продавать телеком-услуги и дополнительные IT-сервисы.
01:50 Стандартная проблема в b2b-продажах провайдера - мы предлагаем клиенту технологию (допустим ВАТС), клиент не понимает о чем мы им говорим и отделывается от менеджера "нам не надо"/"пришлите на почту презентацию". У клиентов куча головняка, им сложно воспринимать наши предложения IT-услуг, тем более, что эти услуги для них прямо сейчас не актуальны.
06:00 Подключения в большинстве случаев - следствие переезда. Общее направление мысли: выходить на людей, которые понимают как работает бизнес, узнавать у них нюансы использования, привязываться к этой информации и искать у них возможные точки спроса.
08:55 Когда спрашиваешь про нюансы использования, важно обосновывать свои вопросы производственной логикой. Чтобы клиент не ощущал себя на допросе, а понимал, что поставщик озабочен тем, чтобы все сделать грамотно и предвосхитить возможные проблемы и упускаемые возможности.
10:30 В момент переезда у клиента много приоритетных проблем. Доносить новые мысли до него сложно. Надо закладывать заделы на будущее и договариваться о том, чтобы притаскивать новые сервисы, когда уже клиент нормально распакуется. Провода закладывать заранее. Делать чеклист - куда надо тащить кабель - этот же чеклист будет инструментом продаж допуслуг. Собранная информация должна поступить аккаунт-менеджерам, чтобы у них был конкретный план развития клиента.
18:06 Опрос по каблированию под ремонт - мощный инструмент допродаж. Тут можно раскрыть весь IT-потенциал. Нужно делать упор на проектирование локалок, это простая, но эффективная технология по вскрытию потребностей клиента.
19:10 Востребованность телефонии в ритейле. Чтобы там ни говорили - телефония по-прежнему актуальна. А значит, актуальны и ВАТС, и интеграция ВАТС, с CRM. Чистый офлайн-ритейл это редкий формат, всегда есть какая-то продажа на сайте, взаимодействие со складом, доставкой.
21:18 Не продавайте рыбе зонтик. Нельзя делать офер по IT-сервисам, пока ты не понял, зачем конкретно эти сервису клиенту нужны. Не надо впаривать (тем более, что в b2b впаривание бесполезно). Надо вникать - что клиенту нужно и зачем.
При этом можно перечислить клиенту какие-то позиции с формулировкой "раз вам такое не нужно, я даже предлагать не буду, верно?" Человек порадуется, что ему не впаривают. Но задумается - что он упускает?
22:06 Что делать, когда проблема у бизнеса скорее всего есть, но ЛПР не отдает себе в этом отчет? Например, у администратора мобила, клиент не знает, сколько пропущенных, как обрабатываются звонки. Администратор как-то крутится - и ладно. Половина собственников управляет бизнесом по принципу "работает - не трожь!" Запуск новой IT-системы влечет лавину организационных изменений и геморроя по внедрению. Единственное решение - измерить проблему. Нужно делать пилоты. Если

человек после пилота не оценил пользу от решения, значит ему совершенно точно не надо.
28:20 Проблема с продажей видеонаблюдения. Видеонаблюдение воспринимается как охранная технология. Если мы хотим продавать свои решения, то нужно использовать другой термин, иначе мы всегда проигрываем китайскому видеорегистратору. Нужно очень четко понимать, какую производственную задачу решает видеоаналитика, зачем это клиенту. Если мы сами не понимаем, в чем профит для клиента, то мы и не продадим никогда. Не надо ждать, что клиент за нас догадается, как применить технологию.
31:10 Интересная схема продвижения. Когда клиент говорит что-то типа "нам это не надо", то можно попробовать позадавать ему вопросы "а как ты решаешь такую бизнес-задачу? А такую?" Тогда можно или понять, что тут действительно нет темы, или появляется информация за которую можно уцепиться. Если фирма до сих пор не купила видеонаблюдение, значит у них нет потребностей, которые с этим связаны. Или они их не осознают как свою проблему. Вот почему так важно вникать в бизнес своих клиентов.
32:40 Анализ половозрастного состава посетителей с помощью видеоаналитики востребован только высокоуровневыми маркетологами. В обычном бизнесе и так примерно понятно.
33:10 Контроль выкладки товаров видеоаналитикой. Актуально только для очень прокачанных сетей, где разработаны планограммы. Это крупный бизнес, туда сложно заходить.
34:10 Интеграция видеонаблюдения и кассового узла. По логике должно быть нужно.
35:30 Очень актуальна задача расчета конверсии. Есть смысл использовать видеоаналитику для этих задач (понять, сколько человек прошло мимо торговой точки по коридору бизнес-центра или по улице мимо магазина, и сколько зашло внутрь). Еще очень много дикого традиционного ритейла, где люди живут в старой парадигме. Но все осознанные ритейлеры конверсию считают. Есть специализированное решение - statpad.ru
38:19 Из-за короновируса ритейл очень сильно пострадал. IT-проекты массово заморожены. Многие ритейлеры умерли, многие на грани выживания.
38:48 Вопрос про актуальность телефонии для ритейла. Сейчас все решается через сайт - или консультации по телефону себя не исчерпали? Для сложных товаров - не исчерпали и не исчерпают. Чем выше цена ошибки, чем больше цена вопроса, чем менее человек компетентен в товаре, тем большее значение имеет возможность пообщаться с консультантом.
42:00 Типовая история, когда в какой-то организации книга продаж или отсутствует или, еще хуже, никто никогда не анализировал ее эффективность.
44:00 Сейчас появились IT-решения, которые могут контролировать исполнение технологии продаж, можно убеждаться, что сотрудники работают по стандартам, и что стандарты эффективны (аудиорегистраторы, диктофон-бейджи). Насколько это широко распространено? Пока не широко. С одной стороны, допродажи на кассе могут быть золотым дном.(В статье есть ссылка на статью с примерами.) С другой стороны, чтобы кассиры хорошо продавали, не следует их принуждать. Нужно учить, но нельзя заставлять. При бездумном использовании IT-систем легко скатиться в формализм и проект будет контрпродуктивным.
47:00 Чтобы ритейл мог оперировать видеоаналитикой для определения в торговом зале зон с высокой или низкой посещаемостью, там должен быть сильный категорийный менеджер. Если такого человека нет, то все бесполезно. Обычный товаровед не справится.
48:20 Использование в целях маркетинга wi-fi радаров (сканеров MAC-адресов смартфонов посетителей). Мало специалистов, которые умеют использовать этот инструментарий. Чтобы продавать этот продукт, нужно разговаривать с человеком, который занимается в организации диджиталом. Если такого человека нет, продажа невозможна. Максимум, что можно продать, это колтрекинг для оценки эффективности рекламных каналов.
51:40 В книге Альберта "Проактивные продажи" (ссылка в тексте) приведены примеры коммуникационных схем. Там очень важно каждое слово. Вопрос, заданный примерно так же, но чуть переформулированный, приводит к радикально другим результатам. Обычный продавец считает, что клиент знает, чего хочет. В большинстве случаев это ошибка парадигмы. Клиенту надо помогать разобраться. Для этого нужно выработать простую и надежную процедуру уточнения ситуации клиента, чтобы понять какой товар может решить его задачи.
56:00 Как организации контролируют исполнение книги продаж? И как руководители убеждаются, что книга продаж функциональна (повышает конверсию)? Контролируют обычно тайными покупателями и сейчас начали использовать диктофон-бейджи, аудиорегистраторы, речевую аналитику. Другое дело, что часто стандарты контрпродуктивны, и руководство пытается навязать сотрудникам неэффективные стандарты. Если же стандарты оттестированы, и их эффективность доказана, - тогда требовать соблюдения можно и нужно. В том числе и методами технического контроля.
58:10 В ритейле колоссальная ротация. Очень много новичков. Если повысить зарплаты, то снизится ли ротация, будут ли удерживаться лучшие кадры? А потраченные на ЗП деньги можно отбить на допродажах за счет компетентности сотрудников? Увы - прямой зависимости нет. Повышение ЗП не гарантирует ни снижения текучки, ни повышения эффективности.
59:30 Основная задача в проектах Альберта - выработать максимально простые и при этом эффективные коммуникативные схемы, простые вопросы. Сначала разрабатывается полная технология. Потом из нее убирается по максимуму, чтобы осталось только пять пунктов, которые сильнее всего влияют на конверсию. Пунктов в чек листе должно быть минимум. Пять пунктов - это предел. Если пунктов больше пяти,сотрудник запутается. Но эти пять пунктов должны быть

отработаны железно.
1:02:10 Стоимость проектов Альберта. Демонстрация технологии на территории клиента это 150 тысяч в день. Но реальную пользу бизнесу приносят только комплексные проекты. Это от полутора миллионов. Времени 3-4 месяца. Имеет смысл привлекать крупным сетям, если есть понимание, как повысить выручку на 40-50%. Можно съездить в те магазины, где технология успешно развернута и убедиться, что она работает. Чтобы серьезно повлиять на продажи, нужно менять мышление продавцов. Просто прийти и рассказать, показать мало. Это не сработает.
01:05:30 У Альберта есть проекты в b2b. Один из клиентов это телекоммуникационная компания топ3. Решалась задача - продажа обвесов ВАТС силами аккаунт-менеджеров. Большая часть клиентов используют ВАТС максимально примитивным образом. Задача аккаунтов - убедить пользователя использовать ВАТС в полной мере. Тогда снижается вероятность, что клиент отключится.
01:07:00 Аккаунты воспринимаются как сервисная служба. Перегружены задачами, тушат пожары. Им заниматься продажами и не хочется по психотипу, и просто нет времени. Нужно строить коммуникационные схемы, при которых аккаунт с минимальными усилиями пробуждает у клиента интерес к продукту (больше раскрыть нельзя - NDA, и это дорогой секрет).
01:10:30 Ротация в ритейле. Есть ли практика использования LMS (Learning Management System)? Это важное направление мысли. За этим будущее. Какие-то обучающие боты или системы типа ServiceGuru (приложение на смартфоне, куда загружается обучающий контент, и где принимаются экзамены).
01:12:30 Использование речевых тренажеров в ритейле (Jrobot, скриптдизайнер, skytrainer). Основная проблема в том, как правильно скомпоновать контент. Очень мало специалистов, которые могут подготовить контент под обучение новичков новому предмету. Чтобы было и доступно, и понятно, и правильно объяснено. Составлены правильные речевые модули. Такие специалисты в большом дефиците. Контент в презентациях надо полностью пересобирать, потому что эти презентации клиенты не воспринимают.
01:16:00 Если продавец понимает логику покупательского поведения, то он может сдвинуть посетителя к покупке с минимумом усилий. А когда мы грузим клиента массой подробностей - мы ухудшаем ситуацию. Потому что мы не упрощаем, а усложняем ему принятие решения.. Чтобы правильно подавать информацию нужна методология.
01:17:00 Есть ли у поставщиков (производителей или дистрибьютеров) задача обучать розницу? Вооружать методологией? Да. Это стандартная история, когда Альберта привлекает на проект производитель, чтобы научить своих дилеров эффективней продавать. Производители заинтересованы в стимуляции сбыта. На пилотном проекте обкатывается методика, а потом тиражируется по всей рознице.
01:19:20 Полуэзотерический вопрос. Сейчас есть нейросетевые системы, которые по голосу или по лицу определяют психотип. Существуют наблюдения, которые говорят, что с носителями одного психотипа надо работать одним способом, а с обладателями другого - другим. Есть ли перспективы у систем, которые дают экспертизу по психотипу или собирают комплементарные пары - подбирают продавца под психотип покупателя? На практике все это нежизнеспособно. Слишком сложные методики невозможно внедрить, им невозможно обучить. Это тупиковое направление. Нужно структурировать возможные потребности клиентов и сформировать простую, но рабочую схему их выявления. Продажи происходят не за счет психологических манипуляций, а за счет понимания задач, которые хочет решить клиент.
01:23:50 Нужно вооружать сотрудников методиками эффективными, но простыми. Основной фидбек от продавцов после внедрения методики - люди говорят спасибо даже не за рост зарплаты, а за то, что им стало проще работать.
01:24:40 Насколько важны интонации продавца, когда он задает вопросы клиенту? Интонации важны. У людей есть разные врожденные склонности, но правильные интонации можно и нужно развивать.

Сокращения:
ТЧ – Тимур Чудутов (ДК АйТишник, ex-RiNet).
АТ – Альберт Тютин.

ТЧ> Здравствуйте, дорогие друзья! Продолжаем наши эфиры. Как я уже неоднократно говорил, бесполезно заниматься внедрением каких-то IT-технологий, если нет квалифицированных специалистов, которые могут заниматься продажей, внедрением и так далее. Поэтому я очень много эфиров посвящаю людям, которые хорошо разбираются в продажах. И вот сегодня у нас интересный эфир с Альбертом Тютиным, который широко известен в узких кругах как человек, который очень хорошо понимает нужды ритейла, экспертной продажи, продаж, связанных с обслуживанием. А поскольку у нас у провайдеров ритейл – это ключевой сегмент, то есть фактически половина наших клиентов – это какой-то оффлайн b2c – то есть фирмы, которые встречают на улицах, в торговых залах клиентов и мы им пытаемся предложить всякое IT. Это мои любимые аудиорегистраторы, видеонаблюдение сейчас уже появилось с машинным зрением. И мы приходим к клиентам, говорим про технологии – радостные такие: "Берите!" Они такие: "И что?" А мы не знаем "и

что?", потому что мы действительно не понимаем, как всё это выглядит со стороны клиента. И вот, наконец-то, Альберт Тютин согласился дать нам сегодня интервью. Это человек, который очень хорошо понимает, как выглядит коммерция с точки зрения ритейла.

Я у него сегодня возьму интервью из двух частей. Первая часть – это b2b-продажи. Прежде всего, будем обсуждать b2b-продажи в ритейл (извините, что я воспользуюсь вашей экспертизой именно в этой отрасли). А вторая часть – это именно логику ритейла в контексте того IT, которое мы ритейлу предлагаем.

Альберт, здравствуйте! Сначала повестка.

АТ> Да, здравствуйте!

ТЧ> Сначала повестка, моя боль как провайдера. Я расскажу, с чем я столкнулся. Когда мы предлагаем клиентам какое-нибудь видеонаблюдение или виртуальные АТС, у нас характерная проблема – у менеджера есть регламент: он должен предложить при подключении Интернета еще и допуслуги – допустим, виртуальную АТС или видеонаблюдение.

Дальше что получается? Клиент говорит: "А мне не надо". И по большому счету менеджер не знает, как на это реагировать, потому что, чтобы понимать, глубоко разбираться нам просто откровенно не хватает квалификации. То есть мы не можем отличить ситуацию, когда человеку действительно не надо от ситуации, что перед нами не лицо, принимающее решение. Ситуацию, когда человек решил свои проблемы, например (если мы говорим про видеонаблюдение), с помощью китайского регистратора – не облачного на четыре камеры – от современных облачных систем с машинным зрением. И менеджер наш тушуется. У него слабая позиция, он теряется.

И вот, я увидел, что у вас сейчас есть посты по поводу аккаунтинга в b2b-продажах, хотел на эту тему у вас спрашивать советов – как продавать в ритейл?

Всё, я закончил. Альберт, слушаем вас.

АТ> Я думаю, что я с удовольствием на вопросы поотвечаю. Просто, если я сейчас начну издалека, то уйду надолго. Но я могу прицепиться к тому, что вы делаете кросс-продажу в момент подключения Интернета.

ТЧ> Да, основной канал такой: мы подключаем корпоративных клиентов и пытаемся им предложить еще доп.

АТ> Да. И естественно, что вы столкнетесь (это абсолютно очевидно) с сопротивлением, с возражением, суть которого я могу свести к одному вопросу: "Зачем?"

ТЧ> Да.

АТ> "Зачем нам это подключать?"

ТЧ> Да.

АТ> И презентация ваших опций жизнь клиенту-то не упрощает. Вы начнете про ВАТС рассказывать (виртуальную АТС), про видеонаблюдение. И он слушает. Во-первых, у него сейчас "болит" в другом месте - он подключает Интернет. И он такое поведение воспринимает как навязывание, бесцеремонное предложение вне его повестки, вне того контекста, в котором он в данный момент находится. И плюс, ему надо вникнуть – зачем, что вы ему предлагаете? Ему проще сказать: "Нет, мне ничего не надо. Всё, давай, не грузите меня этим. Делайте свою работу – подключайте и всё".

ТЧ> Именно так и происходит! Я слушал много этих звонков. Но я как та собака, которая всё понимает, сказать не может – понимаю, что проблема есть, но я реально не понимал, что с этим делать.

Первая проблема – что менеджер не в состоянии отличить ситуацию, когда человеку действительно не нужно от состояния, что человек не уполномочен принимать решения. Например, ему поручили просто подключить Интернет. Ему не говорили ни про какое видеонаблюдение, ни про какие виртуальные АТС. Он просто подключает Интернет. Мы на него напрыгиваем с какими-то штуками - технологиями, связанными с глубоким инженирингом бизнеса, а у него, может, и полномочий нет таких.

АТ> Я к менеджерам меньше всего бы здесь предъявлял претензии.

ТЧ> Согласен. Это я идиот. Я как организатор торговли понимаю, что что-то делаю не так.

АТ> Да.

ТЧ> Куда мне крутить?

АТ> Потому что менеджер работает в той парадигме, в той технологии, которую ему дали. Если ему не рассказали, как продавать, всё, что он сделает – презентационную продажу. Он постарается максимально подробно на своем уровне, как он это понимает, рассказать о той услуге, которую вы хотите продать клиенту.

ТЧ> Они же говорят: "Пришлите мне e-mail с презентацией. Вот e-mail, пришлите презентацию". Менеджер радостно говорит: "А, конечно! E-mail, презентация". Отправляет презентацию, забывает про всю эту историю.

АТ> Конечно! Потому что это же история "Вас так послать или по факсу?" То есть это же мягкий способ слить продолжение диалога, потому что опять же: зачем? Зачем он будет тратить драгоценное время, фокусировать своё драгоценное внимание на презентации, смысл которой ему непонятен. То есть зачем? Пока ответа на этот вопрос нет, что-то продавать не нужно. И я бы тогда тут разложил технологию на две части. Понятно, что всеми секретами делиться не буду.

ТЧ> Бесплатно.

АТ> Да. Но направление покажу. И традиционная модель продаж, которая сейчас (недавно проект в компании сделал) – это презентационные продажи, когда идея заключается в том, чтобы как можно подробнее рассказать о той услуге, которую вы предлагаете. И это вызывает сопротивление, потому что, как я уже сказал, вне повестки клиента, вне его контекста.

Первая часть – начните с того, что разберитесь, зачем они подключают Интернет? В современное время компания, которая подключает Интернет – это либо новый открывающийся магазин.

ТЧ> Это наш обычный случай в большей части.

АТ> Открывается магазин, и они подключают для чего-то.

ТЧ> Это фактически часть переезда. То есть люди переехали в новое помещение и всё там делают.

АТ> Либо они меняют провайдера.

ТЧ> Редкая ситуация. Обычно просто переезды.

АТ> Переезд. Вот как у меня сейчас сосед. Молодец сосед.

ТЧ> Ремонт – это наше всё.

АТ> Да. Так вот. Зачем? Что они с помощью этого Интернета собираются делать? То есть какие такие сервисы они будут потреблять, благодаря Интернету. То есть что они будут подключать и так далее. Это базовый вопрос, с которого нужно начинать общение, потому что иногда начнут всплывать какие-то нюансы – например, видеонаблюдение то же самое. А как вы реализуете сейчас это видеонаблюдение? А зачем вы это делаете? Зачем видеонаблюдение делаете, как оно у вас сейчас реализовано, насколько вас это устраивает, не устраивает? Выясняя для чего, на какую работу нанимают Интернет, мы можем понять – а где и в чем еще мы можем быть полезны?

ТЧ> Тут такой момент. Опять же я, слушая звонки, сталкивался с тем, что, когда мы пытаемся на эту тему говорить – менеджеры неопытные – клиент говорит из серии: "Нужно. Девочка, что ты спрашиваешь?" То есть нас воспринимают как коммунальщиков, как электричество. Как ты будешь использовать электричество? Ну, я приборы включать.

АТ> Да, это традиционные продажи. И вопрос "зачем?" же можно по-разному задавать. Можно так, чтобы на него захотелось ответить. Например, я буду спрашивать (сейчас фантазирую): "Вам Интернет для работы кассового узла нужен или еще для чего-то?" Либо: "Кроме кассового узла что еще будет на Интернете сидеть, что будет потреблять этот Интернет?" Вот через эти вопросы, которые упрощают клиенту ответ. То есть, если я в лоб спрошу: "Для чего вам Интернет?"

ТЧ> Нескромно, да.

АТ> "Твое какое дело? В какой логике ты интересуешься?" А когда ты спрашиваешь: "А кроме кассового узла что у вас еще будет сидеть на Интернете? Я почему спрашиваю? Надо понять два параметра – мощность, пропускная способность и отказоустойчивость оборудования".

ТЧ> В нашем случае мы всегда можем ввязаться на IP-адреса, то есть говорить: "Если у вас видеонаблюдение, может вам потребуются прямые IP-адреса", допустим.

АТ> Ну вот. То есть всегда нужно быть готовым объяснить логику вопроса: "Я почему спрашиваю? Чтобы учесть эти моменты". Я к тому, что всегда можно задать вопрос так, чтобы на него получить ответ. В лобешник, конечно, такие вопросы "зачем?" лучше не задавать.

Я сейчас концепцию показываю.

ТЧ> Да.

АТ> То есть, когда мы выясняем для чего, мы, соответственно, понимаем, как, в чем мы можем быть еще полезны? Но, тут же надо понимать – опять же, вы говорите о том, что подключают в момент переезда. В момент переезда ни о чем, кроме переезда, я боюсь, они просто-напросто не думают.

ТЧ> Так оно и есть.

АТ> Им главное – запуститься.

ТЧ> Да.

АТ> Им главное – как можно быстрее открыться. У них очень туннельное мышление.

ТЧ> Да.

АТ> Очень узкий фокус внимания. То есть они ни на что другое не готовы отвлекаться.

ТЧ> Понимаете, мы в какой ловушке?

АТ> Нет, никакой ловушки. У вас огромное преимущество. Вы работаете с клиентом. То есть у вас не разовая продажа. Вы его подключили и дальше вы его обслуживаете. То есть у вас легитимное право иногда с ним коннектиться.

ТЧ> Да. Но как его реализовать?

АТ> У вас есть две возможности законнектиться – в ситуации проблемы у клиента, это первая ситуация. И вторая ситуация – это когда вы спрашиваете, получаете обратную связь – как там всё работает, устраивает, не устраивает? Какие-то такие параметры снимаете.

ТЧ> Мы пытались делать допродажи, связанные с аккаунтингом. И это происходит примерно по такой схеме. Говорим клиенту: "У вас всё хорошо?" Клиент говорит: "Всё хорошо". Мы ему так обратно: "Видеонаблюдение нужно?" Он: "Видеонаблюдение не нужно". И тут менеджер затыкается.

АТ> Конечно.

ТЧ> Больше сказать-то и нечего.

АТ> Нечего. Итак, идея первая. В момент переезда клиенту ничего не надо предлагать, в основном, потому что а) это вне его повестки; б) у него сейчас голова занята другим – ему надо запуститься.

Второе. Подключая Интернет, надо понимать – для чего, то есть как этот Интернет будет использоваться, какие сервисы на нем будут работать? И понимая, какие сервисы, можно. Понятно, что вероятность невысокая, но тем не менее, она уже появляется – реальная вероятность, чтобы клиента чем-то зацепить и сказать: "Слушайте, очень хорошо, что вы об этом сказали. Я понимаю, что сейчас у вас переезд, поэтому я сейчас вам предлагать ничего не буду, но я через три недели вам позвоню и покажу, что еще можно сделать, а вы сами решите – надо вам это или нет".

ТЧ> Вот есть очень важный момент связанный. Именно наша специфика такая, что в чем парадокс? С одной стороны, всё, что мы делаем, связано с проводами. То есть хорошо бы это сделать во время переезда до ремонта – все провода, например, проложить до того, как люди открылись. Потому что, когда уже люди открылись, им на самом деле класть какие-то провода поверх существующего интерьера (часто это какие-то салоны, где нужен интерьер), уже им нелогично.

АТ> Тогда это же простой чек-лист. Когда вы подключаете клиента, у вас есть чек-лист – какие сервисы могут быть на него подгружены – видеонаблюдение и так далее. И вы просто как напоминалку фиксите – вычеркните то, что вы точно никогда не будете использовать.

ТЧ> Ну да.

АТ> То есть мы идем от обратного. Мы говорим: "Смотрите. В принципе, когда магазин переезжает, берут вот эти опции, надо учесть при прокладывании кабелей. Вы ремонт будете делать?.."

Условно говоря: "Нам Интернет надо". – "Окей". Интернет сделали: "Вы ремонт делаете в этом помещении?" - "Да, делаем". "Я почему спрашиваю? Потому что там кабеля будем прокладывать.

Только Интернет нужен или что-то еще?" - "Ну, я пока не знаю" - "Ну, смотрите. Просто, когда переезжают, вот список опций, которые востребованы. Какие из этих опций вам точно не нужны?

ТЧ> Да.

АТ> То есть мы заходим через обратное: "Вычеркните ненужное". То есть не "Возьмите", а уже появляется эффект заботы, мы защищаем его от возможных проблем: "Чтобы вам потом два раза не пришлось за ремонт платить, чтобы ничего не пришлось переделывать".

ТЧ> Как ни странно, до такой простой вещи я, честно говоря, не догадался.

АТ> И мы защищаем его тем самым от рисков и так далее.

Дальше. Можно продать идею: "Давайте мы на всякий случай проложим". Там какая цена вопроса каблирования?

ТЧ> Копейки. Пока ремонт не сделан, это копейки.

АТ> "Давайте на всякий случай это проложим, потому что это цена сейчас 2000 рублей (условно). Я не знаю, что такое "копейки" в этом случае.

ТЧ> 2 действительно. 2-3.

АТ> Вот. "Потому что, если вы захотите это сделать, это будет стоить уже 20".

ТЧ> Конечно. Потому что уже переделывать ремонт.

АТ> Вот на этой идее я на будущее заложить. То есть мне сейчас, я фактически сейчас вообще не с вами, Тимур, проектирую технологию продаж, хотя обещал.

ТЧ> Не только для меня. Для всех российских провайдеров, я хочу сказать.

АТ> С ними я не знаком, с вами знаком.

ТЧ> Хорошо.

АТ> И, соответственно, мы под этим соусом" А давайте на всякий случай проложим, потому что сейчас это столько, а потом столько" - по этим соусом часть у вас будет конвертироваться. То есть на этом этапе принципиально важно просто бросить провода. Продать идею каблировать.

ТЧ> Да.

АТ> Будут они пользоваться этими проводами, не будут они пользоваться – это вообще уже неважно. То есть первый шаг – каблировать при переезде.

ТЧ> Логично. Сейчас вы говорите, объясняете – так всё просто, звучит, действительно. Я реально до этого не мог догадаться, хотя так звучит логично. Сначала ты ему говоришь: "Проложи провода, пока можно, под ремонт, пока ремонт не сделан, потому же поздно будет метаться, а потом: "Ну ты же провода проложил, чего тебе? Давай поставим автоматизацию?

АТ> Не-не-не, так это не работает. То есть почему у меня появляются такие решения? Это не потому, что я такой умный и профессиональный (хотя и это, конечно, есть, чего греха таить), но принципиально я мыслю созданием ценности для клиента, и защитой клиента от рисков. То есть я работаю в парадигме solution selling – продажи решений, я мыслю в парадигме ценностных продаж. То есть какую ценность мы создаем клиенту? Вот всё, что вы сейчас говорите предложить – вы же мыслите: "Я ценность-то получу – я продам, а какую ценность от этого клиент получит? Не знаю".

ТЧ> Да, да, конечно.

АТ> "Я свое-то получил, я продал". А что с этим клиенту делать?

А я мыслю наоборот, потому что презентационные продажи в сегодняшнем мире, когда рынок профицитный, они уже на фиг никому не нужны, они напрягают людей. Давайте мыслить все-таки ценностью клиента – что ему нужно и что ему может понадобиться, о чем мы не знаем. И мы просто его предупредим.

Итак, с первым этапом мы разобрались, да?

ТЧ> Да.

АТ> На первом этапе мы тогда продаем ему идею каблировать, потому что это сейчас дешевле.

ТЧ> Во время ремонта это и правда дешево. Там вся электрика кладется.

АТ> Вот вам стандартный вопрос: "У вас ремонт сейчас, да? Давайте сразу заодно каблируем, потому что кто знает, что вы будете подключать. Обычно пользуются вот этим, вот этим, вот этим. Чем из этого точно никогда в жизни не будете пользоваться?"

Это "никогда в жизни" - тоже такая история. Клиенты не любят слово "никогда".

ТЧ> Это да.

АТ> Они боятся: "А вдруг пригодится? А вдруг понадобится?"

ТЧ> "А вдруг что-то упущу?"

АТ> Да. "А вдруг захочу?" И эта идея – блин, наверное, да: "Давайте на всякий случай. 2000 цена вопроса. Смысл?"

ТЧ> На фоне остальных расходов по открытию точки это несерьезно.

АТ> Да даже Бог с ним, с расходами на фоне открытия точки. "Если вдруг что-то захотите переделать, это уже будет не 2000, это будет стоить вот столько".

ТЧ> Вопрос по поводу телефонии. Скажем, с вашей стороны баррикад – вообще телефония ритейлу нужна? Может быть глупый вопрос. Я сейчас объясню. Дело в том, что раньше, в историческое время всегда нужен городской телефон любому офису. И магазин, в общем, такой же офис. Потом в какой-то момент возникла ситуация, что у всех есть мобильники. Теперь с какой-то задачей я всегда могу позвонить на мобильник администратору. В чем современные виртуальные АТСки добавляют ценность? Архив записей звонков? Контроль пропущенных? Такие вещи.

То есть предположим, что это чисто офлайн-ритейл, в котором не происходит никакого созвона с клиентами. То есть клиенты не звонят и ничего не узнают.

АТ> Я в такую историю очень плохо верю. То есть чисто офлайн-ритейл – это уже такая история всё реже и реже встречается. И даже магазины у дома уже начинать практиковать услугу, когда человек звонит и говорит: "Соберите мне такую продуктовую корзинку".

ТЧ> Оно сейчас уезжает во всякие современные интерфейсы. То есть ты заходишь на сайт и там тебе собирают. С другой стороны, если у нас происходит сбор через сайт...

АТ> Итак, принципиально я к чему? К тому, что универсального ответа конечно же здесь нет. Нужно, не нужно – смотреть надо по ситуации. Если они генерят онлайн-трафик каким-то образом и как-то этот трафик надо обрабатывать – странно не иметь виртуальную АТС.

ТЧ> Логично, да.

АТ> Если они этого не делают, то странно иметь виртуальную АТС. Зачем? Если у них есть какие-то, то есть драйвит их ситуация работать, триггерит ситуация какого-то конфликтного обслуживания по телефону – это одна история. Не триггерит и надо записывать звонки – если такие проблем нет, то какой смысл записывать? В общем, опять же огульно всем предлагать?

Вообще, идея в ценностных продажах и продаже решений – не продавайте рыбе зонтик. То есть, если вы понимаете на своем уже уровне, видите, что клиенту в его бизнес-модели это на фиг не нужно – не предлагайте. Более того, я бы даже это прямо проговаривал клиенту: "У вас тут это, но вам, я так понимаю, что не нужно, потому что у вас нет этого, этого, этого. Я правильно понимаю? Нет. Соответственно, я даже предлагать вам не буду. Верно? Верно". Всё, я покажу клиенту, что я ему не продаю, тем самым получая определенный кредит доверия: "Я не впариваю тебе какое-то там..." И это мне дает возможность потом с какими-то другими идеями зайти проще и легче.

ТЧ> Понимаете, ситуации сложнее. Ведь как получается? Давайте чуть в сторону от ритейла уйдем в похожую область – допустим, у нас ресторан, монозаведение. И у них есть такой телефонный трафик – это договоренность о банкетах. Позвонить, договориться о банкете. И очень часто мы сталкиваемся с тем, что это решается очень банальным образом – есть мобильник администратора и люди звонят на этот мобильник, администратор договорился, у себя на бумажке записал. И вроде всё как едет. То есть с точки зрения собственника всё хорошо. Он привык по мобильнику общаться, администратор говорит по мобильнику. То, что какие-то звонки проходят неправильно; то что стандарт обслуживания, звонки теряются; то, что человек в принципе неправильно обрабатывает звонок – с точки зрения бизнеса этих проблем нет, потому что они не знают о том, что можно обрабатывать звонок правильно или неправильно.

Как собственник мыслит (я сейчас о вульгарной ситуации говорю): "Есть администратор, который должен всё решить. Я ему зарплату плачу, значит, он обо всем должен договориться". Характерная ситуация, по крайней мере в ресторанах мы видим это. И когда разговариваешь с собственником: "Вазген, я тебе ничего не продаю, просто объясни мне – в чем суть? Тебе ведь надо знать, что у тебя нет пропущенных; надо знать, что девушка, которую ты поставил администратором рулить этой точкой, справляется?" Моего может таланта не хватает, но они говорят: "Нет, у меня всё хорошо". То есть человек доверяет администратору и не считает, что там вообще могут быть проблемы.

АТ> Ну, а что ему? Да.

ТЧ> Для нас это грустно, потому что мы...

АТ> Почему грустно?

ТЧ> Потому что мы как раз приходим продавать эскимосам снег, хотя, казалось бы, мы-то думаем, что это ценная вещь.

АТ> Да не ценная вещь. Вы сами не знаете – ценная она или не ценная. Может ценная, может нет.

ТЧ> Получается, что не ценная.

АТ> Нет, я в другом смысле. Она может создаст для его бизнеса ценность, а может не создаст. И никто заранее не знает – ни вы, ни они. Вдруг у него действительно крутой администратор, который действительно не теряет звонки и не работает налево.

ТЧ> А вдруг? А действительно. Нельзя же запретить надеяться?

АТ> И тем более, там действительно люди работают в парадигме "Работает – не лезь". Если меня в принципе всё это устраивает, то зачем мне что-то менять? Фактически же вы продаете – надо это очень хорошо понимать – вы продаете не допсервисы, вы продаете изменения.

ТЧ> Да.

АТ> Изменения. То есть человеку надо что-то поменять. Здоровые мы не любим меняться, не любим изменения и опять же – зачем? Зачем что-то менять? Поэтому, если вы...

ТЧ> Извините, что перебиваю. Но вы как консультант наверняка регулярно сталкиваетесь с ситуациями: приходите, знакомитесь с торговой сетью – на какой-нибудь конференции познакомились. Вам понятно, что у людей очень много проблем. Вы с собственником общаетесь, а он говорит: "У меня всё хорошо, меня всё устраивает. Я ко всему привык. Привык и меняться я не хочу". Как вы к этому относитесь?

АТ> Никак. Я не продаю, да. Но я в этом плане не очень показательный пример, потому что я не занимаюсь активными продажами.

ТЧ> Я понимаю.

АТ> То есть у меня модель продаж другая. Все-таки я генерю трафик и потом уже выбираю – с кем работать, с кем нет.

ТЧ> Да, да, да.

АТ> Поэтому в моем случае это по-другому. А в целом...

ТЧ> Но согласитесь, характерная ситуация?

АТ> Да нет! Тимур, я думаю, что тут правильнее спросить... Я сейчас всего лишь распаковываю логику клиента.

ТЧ> Да.

АТ> И показываю, что в этой логике вот так вот в лобешник предлагать ему: "Слушай, а давай подключим, у тебя может быть тырит что-нибудь твоя" - не есть очень хорошо. Мы не знаем потому что, нужно это ему или нет. И если дальше подумать – а как клиента заинтересовать, это можно сделать через пилотный проект.

ТЧ> Пилотные проекты – да, это работающая вещь.

АТ> Но это пилот, он сделан: "Давай мы подключим на время, на месяц-два просто, то есть мы снимем статистику, посмотрим – у тебя есть проблемы или нет проблем? Если нет проблем – мы просто отключим и всё, и ты ничего не должен. Если есть проблема, мы тебе просто покажем, и ты

сам будешь думать – надо ее решать или нет, болит это или нет?" Фактически этот тест может стоить небольшие деньги, либо вообще бесплатно.

ТЧ> В случае с телефонией это действительно небольшие деньги. Большие деньги с современным видеонаблюдением с видеоаналитикой. Относительно большие.

АТ> Так. Я сейчас с этими ребятами давайте.

ТЧ> С телефонией.

АТ> Вы просто подключаете, показываете – какая беда с пропущенными звонками, есть она или нет? Условно, подключили – увидели, что процент пропущенных звонков больше 20. Следующий шаг – естественно, возникает вопрос, насколько это "болит": "Насколько вы готовы в такой ситуации жить?" Если готов – ради Бога, пусть живет.

ТЧ> Логично.

АТ> Если не готов, тогда показывайте – что вы можете сделать для того, чтобы убрать эти звонки с помощью ваших решений.

ТЧ> Вопрос по поводу видеонаблюдения. У вас есть опыт? Я понимаю, что видеонаблюдение воспринимается как охранная технология. В чем наша проблема с этими китайскими регистраторами – очень узкая вещь.

АТ> Потому что перестаньте говорить про видеонаблюдение. Слово "видеонаблюдение" надо убрать. Какое решение вы продаете? Какую ценность вы продаете с помощью видеонаблюдения? Вы же работаете в IT-бизнесе, давайте пользоваться терминологией, близкой к вашим кругам: jobs to be done – на какую работу нанимает ваше видеонаблюдение? То есть "jobs to be done" - работа, которая должна быть выполнена.

ТЧ> Я понимаю.

АТ> Я сейчас уже говорю для ваших слушателей. И мы понимаем, что в профицитном мире люди не покупают ничего просто так, они нанимают товары или услуги на какую-то работу, которую этот продукт/услуга должны для них выполнить. И если вы сейчас видите, я в первую очередь пытаюсь понять – а есть работа вообще, которую надо выполнить или нет? И, если мы видим, что нет работы в картине мира заказчика – окей, давайте сделаем тест и проверим – действительно нет такой работы? Сделали тест, окей.

Теперь возвращаемся к видеонаблюдению. Какую ценность вы создаете с помощью видеонаблюдения?

ТЧ> Тут есть такой разрыв, что видеонаблюдение всеми воспринимается как охранная технология.

АТ> Так я поэтому и говорю – не говорите слово "видеонаблюдение" и всё.

ТЧ> Так, а другого нет слова.

АТ> Как нет? Вы какую ценность? Видеонаблюдение чтобы что?

ТЧ> Вот вопрос – используется сейчас в ритейле видеонаблюдение?

АТ> Тимур, давай отмотаем назад. Вы какую идею продаете? То есть с помощью видеонаблюдения что сделать может клиент?

ТЧ> Можно смотреть на поведение клиентов.

АТ> Я понимаю, что такое "посмотреть на поведение клиентов". Посмотреть?

ТЧ> Черт! Как жалко! Я-то надеялся, что Альберт Тютин знает.

АТ> Я в культурном блоге нахожусь или здесь можно выражаться?

ТЧ> Можно выражаться. Мы все провайдеры – строители, можно.

АТ> То есть я буду подсматривать поведение потребителей – подрачивают ли они в торговом зале или нет, что ли? Я что-то не пойму, что конкретно я должен смотреть? То есть какую бизнес-ценность клиент получит?

ТЧ> Не знаю.

АТ> Как это "не знаю"?! Я продаю продукт, и не знаю, какую ценность я продаю?

ТЧ> Это наша как раз проблема, что мы продаем технологию, а не продукт.

АТ> А перестаньте продавать технологию. То есть все, кто хотел купить технологию...

ТЧ> Уже купили, да.

АТ> Они ее уже купили.

ТЧ> Они говорят: "У нас есть".

АТ> Если человек до сих пор не купил эту технологию, задайте ему вопрос. Тогда не продавайте ему эту технологию, а пойдите от обратного: "Вы до сих пор не подключили видеонаблюдение? Просто расскажите, почему вы этого не сделали? Почему вам это не нужно? Просто почему?" Вы узнаете отношение клиента к этому продукту, и тогда уже будете думать – надо ему что-то предлагать или нет? Гораздо лучше заходить от обратного – не продавать, а спрашивать: "Почему ты до сих пор не подключил?" Понятно?

ТЧ> Идея понятна, но есть такая история.

АТ> Это если мы говорим про продажу видеонаблюдения. То есть я исхожу из того, что клиенту про это видеонаблюдение уже все уши прожужжали, но тем не менее, он его до сих пор не подключил. Значит, есть у него на это какая-то веская причина. И я буду выяснять эту причину – почему до сих пор не подключил? Всё, больше я ничего тут. В смысле, если я пойму, что действительно есть резон в его словах – окей. Если я пойму, что там какое-то нездоровое предубеждение – в смысле нерациональное, иррациональное, то я могу сделать рефрейминг и показать с другой стороны. Или не смогу, я тоже не волшебник. Но, я уже сказал, технологии продавать бесполезно.

ТЧ> Бесполезно, я в этом убедился.

АТ> Давайте продавать решения.

ТЧ> Решения.

АТ> То есть технология, чтобы что? Давайте протянем дальше – на какую работу нанимать технологию?

ТЧ> Вопрос-экспресс: вообще есть потребность понимать половозрастной состав посетителей?

АТ> Понятия не имею.

ТЧ> К вам, к специалисту.

АТ> Я не занимаюсь маркетингом. Моя специализация – разработка технологий продаж. Подозреваю, что есть. Но этот запрос есть только у очень крупных компаний с прокаченным отделом маркетинга. И поверьте, скорее всего они его уже решили. А средний и мелкий бизнес – нет, конечно, они не будут этим заморачиваться. Пол, палец, потолок - прицел будет такой.

ТЧ> Вопрос: контроль выкладки – актуальная проблема для ритейла?

АТ> Для продуктового ритейла в первую очередь важно.

ТЧ> Я даже сейчас не про FMCG. Хотя да, понятно, что в FMCG ясно, что там это актуальная проблема, потому что время там не разбирают.

АТ> То есть, чтобы контролировать выкладку, надо иметь стандарты выкладки, планограмму. Стандарты выкладки, планограммы – это есть уже в более- менее прокаченных сетях. То есть контроль – это всего лишь сопоставление того, что есть с тем, что должно быть.

ТЧ> Да, да.

АТ> Если у нас нет того, что должно быть, то сама функция контроля теряет смысл. Поэтому планограммы есть только в серьезных сетях, которые этим вопросом целенаправленно занимаются. И если у них есть такая боль...

ТЧ> То они ее уже решили.

АТ> То они ее уже решили.

ТЧ> Да, просто как минимум потому, что это их специализация.

Хорошо, а такая вещь как интеграция видеонаблюдений кассовых операций вообще сейчас стандарт де-факто или это какой-то high tech по вашему опыту?

АТ> Вы постоянно тащите меня на ту поляну, которая для меня болото. Я однажды с другом заперся на болото, и не понял даже, куда попал, пока земля под ногами не начала ходить. Я такой: "Блин!" Я начал оглядываться и вижу, что растительность изменилась. Я понял, что я зашел на болото, но засушливое лето было и болото подсохло, мы не провалились. Мы тыг-дык-дык обратно. Вот сейчас происходит то же самое.

ТЧ> Да, да, да.

АТ> Вы меня затаскиваете на ту территорию, где я – блым, блым... Я могу домыслить, но смысла от моих домысливаний нет. Моя задача – технологии продаж. Разработать или пересобрать. Это будет крутая технология, но это всё крутится вокруг взаимодействия человек – человек.

Сейчас, с точки зрения, если что-то и хотят бизнесмены контролировать, в смысле собственники магазинов, то, конечно, это в первую очередь кассовый узел. Во вторую очередь они будут видеонаблюдение использовать как счетчик конверсии более дешевой, но в этом случае нужен либо какой-то студент, который считает в ускоренной записи, либо программное обеспечение, которое распознает и считает. Идею конверсии можно.

ТЧ> А конверсия важна?

АТ> Конверсия для всех важна.

ТЧ> Просто видеорешение "машинное зрение" – как раз оно для торгового центра. То есть у тебя есть счетчик, который смотрит – сколько прошло по коридору мимо твоей точки, можно посчитать. Или через это же машинное зрение, или через ворота, но там есть момент, что часто продавцы входят и выходят, их надо вычислять с помощью как раз всяких разных изощренных.

АТ> Программного обеспечения.

ТЧ> Да. Но конверсия важна. То есть ритейл понимает, что конверсия.

АТ> В основном, да. Но опять же – в России очень много дикого традиционного ритейла, где люди по-прежнему живут в парадигме: положить товар, поставить продавцов и само собой пойдет. Если не идет, то что-то как-то вот.

ТЧ> Поменять продавцов. Администратора.

АТ> То есть не парадигму, не подход поменять к бизнесу, а какие-то факторы, которые к этому не имеют никакого отношения. Поэтому такие, конечно, конверсии не считают. Но вообще все более-менее осознанные ритейлеры конверсию считают и вот тут, кстати, у многих решения-то нет, потому что кто-то считает через счетчики – это одна история, но понятно, что со счетчиками можно так намудрить, что это...

Наш друг Григорий Перельман выкладывал фоточку, где на датчик повесили...

ТЧ> Это редкая ситуация, что люди осознанно начинают мухлевать.

АТ> Зато возникает ситуация "пожалуйста, не ходите, потому что у нас тут счетчик пикает" - начинает такие вещи делать. То есть болит – как посчитать конверсию минимально затратными ресурсами максимально достоверно. Это боль и с этим можно поработать. То есть, если вы готовы такие решения дать, то даже я изучу.

ТЧ> Я вам скину ссылку, ребята есть. Хорошие ребята, они специализируются именно в подсчете. Они начинали с ворот, потом ушли в машинное зрение. Я помню человека, Ланцов его фамилия, я решение вам пришлю (statpad.ru). Просто сейчас начался covid, весь ритейл ушел в глубокий нокдаун, и у них был хороший стартап, но они его свернули из-за covid, потому что ритейл перестал покупать IT. Просто мало ли, первая волна, вторая волна – у людей было ощущение.

АТ> Не время, да. Сейчас выжить бы.

ТЧ> Да. Да.

АТ> Сейчас не до этого.

ТЧ> Да, у людей очень сильный вопрос: "А выживу ли я завтра?" То есть в такой неопределенности, конечно, IT покупать люди не готовы. Но я надеюсь, что сейчас мы этот локдаун осенний пройдем и дальше всё наладится, ритейл вернется.

Возвращаясь чуть-чуть с точки зрения телефонии. По вашей оценке. Понятно, что сейчас очень много торговли в салонах идет через сайт. Но важен ли телефон? То есть человек, посмотрев на сайт, хочет поговорить голосом? Или всё сейчас решается через сайт? Или голос все-таки себя еще не исчерпал и никогда не исчерпает? Консультация по телефону в ритейле – это вообще?

АТ> Опять же, если есть интернет-магазин.

ТЧ> Да, есть интернет-магазин.

АТ> Опять же – если товар простой, то и знакомый клиент покупает его регулярно, товары повседневного спроса.

ТЧ> Я сейчас не про товары повседневного. Ваши любимые двери.

АТ> Конечно, там имеет значение голос.

ТЧ> То есть, если возникает ситуация, что товар, который люди покупают, условно, несколько раз в жизни – два, три, то голос возникает. То есть людям нужна телефония, а соответственно, все вопросы обработки телефонного звонка тоже важны.

АТ> Да, безусловно.

ТЧ> Просто сталкивались с точкой зрения, что не важны. Хорошо.

И плавно переходим к моей любимой теме.

АТ> Чем выше цена вопроса и, соответственно, цена ошибки, и чем менее человек компетентен в том товаре, который он покупает, тем большее значение имеет возможность пообщаться. Фактически, во время этого телефонного разговора, клиент думает об того человека, который на другом конце провода.

ТЧ> Да. А это, кстати, не конфликтует, что человек с одной стороны по телефону разговаривает, а с другой стороны зала кто-то пришел и может разрываться – есть посетитель, а есть кто-то на трубке. И как быть?

Недавно у меня лично случай был. Я пришел в салон покупать печку в загородную бытовку. И я только пытаюсь начать разговаривать с продавцом, он уже начал меня консультировать по поводу труб, как правильно их вывести за пределы бытовки. И вдруг ему звонок. Он меня бросает и начинает разговаривать с клиентом, что-то ему тоже объясняет. Хотя, у них сеть магазинов, кстати.

АТ> Это хороший вопрос. И здесь нужны просто правила. Я с такими вопросами не то, что не сталкиваюсь. Я не вырабатываю типовые решения для таких вопросов, но логично, что приоритет живому покупателю.

ТЧ> Вот и я тоже так думаю.

АТ> И звонок просто: "Давайте я вас запишу, у меня очень важный вопрос". То есть вникнуть в суть вопроса: "Дайте мне 10 минут. По этому телефону с вами можно связаться? По какому номеру с вами связаться, я вам перезвоню, продолжим общение". И переключаться на того, кто в торговом зале.

ТЧ> Да. Как раз я помню, что у людей был стационарный, поэтому как раз он не мог это сделать. Он не понимал, кто ему звонит, он не мог перезвонить – как раз вот по поводу виртуальных АТСок. Хорошо.

Я вашу книгу сейчас начал читать. До середины дочитал, мне прямо понравилось. Этот момент особенно понравился, где вы объясняете, что... Извините, можно я процитирую? Это прямо шикарное место, оно меня просто восхитило: "Любое обслуживание восприятий клиентов связано с высокими ценами. Если большую часть трафика составляют посетители, ориентированные на бюджетные варианты, магазин, вкладываясь в улучшение обслуживание, рискует получить обратный эффект и остаться вообще без клиентов. На осознание факта, что в дискаунте технологии экспертной продажи практически не работают, у меня ушло несколько лет, пока количество жалоб обученных продавцов на убегающих от них посетителей не превысило критическую массу. Только тогда я понял, что посетители таких магазинов воспринимают любую активность продавца как "впаривание"".

Я себе это очень хорошо представил, как я иду, допустим, по строительному рынку, пытаюсь найти себе межкомнатные двери подешевле, и тут ко мне бросается человек со своими речевками: "Вас что-нибудь интересует?". Я такой: "О, меня сейчас будут разводить!" и убегаю. Очень хорошо.

Почему я вообще об этом заговорил? Вы тоже в книге упоминаете, что, во-первых, стандартов продаж может быть вообще в магазине нет. Или, если есть, они выдуманные, скажем так. То есть какой-то человек подумал, что культурно с клиентами говорить так, но он никогда не тестировал это с точки зрения практики.

АТ> Да.

ТЧ> То есть книга продаж никогда не проверялась в работе, в бою.

АТ> Да. Типовая история.

ТЧ> Типовая история. Сейчас появились эти вещи – аудиорегистраторы, которые можно на кассу поставить; диктофон-бейджи, с помощью которых можно послушать, как реально идет диалог сотрудника магазина с клиентом. По вашей практике это вообще сейчас часто используют? Вообще вы сталкивались с этим?

АТ> Нет, не сталкивался. Да вообще, с одной стороны, я понимаю, что продажа на кассовом узле часто может быть золотым дном. И у меня есть статья, которую мы написали вместе с Андреем Фатовым. Она посвящена именно допродаже на кассе, где много кейсов из опыта Андрея. Они, например, на кассе в магазине бытовой техники продавали: человек покупает чайник за 1000 рублей, ему за 1999 рублей стиральный порошок допродают.

ТЧ> Да.

АТ> Или сковороды Tefal продают, или набор посуды за почти 5 000 рублей. И это допродажа на кассе. И можно этого добиться? Конечно, можно. Но есть ряд ограничений. Например, нельзя этого требовать. То есть, как только начинаешь от кассиров этого требовать – всё, не работает. Кассиры либо начинают косячить в подсчете денег, а это совсем неправильная история. Либо очень формально работать. То есть только добровольно. Допродажа на кассе – дело добровольное. И в этом плане в речевой аналитике - с одной стороны, она может помочь. С другой стороны, она противоречит этому принципу. И всё, и ты не будешь это делать, не будешь ты туда ставить никакую речевую аналитику. А ставить речевую аналитику только для того, чтобы узнать – спрашивают они "пакетик нужен или нет?", или "товар по акции желаете?" - как-то я в этом что-то смысла-то не вижу.

То есть я понимаю, Тимур, что вы сейчас лихорадочно ищете, как можно делать, под каким соусом можно делать допродажи разных продуктов. Но моя первая рекомендация – перестать мыслить технологиями. Начните мыслить решениями. И фактически это же простая история, потому что многие компании-ритейлеры какие-то решения уже приобретают. И вам по большому счету надо исследовать: а кто уже эти решения пробрел, зачем они их приобрели, с какой целью, что они получили в результате – стоит ли овчинка выделки, довольны ли? И стали бы они приобретать, отмотай это назад?

И когда вы понимаете, что магазин какой-нибудь продуктовый начал использовать видеоаналитику для того, чтобы узнать, как человек двигается по магазину, какие зоны слепые, какие зоны горячие, и что-то через это сделать, через какие-то манипуляции в результате увеличивают товарооборот на 10%, то это тиражируемая история. И вы говорите клиенту: "Слушай, чувак, давай мы подключим тебе на два месяца, ты проверишь свой магазин, как у тебя еще где используется?" То есть провода-то прокладывать не надо, они уже есть. "И посмотришь, насколько твой магазин работает, сколько там у тебя слепых зон и так далее. Ты это увидишь".

ТЧ> Но мы столкнулись с тем, что внутри организаций нет специалистов, которые могут этим воспользоваться. Давайте чуть опять же сместимся в сторону хореки.

АТ> Если в компании есть катмен – то есть человек, который управляет категорией, то это ваш партнер. Если в компании катмена нет, а есть какой-нибудь товаровед, для него то, что вы предлагаете – это гемор.

ТЧ> Ну да.

АТ> Для него это всё настолько далеко и непонятно, что он не будет даже заморачиваться. Он даже вникать не будет в то, что вы ему рассказываете, однозначно сразу ставит, что вы его грузите от боли.

ТЧ> Инопланетяне пришли.

АТ> Да. То есть, если человек категорией управляет и ему надо раскачивать категорию – это одна история. Если таких людей нет, то...

ТЧ> Мы столкнулись в ритейле с историей wi-fi-радары, когда мы можем поставить этот радар, посмотреть – кто к нам приходит.

АТ> А зачем?

ТЧ> О! Зачем. Рекламу им потом забрасывать, когда он в Интернете будет.

АТ> Кто?

ТЧ> Вот. Некому. Оказалось, что хореке – в ресторанах массово ситуация такая, что нет людей, которые умеют грамотно работать с Интернетом так, чтобы грамотно клиентов догонять какой-то рекламой.

АТ> Неправильно. Там надо спрашивать: "Кто у вас занимается Интернет-рекламой? Интернет-маркетингом кто занимается? Как вы клиента берете, кто занимается?" Если нет такого человека, то вы ничего не продадите.

ТЧ> Так оно и получается.

АТ> Если такой человек на аутсорсе, то вы можете там. Но опять же вероятность, что вы ему что-то продадите, очень маленькая.

ТЧ> Ноль.

АТ> Поэтому, если человек внутри компании, то появляется вероятность того, что вы продадите.

ТЧ> Но там есть какая-то девочка, которая за 10 000 отрабатывает простейшие механизм – перед Новым годом дать побольше рекламы.

АТ> Конечно, нет. Это не та история.

ТЧ> Не продадим.

АТ> Нет.

ТЧ> Так и есть – мы не можем продать.

АТ> Максимум, что вы там продадите – это динамический колл-трекинг, если у вас такая есть опция.

ТЧ> Да, колл-трекинга нет. У них же мобилы, они же мобилы любят.

АТ> То есть, условно говоря, если они тратят (берем Москву) более 100 000 рублей на Интернет-рекламу, и непонятно, как оценивают ее эффективность, и вы продаете решение оценки повышения эффективности интернет-рекламы, то есть больше лидов за те же деньги, то вы эту историю-то можете продать: "Есть решение, которое позволяет на том же бюджете на интернет-рекламу генерировать на 20-30% лидов больше, на 20-50% лидов. В вашем случае сколько вы лидов получаете? В вашем случае это такие данные. Рассказать, как это сделать?"

И дальше показываете, что вот, подключаем – бац! Подключаем динамический колл-трекинг, и после этого два месяца вы смотрите, а потом решаете – оставлять это всё или отказаться.

ТЧ> А вот, кстати, в контексте ВАТСа. Есть такой тип бизнеса, когда есть магазин. Опять же, межкомнатные двери – прекрасный пример. То есть, когда должен какой-то приехать мастер на квартиру клиента и провести замеры. То есть там какие-то выездные инженеры, сервис-инженеры. Существует ли какой-то набор типовых конфликтов, которые хорошо бы было бы записывать разговоры, когда мастер разговаривает с офисом? Потому что они сейчас говорят по мобилам и эти звонки особо не записываются. Не видите таких проблем?

АТ> Нет.

ТЧ> Хорошо. Окей, я полностью доверяю вашему экспертному мнению. Понятно. Хорошо.

Возвращаясь к вашей книге проактивные продажи.

Я ее читаю, понимаю, что там довольно сложные коммуникационные схемы, которые вы разрабатываете, и там очень важно каждое слово. Если ты чуть-чуть не так вопрос задал – вроде бы по смыслу всё то же самое, а меняется эффект радикально. У меня такое же было. Я девочек своих спрашивал. Задаю вопрос. Им надо спрашивать про видеонаблюдение, допустим, клиентов. Говорю: "Задавай вот такой вопрос: "Какое у вас видеонаблюдение сейчас?" И, если клиент говорит: "У меня никакого нет", тогда начинает продавать".

Они задают вопрос: "Вам видеонаблюдение нужно?" или "Вам видеонаблюдение не нужно?" Клиент говорит: "Да, мне не нужно. Всё очень хорошо". То есть с точки зрения девочки, она всё сделала правильно по смыслу – она пыталась продавать видеонаблюдение, но у нее: "Ох, жаль, ничего не получилось". И у вас в книге я смотрю – там то же самое описано. То

есть очень формулировка вопроса, буквально от одного слова зависит контекст. Зависит от интонации очень много.

АТ> На самом деле тут важно учитывать. В книге этого нет. Понятно, что книга выпущена 5 лет назад, и все-таки масса вещей, которые новые, которые поменялись, поведение потребителя поменялось. Принципиальная идея, что есть пять технологий продаж, никуда не делась. Понятно, что книга до сих пор прикладная, практичная и так далее. (Мы сейчас говорим про мою книгу про активные продажи, если слушатели хотят погуглить.) Но в целом, есть вещи, которые появились новые, и одна из них – это парадигма продавца. Продавец обычно находится в парадигме – как я ее называю – транзакционной. Он исходит из того, что клиент знает, чего хочет. И, соответственно, и я его буду спрашивать: "Это надо? Или это не надо?" И всё. Потому что мыслю так, что он знает, чего хочет, я буду задавать уточняющие вопросы.

ТЧ> Да, да.

АТ> А я буду исходить из парадигмы, что клиент не знает, чего он хочет. Если мы о ритейле говорим, он даже может ткнуть в конкретный товар, но это не факт, что он собирается его купить, вообще не факт. Это значит только то, что он его чем-то заинтересовал.

Иначе говоря, я сам сканирую бизнес-клиента по определенному чек-листу, и сам понимаю, где у него может болеть. И под эти боли у меня есть набор типовых решений. И я ему говорю: "Слушай, а вот с этим-то у тебя как? У тебя количество пропущенных звонков больше 20%. Что ты с этим делаешь? Это проблема? Это болит вообще? И если болит, я почему спрашиваю – есть вот такие решения. Если не болит, тогда я ничего не предлагаю, правильно?" - "Да, правильно". Всё.

И такой разговор становится для клиента очень логичным, потому что а) он получил ценность – он получил информацию о том, что у него проблемы с пропущенными и что вы это отследили; б) у вас есть варианты решения и вы их не навязываете, вы говорит: "У нас просто есть, а там вы сами решайте – надо вам или нет?"

ТЧ> Хорошо. Вы как эксперт, вас пригласили в какую-то сеть. Обычно, я думаю, что заказчик в большинстве случаев в вашем случае это сети. Просто вряд ли монозаведения имеют мотив привлекать бизнес-тренера.

АТ> Сети, сети, конечно.

ТЧ> Сети. То есть там и управленческие возникают моменты, и методологические моменты. Сети. А как вообще люди знают о том, что сотрудники выполняют эту книгу продаж? И, извините, я сейчас не буду называть имени, есть...

АТ> Как контролируют что ли?

ТЧ> Как контролируют, да. Как реально на практике контролируют, что вообще эту книга продаж исполняется именно так, как методолог вложил?

АТ> Тут это всё очень просто. Есть традиционные способы, типа тайных покупателей, но с моей точки зрения, это очень дорогой способ.

ТЧ> Варварство, да. Сейчас-то уже диктофон-бейджики.

АТ> Да. Есть действительно более технологичные способы типа диктофон-бейджей. И анализа, речевой аналитики, которая ключевые слова тэгает, фиксирует.

ТЧ> Мы это уже начали применять.

АТ> Да. И в моей картине мира всё равно это в первую очередь заинтересован руководитель. Его задача, чтобы люди выполняли стандарты, потому что, если они выполняют стандарты, то цифры как надо. Просто сейчас очень часто такая парадоксальная ситуация, когда стандарты сами по себе, а цифры сами по себе.

ТЧ> Характернейшая ситуация. Характернейшая.

АТ> И зачем соблюдать стандарты – я не понимаю. То есть какой-то массовый психоз, массовая галлюцинация: "У нас есть стандарты, надо их поддерживать, соблюдать". Зачем? "Они помогают нам продавать". Вы проверяли? Вы тестировали? "Нет, не проверяли, не тестировали". Но при этом огромное количество людей задействовано в процессе: тренеры обучают; тайные покупатели бегают, оценивают; hr их ищут. В общем, куча народа в движухе, прикладную ценность этого процесса я вообще не понимаю.

Но, если стандарты протестированы, если мы знаем, что соблюдение стандартов дает нам нужный показатель по конверсии и среднему чеку. То есть мы в зеленой зоне по этим показателям и нас это

устраивает, то моя задача как руководителя – обеспечить, чтобы сотрудник выполнял стандарты. Всё. Я буду сам его чекать по чек-листу и давать обратную связь. Если сотрудников много, то включается элемент выборочного анализа с транскрибацией текста, либо с подключением функции речевой аналитики, где мы какие-то ключевые элементы смотрим.

ТЧ> Сейчас практически одно и то же – большая часть системы речевой аналитики и есть транскрибация текста – речь в текст. То есть мы вылавливаем ключевые слова и потом находим точку диалога, где пошел скрипт и просто слушаем ушами – что там вообще говорилось, какие были ответы, как на это реагировал сотрудник.

Скажите, пожалуйста, а я правильно понимаю, что в ритейле колоссальная ротация? То есть огромное количество людей всегда новичков.

АТ> Традиционно да.

ТЧ> С точки зрения бизнеса, по идее, если ты чуть-чуть поднимешь зарплату (условно на 10%), ты будешь удерживать у себя персонал, вложишься в обучение, отобьешь это дело на допродажах – разве это не логичный вывод, что с одной стороны, ты увеличиваешь себе продажи и, соответственно, убиваешь расходы на ротацию?

АТ> А нет такой зависимости.

ТЧ> Но удобнее же, что ты поднял зарплату, удерживаешь сотрудников, но при этом сотрудники...

АТ> Во-первых, не факт, что удерживаешь. Обычно увеличение зарплаты автоматом не тащит ни повышений лояльности, ни повышений эффективности. И поэтому так с кондачка, таким простым очевидным решением я бы не ходил, потому что не факт, что что-то изменится. Потому что надо механику всю понимать.

ТЧ> Ну да.

АТ> А текучка есть – да. И поэтому основная задача, моя сейчас допустим – вот вы читаете книгу и говорите, что там достаточно сложные конструкции. Вот сейчас я иду в сторону упрощения, максимального упрощения и облегчения стандартов. Например, сейчас мои стандарты продаж – это 5 действий. То есть не 20. Чек-листы возьмем стандартные: 20, 30, 50 пунктов. Я не понимаю, кем надо быть, чтобы выполнять все эти стандарты, это невозможно. То есть как бы ты хорошо ни работал, у тебя никогда не будет 100%. Просто не будет.

ТЧ> Конечно.

АТ> А когда у тебя всего лишь 5 действий: предложи вот это, сделай вот это, сделай. 5 действий. Всё. И это легко сделать. Но эти 5 действий вынь да положь. Просто вынь да положь. Если не вынул, если не показал, то блин, что за фигня?! То есть дальше я уже включаю.

ТЧ> Административку.

АТ> Сначала пальцем грожу, потом административку, потом увольнение. Но в целом, я упростил работу сейлза до невозможности.

То есть, допустим, я работаю с оптиками. Технология продаж там схлопнулась до того, что "продай врача, помоги выбрать оправу (причем там задай несколько вопросов и сделай вот это) и порекомендуй три варианта линз". То есть количество действий такое.

ТЧ> Доступное миллениалу.

АТ> Любому доступно, да. И всё. И более того, те "порекомендуй три варианта линз, три коробочки используй технику" - вот тебе готовые коробочки на типовые ситуации. То есть, чтобы они у тебя в голове сидели, чтобы тебе не надо было придумывать в моменте "А что это я ему там буду предлагать?", потому что опыт показывает, что ты думаешь, что там они умные и могут что-то предложить, быстро сообразить – ни фига не могут. Им нужны типовые решения. И мои действия в результате сводятся к тому, что для того, чтобы создать такую конверсионную технологию – это 5 действий, но это 5 действий, каждое из которых повышает конверсию.

ТЧ> Да.

АТ> То есть я создаю сначала большую технологию, выбираю из этой технологии самые конверсионные элементы, самые "жирные" куски, всё остальное откидываю. Эти самые конверсионные элементы оставляю, их завожу в чек-лист – там 5-6. 6 – это уже много, 5 пунктов. И всё. И чекаю продавца по этим пунктам.

ТЧ> Понятно. А скажите на уровне рамки – в вашем исполнении проекты в какой находятся вилке?

АТ> По ценам что ли?

ТЧ> Да, по ценам. То есть если к вам обратится какая-то сеть.

АТ> Проект с оптиками, допустим, который рассчитан на 3-4 внедренческих месяца, потому что там технологию провести обучение. Можно, конечно, рассказать про технологию и взять 150 000 за день.

ТЧ> Но это не работает, надо ее внедрять.

АТ> Да. И сказать: "Всё, вы всё будете знать". А я так и говорю: "Ребят, вы что хотите? Если чтобы я вам просто про технологию рассказал, один день – 150 000. Что у вас изменится после этого? Ничего, сразу говорю".

ТЧ> Ничего.

АТ> Просто ничего не изменится.

ТЧ> Да.

АТ> Второй вариант – это проект по внедрению технологии. Такие проекты начинаются от полутора миллионов.

ТЧ> От полутора миллионов. И времени это занимает примерно?

АТ> 3-4 месяца.

ТЧ> 3-4 месяца. Тут вопрос у людей масштаб бизнеса. Если они понимают, что внедрение технологии им повышает продажи на 10%, например.

АТ> Это не 10. Всё это имеет смысл, только если у тебя выручка растет на 40-50%.

ТЧ> На 40-50. И тогда у людей экономика.

АТ> Но такие проекты проще продавать, потому что есть кейсы, есть истории успеха. Ты их показываешь, они едут туда, они спрашивают, смотрят, как это работает: "Ого, оказывается так можно?! Дайте, мы тоже хотим так!"

ТЧ> Да, да, да.

АТ> История "мы хотим так же" отлично продается.

ТЧ> А если у вас ситуация такая, что вы сделали проект в каком-то городе. У меня просто клиентов в смысле провайдеров много по стране. Условно, межкомнатные двери в Саранске и в Казани сильно отличаться не будут, скорее всего.

АТ> И что?

ТЧ> Я к тому, что основной вопрос не в том, чтобы придумать технологию, а в том, чтобы донести это до конкретных исполнителей и протащить.

АТ> Да. Когда технология уже разработана.

ТЧ> Тиражировать ее.

АТ> Ее тиражировать легко. Единственное – понятно, что сеть сети рознь. И поскольку я с дверняками работаю много лет, и с федеральными брендами типа Torex, которым я разрабатывал технологию продаж, с ними сейчас мой бывший партнер работает. "Фрамир" - топ-10, это Питер. "Волховец" – это топ-3 в России производителей. Такие двери средний плюс. И вообще дверников я больше 30 компаний обучал розничных. То есть я глубоко понимаю, как продавать двери. И есть дискаунтеры - там одна технология работы, есть средний+ - там другая технология работает. Но в целом уже есть, что тиражировать в этом плане.

ТЧ> Хорошо понимать предметную область. Логику клиента.

АТ> Я согласен. То есть, когда есть понимание. Но это надо тиражировать, это же не просто пришел. Говорю – провести, рассказать, как это может быть – фигня вопрос. День 150 и я вам расскажу. Внедрить. А все такие вещи решаются, когда ты меняешь мышление продавцов.

ТЧ> Да.

АТ> Потому что, говорю, они живут в картине мира, что клиент знает, чего хочет. И из этой картины мира продажи не увеличиваются, кратно не растут.

ТЧ> Так-то читаешь – всё просто. Но реально, чтобы это дело протащить через организацию, это как минимум время.

АТ> Вот. А если мы говорим про провайдеров, то, допустим, я работаю с телекоммуникационной компанией, топ-3 в России она. И мы как раз внедряем технологию. Сначала разработали. Почему я сейчас в теме глубоко более-менее по вопросам? Потому что у меня есть проект реализованный. И там была разработана, полностью пересобрана технология продажи этой solution selling. То есть продажи вещей.

ТЧ> А какой продукт продавался?

АТ> Обвесы к ВАТСу, к виртуальной АТС.

ТЧ> Обвесы. Опции виртуальной. Потому что я знаю точно, у меня инсайдерские данные из первых уст, что бизнес использует виртуальные АТСки крайне вульгарно. То есть просто, чтобы переключаться, когда люди ушли на обед, допустим, на мобильный. И всё. Современные средства.

АТ> По-разному используют. Если вот так, то конечно, у компании проблемы, потому что в любой момент от их ВАТСа могут отказаться. И первая задача – это сделать так, чтобы они начали ее использовать по назначению. Это первая задача аккаутинга. По назначению – то есть решить задачу, для чего и поключали ВАТС.

ТЧ> А в вашем проекте вы занимались аккаунтами?

АТ> Да.

ТЧ> Просто то, с чем я столкнулся, по крайней мере у себя, что аккаунт воспринимается как сервисная служба – то есть в основном решает проблемы клиентов.

АТ> Да, да!

ТЧ> И психологически аккаунты не хотят переходить в атаку. То есть проактивными действиями заниматься аккаунту заниматься тяжело.

АТ> Да, естественно!

ТЧ> Мы выбрали самых нежных девочек, которые самые...

АТ> Да, да, да. Это, я считаю, ограничение. Ограничение системы. То есть ты понимаешь, что, во-первых, у аккаунта жизнь не сахар.

ТЧ> Не сахар.

АТ> У них куча клиентов, и клиенты звонят, когда у них горит.

ТЧ> И всё время какая-нибудь жопа.

АТ> Да. И всё время ты занимаешься тем, что тушишь пожар. И всё горит, и я еду на велосипеде, всё горит, я горю.

ТЧ> Да, да, да.

АТ> Это история про аккаунт.

ТЧ> Наш случай, так.

АТ> И поэтому, когда им ставишь задачу продавать.

ТЧ> У них становятся такие глаза, что очень жалко девочек! Девочек жалко!

АТ> Да. И ты, типа – ну, во-первых, я не на эту работу нанимался. Во-вторых, когда продавать? То есть, когда мне надо выбрать между продажей или тушением пожара, я, естественно, выберу тушение пожара, потому что, если я этот пожар не потушу, клиент уйдет.

ТЧ> Сетевой клиент с приличной выручкой.

АТ> Да. И мне за это а-та-та прилетит гораздо сильнее, чем за то, что я продажи не сделал. Поэтому, конечно, приоритет тут расставляется на раз-два. И вот при этих вводных ты должен разработать

технологию продаж, которая очень простая. То есть ты фактически говоришь человеку несколько фраз и после этого у него появляется интерес как минимум сделать пилотный проект – пробное подключение и так далее. И это дорогого стоит.

ТЧ> Хотя бы намекните.

АТ> Общаемся уже больше часа, я всю дорогу намекаю. Только и делаю, что намекаю – рассказываю, как это всё можно сделать.

ТЧ> Ну?!

АТ> Что "Ну"-то? Я уже всё. Не всё, конечно. Я же сказал, что без деталей.

ТЧ> Да.

АТ> Но в целом, смотрите. Допустим, самый простой пример. Звонит клиент, у которого всё горит. Ты берешь – ага, в процессе выяснения, что там у него происходит, ты видишь, что у него доля пропущенных звонков больше 20%. Ты ему говоришь: "Ой, у вас тут звонков пропущенных более 20%. Вы знаете об этом? Да/нет. Это болит? Да/нет. Если болит, то напомните мне потом рассказать вам, как уменьшить это количество, хорошо?" И всё. И дальше решай вопросы клиента, боль его, проблемы решай. И он сам у тебя уже будет это покупать. Он сам тебя спросит: "Слушай, а ты хотел мне что-то рассказать. Что ты хотел рассказать?" И всё. И вот они ручки! То есть я как бы продаю, но при этом вообще это как продажа не воспринимается.

ТЧ> Я понял. Нам надо всем провайдерам скинуться, накопить 150 косарей и получить секрет.

АТ> 150 косарей – это вообще фигня. Если у ребят проблема с 150 000, вы что-то не тем бизнесом занимаетесь, похоже.

ТЧ> Да конечно не тем. Надо шаурму делать.

Вопрос по поводу опять же ритейла и обучения. Извините, что у нас так скачет разговор. Мы понимаем, что в ритейле очень большая ротация персонала, всё время пришел-ушел, пришел-ушел. И вы еще и говорите, что просто банальное повышение зарплаты не решает проблему ротации, то есть ротация всё равно будет. То есть люди всё равно будут увольняться, приходить новые.

АТ> Да, продавец же – профессия временная.

ТЧ> Так воспринимают, по крайней мере.

АТ> Ну?

ТЧ> А по вашему опыту, практиковали использование LMS (Learning Management System)? Допустим, мой любимый сервис ГУРУ. Это такая штука, которая в смартфоне. Типа набор контента.

АТ> Но я думаю, что за этим будущее. Сейчас всякие чат-боты образовались.

ТЧ> Вообще вы сервис-гуру видели?

АТ> Нет, не видел.

ТЧ> Они просто интенсивно в ритейл играют. Они начали с хореки, там человек, который это делал – Горбунов, он работал гендиром "Чайхоны №1", еще каких-то ресторанов, он всё время ресторанами занимался и автоматизацией ресторанов. Потом перешел в R-Keeper – это главный автоматизатор ресторанов. А потом сделал свой проект как раз по обучению. Он понял, что очень важная боль – это то, что всё время меняются сотрудники и надо их быстро обучать хотя бы базовым вещам

АТ> Да, да, да.

ТЧ> Он под это дело разработал приложение на смартфоне, которое...

АТ> Я зайду посмотрю. Я открыл уже.

ТЧ> Я вам ссылочку пришлю.

АТ> Да я уже открыл.

ТЧ> Сервис-гуру. Хорошо, второй вопрос. С речевыми тренажерами на практике

сталкивались? То, что вы рассказываете – это задача для речевых тренажеров. Есть ребята – JRobot, SkyTrainer и наш знакомый Максим Горбачев – они свой Скрипт дизайнер как раз сейчас сделали. Он собирается буквально на этой неделе запустить на Скрипт дизайнере речевой тренажер, чтобы у человека речевой навык ставить. Эти вопросы, о которых вы говорите, эти формулировки. Там 10 или 20 вопросов. Понятно, что речевой тренажер это как яндексовская Алиса, которая предназначена эмулировать типового клиента.

АТ> Я с Максом поговорю на эту тему, спасибо за наводку. Что-то мы давно уже не общались с коллегами, с тренерами по продажам.

ТЧ> Вот они как раз, у скриптдизайнера вся эта история рассчитана на b2b, телефонные продажи. И они поняли, что речевые тренажеры уже сейчас можно встроить. И как раз Максим мне месяц назад говорил: "Я скоро сделаю". Уже должен быть, можно пощупать.

Но я к тому, что у вас не было такого опыта. Просто интересно, потому что я был на выставке в Сколково год назад и там как раз эта проблема, о которой вы говорили, ее решали очень серьезным образом. Там давали шлем виртуальной реальности, где ты можешь поговорить с посетителем. Как игра компьютерная.

АТ> Не-не-не, это очень сложно всё. Очень сложно. И ритейл в такие игры – слишком большие затраты.

ТЧ> Согласен.

АТ> Гораздо важнее максимально упростить контент. И это, кстати, нетривиальная задача.

ТЧ> Нетривиальная. Потому что как раз в чем проблема всех этих тренажеров? По крайней мере то, с чем JRobot столкнулся: они сделали систему, в которой можно сделать скрипт, озвучить скрипт, чтобы тебе робот задавал вопросы, а ты на них отвечал. Это продуктовое обучение – назубрить стандартные ответы на стандартные вопросы. Но вот именно набить систему контентом – выясняется, что организации очень тяжело. То есть типа из серии – все всё понимают, но забить в систему контент, в LMS забить контент, составить эти все базы знаний. Я сейчас даже не говорю о коммуникационных техниках. Я говорю просто о продуктовом обучении. Казалось бы, продуктовое обучение знают, есть какой-то эксперт. Но очень тяжело заполнить контент.

АТ> Продуктовое обучение очень тяжелое в большинстве случаев. Настолько оно тяжело усваиваемое. Внутренняя логика какая-то неинтуитивная, не считывается. И поэтому тяжело заходит такое. Плюс, пытаются усложнить, хотя на самом деле для стажеров...

ТЧ> Надо упрощать.

АТ> Для того, чтобы стажер вообще начал работать, контента должно быть вот столько. Чуть-чуть продвинутый уровень через несколько месяцев – можно чуть-чуть добавить, чтобы упростить вход в должность. Да, основная задача в упрощении контента. Даже не просто упрощения. Там на самом деле полностью надо пересобирать, потому что вот эта идея в презентационных продажах, что чем лучше ты расскажешь про продукт, тем быстрее у тебя его купят, соответственно, в продавца надо вгрузить максимум информации про продукт, чтобы он потом это ретранслировал покупателям – эта идея не работает.

ТЧ> Она не работает.

АТ> От слова "совсем". И зачем это?

ТЧ> Извиняюсь, лично мой опыт рыночный – я и, извините, играми компьютерными торговал. Я просто помню, что ты сидишь, клиенту рассказываешь, танцы какие-то пляшешь, рассказываешь про всю игру, а покупают у того, который просто говорит: "Вот это хорошая стратегия, бери", но какой-то такой интонацией, что у него все берут и покупают. Не знаю, почему.

АТ> Да.

ТЧ> То есть, какая-то есть в коммерция магия, которая не сводится к...

АТ> Нет магии. Просто есть...

ТЧ> Интонации, я не знаю.

АТ> Да на самом деле, когда ты понимаешь логику покупательского поведения - как человек в моменте принимает решение, плюс-минус эту нейрологику, то ты понимаешь, на какие рычажки надо надавить. То есть, когда мы человеку рассказываем много про продукт, мы ему не упрощаем

принятие решения, а усложняем его. А наша задача его максимально упростить. А как упростить, через что упростить? Вот тут-то и нужны такие люди, как я, которые это делают.

Я думаю, что мы можем уже потихонечку закругляться.

ТЧ> Я буквально еще два коротких вопроса. Вернее, вопросы я озвучу, Альберт. Если у вас время, вы просто блиц ответите тогда.

Первый вопрос. (Сначала простой, потом сложный) По вашему, опыт у людей, которые занимаются оптовой торговлей. Есть ли интенция обучать розницу?

АТ> Да. Только я вообще не люблю слово "оптовая торговля". Гораздо важнее дистрибьютор, производитель.

ТЧ> Дистрибьютер.

АТ> Оптовая торговля в принципе как бизнес-модель умирает, поэтому смысл про нее говорить какой?

ТЧ> Сталкивались ли вы с ситуацией...

АТ> Конечно, я работаю с производителями.

ТЧ> Когда вас как технолога зовут оптовики?

АТ> Производители.

ТЧ> Производители, которые вас вызывают, чтобы вы разработали технологию продвижения их продукта.

АТ> Продаж.

ТЧ> Продаж их продукта. И дальше в розницу это дело накатывается.

АТ> Да. Это большая часть моей работы.

ТЧ> У нас в свое время было много оптовиков, которые как раз этот момент, что оборачиваемость полок очень сильно связана со способностью продавцов на местах грамотно консультировать.

АТ> Да. Поэтому моя задача – разрабатывать технологии продаж и дальше помогать им тиражировать.

ТЧ> И в общем она тиражируется. Особенно, если есть какой-то высокоуровневый методолог, который может разработать технологию. И дальше есть какие-то люди, которые могут поднять и уже тиражировать на местах, внедрять на точках. Такая схема возможна?

АТ> Да, в таких ситуациях делался пилотный проект, разрабатываешь технологию-прототип, делаешь пилот на нескольких магазинах.

ТЧ> Ой, интересно как. Попробуем.

АТ> Снимаешь аналитику до/после. В смысле цифры до/после по ключевым метрикам. И, если ты видишь, что люди отработали по стандартам и метрики улучшились, то...

ТЧ> Просто у дистрибьютора огромный массив начать именно в розницу своей методологии.

АТ> Да многие дистрибьюторы, многие производители это же делают. Это уже 10-летняя история как минимум. А учитывая, что Procter&Gamble, всякие Coca-Cola и прочие давным-давно этим всем занимаются, то и не 10 лет, а гораздо больше. Но моя история с 2007-06 года я с производителями работаю и помогаю им для себя технологию разработать и тиражировать ее на дилеров и так далее. С тем же Torexом начиналось именно с этого. То есть сначала мы на фирменной рознице мы 3+30% сделали, а потом с этой технологией я поехал по дилерам.

Причем, продавали мы эту технологию очень просто. Говорили: "Вот наш флагманский магазин качает 5 миллионов в месяц". А на то время 5 миллионов в месяц – это был оборот региональной сети. А тут один магазин столько скачает. И они так: "В смысле?" Они не верили.

ТЧ> Да, да, да.

АТ> Приезжайте, смотрите. Они приезжают, смотрят: "О! Мы также хотим".

ТЧ> А можно не приезжать сейчас. Видео же у нас, видеонаблюдение есть, я всё намекаю.

АТ> Нет, смотреть – ты это не веришь.

ТЧ> Не веришь, да. Приехать.

АТ> Нет, конечно. Надо приехать. Эффект погружения никуда не девается.

ТЧ> Если дорогой товар, чего не скататься? В принципе, вопрос чека.

АТ> Следующий вопрос. Последний, да?

ТЧ> Вопрос – да. Наверное, он такой, полуэзотерический. Предыдущее поколение речевой аналитики базировалось на speech to text. То есть речь переводилась в текст и дальше в тексте мы смотрели. А сейчас появились люди, которые занимаются в аудио анализом интонаций. То есть они анализируют интонации и что-то из этого могут извлечь. Как минимум, уже можно извлекать конфликты. То есть, например, выделить конфликтные звонки, или если в кассовой зоне был скандал, кто-то пришел, ругался; к администратору пришел кто-то ругался, то мы это уже можем видеть. То есть это уже вопрос сегодняшнего дня.

И вопрос завтрашнего дня - то, что интенсивно нейросетевики изучают и ищут людей, которым это интересно. Это комплиментарность. Покупатели раскладываются по психотипам и есть такое соображение, что покупателю с таким-то психотипом нужен продавец с таким-то психотипом. Что если такие коммуникационные схемы отладить. Те скрипты, которые мы делаем, они же не универсальные. То есть, если там, допустим, в терминах диска есть доминант и ему надо одним образом рассказывать.

В общем, сейчас не хочу усложнять. Я понимаю, что вы говорили – надо не усложнять, а упрощать. Но теоретически, если мы сможем балансировать этими психотипами и понимать, что есть у нас клиент такого психотипа и к нему продавец такого психотипа, под это можно...

АТ> Я скажу просто. Я в это всё не вкладываюсь.

ТЧ> Не вкладываетесь?

АТ> Нет, конечно. Всё, что сложно. То есть в чем моя сила? В чем сила, брат? Моя сила в том, что я из обычных продавцов делаю хороших. Я умею разрабатывать технологии, которые помогают показатель приподнять и в зеленую зону поместить. И всё. Если человек обычный – во-первых, он может воспроизвести эту технологию – обычный продавец. Она легко отчуждаема, легко тиражируема.

Во-вторых, она для него будет гармонична, потому что он не будет чувствовать, что он впаривает. Она гармонична для клиента, потому что для современного покупателя, который очень негативно реагирует сейчас на любые попытки оказать давление. И она дает нужную конверсию. Всё. И это хорошо. И как только пытаются усложнять... Я психолог по образованию, у меня за плечами все-таки несколько тысяч собеседований на отбор персонала я сделал. Причем позиции инженерные, управленческие. И заказчики внутренние оценивали точность моих оценок выше 80%, то есть они очень доверяли тем оценкам, которые я делал.

Рискну ли я в процессе коммуникации с клиентом в торговом зале сделать вывод о его психотипе? Конечно, нет. Нет. Нет-нет-нет. Я не рискну.

ТЧ> Всё понял.

АТ> А как я буду просить это сделать продавца? Зачем? Самое главное – зачем? То есть, я все-таки сторонник простоты.

ТЧ> Согласен.

АТ> Понятно, что это та простота, которая прошла большой период сложностей, и поэтому она такая, она как простота IPhone. Это очень крутая простота, но это простота.

Конечно, да, я 20 лет в этом бизнесе.

ТЧ> Не, читаешь книгу – всё просто.

АТ> Чтобы эта простота появилась, надо много, что сделать.

ТЧ> Да.

АТ> Но зато на выходе продавцу просто. Я же постоянно обратную связь – как, чего? Мне в первую очередь говорят не про увеличение продаж, хотя казалось бы – что зарплата увеличилась. Нет. Первое, что мне почти в 100% говорят: "Стало проще".

ТЧ> Прекрасно! Последний вопрос. Я обещаю, это последний самый вопрос.

АТ> Блин! Это как из Comedy Club, когда чувак принес Лене Темниковой из "Серебра" пиццу. И 20 минут она его выпроводить не могла.

ТЧ> Альберт, пожалуйста, прошу меня простить, но это прямо коммерция же. Последний вопрос точно.

Скажите, пожалуйста, есть ли такой эффект, что на один и тот же вопрос кому-то ответят, а кому-то не ответят?

АТ> И что?

ТЧ> Есть ли здесь дело в интонациях?

АТ> Конечно, есть.

ТЧ> Какие-то есть такие интонации, что мне ответят?

АТ> Конечно. Маша не дура. МАША не дура? Маша не ДУРА?! Извините. Конечно. Там интонационно можно по-разному. Можно сказать "люблю" как "люблю". А можно сказать "люблю и пошел на фиг".

ТЧ> Эта интонация – это врожденная вещь или может тренироваться? Или есть кто-то, кому не дано.

АТ> Да ладно! Все актеры! Во-первых, мы все социальные существа и у нас от природы очень мощные механизмы правильного коммуницирования в группе. И понятно, что, если нет никакой аномалии в этом плане, проблем в эмоциональной сфере, все люди восприимчивы и могут худо-бедно оттренировать навык правильно интонационно говорить.

ТЧ> То есть на базовом уровне интонацию всегда отладить можно, это просто вопрос тренировок и может быть какого-то менторинга легкого?

АТ> Да. Но опять же, в большинстве случаев...

ТЧ> Это не врожденное свойство личности, это именно вопрос тренировок?

АТ> Это можно тренировать, да. Посмотрите на всякие актерские программы, курсы. Они чем занимаются?

ТЧ> Понятно. Окей. Я принял ответ. Всё. Альберт, огромное спасибо за интервью! Надеюсь, что кому-то из наших слушателей это будет полезно. Если у кого-то есть знакомые в ритейле, особенно в сетевом ритейле и человек, который не знает, что ему делать – вот прийти к Альберту Тютину и рассказать. Его легко можно найти в Facebook, там, надеюсь, что дадут какие-то советы, рекомендации. Или какую-то платформу для сотрудничества. Спасибо, до свидания!

АТ> Да, всё, до свидания! Пока!

ТЧ> До свидания!