

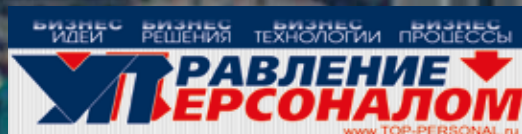
ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 3 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**Наш ресурс — это наша команда.
Мы постоянно инвестируем в развитие
команды ПроЭлТех.**

Андрей Васильев

Объединенная редакция



Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Гл. редактор
ИД «Управление персоналом»
Гончаров А. Н.

**Электронное приложение
к журналу «Управление
персоналом»**

Учредитель: ООО «Журнал
«Управление персоналом».
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати,
телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Издательство не несет
ответственности за ущерб,
нанесенный в результате
использования, неиспользования
или ненадлежащего
использования информации,
содержащейся в настоящем
издании.

Перепечатка материалов (полная
или частичная) допускается только
с письменного разрешения
редакции.

Издатель: ООО «Топ-Персонал»
с 2011 г.

Подписано в печать 27.06.2025.
Формат 60x90 1/8.

Редколлегия:
Насонова Анастасия
Гончарова Надежда
Орленко Василий
Риль Наталия
Компьютерная вёрстка:
Дегнер Оксана
Корректоры:
Кочетков Павел, Сагун Ольга
Иллюстрации созданы с
использованием ИИ: fusionbrain.ai;
Kandinsky generative art

© «Мастер продаж», 2025.

Издательский дом



представляет ведущие деловые журналы

Подписные индексы:
По объединённому каталогу ГК РФ
Журнал издаётся при участии Историко-архивного
института Российского государственного
гуманитарного университета и Всероссийского
научно-исследовательского института
документоведения и архивного дела Росархива

СОДЕРЖАНИЕ

КОНФЛИКТЫ С КЛИЕНТАМИ

Конфликты с клиентами: как их избежать и что делать,
чтобы не допускать конфликтов 8
Никита Михайлов

ПРОДАЖИ

Мягкие продажи эффективнее продаж типа
«купи-купи» 12
Альберт Тютин

БРЕНД

Личный бренд — ваш путь к бренду компании 18
Алексей Никонов

Бренд компании: зачем он нужен бизнесу сегодня 22
Анастасия Сусуева

СОЦСЕТИ & БИЗНЕС

10 критичных ошибок в Telegram-канале компании,
из-за которых нет продаж 28
Максим Фёдоров

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Школа профессиональных продаж 33
Евгений Гулевич

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Все начинается на этапе потери контакта 44
Полина Якименко

ПРОДАЖИ

Продавать или не продавать – вот в чём вопрос 49
Михаил Молоканов

Приглашаем директоров компаний
поделиться опытом управления:
7447273@bk.ru

Издательство не несет
ответственности за содержание
рекламных объявлений.

Издательство не всегда разделяет
мнения и взгляды авторов.
Рукописи не рецензируются
и не возвращаются.

ДРОБЛЕНИЕ БИЗНЕСА

Дробление бизнеса и налоговая амнистия, что нового? .. **72**

Дарья Кольман

КРІ

КРІ: законность, споры, судебная практика **76**

Екатерина Лохман

РЕКЛАМА

X5 Media запускает аудиорекламу в «Чижике» **82**

Дарья Гусева

ПРОВЕРКИ

Проверки магазинов, и как суды решают споры **86**

Виктория Алфёрова

СТАТИСТИКА

Крупнейшие компании России на 2024 год: рейтинги по
стоимости, технологичности и числу сотруднико **92**

Артем Иволгин

ПРОДАЖИ ПО ПЕРЕПИСКЕ

Почему продажи через переписки — это тренд,
а не панацея? **94**

Мария Васильева

ИИ

ИИ — применение в бизнесе, перспективы и развитие ... **98**

Антон Янушкевич

ДЕЛОВОЙ КЛУБ КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Обзор выступлений делового клуба «Капитаны
российского бизнеса», по теме: «Актуальное
в продажах»..... **108**

*Альберт Тютин, Сергей Былинкин, Татьяна Бурмина, Ирина Шамехо,
Габдулла Хамитов, Алексей Иванов, Дмитрий Семин*

Колонка редактора

Мир продаж кажется безграничен как вселенная...
Эксперты с радостью согласны давать советы всем нам
через интервью, писать статьи.

7447273@bk.ru



Семин Д.



Беляева Н.



Набок О.



Колотилев Е.



Ткаченко Д.



Тютин А.



Гончарова Н.



Михайлов Н.



Былинкин С.

Фёдоров М.

Васильева М.

Никита Михайлов

**КОНФЛИКТЫ С КЛИЕНТАМИ:
КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ И
ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ НЕ
ДОПУСКАТЬ КОНФЛИКТОВ**

стр. 8

Альберт Тютин

**МЯГКИЕ ПРОДАЖИ
ЭФФЕКТИВНЕЕ ПРОДАЖ
ТИПА «КУПИ-КУПИ»**

стр. 12

Алексей Никонов

**ЛИЧНЫЙ БРЕНД —
ВАШ ПУТЬ К БРЕНДУ
КОМПАНИИ**

стр. 18

Анастасия Сусуева

**БРЕНД КОМПАНИИ:
ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН
БИЗНЕСУ СЕГОДНЯ**

стр. 22

Максим Фёдоров

**10 КРИТИЧНЫХ ОШИБОК
В TELEGRAM-КАНАЛЕ
КОМПАНИИ, ИЗ-ЗА
КОТОРЫХ НЕТ ПРОДАЖ**

стр. 28

Михаил Молоканов

**ПРОДАВАТЬ ИЛИ НЕ
ПРОДАВАТЬ – ВОТ
В ЧЁМ ВОПРОС**

стр. 49

Мария Васильева

**ПОЧЕМУ ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ
ПЕРЕПИСКИ — ЭТО
ТРЕНД, А НЕ ПАНАЦЕЯ?**

стр. 94

Антон Янушкевич

**ИИ — ПРИМЕНЕНИЕ В
БИЗНЕСЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ
И РАЗВИТИЕ**

стр. 98

A portrait of Nikita Mikhailov, a man with short brown hair and a friendly smile, wearing a dark blue turtleneck and a grey and blue plaid blazer. He is standing in front of a blurred background of industrial equipment, possibly a control room or a factory floor.

Никита Михайлов
Директор по продажам
АО «Электропривод
НПЦ 21»

КОНФЛИКТЫ С КЛИЕНТАМИ: КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ И ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ НЕ ДОПУСКАТЬ КОНФЛИКТОВ

В работе любой современной компании, ориентированной на клиента, вопрос конфликтов с заказчиками — неотъемлемая часть управленческой практики. Как директор по продажам АО «Электропривод НПЦ 21», я ежедневно сталкиваюсь с задачей не только разрешать сложные ситуации, но и выстраивать процессы так, чтобы минимизировать их возникновение.

Почему возникают конфликты?

Причины конфликтов с клиентами, как правило, лежат на поверхности:

✓ **Несоответствие ожиданий и реальности**

Клиент ожидал один результат, а получил другой.

✓ **Ошибки в коммуникации**

Недостаточно четко объяснили условия, сроки или характеристики продукта.

✓ **Сбои в работе**

Нарушения сроков, технические проблемы, человеческий фактор.

✓ **Недостаточная обратная связь:**

Клиент не получает своевременных ответов на свои вопросы или жалобы.

Диалог: взгляд изнутри

Для наглядности приведу фрагмент моего недавнего диалога с главным редактором Александром Гончаровым, где мы подробно обсудили специфику конфликтов и подходы к их разрешению:

— Как часто конфликты случаются в практике бизнеса именно в вашей компании?

— В наших ситуациях это очень часто.

— Очень часто — это раз в месяц, раз в год?

— Нет, это бывает каждую неделю. Например, наш основной подрядчик — московский метрополитен, где более полутора тысяч подрядчиков, и каждый отвечает за свой кусочек. Мы отвечаем за раздел электромонтажных установок, и вопросы, а иногда и конфликты, происходят на каждом объекте.

— А если брать не государственные компании, а коммерческие?

— Там конфликты бывают, но они все решаются. Это происходит примерно раз в неделю точно.

— Как вы решаете подобные ситуации?

— 50% времени я занимаюсь экстренными ситуациями: срывы сроков, недопонимания, не та продукция поставлена. Остальные 50% — развитием сотрудничества. Мы никогда не «впариваем» продукт, а ищем синергию, решаем проблемы клиента, предлагаем решения заранее. Это формирует доверие и долгосрочные отношения.

— Когда вы пришли к пониманию важности имиджа и бренда?

— Последние пять лет. Мы поняли: за свои слова надо отвечать. Если сказали — сделали. Если не можем — это наша проблема, клиент здесь ни при чем. Сейчас про нас знают: электропривод — это качество и соблюдение сроков.

— Как вы мотивируете сотрудников на успешную работу?

— У нас все официально, зарплаты «в белую», забота о сотрудниках, дополнительные образования, помощь в личных вопросах. Мотивация строится на открытом диалоге и четких договоренностях. Если возникают недовольства — обсуждаем, ищем решение вместе.

— Бывают ли конфликты с поставщиками?

— Конечно, есть долгосрочные партнеры, но если кто-то подводит, мы берем риски на себя, решаем вопрос деньгами, ускоренной доставкой, заменой оборудования. Главное — кли-

**Если сказали —
сделали.
Если не можем
— это наша
проблема,
клиент здесь
ни при чем**

ент не должен страдать, он получает решение, а не проблему.

Как предотвратить конфликты?

Главное правило — работать на опережение. Вот практические советы, которые мы внедрили в нашей компании:

✓ Ясная коммуникация

Всегда четко формулируйте условия сотрудничества, сроки, стоимость и характеристики продукта. Не обещайте того, в чем не уверены на 100%.

✓ Контроль качества на каждом этапе

Внедрите систему контроля качества, регулярно собирайте обратную связь и оперативно реагируйте на замечания.

✓ Установление границ и ожиданий

С самого начала проговаривайте, что входит в ваши услуги, а что — нет.

✓ Обучение сотрудников

Регулярно обучайте команду навыкам коммуникации и стрессоустойчивости.

✓ Превентивное информирование

Если возникла задержка или проблема, сообщите клиенту первым.

✓ План действий на случай конфликта

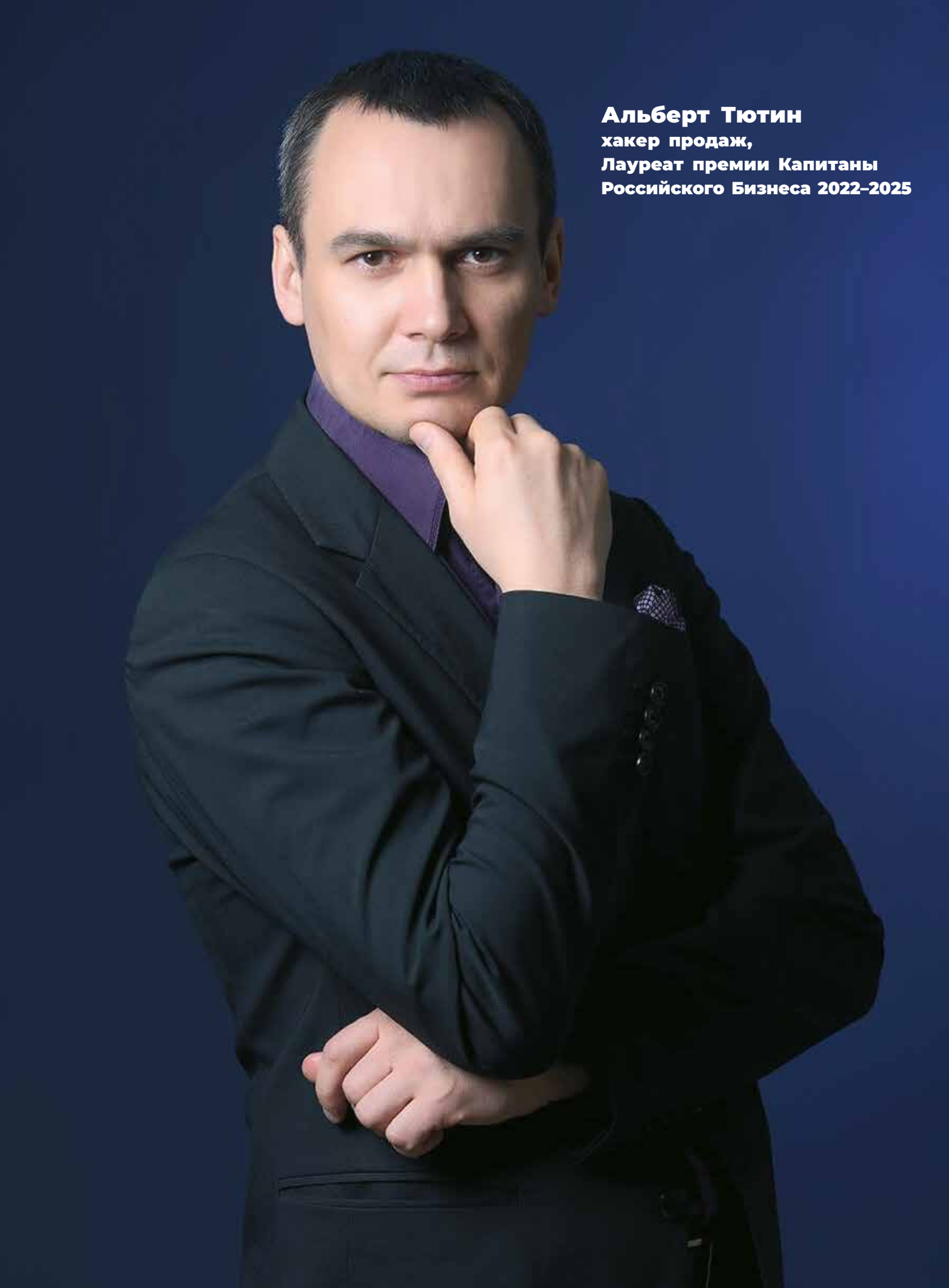
У каждого сотрудника должен быть четкий алгоритм действий.

Что делать, если конфликт все-таки возник?

1. Реагируйте незамедлительно
2. Сохраняйте спокойствие
3. Внимательно слушайте
4. Признайте проблему и извинитесь
5. Предложите варианты решения
6. Поставьте себя на место клиента
7. При необходимости подключайте руководство
8. Фиксируйте договоренности

Советы для предотвращения конфликтов

- ✓ Постоянно совершенствуйте бизнес-процессы
- ✓ Благодарите клиентов за обратную связь
- ✓ Проявляйте заботу и индивидуальный подход
- ✓ Не решайте конфликт прилюдно
- ✓ Учитывайте стиль общения клиента

A professional portrait of a man with short dark hair, wearing a dark suit and a purple shirt. He is looking directly at the camera with a serious expression, his right hand resting on his chin. The background is a solid dark blue.

Альберт Тютин
хакер продаж,
Лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса 2022-2025

МЯГКИЕ ПРОДАЖИ ЭФФЕКТИВНЕЕ ПРОДАЖ ТИПА «КУПИ-КУПИ»

**Эксперт начинал свой путь в большой консалтинг с психологических консультаций и коммуникативных тренингов, но нашел себя в тренингах продаж и пересборке технологий продаж
Сам себя Альберт называет хакером продаж.**

Действительно, его подходы ломают стереотипы и шаблоны продаж и очень многим кажутся нестандартными.

Но они опираются на глубокое понимание нейропсихологии покупателей, тренды в потребительском поведении и поведении продавцов. Его отношение к сегодняшним продажам можно выразить одной фразой: «Больше продаешь — меньше продаешь».

Он предлагает подходы, которые позволяют продавать, не продавая. Это дает значительные результаты,

даже когда классические подходы не сработали. Например, в прошлом году он помог своему клиенту собрать на свой ивент полный Дворец спорта с помощью всего лишь одного вопроса в скрипте: «Я не вижу вас в числе участников, вы будете?»)

Альберт приводил много интересных примеров подобных хаков продаж. Например, он рассказал, как на одном проекте с DIY нашел рабочую формулу продажи краски: три вопроса (что будете красить? чем красили до этого? и как вам?) позволяют быстро оценить прежний опыт и на-

**Три вопроса (что будете красить? чем красили до этого? и как вам?) позволяют быстро оценить
прежний опыт и наличие проблем**



А. Тютин — тот редкий случай, когда тренер и консультант по продажам не стремится продавать свои услуги всем подряд, а сначала анализирует, в чем реальная проблема клиента и может ли он помочь с ее решением

личие проблем, демонстрация трех оптимальных вариантов помещает в ситуацию выбора «какой из них купить», а вопрос про объем работы позволяет без лишних слов поставить нужное количество банок в тележку клиента. Получается выбор без выбора.

А. Тютин — тот редкий случай, когда тренер и консультант по продажам не стремится продавать свои услуги всем подряд, а сначала анализирует, в чем реальная проблема клиента и может ли он помочь с ее решением.

Иногда он отказывает клиентам, потому что понимает, что они еще не доросли до перемен или что это не его специализация. Альберт постоянно говорит о том, что продавать нужно из сильной позиции, которая начинается с возможности сказать «нет». А страх продавцов услышать отказ он лечит заданием «откажите в продаже сами».

Альберт утверждает, что без изменения мышления никакие техники продаж не дадут значимых результатов. Поэтому он много вкладывается в трансформацию мышления: показывает продавцам реальную ценность их работы, помогает осознать и нейтрализовать — часто в провокативной манере — ограничивающие убеждения, помогает сделать реинжиниринг ценности их продукта. Все это позволяет продавцам гораздо проще предлагать более дорогие варианты, комплексные решения и сопутствующие товары. И не только продавцам — многие эксперты, всю жизнь считающие, что они не должны продавать, преодолевают свой внутренний барьер и начинают делать экспертные продажи.

Например, Альберт много работает с оптиками, помогая им трансформировать бизнес-модель из «магазина очков» в гораздо более маржинальную «медицинскую оптику». Парадокс

«Я не вижу вас в числе участников, вы будете?»

сально, как его наставления в духе «перестаньте продавать» дают на выходе увеличение среднего чека в несколько раз — исключительно за счет экспертного поиска оптимального решения проблем клиентов. А когда участники его программ начинают утверждать, что это невозможно, он невозмутимо предлагает не верить ему на слово: «Главное, попробуйте, а потом уже решайте, использовать или нет».

Альберт Тютин — хакер продаж, тренер по продажам с 25-летним опытом проведения бизнес-тренингов (специализация — розничные и корпоративные продажи, управленческие тренинги, управление персоналом). Провёл более 500 бизнес-тренингов.

Лауреат премии Капитаны Российской Бизнеса 2022–2025.

Беседовали А. Гончаров,
основатель журнала УП,
Е. Беляевская

«Больше продаешь — меньше продаешь»



БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" - 71052, 70055, 72025;

№ 14
(778)
2025

Главная тема: **ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ!**

**Все системы мотивации
призваны «распаковать»
потенциал команды**

Оксана Набок
Эксперт по HR

ЛИЧНЫЙ БРЕНД — ВАШ ПУТЬ К БРЕНДУ КОМПАНИИ



Личный бренд — это не просто модное слово. Это мощный инструмент, который помогает бизнесу выделяться на фоне конкурентов, вызывать доверие у клиентов и привлекать талантливых сотрудников. В компании «Brendoss» мы убедились: сильный личный бренд руководителя — это не только про имидж, но и про реальные результаты.



Алексей Никонов
основатель мебельных фабрик
«Brendoss» и медиа-холдинга
«Никонов Групп»

Что такое личный бренд?

Личный бренд — это то, как вас воспринимают окружающие. Это ваша репутация, экспертиза и эмоции, которые вы вызываете. Для меня, как основателя компании «Brendoss», личный бренд — это история о том, как я повысил узнаваемость с помощью своего личного бренда. На сегодняшний день наша мебель продается на 6 маркетплейсах, производство в Екатеринбурге 28 000 м².

Производстве в Москве 10 000 м².

Более 1500 сотрудников.

7 распределительных складов по России.

Большая дилерская сеть по всей России.

Что даёт личный бренд компании?

1. Доверие клиентов

Люди покупают у тех, кому доверяют. Когда я публикую посты о том, как

мы создаём мебель, клиенты видят, что за брендом стоят реальные люди и ценности.

Результат: После запуска партнерства с Wildberries доверие к нашему бренду выросло на 15% в связи с тем, что мы работаем с крупными селлерами и общий охват аудитории повышает узнаваемость.

2. Привлечение талантов

Сильный личный бренд помогает находить единомышленников. В «Brendoss» 30% сотрудников пришли в компанию, потому что вдохновились моими публикациями о корпоративной культуре.

Пример: Один из наших топ-менеджеров написал: «Я хочу рабо-

тать в компании, где ценят не только прибыль, но и людей».

3. Укрепление репутации

Когда руководитель открыто делится успехами и ошибками, это делает бренд человечным. В кризис 2022 года я рассказал, как мы пережили санкции и сохранили рабочие места. Это вызвало волну поддержки от клиентов и партнеров.

И на сегодняшний день одной из главных задач стоит развитие личного бренда, потому что личный бренд — это работа в долгую. Зарекомендовав себя однажды, вы можете создавать новые услуги, товар, а клиент вам будет доверять и покупать именно у вас. Тут, конечно, стоит работать со своей репутацией и создавать узнаваемость через медиапространства. Мы на постоянной основе работаем с телевидением,

**Зарекомендовав
себя однажды,
вы можете
создавать новые
услуги, товар,
а клиент вам
будет доверять
и покупать именно
у вас**

**Сильный личный
бренд помогает находить
единомышленников.
Один из наших
топ-менеджеров написал:
«Я хочу работать
в компании, где ценят не
только прибыль,
но и людей»**

радио, СМИ, блогерами. Таким образом мы очень лояльно знакомим будущего потребителя с мебелью от компании «Brendoss».

Как я строю личный бренд?

1. Экспертный контент.

Пишу статьи и провожу вебинары о бизнесе, работе на маркетплейсах и управлении персоналом.

2. Соцсети.

Делюсь закулисной жизнью «Brendoss» от производства до корпоративных праздников и публичных выступлений.

3. Общественная деятельность.

Участвую в форумах и поддерживаю образовательные проекты.

Пример: 29 февраля 2024 года в Москве прошла церемония награждения победителей конкурса растущих российских брендов «Знай наших». В котором мы победили. Это не только укрепило мой личный бренд, но и привлекло новых клиентов к «Brendoss».

Сильный личный бренд — это не про самопиар, а про создание ценности для компании. В «Brendoss» мы видим, как моя репутация помогает привлекать клиентов, партнёров и таланты.

Совет: Начните с малого — расскажите свою историю. Покажите, что за вашим брендом стоят реальные люди и идеи. И помните: личный бренд — это не только про вас, но и про тех, кто верит в ваш успех.

P.S. Самый неожиданный результат: после поста о том, как я учился играть на гитаре, к нам пришёл новый дизайнер. Он сказал: «Я понял, что хочу работать в компании, где руководитель остаётся человеком».

Покажите, что за вашим брендом стоят реальные люди и идеи. И помните: личный бренд — это не только про вас, но и про тех, кто верит в ваш успех

БРЕНД КОМПАНИИ: ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН БИЗНЕСУ СЕГОДНЯ



Что такое бренд компании и зачем он вообще нужен? Это не только логотип и реклама. Это нечто большее — нечто, что формирует восприятие, влияет на продажи, притягивает клиентов и даже определяет, кто захочет работать в вашей команде.

Анастасия Сусуева

В этой статье мы разберем, что такое бренд компании сегодня, почему его нельзя игнорировать и как им управлять в условиях цифровой экономики, используя реальные примеры из современного российского и международного бизнеса.

Бренд компании ≠ HR-бренд ≠ бренд продукта

На рынке до сих пор существует путаница между понятиями: бренд работодателя, HR-бренд, бренд продукта и, собственно, бренд компании. Бренд компании — это некий собирательный «публичный образ» организации в глазах всех ключевых аудиторий: клиентов, партнёров, сотрудников, соискателей, СМИ и даже конкурентов. Это набор ассоциаций, который возникает при упоминании названия компании.

Например, при слове «Сбербанк» мы сразу вспоминаем надёжность, широкую сеть, государственное участие, но и некоторую бюрократичность. У Т-Банка — ассоциации иные:

технологичность, цифровой сервис, дерзость, индивидуальность. Причём Т-Банк долгое время был не просто банком, а банком Олега Тинькова. Его личный бренд влиял на бренд компании напрямую. Сегодня, когда он отошёл от дел, перед новым руководством стоит вызов — переосмысление идентичности и дистанцирование от бренда основателя.

От Coca-Cola до Авито: как менялось понимание бренда

Если в 90-х бренд ассоциировался, в первую очередь, с товаром (например, Coca-Cola), то сегодня ситуация иная. Мы живём в мире экономики впечатлений. Люди покупают не только товар, но и идею, эмоции, цен-

ности. Идентичность компании становится важнее, чем просто знание о её продукте.

Технологический сектор особенно хорошо иллюстрирует эту тенденцию. Компании вроде Apple, или Tesla выстраивали узнаваемость не только за счёт уникального продукта, но и за счёт большой идеи и идентичности, связанной с инновационностью.

То же касается и российских кейсов — Авито, Wildberries, OZON. У каждой из этих платформ есть свои особенности восприятия, и они зависят не только от интерфейса или ассортимента, но и от того, как компания общается с пользователями и партнёрами.

Так, например, бренд Wildberries вызывает уважение у покупателей благодаря быстрой доставке и низким ценам, но у продавцов есть определённые вопросы и даже развивающая обратная связь к правилам размещения товаров и работы на платформе. Это тоже часть бренда — управленческие практики и корпоративная культура, обращённая к внутренним стейкхолдерам.

Кто такие стейкхолдеры бренда?

Бренд компании существует не в вакууме. Он формируется в диалоге с заинтересованными сторонами — стейкхолдерами. У каждого бренда они свои, но в целом можно выделить несколько ключевых групп:

1. Потребители — те, кто покупает продукт или пользуется услугой.
2. Сотрудники — те, кто делает продукт.
3. Партнёры — те, кто помогает биз-

**Компании, которые
хотят развиваться
устойчиво, привлекать
лучшие таланты и
оставаться в памяти
клиентов, неизбежно
приходят к необходимости
формировать и управлять
своим брендом как
системой. Как способом
сказать миру: кто мы
такие и почему нам стоит
доверять**

несу работать (подрядчики, логисты, инвесторы).

4. Сообщество — регион, в котором компания работает.

5. Владельцы — те, кто принимает решения и инвестирует.

Когда сервис становится частью бренда компании?

Особенно важным становится сервис в точках прямого контакта

с клиентом. Обратите внимание на розничные сети, например, «Магнит» и «Пятёрочка» и сравните их с розничными сетями более дорогого сегмента. Они формируют восприятие бренда буквально через лицо кассира или консультанта, а не только ассортимента. Именно этот человек, часто и есть «бренд» в глазах покупателя.

Сервис — это часть бренда. И если он плохой, никакая реклама не поможет. Именно поэтому компании

Бренд формирует людей, а люди — усиливают бренд



всё чаще инвестируют в правильный найм, обучение сотрудников, в формирование корпоративной культуры, которая делает бренд живым.

Один из интересных примеров — почта России. За последние годы организация пережила трансформацию. От устаревшего имиджа — к сервисной структуре нового типа. Были внедрены цифровые технологии, улучшен интерфейс, появились вежливые сотрудники в отделениях. При этом мало кто знает, как меняется логистика и управление внутри, в том числе за счет автоматизации. Сейчас, когда сервис уже подтянут, логично ожидать следующего шага — инвестиции в «наружную» часть бренда: коммуникации, объяснение своей ценности обществу. Это путь от продуктовой трансформации — к репутационной.

**Её бренд
формируется
через надёжность
поставок,
технологическую
эффективность
и удобство
взаимодействия**

Когда не нужен громкий бренд

Есть сферы, в которых громкий бренд не является необходимым. Например, консалтинговые компании или логистические операторы. Для них важнее стабильная, предсказуемая репутация внутри профессионального сообщества. Они не нацелены на массовую аудиторию.

Среди таких примеров — компания ПЭК, работающая в основном в сегменте комплексных логистических услуг. О ней знают только те, кто переезжает или занимается бизнесом. Но для этих клиентов бренд ПЭК — это не реклама на ТВ, а своевременность, аккуратность, вежливость водителей и качество упаковки. Именно такие детали и создают восприятие бренда в их сегменте.

Или, например, бренд компании FESCO, крупнейшего судоходного оператора на Дальнем Востоке, практически неизвестен широкой аудитории. И это нормально. У компании другой набор стейкхолдеров — заказчики логистических услуг, порты, партнёры.

Её бренд формируется через надёжность поставок, технологическую эффективность и удобство взаимодействия.

Бренд как люди

Когда в компании работают сильные эксперты и лидеры, это влияет на восприятие бренда. Внутри HR-сообщества даже есть выражение — «марсовский профайл». Это значит, что сотрудник долгое время работал в Mars, и теперь у него сформир-

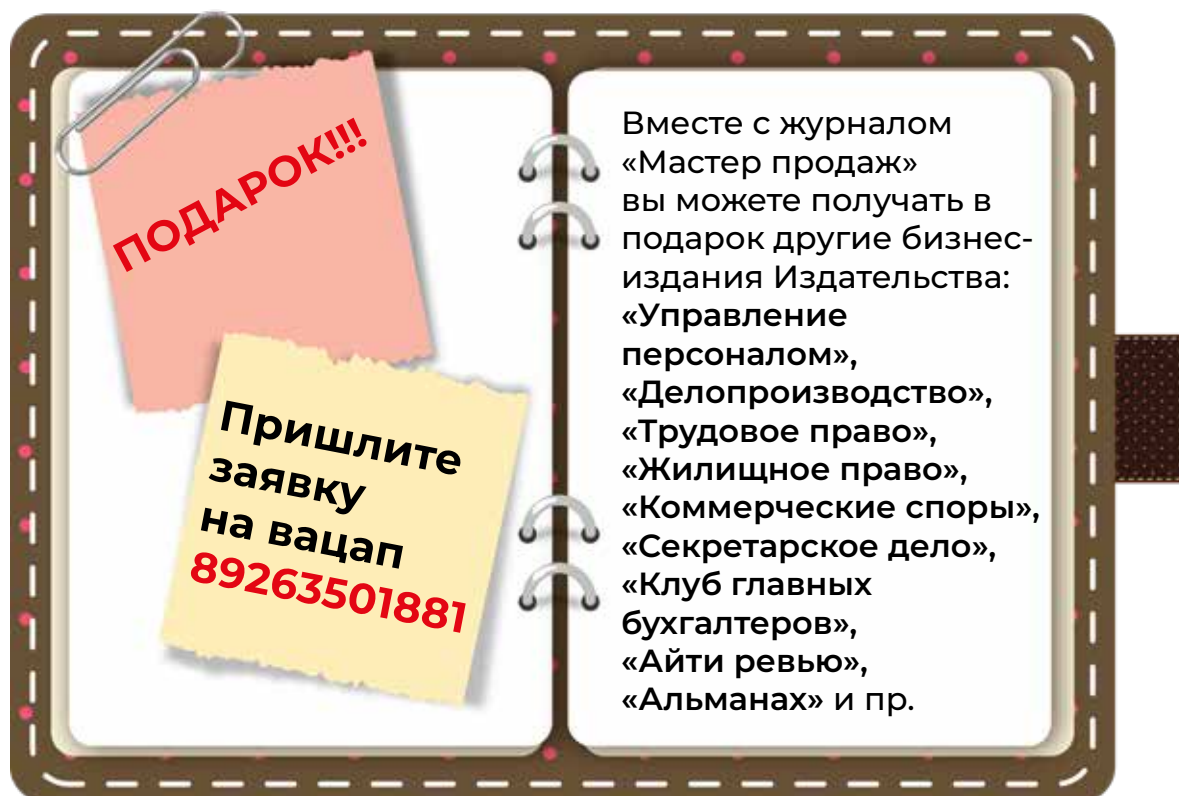
рованы особые подходы к работе, принятию решений и организации процессов.

Бренд формирует людей, а люди — усиливают бренд.). Такой эффект есть и у других компаний — у Альфа-Банка, Яндекса, Авито. Люди, поработавшие там, несут культуру и практики дальше. Это влияет на рынок. И это — сильный нематериальный актив, который невозможно скопировать.

Вывод:
бренд компании —
это инфраструктура
восприятия

Подводя итог, можно сказать, что бренд компании — это не просто история про маркетинг и даже владельца, это общая инфраструктура восприятия.

Компании, которые хотят развиваться устойчиво, привлекать лучшие таланты и оставаться в памяти клиентов, неизбежно приходят к необходимости формировать и управлять своим брендом как системой. Как способом сказать миру: кто мы такие и почему нам стоит доверять.



10 КРИТИЧНЫХ ОШИБОК В TELEGRAM-КАНАЛЕ КОМПАНИИ, ИЗ-ЗА КОТОРЫХ НЕТ ПРОДАЖ

Максим Фёдоров,
основатель Маркетингового агентства Cosmic Realty



Telegram-канал может быть самым сильным каналом продаж, если его правильно выстроить.

Но большинство бизнесов ведут канал просто для галочки — без логики и понимания маркетинговой воронки. В этой статье разбираем ключевые ошибки, которые мешают бизнесам получать клиентов из Telegram.

Ошибка 1. Нет цели и понимания роли канала

Канал существует сам по себе. Постят, потому что «так надо» или «все ведут». При этом никто из команды — ни маркетолог, ни редактор — не может ответить на простой вопрос: какую роль канал играет в продажах? Подогревает интерес? Закрывает возражения? Продаёт напрямую?

Если ответ не очевиден, контент будет разрозненным и бесполезным. Целевая аудитория не понимает, зачем ей подписываться на такой канал.

Пример: у компании — сложная услуга, требующая доверия. В таком случае задача канала — прогрев. Это значит, нужно публиковать кейсы, комментарии эксперта, закрывать типовые возражения.

Ошибка 2. Нет поста-закрепа с оффером и конвертирующим сценарием

У многих каналов нет закреплённого поста. Или он есть, но выглядит

как приветствие или «краткая история компании». Без кнопок, оффера, лид-магнита, ссылок на кейсы и отзывы. Между тем, закреп — это полноценный лендинг, который должен продавать.

Подписчик заходит в канал, переходит в пост-закреп — и именно там должен быть мощный оффер и понятный путь к действию.

Если закреп оформлен правильно, он даёт до 50% всех заявок с канала. Если он пустой или слабый — теряется половина результата.

Ошибка 3. Каждый пост не выполняет функцию

Контент ради контента — пустая трата времени. Каждый пост должен что-то делать: объяснять, доказывать, сравнивать, разрушать возражения, предлагать решение, усиливать доверие, переводить на действие. Это — основа результативного контент-маркетинга.

Плохой пример: пост «Наша команда выехала на замер.

Всё прошло отлично». Ни смысла, ни пользы, ни действия. Хороший пост: «Почему замер перед ремонтом важнее визуализации. 3 ошибки, которые мы видим у конкурентов». В конце — призыв оставить заявку на бесплатный замер.

Ошибка 4. Слабое оформление постов

Стена текста без абзацев, заголовков и структуры — тяжело. Перебор с эмодзи, гифками и криками — ещё хуже. Идеальный пост в Telegram — это пост в формате компактного лендинга: заголовок, вводный абзац, блоки с подзаголовками, призыв к действию. Читается легко, работает эффективно.

Оформление решает: даже сильный текст теряется без структуры. А

простой текст в правильной подаче работает лучше, чем сложный — но «комом».

Ошибка 5. Нет воронки перевода из подписчика в лида

Подписчик почитал, подумал: «Хм, интересно» — и ушёл. Почему? Потому что нет сценария. Нет кнопки, нет повода нажать, нет мотивации действовать. Telegram — не сайт: здесь нет верхнего меню и блока контактов. Здесь всё завязано на контент.

Каждое сообщение должно куда-то вести. Лид-магнит, кнопка в чат-бот, прямой переход в диалог с отделом продаж. Иначе трафик просто сливается.

Ошибка 6. Канал не отстраивается от конкурентов

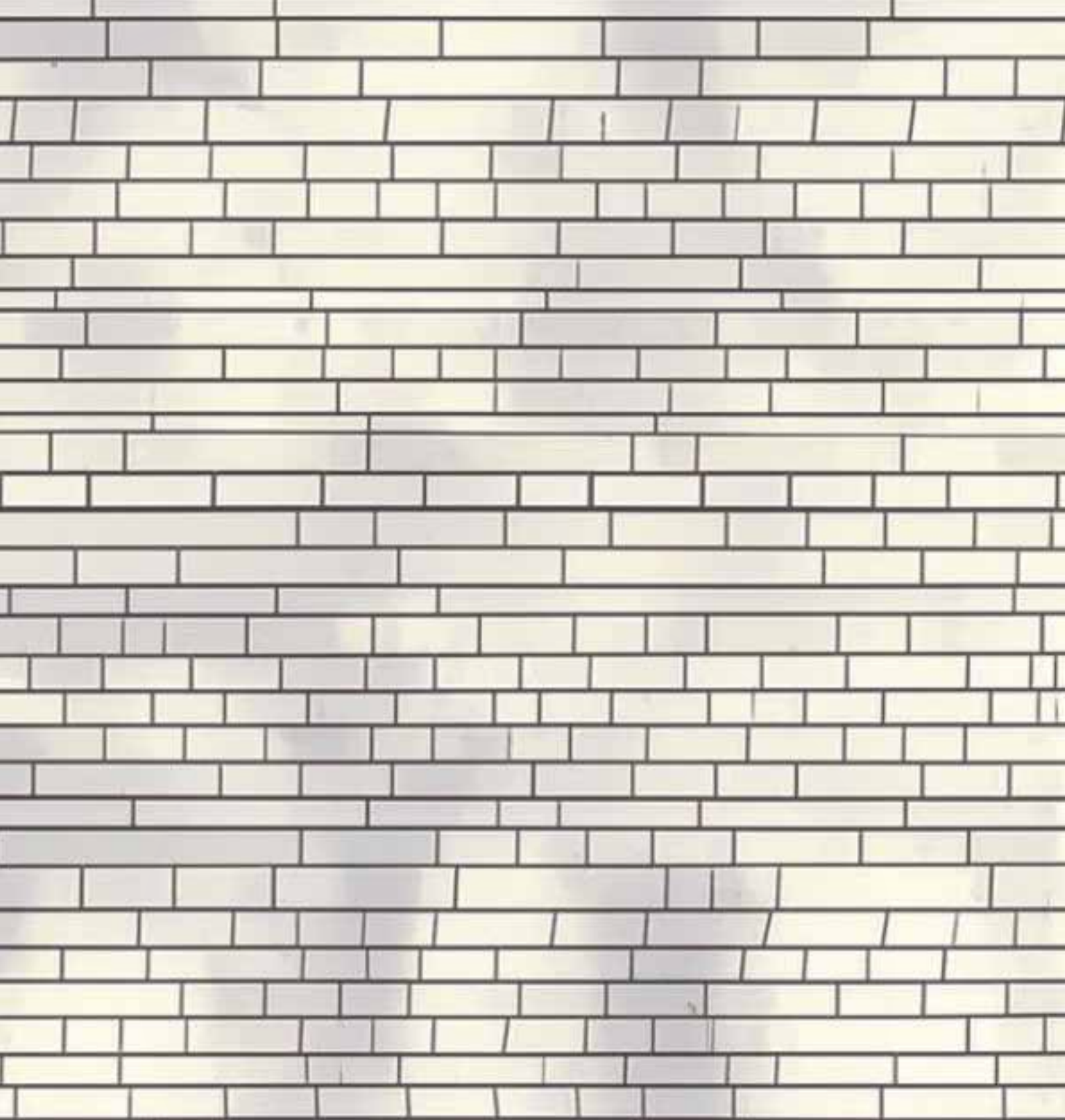
Один шаблон, один тон, одна подача. Как у всех. Таких каналов — десятки, если не сотни. Уникальность не чувствуется, личность не слышна. И, как результат, даже хорошие посты не запоминаются. Подписчик не может пересказать, «в чём фишка» этого канала.

Хороший канал выделяется даже заголовками. Даже визуально — по структуре, стилю, слову. Это не про шутки, а про характер. У канала должен быть голос.

Ошибка 7. Контент интересен автору, а не подписчику

Многие пишут о том, что «хочет-ся рассказать». А надо — о том, что волнует клиента. Контент создают

У многих каналов нет закреплённого поста. Или он есть, но выглядит как приветствие или «краткая история компании»



**Стена текста без абзацев,
заголовков и структуры —
тяжело**

не для себя, а для аудитории. Её нужно чувствовать: боли, сомнения, желания. Это и есть основа эффективности.

Пример: вместо «мы теперь работаем с новым подрядчиком» — лучше «сравнили, чем наши условия лучше тех, что выдают обычные агенты». Там, где пользователь узнаёт себя — там и включается интерес.

Ошибка 8. Непрозрачный путь к заявке

Пользователь прочитал — и не понял, куда писать. Нет кнопки, ссылки, бота, формы. Или они есть, но запрятаны не пойми где. Сценарий взаимодействия должен быть очевидным.

Каждому основному посту нужен чёткий СТА. Не всегда жёсткий — можно деликатный. Главное — чтобы человек понял, что дальше.

Ошибка 9. Нет связи между контентом и рекламой

Часто SMM-специалист пишет посты на своё усмотрение, а таргетолог отдельно запускает рекламу тоже как придётся. Без синхронизации. А ведь Telegram Ads позволяет «приземлять» аудиторию прямо на конкретные по-

сты. И если в этих постах нет оффера, выгоды, сценария — результат страдает.

Посты под трафик должны быть как посадочные страницы. Чёткий заголовок, выгода, решение, кнопка, движение. Важно согласовывать действия внутри команды, чтобы таргетолог сообщал SMM-специалисту или копирайтеру какие ему нужны посты для рекламы, а специалист разрабатывал контент-план в тандеме с таргетологом.

Ошибка 10. Посты «для галочки» и формальные праздники

«С добрым утром», «С Днём строителя», «Хорошей недели!» — весь этот контент не даёт результата. Его не сохраняют, не шлют друзьям, не кликают. Это только провоцирует отписки. Но ещё хуже — снижает эффективность рекламы, которую вы льёте на канал из Telegram Ads или других источников.

Поздравить с праздником можно, но с привязкой к продукту. Если у вас агентство недвижимости — поздравьте с 23 февраля через пост «5 самых мужских квартир в нашей базе». Покажите квартиры-студии. Это и по теме, и с юмором, и работает на продукт.

Вывод

Telegram-канал — это не просто лента постов. Это воронка продаж. Оформите канал как лендинг, продумайте сценарий, выведите подписчика на целевое действие — и канал начнёт приносить заявки и клиентов.

**Плохой пример:
пост «Наша команда
выехала на замер**



ШКОЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ

ЕВГЕНИЙ ГУЛЕВИЧ

ШКОЛА
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
ПРОДАЖ



ОБ АВТОРЕ

Евгений Гулевич — основатель школы продаж Skillomania, профессиональный тренер и консультант по продажам с опытом более семи лет.

- Обучил больше 1000 сотрудников и их руководителей в 23 городах, от Владивостока до Санкт-Петербурга.
- Работал корпоративным бизнес-тренером в крупных IT-компаниях.
- Имеет степень MBA по специализациям «Управление продажами» и «Управление персоналом».
- Профессиональный сертифицированный коуч. Выпускник Международного Эриксоновского университета коучинга. Обладатель золотого сертификата.
- Автор 20 тренингов по продажам, переговорам, коммуникациям, сервису и управлению.
- Автор курса «Продажи от А до Я».
- Автор статей.
- Автор YouTube-канала «Школа продаж Skillomania»
- (> 60 000 подписчиков и > 7 000 000 просмотров).

Навык 1.

Знание бизнес-языка

Большинство проблем в мире происходит из-за того, что люди не понимают или плохо понимают друг друга. Один что-то говорит, второй вежливо кивает головой, делая вид, что все уловил, но на деле это оказывается совсем не так.

На самом деле человек просто боится или стесняется признаться в непонимании. В итоге делает по-своему и совсем не то, что нужно.

А потом появляется куча проблем и последствий, которые можно разгребать очень долго.

Чтобы менеджеры правильно понимали своих руководителей и клиентов, важно знать бизнес-терминологию. Термины и понятия — это матчасть, база, без которой далеко не уедешь. Для некоторых она, очевидно, будет скучной, но, если мы говорим про профессиональный подход к продажам, а не про уровень дилетантов и середнячков, которые любят сшибать верхушки, этот путь нужно пройти обязательно.

Вот список базовых терминов и определений. Я написал его максимально простым языком, чтобы вам было легко их понять. Посмотрите внимательно на эти термины. Если они вам знакомы, то просто переходите к следующей главе. Если нет, то обязательно их изучите.

Это поможет нам с вами говорить на одном языке и лучше понимать друг друга.

ОРИЕНТАЦИЯ БИЗНЕСА

B2B (би ту би) — Business-to-Business (бизнес для бизнеса). Когда

компания продает свои продукты другим компаниям, говорят, что она работает в сегменте B2B.

B2C (би ту си) — Business-to-consumer (бизнес для потребителя).

Когда компания продает свои продукты физическим лицам, говорят, что она работает в сегменте B2C.

B2B2C (би ту би ту си) — Business-to-Business-to-consumer. Когда компания продает свои продукты компаниям-посредникам, которые затем перепродают их конечным потребителям, говорят, что она работает в сегменте B2B2C.

B2G (би ту джи) — Business-to-Government (бизнес для государства). Когда компания продает свои продукты государству, говорят, что она работает в сегменте B2G.

УЧАСТНИКИ ЦЕПОЧКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ЛПР — лицо, принимающее решение о покупке.

ЛВР — лицо, влияющее на принятие решений.

Комитет по принятию решений — группа людей, которая должна согласовать и одобрить ваш продукт перед покупкой.

Заинтересованные лица — люди, которые прямо или косвенно получают выгоду от вашего продукта.

Пользователь — человек или группа людей, которые будут непосредственно пользоваться вашим продуктом.

КОММЕРЧЕСКИЕ ТЕРМИНЫ

Выручка — сумма, полученная за определенный период в результате продажи товаров или услуг по основной деятельности компании.

Если компания, которая занимается продажей бытовой техники, продала товара и услуг на итоговую сумму 250 млн рублей в этом месяце, это и будет выручка этой компании за месяц.

Доход/оборот — сумма средств, полученная за определенный период от основного вида деятельности и других источников дохода.

Например: компания продает медицинское оборудование — это ее основной вид деятельности. Но она также может сдавать складские помещения в аренду и давать другим компаниям деньги под процент.

Проданные товары и услуги + доход от сдачи помещений в аренду + полученные проценты = оборот

Чистая прибыль — все доходы минус все расходы.

Валовая прибыль — выручка минус себестоимость всех проданных товаров и услуг.

Маржа — это количество денег, которое компания получает при продаже товара.

Цена, за которую вы продали продукт, минус себестоимость этого продукта = маржа

Например: компания купила товар за 10 000, а продала за 15 000.

Маржа составит 5 000.

Маржа считается в валюте — например, в рублях.

Маржинальность — это то же самое, что и маржа, только считается в процентах. Этот показатель дает понимание, насколько выгодно продавать конкретный товар.

Например: вы купили товар за 10 000 руб., а продали за 15 000 руб. Маржинальность будет 33%.

$$((15\,000 - 10\,000) / 15\,000) \times 100 = 33\%$$

Наценка — это соотношение маржи и себестоимости, выраженное в процентах. Если считать в рублях, то наценка будет равняться марже. Однако если считать наценку в процентах, то она не будет равняться маржинальности.

Покупая товар за 10 000, а продавая за 15 000, мы имеем наценку 5 000:

$$5\,000 / 10\,000 \times 100 = 50\%$$

Итого наценка = 50%

Но маржинальность при этом будет не 50%, а 33%:

$$(5\,000 / 15\,000) \times 100 = 33\%$$

То есть наценка — это отношение маржи к себестоимости. А маржинальность — это отношение маржи к стоимости.

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОДАЖ

Объем продаж — это количество единиц товаров или услуг, проданных за определенный период. В денежном выражении объем продаж равен выручке.

Конверсия — это отношение результата к количеству попыток.

Этот показатель показывает, насколько эффективен тот или иной продавец.

Например: конверсия «звонок/сделка» показывает, в скольких процентах случаев звонок продавца завершился продажей.

Как посчитать конверсию?

$$\text{Результат} / \text{количество попыток} \times 100 = \text{конверсия}$$

Получается, что если сотрудник сделал 100 звонков и 2 звонка привели к продаже, то конверсия из звонка в сделку этого сотрудника = 2%.

Показателей конверсии может быть очень много, но считаться они будут

одинаково. Берем цифру на выходе, делим на цифру на входе и умножаем на 100. Если мы хотим посчитать конверсию «звонок/коммерческое предложение (КП)», то мы возьмем количество отправленных КП, разделим его на количество состоявшихся диалогов и умножим на 100.

Если отправленных КП было 40, а звонков было 90, значит: $40 / 90 \times 100 = 44\%$. Если мы хотим посчитать конверсию КП в продажу, то будем делить количество продаж на количество отправленных КП и умножать на 100.

Если менеджер отправил 40 КП и сделал 10 продаж, то: $(10 / 40) \times 100 = 25\%$.

Показатели конверсии часто добавляются в мотивацию сотрудников. Если эти показатели будут ниже, чем у остальных продавцов, или ниже плановых показателей, будет повод для неприятного разговора с таким сотрудником.

Средний чек — это показатель, который демонстрирует среднюю сумму одной сделки в компании или у конкретного продавца.

Как посчитать средний чек?

(Сумма всех сделок) / количество сделок = средний чек

Например: продавец заключил 4 сделки. Одна сделка на 20 000 рублей, вторая — на 60 000, третья — на 30 000, а четвертая — на 2 000. Сумму всех этих сделок мы должны разделить на количество сделок.

То есть: $(20\,000 + 60\,000 + 30\,000 + 2\,000) / 4 = 28\,000$.

Если растет средний чек, значит, компания получает больше прибыли. Поэтому данный параметр часто добавляют в мотивацию сотрудников.

Каждый продавец способен влиять на средний чек, продавая своим клиентам более дорогие или дополнительные продукты.

Средний цикл сделки — это средняя длительность сделки. Простыми словами: сколько в среднем проходит времени с момента первого диалога с клиентом до момента покупки.

В зависимости от особенностей бизнеса и продукта цикл сделки может быть разным. В одних случаях от знакомства с клиентом до покупки может проходить несколько минут, а в некоторых случаях (например, с технически сложным продуктом, или продуктом, который требует сложной системной интеграции с другими, или в случае очень высокой цены) цикл сделки легко может доходить до полугода.

Такие бизнесы называют «бизнесы с длинным циклом сделки». Это не плохо и не хорошо — это просто особенности.

Как посчитать средний цикл сделки?

(Сумма длительности каждой сделки) / общее количество сделок = средний цикл сделки

Например: у менеджера было 5 сделок. Первую он закрыл через 2 дня после первого диалога с клиентом, вторую — через 3 дня, третью — через 5 дней, четвертую — через 10 дней и пятую — через 8 дней.

Итого: $(2 + 3 + 5 + 10 + 8) / 5 \approx 6$ дней.

Все компании стремятся к тому, чтобы сократить средний цикл сделки. Это будет означать, что за то же время менеджеры начнут продавать большему количеству клиентов. А значит, продаж будет больше.

Продавцы могут влиять на этот па-

раметр, находя правильные слова и аргументы, чтобы клиент покупал быстрее и не откладывал покупку на потом. Этот параметр тоже очень часто зашивают в мотивацию продавцов.

МОДЕЛИ ПРОДАЖ

Прямые продажи — когда производитель самостоятельно продает свои товары или услуги конечному потребителю, не используя посредников. Для этого у него должны быть торговые точки либо отделы продаж.

Партнерские продажи — когда производитель не продает свои товары или услуги сам, а делает это при помощи посредников (партнеров).

Партнеры покупают товары или услуги у производителя и продают их дороже конечному потребителю, забирая разницу себе. Чем больше покупает партнер, тем большую скидку он получает от производителя, тем больше он зарабатывает с одной продажи.

Активные продажи — когда продавцам приходится заниматься поиском и привлечением клиентов самостоятельно. Они звонят клиентам «в холодную», ходят на встречи, проводят презентации и т. д.

Пассивные/входящие продажи — когда сотрудники не занимаются поиском клиентов, а работают только с теми, кто к ним пришел или позвонил.

Лидогенерация — когда компания ищет целевых заинтересованных клиентов с помощью не отдела продаж, а маркетинговых инструментов. В этом случае работа ведется только с теми клиентами, которым действительно можно что-то продать.

МАРКЕТИНГ

Лид — это заявка от потенциального клиента, который проявил интерес к вашему продукту или компании. Например, если человека заинтересовала ваша реклама в интернете и он оставил свои контакты, чтобы вы ему перезвонили, то такую заявку называют лидом.

Трафик — простыми словами: количество зашедших людей.

В магазинах считают количество зашедших клиентов. Если людей заходит мало, говорят «низкий входящий трафик». Если много, то «высокий входящий трафик». То же самое говорят про посетителей сайта.

Холодный клиент — так называют клиента, который не заинтересован в вашем продукте. Например, если он не хочет слушать ваше предложение либо ничего не слышал про ваш продукт. Когда вы звоните клиентам, которые с вами не знакомы и не ждут вашего звонка, говорят: «Звонить в холодную» или «Делать холодные звонки».

Теплый клиент — это клиент, который проявил какой-то интерес к вашей компании или к продукту. Человек, который оставил заявку на сайте, считается теплым клиентом. Клиент, который позвонил, тоже считается таковым.

Горячий клиент — так называют клиентов, которые хотят купить ваш продукт.

Реанимация клиентов — процесс возврата ушедших клиентов.

Когда продавец звонит клиенту для того, чтобы попытаться его вернуть и продолжить с ним работать, говорят, что он реанимирует клиента.

УЧАСТНИКИ ЦЕПОЧКИ ПРОДАЖ

Вендор — компания, которая производит и/или продает товар под собственным брендом.

Производитель — компания, которая производит готовый продукт. В большинстве случаев не продает свои товары конечным потребителям сама, а использует для этого посредников.

Дистрибьютор — промежуточное звено между производителем, конечным потребителем и более мелкими компаниями (например, дилерами). В отличие от оптовых компаний может продавать товары как конечному потребителю, так и другим компаниям. Чаще всего ищет дилеров.

Дистрибьюторами часто называют представителей производителя, которые отвечают за продажи на определенной территории. Это своего рода распределительные центры, которые работают на большой территории (например, по всей области) и у которых закупаются более мелкие компании.

Например, когда супермаркет заказывает продукты, он не обращается на заводы. Он обращается к дистрибьюторам.

У дистрибьюторов есть обязательства по объему продаж перед производителем, а у дилера есть обязательства по объему продаж перед дистрибьютором.

Оптовая компания — компания, которая закупает товар в большом объеме и хранит его на своих складах, а затем перепродает по более высокой цене в розничные точки продаж.

Например, если в цветочном магазине заканчиваются цветы, менеджеры не будут звонить и заказывать

цветы в Голландии. Они закупят их в оптовой компании в своем городе.

Оптовые компании не работают с конечными потребителями.

Реселлер — компания-перепродавец. Покупает у производителя со скидкой за определенный объем и перепродает товар другим компаниям или физическим лицам по более высокой цене.

Дилер — компания, которая покупает оптом, а продает в розницу или небольшими партиями.

Производитель не продает свой товар напрямую конечному потребителю. Сначала он продает его либо дистрибьюторам, либо в специальную розничную точку, в которую будут приходить клиенты. Последнее звено между производителем и потребителем — это дилер.

Ярким примером такой модели является автомобильный бизнес.

Люди не приходят покупать автомобиль на завод. Они делают это через автосалоны, которые и являются дилерами. Чтобы иметь возможность называть себя официальным дилером, автосалон обязан выполнять план по количеству проданных автомобилей.

Агент — это человек или компания, которая помогает компании-производителю находить новых клиентов. Такая модель работы актуальна, когда продажи компании сильно зависят от сотрудников других компаний.

Например, продажи производителя оборудования зависят от того, какие марки и модели будет рекомендовать и закладывать в проект инженер-проектировщик. Производители заключают агентские договора с такими специалистами, делая их своими агентами. Агент получает воз-

награждение от компании, с которой он заключил агентский договор.

Часто эта модель имеет скрытый характер и никак не афишируется агентом.

Розничная точка — место, в которое приходят потребители, для того чтобы посмотреть, выбрать и купить товары одного или разных производителей в небольших количествах.

Потребитель — человек или компания, которая купила продукт производителя не для перепродажи, а для собственного использования.

РЕГИСТРАЦИЯ БИЗНЕСА

ИНН — идентификационный номер налогоплательщика, цифровой код налогоплательщиков. Выдается физическим и юридическим лицам.

ОГРН/ОГРНИП (для ИП) — это основной государственный регистрационный номер, который компания получает при регистрации в налоговой.

Выписка из ЕГРЮЛ/ЕГРИП (для ИП):

- ЕГРЮЛ — Единый государственный реестр юридических лиц;
- ЕГРИП — Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей.

Выписка — это документ, который содержит в себе информацию о компании (юридическое название, адрес, телефоны, дату регистрации, ИНН, ОГРН/ОГРНИП и т. д.).

Устав организации — документ, в котором описываются особенности существования компании и взаимодействия ее участников. Все документы, приведенные выше, как правило, требуются продавцам для заключения договора с другой компанией.

ОКВЭД — общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

Каждая компания при регистрации бизнеса указывает один или несколько ОКВЭДов. Посмотрев на номер ОКВЭДа, можно понять, чем занимается компания.

Если вы работаете в сегменте B2B, то это сильно облегчает поиск клиентов. В специальных сервисах вы можете отфильтровать все компании по нужному ОКВЭДу и продавать только тем, кто подходит вам по виду деятельности.

ЮРИДИЧЕСКИЕ ТЕРМИНЫ

Контрагент — это одна из сторон договора. У каждой компании есть договоры не только с клиентами, но и с другими компаниями (с банками, поставщиками, операторами связи и т. д.). Они все являются для нее контрагентами. Если я продал свой тренинг другой компании, то она для меня — клиент, а я для них — контр-агент.

Подрядчик — человек или компания, которые предоставляют свои услуги по договору.

Субподрядчик — в случае если подрядчик для выполнения задачи привлекает кого-то еще, то для заказчика они будут считаться субподрядчиками.

Техническое задание — документ или документы, который (которые) заказчик готовит и отдает потенциальному исполнителю и в котором (в которых) подробно расписано, что, где, когда, как, сколько исполнитель должен сделать, чтобы работа считалась выполненной.

Техзадание нужно, чтобы не было двусмысленных толкований.

Тендер — это специальный конкурс по отбору самого лучшего и выгодного предложения. Многие госорганы и компании по закону не могут просто обратиться в любую компанию, чтобы что-то купить.

Они обязаны провести тендер. При этом государство или компания создает специальное техническое задание на выполнение какой-то работы или поставки какого-то товара и размещает его на специальной электронной тендерной площадке. Компании, которые хотят получить заказ, изучают это задание и размещают свое предложение.

Выигрывает та компания, чье предложение будет соответствовать условиям и окажется самым выгодным.

Гарантийное письмо — это письменное подтверждение своих обещаний и обязательств.

Если компании нужны какие-то уступки от продавца — например, отгрузить товар до оплаты, — то продавец, чтобы получить какие-то гарантии, просит компанию-покупателя написать гарантийное письмо, в котором она обязуется оплатить товар до определенного числа.

Этот документ должен быть подписан генеральным директором и может служить доказательством в судебных разбирательствах.

Протокол разногласий — бывают случаи, когда потенциального покупателя не устраивают один или несколько пунктов в договоре.

В этом случае он сам или при помощи своих юристов письменно или устно озвучивает продавцу те моменты, которые его не устроили, и предлагает внести в договор изменения (убрать, добавить, изменить).

Продавец тоже обращается к юристам в своей компании, чтобы согласовать эти изменения. Юристы чаще всего не готовы разговаривать с клиентами, поэтому в большинстве случаев информацию от них передает именно продавец.

И чтобы исключить неверное толкование и получить в письменном виде все замечания, покупатель составляет так называемый «протокол разногласий», где указывает, на каких условиях он будет согласен заключить договор.

Рекламация — это документ, в котором клиент пишет претензию на низкое качество продукта либо на несоответствие заявленным требованиям.

БУХГАЛТЕРСКИЕ ТЕРМИНЫ

Счет на оплату — документ с банковскими реквизитами и суммой для оплаты, который продавец отправляет своему клиенту, чтобы тот смог отправить, а он — получить оплату.

Таким образом компании оплачивают покупки: продавец выставляет счет, а покупатель оплачивает его — либо сам, либо через бухгалтерию.

Счет-оферта — документ, который совмещает в себе условия договора и счет на оплату. Если клиент его оплачивает, то считается, что он автоматически согласен с условиями договора. Отдельный договор в этом случае подписывать не нужно.

Счет-фактура — документ, который продавец выдает покупателю, чтобы подтвердить факт оплаты. Он создан для налоговых органов и подсчета НДС. Продавцу и покупателю он нужен, чтобы отчитаться перед налоговой.

Товарная накладная — документ, который служит подтверждением передачи товара от продавца к покупателю. Он относится только к B2B-сегменту.

Акт выполненных работ — документ, который подписывает компания, выполнившая работу, и клиент, принявший ее, для того чтобы юридически подтвердить выполнение этих работ.

Акт сверки взаиморасчетов — документ, который помогает и продавцу, и покупателю понять, есть ли за определенный период задолженность или переплата за товары/услуги.

ЭДО — электронный документооборот. Многие компании отказались или сократили традиционный бумажный документооборот и перешли на электронный. Для того чтобы обмениваться бухгалтерскими документами, компании не нужно посылать курьера или отправлять бумаги по почте. Все делается через специальную систему, которая убирает необходимость передавать друг другу документы в бумажном виде. Однако при этом важно, чтобы система была установлена не только у вас, но и у ваших контрагентов.

Дебиторская задолженность — бывают случаи, когда компания отгружает товар или предоставляет услугу до получения оплаты. То есть заключают договор, где прописаны сроки оплаты, подписывают его и приступают к работе. В момент, когда товар отгружен или услуга оказана, но еще не оплачена, у компании-исполнителя образуется так называемая дебиторская задолженность. По сути, это сумма, которую еще не оплатили их клиенты.

ФОРМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЙ

ОСН — общая система налогообложения. После регистрации ООО или ИП присваивается в автоматическом режиме.

Компания платит следующие налоги:

- НДС 20%;
- налог на прибыль 20% (для ИП НДФЛ 13–15%);
- налог на имущество.

Некоторые компании платят меньше благодаря льготным ставкам по определенному виду деятельности.

УСН — упрощенная система налогообложения. ИП и юрлица платят либо единый налог на прибыль 6%, либо 15% от суммы доходов минус расходы. Других платежей нет.

При этом количество сотрудников не должно превышать 100 человек.

ПСН — патентная система налогообложения. Подходит только для ИП с определенной сферой деятельности. Количество сотрудников не должно превышать 15 человек.

Предприниматель получает патент (разрешение) на определенный вид деятельности сроком от 1 до 12 месяцев за определенную сумму, которую рассчитывает государство. В этом случае компания оплачивает только получение патента и больше ничего не платит.

ЕСХН — единый сельскохозяйственный налог. Создан для производителей сельскохозяйственной продукции. Их ставка составляет 6%.

Формы налогообложения и их условия актуальны на момент написания книги и могут меняться и/или дополняться.

ДРУГИЕ БИЗНЕС-ТЕРМИНЫ

Аутсорсинг — передача компанией конкретных задач или функций другой компании по договору.

Например, в компаниях есть задачи, для решения которых невыгодно держать отдельного сотрудника, потому что они возникают очень редко. В этом случае компании обращаются в аутсорсинговые компании, заключают с ними договор и берут сотрудников на аутсорсинг.

Сотрудник работает только тогда, когда появляется необходимость. Компании — это выгодно, потому что такому сотруднику не нужно платить зарплату за целый месяц. Оплачивается только разовая работа.

Консалтинг — простыми словами — это консультирование. Если человеку или компании не хватает компетенций, чтобы решить какой-то сложный вопрос, они могут обращаться за помощью в консалтинговые компании. Темы могут быть разные: продажи, финансы, технологии, право и т. д.

Франчайзинг (франшиза) — это когда компания за вознаграждение передает право использовать ее имя и работающую модель бизнеса другому лицу.

Например, если у меня сейчас есть деньги, но нет готовой идеи для бизнеса, я могу найти компании, которые продают франшизы, и открыть свой бизнес с их помощью.

Мне не придется придумывать название и создавать все бизнес-процессы заново. Я буду пользоваться уже известным брендом. Они передадут мне все готовые, работающие бизнес-процессы и проведут обучение. Мне нужно будет только строго

следовать этим процессам.

Например, если я купил франшизу пиццерии, я не имею права менять рецепты.

Франчайзер — лицо, которое продает франшизу.

Франчайзи — лицо, которое покупает франшизу.

Паушальный взнос — разовый платеж, который устанавливает франчайзер за право работать под его именем.

Роялти — это периодический платеж франчайзи своему франчайзеру. Чаще всего раз в месяц. В основном платеж устанавливается в виде определенного процента от выручки франчайзи.

Чтобы быть владельцем франшизы, нужно заплатить паушальный взнос и регулярно платить роялти. Этот термин может использоваться и в других сферах, где выручка от продаж делится между двумя участниками. Например, автор получает роялти от издательства в виде процентов от проданных книг.

Если у вас возникли вопросы или вы хотите, чтобы я провел обучение для вас или ваших сотрудников, смело пишите по указанным ниже контактам.

Чтобы приобрести книгу, пишите по указанным ниже контактам

Контакты автора:

E-mail: e.gulevich@skillomania.online

Сайт: skillomania.online

YouTube-канал: <https://www.youtube.com/@skillomania1>

Telegram-канал: <https://t.me/skillomania1>

ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ НА ЭТАПЕ ПОТЕРИ КОНТАКТА

Полина Якименко
коуч ICF, бизнес-тренер ICBT

В условиях быстро меняющегося и многозадачного делового мира руководитель постоянно сталкивается с новыми вызовами. Как показывает моя тренерская практика, успешность их преодоления напрямую зависит от того, насколько слаженно и эффективно функционирует система в настоящий момент. При анализе эффективности текущей работы я часто сталкиваюсь с ошибками руководителей, которые чаще всего заключаются в потере контакта с пятью ключевыми точками: целью, сотрудниками, клиентами, коллегами и самим собой.

Всё начинается на этапе потери контакта с **целью** — здесь может находиться источник многих ошибок. Это особенно заметно после стратегических сессий, если руководители

не сопровождают свои команды в процессе изменений.

В результате, по итогам отчётного периода, они вынуждены выслушивать оправдания.

Чтобы запустить движение к цели, необходимо использовать целый комплекс инструментов. Начать стоит с организации регулярных рабочих групп и обучения компетенциям, необходимым для реализации задуманного. Обучение должно проводиться по тем процессам, над которыми компания работает в данный момент. Это обеспечит высокую мотивацию и уровень запоминаемости, поскольку именно регулярная практика является залогом успешного усвоения материала.

В рамках сотрудничества с компанией, предоставляющей бухгалтерские и юридические услуги, мы организовывали обучающие встречи дважды в месяц и еженедельные собрания для контроля за прогрессом. Уже к концу первого отчетного периода руководители начали внедрять практику вовлекающих обучающих собраний, стандартизацию бизнес-процессов, адаптации и найма.

Как отчётливо видно в предыдущем бизнес-кейсе, для увеличения эффективности важно не терять **контакт с сотрудниками**.

Главными ошибками в этом процессе могут стать авторитарный стиль управления и отсутствие обратной связи как со стороны руководителя, так и от сотрудников.

Чтобы избежать подобных проблем, необходимо регулярно проводить командные и индивидуальные встречи с персоналом. На этих встречах руководитель должен слушать своих подчиненных, вникая в их успехи и неудачи. Только так он сможет понять, когда людям требуется поддержка, помощь или обучение.

Как говорят японцы, «невозможно

одной и той же головой создавать проблему и решать её — в голове должно что-то поменяться».) *

После выявления пробелов в знаниях или понимании необходимо помочь команде в развитии.

Регулярная позитивная обратная связь и совместное принятие решений, в свою очередь, создают атмосферу доверия и вовлекают сотрудников в задачи подразделения, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности и результативности.

Одна моя клиентка решила организовать для своих сотрудников тренинг в виде деловой игры. В рамках этого мероприятия сотрудники могли поделиться своим опытом, работая в команде над решением различных клиентских ситуаций.

**Главными ошибками
в этом процессе
могут стать
авторитарный
стиль управления
и отсутствие
обратной связи
как со стороны
руководителя, так и
от сотрудников**

Такое занятие помогло сплотить коллектив, улучшить настроение и сократить разрыв в знаниях между новичками и опытными специалистами.

Сотрудники иногда являются единственной точкой **контакта** руководителя с **клиентом**, и это ещё одна ошибка.

Потребности и боли клиента могут меняться, и сотрудники не всегда могут оперативно это заметить. Здесь руководителю помогут встречи с клиентами. Также иногда важно попробовать пройти клиентский путь самому, стараясь переключиться в позицию наблюдателя.

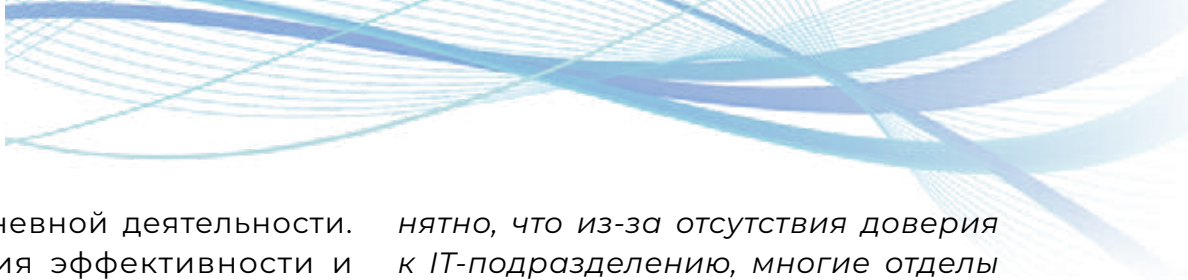
Устроившись однажды в один из крупных банков, я с приятным удивлением обнаружила, что у них есть практика посещения новыми офисными сотрудниками отделений в качестве «тайного клиента». Их анкеты обратной связи попадают к руководителю и помогают ему получить контрольный срез ситуации в текущий момент времени. Мне, как

**Сотрудники
иногда являются
единственной
точкой контакта
руководителя с
клиентом, и это
ещё одна ошибка**

новоиспеченному сотруднику отдела обучения, это было очень полезно для понимания ситуации.

Конечно, довольный клиент — это не единоличная победа сотрудника фронт-офиса или руководителя подразделения, а результат слаженной работы всей компании. И здесь важно, чтобы руководитель не терял **контакт с коллегами**. К сожалению, часто между подразделениями возникает пропасть недопонимания и обид. Психологически это начинается с эффектов «мы» и «они». Эффект «мы» создает объединяющее чувство принадлежности к группе, а эффект «они» — ощущение отстранённости от людей из других групп. Эти два явления усугубляются в моменты пересечения интересов и появления конфликтных ситуаций между подразделениями. Итогом, как правило, становятся натянутые отношения, которые могут провоцировать постоянные сбои не только в изменениях,

**«невозможно одной
и той же головой
создавать проблему
и решать её — в
голове должно что-
то поменяться»**



но и в повседневной деятельности. Для повышения эффективности и слаженности работы с другими подразделениями нужно создавать, фиксировать и отслеживать исполнение взаимocomфортных договорённостей по совместной работе. Важно при этом чутко относиться к возникающему недопониманию и в моменте прояснять ситуацию, при необходимости меняя договоренности.

В одной туристической компании было принято решение об автоматизации части процессов и уже на этапе сбора ожиданий, стало по-

нятно, что из-за отсутствия доверия к IT-подразделению, многие отделы саботируют процесс.

**если руководители
не сопровождают
свои команды
в процессе
изменений**



Это было связано с частыми ситуациями «прохладного» формального отношения сотрудников IT-отдела к сложностям, которые возникали у пользователей. После нескольких собраний и индивидуальных встреч, IT-команда собрала обратную связь по своей работе и пожелания по планам внедрения новой системы. На основе полученной информации был сформирован план внедрения автоматизации. В итоге команда руководителей подразделений создала договорённости по этапам, четко разделив зоны ответственности и прописав санкции за нарушение обязательств. Автоматизация была успешно внедрена.

Увидеть зоны роста и внедрить инструменты повышения эффективности руководитель может, прежде всего находясь в контакте с собой. Такой контакт может быть оборван эмо-

циональным выгоранием. Главными спонсорами этого состояния обычно являются ненормированный рабочий график, токсичные коммуникации, гиперответственность и перфекционизм. К сожалению, сотрудники, подобно детям, быстро перехватывают эти пороки у своего руководителя. Такой коктейль Молотова будет беспощадно снижать эффективность команды.

Чтобы преодолеть эту проблему, как и другие ранее упомянутые, необходимо создать культуру уважения к себе, окружающим, своему личному пространству и праву на ошибки. В такой атмосфере изменения и ошибки укрепляют и развивают команду. Формирование такой культуры менеджмента позволит руководителю и его команде ощутить энергию и азарт в достижении целей, а также наладить слаженную командную работу, что в итоге приведет к повышению эффективности.

**из-за отсутствия
доверия к IT-
подразделению,
многие отделы
саботируют
процесс**

ПРОДАВАТЬ ИЛИ НЕ ПРОДАВАТЬ — ВОТ В ЧЁМ ВОПРОС



Слово «продажа» у некоторых людей вызывает дискомфорт. Но, скорее всего, это от того, что они не знают реального смысла продажи.

Михаил Молоканов
коуч глав, канд. психол. наук,
автор методики работы с командами
топ-менеджеров STRADIS
www.STRADIS.top

В чем смысл продажи как действия?

Мое понимание и определение: продажа — это побуждение заплатить за определенный продукт (товар или услугу) от конкретной компании (организации) через конкретного продавца, в приемлемой для него форме, в течение определенного времени.

Разберем это определение по составляющим.

Почему за определенный продукт? Если вы вызвали у клиента просто желание зайти в какой-то магазин или ознакомиться с продукцией какой-то фирмы, то это была не продажа, а пиар. Интерес к производителю или поставщику возник, но намерения купить что-либо конкретное не появилось. Пиар нужен лишь для усиления бренда производителя/поставщика.

И, наоборот, если у вас сильный бренд, вам можно «не снисходить до продаж», а ограничиваться пиаром. Вспомните слоган: «It's a SONY — Это СОНИ!». Рассчитано на то, что человек захочет купить продукцию именно SONY. А будет ли это флагманский ноутбук Vaio (давным-давно перестали они их, к сожалению, выпускать) или недорогие наушники — он разберется потом у прилавка.

То же и в случае личного бренда. Например, 80% звонящих мне потенциальных клиентов спрашивают не о конкретном продукте, а предлагают встретиться, чтобы обсудить, чем я мог бы им помочь в сложившейся у них ситуации. Будет ли это тренинг на какую-то конкретную тему, коучинг, фасилитация работы управленческих команд, стратегическая сессия или Стратегическое диагностическое со-

гласование команд STRADIS, выясняется лишь после разговора — прояснения их потребностей и того, что у них происходит.

Почему от конкретной компании? Если клиент купит подобный продукт не в вашей компании, а у конкурентов, вряд ли вы сочтете это продажей.

Почему через конкретного продавца? Если продавец убедит клиента приобрести продукт, а он вместо того, чтобы дальше действовать через него, позвонит напрямую в офис компании или зайдет на сайт ее интернет-магазина — это тоже для продавца не будет являться продажей.

Почему заплатить в приемлемой для продавца форме? Вряд ли вас устроит, если клиент будет требовать оплату в рассрочку или по бартеру, если такие формы оплаты за данный продукт в компании не предусмотрены.

Почему заплатить в течение определенного времени? Если вы пробудили у клиента намерение «когда-нибудь, при случае, это купить», то это получилась не продажа, а реклама. И, наоборот, вполне можно считать продажей доведение до клиентов информации о сезонных (то есть ограниченных во времени) скидках на какие-либо продукты.

Продажа как управление

По факту продавец тот же управленец. То, что он делает — переводит клиента из изначального состояния — Модели Мира¹ Потенциального Клиента (ММК): «Человек с деньгами, но

¹ О Моделях Мира (ММ) см. Молоканов М. В. Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное. — СПб.: Питер, 2021.

без продукта», в желаемое для себя состояние — Модель Мира Продавца (ММП): «Человек с продуктом, но с меньшим количеством денег» (см. рис. 1.), то есть управляет² им.



Рис. 1. Перевод клиента из изначального состояния — Модели Мира Потенциального Клиента (ММК): «Человек с деньгами, но без продукта», в желаемое для продавца состояние — Модель Мира Продавца (ММП): «Человек с продуктом, но с меньшим количеством денег»

Другое дело, что управленец-менеджер может хоть как-то опираться на то, что его подчиненный получает зарплату за подобный переход (например, из изначального состояния «сотрудник с недостаточной результативностью» в желаемое состояние «сотрудник с высокой результативностью»). А вот продавец у клиента за этот переход еще и деньги изымает! Адское управление! :)

Профессиональные стили продавца

Таким образом, с одной стороны, продавец должен, ускоряя взаимодействие, приближать клиента к своей ММП, а с другой, работать с его ММК — насколько это возможно, показывать, что вполне ее принимает, и что ММП вовсе не противоречит

ММК, а лишь дополняет и расширяет ее (так продажа пройдет для клиента более комфортно, а для продавца менее напряженно (если, конечно, его не напрягает изучение ММК и подстройка под нее)).

Стиль продавца, который старается делать и то, и другое (работать с обеими ММ), можно назвать **Артист продаж** (см. рис. 2). Особенно он хорош в продажах «воздуха» — всего того, что нельзя потрогать руками. Продавец в этом стиле показывает, что переход в ММП — покупка продукта — полностью соответствует ММК, приятно дополняет и расширяет ее. А любые несоответствия между ними ловко переворачивает и оборачивает в достоинства.

В отличие от него **Уличный продавец** настроен на **впаривание** — навязывание своей ММ при игнорировании ММ клиента. Такой подход проходит, если времени на подстройку к ММК явно недостаточно, например, когда клиента застают врасплох: на улице, в торговом или бизнес-центре. Слишком много времени ушло бы на то, чтобы разобраться, насколько действительно и для чего нужно то, что есть у «уличного разносчика» на продажу.

Тактика **Уличного продавца** — не оставить потенциальному клиенту ни секунды для осознания и прочувствования своей ММ, но увлечь, заманить его в ММП. Если нужно создавать рынки под совершенно новые продукты, Уличный продавец справится с этим лучше всех остальных.

Консультант пытается предоставить сервис по высшему уровню — максимально вникнуть в потребности клиента и подобрать (при наличии в

² О том, что такое управлять кем/чем-либо см. там же.

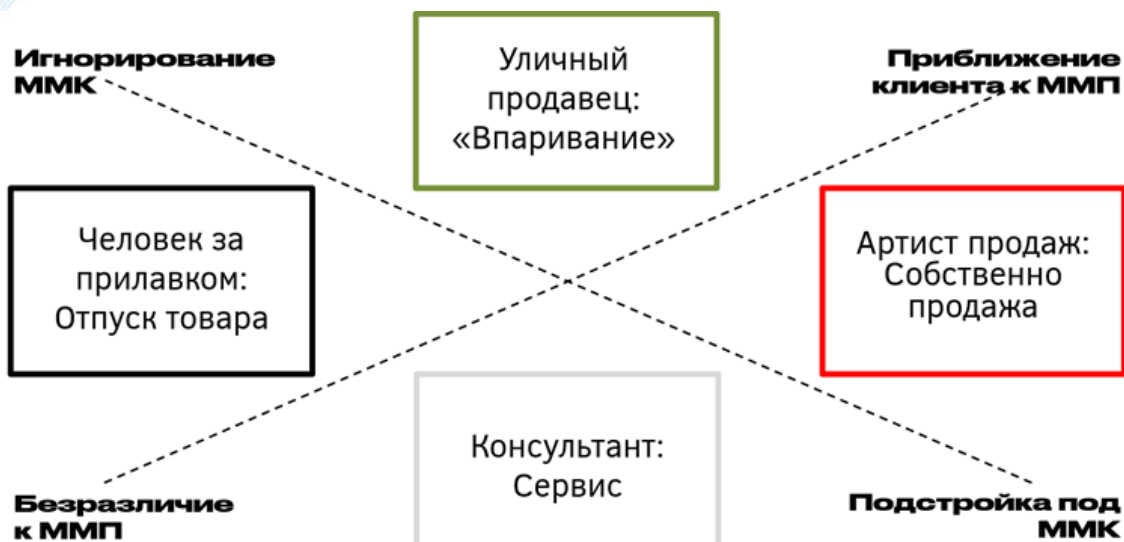


Рис. 2. Профессиональные стили продавца

ассортименте) то, что его удовлетворит. Такое выстраивание отношений хорошо при продаже люксовых высокомаржинальных продуктов пресыщенным клиентам при условии, что у вас есть их достаточно разнообразный выбор. Неплохо Консультант успокаивает и капризных покупателей, а также работает с претензиями.

Человек за прилавком не настроен ни париться по поводу ММ потенциального клиента (вникать глубоко в то, что тому нужно), ни беспокоиться о том, что нужно предпринять усилия, чтобы тот оставил деньги за продукт. Он занимается просто отпуском продукта: «Скажите, что вы хотите, и я вам это продам, если «есть на складе» и если вас устроит цена».

Вполне обычная позиция, если продавец работает на монополиста и/или покупатели лучше разбираются в продукте, чем он сам (как, например, при продаже профессионалам специальных инструментов и оборудования). Кстати, если ваши продавцы большей частью этого про-

фессионального стиля, может быть, они недостаточно хорошо знают предлагаемые вами товары и услуги и их стоит подучить?

Ситуация «Кто как продает биодобавки»

Возьмем продавцов таблеток для похудения. Человек за прилавком продаст именно те таблетки, о которых его спросят. Консультант подберет максимально подходящие конкретному покупателю. Если их в наличии нет, возможно, предложит зайти, когда подвезут. Артист продаж допродаст еще и что-нибудь сопутствующее, например, напольные весы. А Уличный продавец продаст их марафонцу, даже прямо перед забегом. Правда, возможно, самому ему придется тут же быстро убегать, когда тот опомнится.

Разумеется, профессиональный стиль продавца не диагноз. В различных ситуациях с различными клиентами он может быть разным.

Таблица 1

СкорДис-соответствие между профессиональными стилями продавца, состояниями по Классическому DISC, видами мышления руководителя, уровнями управленческого воздействия, источниками власти и базовыми эмоциями

Используя данный стиль продавец чаще			
Уличный продавец: «Впаривание»	Маэстро продаж: Собственно продажа	Консультант: Сервис	Человек за прилавком: Отпуск товара
находится в этом DISC-состоянии:			
Добывающийся	Иницирующий	Содействующий	Конструирующий
включает мышление:			
Управленческое: «Как мне побудить купить все то, что у меня есть?»	Аффективное: «Как мне быть для него максимально позитивным, чтобы он снова обращался ко мне и рекомендовал меня?»	Системное: «Что еще ему может быть важно при покупке?»	Критическое: «А на самом ли деле ему нужно именно то, что он у меня запрашивает? Насколько он понимает функционал?»
настраивается на это управленческое воздействие:			
По целям: «Главное — конечный итог продажи»	По эмоциональным состояниям: «Главное — ввести клиента в нужное мне эмоциональное состояние»	По ценностям: «Главное, чтобы у клиента были адекватные ценности. Тогда и купит больше»	По задачам: «Главное, чтобы клиент понимал и ясно представлял, что, как и когда ему с приобретенным нужно будет делать»
побуждается к использованию власти из этого источника:			
Поощрение/наказание	Харизма	Близкие отношения / Личный пример	Нормы/Экспертиза

СкорДис-соответствие³ между профессиональными стилями продавца, состояниями по Классическому DISC, видами мышления руководителя, уровнями управленческого воздействия, источниками власти и базовыми эмоциями (таблица 1).

Основные шаги в продаже и обучение им продавца

Что именно делает продавец, продавая? Как и в Классическом Ситуационном руководстве⁴, на клиента

возможны два вида воздействия: **направляющее** и **вовлекающее**.

При сильном **направляющем** продавец выступает в роли эксперта: говорит, советует клиенту, что, как, где, с кем и когда ему делать, подписывать, оформлять, как в будущем пользоваться товаром или услугой, таким образом, ускоряя продвижение клиента к покупке.

При сильном **вовлекающем** старается понять, исследовать ММ клиента и помогает ему самому в ней лучше разобраться: слушает, помогает внести ясность, ободряет, проявляет готовность помочь. Продавец отступает на второй план и следует за клиен-

³ О СкорДис-подходе к построению программ системного обучения см. там же.

⁴ О Классическом Ситуационном руководстве см. там же.

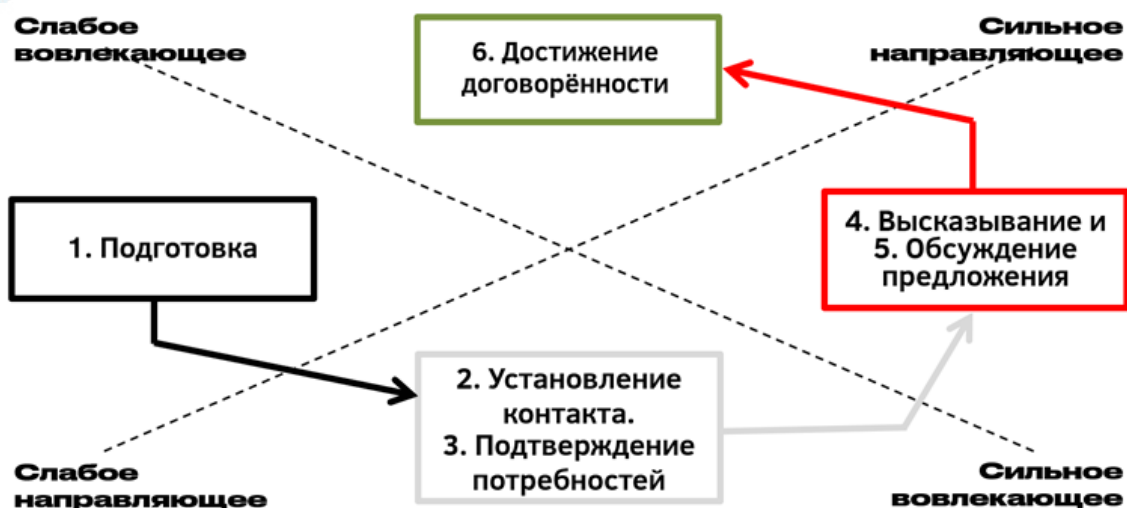


Рис. 4. Основные этапы в продаже — воздействие продавца

том, который здесь более активен.

В обучении продавцов полезно рассматривать прохождение следующих основных шагов в процессе продажи: 1. Подготовка -> 2. Фиксирование внимания -> 3. Подтверждение потребностей -> 4. Высказывание предложения (презентация) -> 5. Обсуждение предложения (работа с возражениями) -> 6. Достижение договоренности. На рис. 4. основные шаги сгруппированы в этапы по тому, насколько сильное/слабое направляющее/вовлекающее воздействие на них используется.

На этапе 1. Подготовки и **направляющее**, и **вовлекающее** воздействия слабые. Это естественно, так как чаще всего продавец здесь вообще не общается с клиентом: он изучает и вспоминает имеющуюся информацию о клиенте как о конкретной личности, о социальной группе, к которой тот принадлежит, об отрасли, в которой тот работает, о своих продуктах — товарах и услугах — о ценовой политике, о конкурентах... Ну разве что

позвонит потенциальному клиенту, чтобы что-то уточнить.

При 2. Установлении контакта и 3. Подтверждении потребностей **вовлекающее** воздействие становится сильным. Задача продавца здесь подстроиться под клиента: сначала ситуативно (установить контакт), а затем и стратегически (подтвердить потребности). Без подтверждения его потребностей клиент будет слишком сильно сопротивляться переходу от ММК к ММП.

Только после того, как это сделано, продавец добавляет сильное **направляющее** воздействие: 4. Высказывает предложение, проводит презентацию товара или услуги, предлагает формы дальнейшего взаимодействия. Но, так как презентация может оказаться не вполне отвечающей потребностям клиента, то вовлекающее воздействие тоже остается сильным, чтобы быть на одной с клиентом волне, слыша его возможные возражения, глубоко в них вникая и, 5. Обсуждая предложение, точно на них отвечая.

И наконец, наступает момент 6. Достижения договоренности, когда продавец берет инициативу в свои руки, минимизирует **вовлекающее** воздействие и решительным сильным **направляющим** воздействием доводит беседу до желаемого результата, будь то подписание договора или назначение времени встречи с ЛПР более высокого уровня.

Одна из задач тренинга и коучинга по продажам — усвоение важности каждым продавцом последовательного обязательного совершения каждого из этих шагов. Пусть даже какие-то из них займут и полминуты. И даже если клиент сопротивляется прохождению каких-то из них.

Ситуация «Расскажите нам, что вы можете предложить»

Некоторые клиенты не склонны идти на диалог до тех пор, пока продавец не приедет к ним в офис (или онлайн) и не сделает презентацию. Но ведь до проведения презентации/высказывания предложения нужно подтвердить потребности клиента. Как здесь быть?

Нужно просто расслабиться и принять, что у данного клиента просто такая изоощренная/извращенная форма вступления в контакт с продавцом — через презентацию. Поэтому формально продавец будет делать презентацию. И он должен тщательно подготовиться к ней, чтобы в худшем случае всю ее рассказать и показать все слайды. Но в реальности его задача как можно быстрее перейти к подтверждению потребностей.

Рассказывая презентацию, ему нужно внимательно следить за реакцией

слушающих. И при первых же признаках особого их интереса переводить взаимодействие в диалог: «Кажется, это вам наиболее интересно?» или «Насколько это так в вашей практике?» и т.п.

А как только диалог начнется, постараться уйти со сцены (в прямом и переносном смысле): может быть, за несколько «перебежек», но сесть с клиентами за один стол, в один круг, занять позицию, скорее фасилитатора, чем выступающего.

Вместе с тем у всякого продавца (и у вас, если вы занимаетесь продажами или попадаете в ситуации, в которых они необходимы, и не желаете терять в них деньги) есть свои особенности: один пренебрегает подготовкой, а другой готовится излишне долго; кто-то увлекается диалогом при обсуждении предложения и затягивает завершение сделки, даже когда клиент уже давно готов, а кто-то, высказав предложение, переходит сразу к разговору о сроке оплаты, не дав клиенту сказать ни слова.

Чтобы обучение продажам было более индивидуальным, а значит, и более качественным — как с точки зрения усвоения материала, так и с точки зрения интереса к нему продавцов — неплохо было бы знать о таких особенностях поведения каждого из них. Но как? Спросить в лоб? Скорее всего, получим идеалистические ответы. Посетить с каждым несколько его клиентов — слишком затратно. Разработать специальный опросник? Хорошая идея. Только достоверные результаты будут получены, лишь если он будет составлен максимально приближенно к конкретной сфере бизнеса и учитывать

множество факторов, включая сегментацию клиентов. Задача архисложная, особенно при учете того, что каждые полгода или год опросник наверняка придется дорабатывать, чтобы он оставался актуальным.

А вот составить опросник по предпочитаемым продавцом профессиональным стилям (см. рис. 2) или найти готовый⁵ несложно. Такие опросники обычно интуитивно понятны, и индивидуальные результаты по ним не вызывают у продавцов отторжения.

Предположим, продавец по опроснику оказался **Человеком за прилавком**, занимающимся «отпуском продукта» (конечно же по нормированным шкалам). Тогда по СкорДис-соответствию с большой вероятностью он будет больше сконцентрирован на шаге 1. Подготовки (см. рис. 4) в ущерб остальным шагам в процессе продажи.

Аналогично **Консультант** — на 2. Установлении контакта и 3. Подтверждении потребностей, **Артист продаж** — на 4. Высказывании и 5. Обсуждении предложения, а **Уличный продавец** — на 6. Достижении договоренности.

Насколько уверенно стоит настаивать на такой взаимосвязи, конечно же зависит от конкретной ситуации и личностных особенностей обучаемого.

Если вам не удалось найти опросник на профессиональный стиль продавца, то в первом приближении можно использовать самооценку

продавца по Классическому DISC. — В рамках СкорДис-подхода **Добивающийся** чаще, чем продавцы в остальных DISC-состояниях будет выбирать стиль Уличного продавца. И, наоборот, работающий в стиле Уличного продавца чаще, в остальных стилях будет находиться в DISC-состоянии Добивающегося.

Утрированный **Добивающийся** — поручик Ржевский из анекдотов:

Анекдот «Продавец поручик Ржевский»

— Поручик, говорят у вас в жизни было 10000 продаж?

— Ну...?

— Как вам это удалось?

— Элементарно. Вижу симпатичную девушку на Невском... Подхожу:

— «Мадмуазель... Разрешите вам... продать...?»

— Поручик, но так можно по морде получить!

— Когда по морде, а когда продаю!

Полное соответствие между профессиональными стилями продавца и DISC-состояниями представлено на рис. 5.

Самое важное здесь, что у вас появляется инструмент, позволяющий высказать достаточно обоснованное заключение об индивидуальных особенностях поведения продавца «в полях», обсудить их, настроить конкретного продавца на анализ своих действий и профессиональных установок.

Так общая схема основных этапов в продаже приобретает индивидуальное конкретное звучание для каждого продавца, побуждая его к более глубокому и активному осмыслению

⁵ См., напр., Blake R. R. and Mouton J. S. The Grid for Sales Excellence: Benchmarks for Effective Salesmanship. — New York: McGraw-Hill Inc., 1969. В этой классической работе для шкал авторы используют названия: «concern for the sale» — «забота о продаже» и «concern for the customer» — «забота о клиенте», но конструируемые на их основе стили профессиональных продавцов по сути получаются теми же, что и на рис. 2.



Рис. 5. СкорДис-соответствие основных этапов в продаже профессиональным стилям продавца и состояниям по Классическому DISC

и усвоению всех предлагаемых моделей.

Кстати, из рис. 5 видно, что фундаментально обучать продавцов стоит именно в порядке прохождения этапов продажи. Сначала изучение продукта, рынка, конкурентов. Продавец становится готов к отпуску продукта — к выдаче того, о чем попросит клиент.

Затем нужна проработка вступления в контакт и выявления потребностей. При знании технических характеристик продукта продавец становится замечательным консультантом-сервисником, создавая комфортную атмосферу, помогает выбрать именно то, что лучше всего подойдет клиенту.

Далее на основе знания продукта и понимания потребностей клиента обучение проведению презентаций и работе с возражениями. Так подготовленный продавец сможет продать и больше, и более дорогой продукт, чем клиент планировал. И наконец,

обученный работе на всех предыдущих этапах с добавлением умения заключать сделку, сможет продать клиенту даже то, о чем он первоначально и не имел вообще никакого представления.

СкорДис-соответствие между этапами в продаже, состояниями по Классическому DISC, видами мышления, уровнями желаемого результата, источниками власти и базовыми эмоциями (таблица 2, рисунок 6).

Что именно вы продаете

Согласно классификации Пайна и Гилмора⁶, 2005), вы можете продавать свой продукт в форме **сырья, товара, услуги** или **опыта**⁷ (см. рис. 7).

Сырье — это материалы природного, т. е. животного, растительного или

⁶ См. Пайн Дж. Б., Гилмор Х. Дж. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М.: Вильямс, 2005.

⁷ В русском издании книги Пайна и Гилмора слово «experience» почему-то переведено как «впечатления», но прямой перевод «опыт» все же является более точным по смыслу.

Таблица 2

СкорДис-соответствие между этапами в продаже, состояниями по Классическому DISC, видами мышления, уровнями желаемого результата, источниками власти и базовыми эмоциями

На этом данном в продаже			
6. Достижение договоренности	4. Высказывание и 5. Обсуждение предложения	2. Фиксирование внимания. 3. Подтверждение потребностей	1. Подготовка
продавец чаще бывает в этом DISC-состоянии:			
<i>Добывающийся</i>	<i>Иницирующий</i>	<i>Содействующий</i>	<i>Конструирующий</i>
В этом DISC-состоянии клиент особенно ценит в работе продавца качественную работу на данном этапе в продаже:			
<i>Добывающийся</i> — Ясное донесение конечного результата	<i>Иницирующий</i> — Блестяще проведенную презентацию и виртуозную работу с возражениями	<i>Содействующий</i> — Умение устанавливать глубокий контакт и искреннее внимание к его потребностям	<i>Конструирующий</i> — Знание и понимание товара и рынка
больше требует включения мышления:			
Управленческого	Аффективного для поддержания вовлеченности в диалог, ведущий к достижению договоренности	Системного для понимания не только открыто озвучиваемых потребностей, но и даже неосознаваемых им. И не только потребностей собеседника, но и других ключевых сторон	Критического для концентрации при подготовке только на реально значимой информации
больше требует концентрации на уровне желаемого результата:			
По целям	По эмоциональным состояниям	По ценностям	По задачам
больше оказывается уместным использование власти из источника:			
Поощрение/Наказание	Харизма	Близкие отношения / Личный пример	Нормы/Экспертиза (применительно к отбору продавцом максимально реально значимо информации)

минерального происхождения. **Товар** — стандартизированная продукция, производимая из сырья, которую компания производит, а затем инвентаризует. **Услуга** — нематериальная деятельность, которая направлена на удовлетворение потребностей

конкретного клиента. И наконец, вы предлагаете клиенту **опыт**, когда целенаправленно используете «услуги как сцену, а товары — как декорацию для того, чтобы увлечь клиента»⁸.

⁸ Там же.

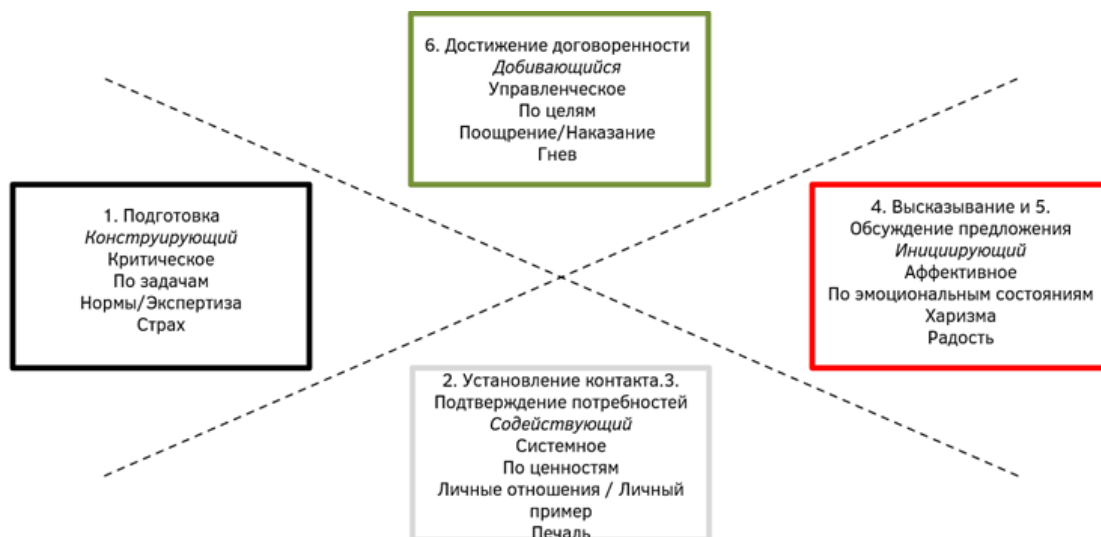


Рис. 6. СкорДис-соответствие между этапами в продаже, состояниями по Классическому DISC, видами мышления, уровнями желаемого результата, источниками власти и базовыми эмоциями

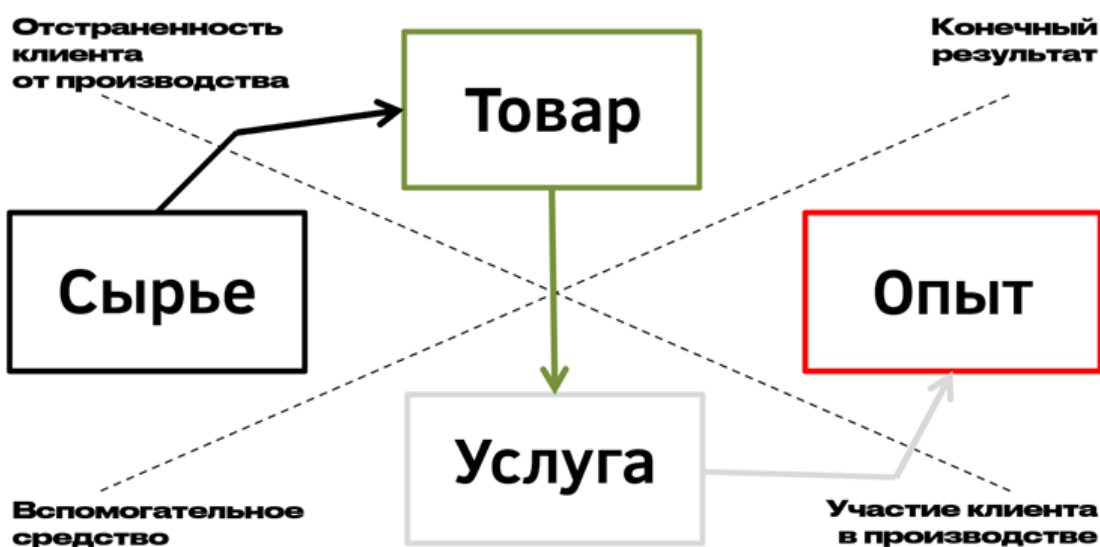


Рис. 6. СкорДис-соответствие между этапами в продаже, состояниями по Классическому DISC, видами мышления, уровнями желаемого результата, источниками власти и базовыми эмоциями

Ситуация «Четыре формы продажи кофе»

«Компании, которые собирают кофейные зерна или торгуют ими на фьючерсном рынке, получают (на время написания этой книги) немногим более одного доллара за фунт, т.е. 1 или 2 цента за чашку. Когда произво-

дитель перемалывает, упаковывает и продает те же самые кофейные зерна в бакалейной лавке, превращая таким образом их в товар, цена за чашку возрастает для потребителя до 5–25 центов (в зависимости от торговой марки и размера упаковки). Если же сварить кофе в самой обычной, ничем не примечательной кофейне

Таблица 3

СкорДис-соответствие между формами продукта при продаже, состояниями по Классическому DISC, аксиомами человеческого взаимодействия, уровнями управленческого воздействия, источниками власти, профессиональными стилями продавца и этапами продаж

Товар	Опыт	Услуга	Сырье
В этом DISC-состоянии больше, чем в других, предпочитает продавать/покупать данную форму продукта:			
Добывающийся	Иницирующий	Содействующий	Конструирующий
Продажа данной формы продукта больше, чем других требует управленческого воздействия:			
По целям	По эмоциональным состояниям	По ценностям	По задачам
При продаже данной формы продукта больше, чем других оказывается уместным использование власти из источника:			
Поощрение/Наказание	Харизма	Близкие отношения / Личный пример	Нормы/Экспертиза
Лучше, чем другие формы продукта продаются в стиле:			
Уличного продавца	Артиста продаж	Консультанта	Человека за прилавком
Больше, чем другие формы продукта требуют при продаже концентрации на этапе:			
6. Достижение договорённости	4. Высказывание и 5. Обсуждение предложения	2. Фиксирование внимания. 3. Подтверждение потребностей	1. Подготовка

на углу, эта услуга будет стоить уже 0,5–1 доллар.

Итак, кофе может предлагаться на рынке как сырье, товар или услуга, причем в каждом конкретном случае покупатели будут разными. Однако не спешите: подайте тот же самый кофе в пятизвездочном ресторане, где его заказ, приготовление и распитие напоминают театральное представление, — и потребители с радостью заплатят за одну порцию 2–5 долларов. Компании, которые достигают четвертого уровня стоимости... делают покупку кофе незабываемым переживанием и значительно повышают его потребительскую ценность, а значит, и его стоимость по сравнению с продажей кофейных зерен как сырья.

И это еще не все. Однажды, приехав в Венецию, мой друг поинтересовался у портье, куда ему и его жене стоит пойти, чтобы в полной мере насладиться этим удивительным городом. Ему тут же посоветовали Cafe Florian на площади Святого Марка. Скоро они уже были там. Они вдыхали полной грудью свежий утренний воздух, пили обжигающий кофе и наслаждались образами и звуками этого древнего города. Спустя час моему другу принесли счет, и он узнал, что эти незабываемые минуты обошлись ему более чем в 15 долларов за чашку. «Стоил ли кофе таких денег?» — спросили мы. «Не сомненно!» — прозвучало в ответ.⁹

⁹ Там же.

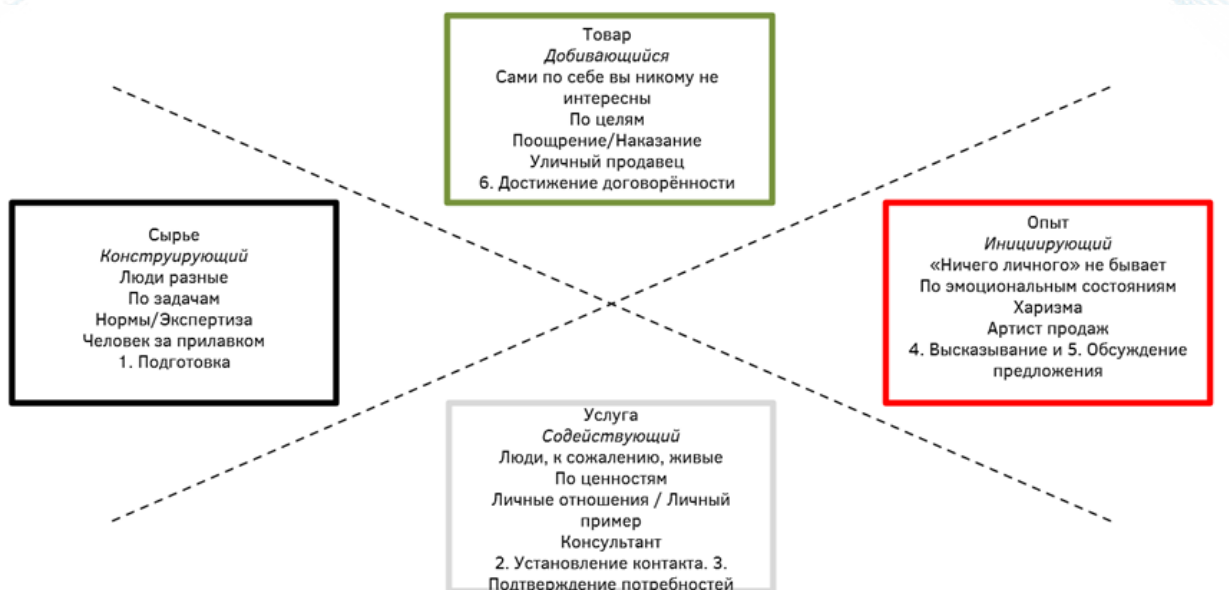


Рис. 8. СкорДис-соответствие между формами продукта при продаже, состояниями по Классическому DISC, аксиомами человеческого взаимодействия, уровнями управленческого воздействия, источниками власти, профессиональными стилями продавца и этапами продаж

СкорДис-соответствие между формами продукта при продаже, состояниями по Классическому DISC, аксиомами человеческого взаимодействия, уровнями управленческого воздействия, источниками власти, профессиональными стилями продавца и этапами продаж (таблица 3).

Ситуационная презентация в прямых продажах

Не существует универсальных слов, выражений, высказываний, убедительно работающих всегда и везде и с любым клиентом. Как и в Классическом Ситуационном руководстве¹⁰, необходим **ситуационный подход**. Модель Ситуационной презентации разработана мной на основе материала, изложенного Росситером и

Перси¹¹.

Для начала вам нужно определить зону готовности клиента к презентации вашего продукта (товара или услуги). Для этого:

Во-первых, необходимо понять, какие его мотивы: **освобождения** или **вознаграждения** будут основными для совершения возможной покупки. К мотивам **освобождения** относятся, например: снятие проблемы, избежание проблемы и все другие побуждения, имеющие «негативное» происхождение. А мотивы **вознаграждения** — это, например, удовольствие-наслаждение, интеллектуальное стимулирование, социальное одобрение...

Мотив **освобождения** будет решающим, когда клиент, например, хочет избавиться от лишнего веса, перестать опасаться за свое финан-

¹⁰ О Классическом Ситуационном руководстве см. Молоканов М. В. Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное. — СПб.: Питер, 2021.

¹¹ Росситер Дж., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. — СПб.: Питер, 2001.

совое будущее, недоволен жестким графиком работы или своим доходом в настоящее время, хочет попробовать более эффективное средство для поддержания жизненного тонуса (чем то, которым пользуется в настоящее время), решает, сколько и в каком ассортименте докупить продуктов вашей компании с тем, чтобы не столкнуться с их нехваткой.

В презентации такому клиенту необходимо делать акцент на субъективно воспринимаемой им пользе от вашего продукта, а также на его характеристиках.

Мотив **вознаграждения** становится ключевым, например, в ситуациях, когда клиент при общем хорошем физическом состоянии хочет чувствовать себя еще лучше: «быть в тонусе», расширить круг общения, получать больше удовольствия...

С таким клиентом акцент в беседе нужно делать на эмоциях, т. е. на том приятном, комфортном, радостном, что будет он чувствовать после приобретения вашего продукта.

Во-вторых, вам нужно знать, оценивает ваш собеседник возможную покупку как **высокорискованную** или **низкорискованную**.

Высокорискованной покупка становится, когда, по его мнению, она существенно изменит стиль его жизни. Например, если он покупает длительную страховую программу или ипотеку, дорогостоящую (для него) услугу или товар... Высокорискованной покупка будет и в том случае, если покупатель уже имел отрицательный опыт приобретения подобных товаров или услуг.

Низкорискованной будет, например, разовая покупка по приемлемой для него цене или повторные покупки ваших товаров для пополнения своих запасов.

Таким образом, получаем четыре зоны готовности клиента (см. рис. 9):

С клиентом в черной зоне готовности:

- Не нужно слишком стараться, чтобы понравиться — это может вызвать подозрения и испугать.

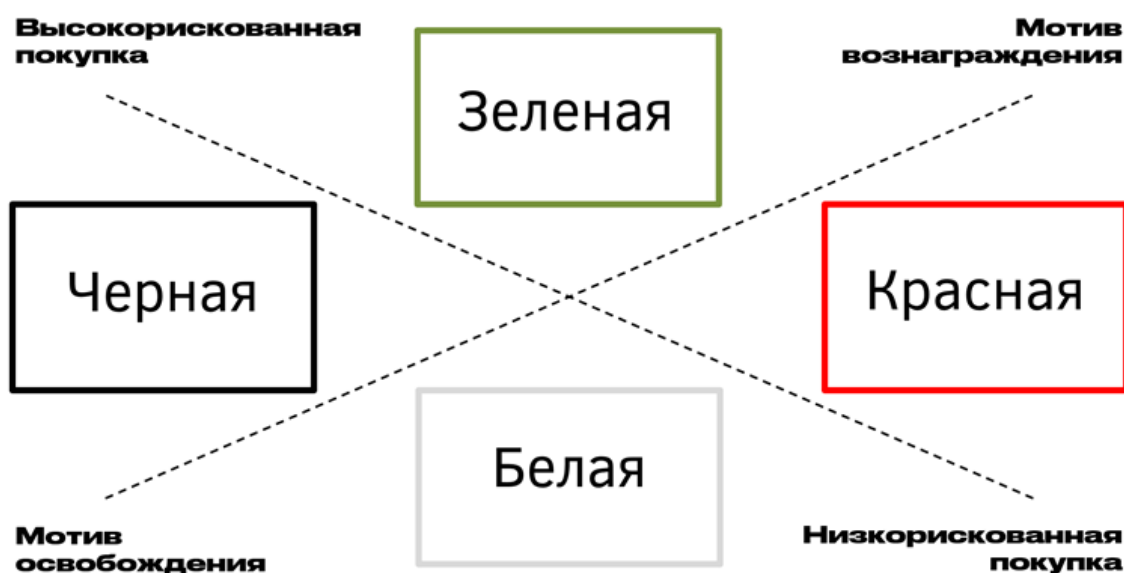


Рис. 9. Зоны готовности клиента к презентации в прямых продажах

- Сначала очень тщательно раскройте, какие именно потребности собеседника вы можете удовлетворить с помощью своего продукта. Добейтесь, чтобы он в разговоре искренне подтвердил наличие у себя проблем, связанных с их неудовлетворенностью. Затем используйте простую схему «Проблема -> Решение на основе вашего продукта». Сначала покажите ему существующую проблему (напомните о ней), а затем представьте свой продукт как способ ее решения.

- В случае изначального негативного отношения собеседника к продуктам, подобным вашим: 1) выясните, в чем корни такого отношения, 2) признайте его обоснованность, 3) откажитесь от стандартного подхода к представлению продукта и найдите новые выгоды, которые смогут изменить отношение в лучшую сторону и мотивировать на покупку, 4) помните, что задача улучшить отношение к продукту клиента в черной зоне готовности — дело кропотливое. Не пытайтесь решить ее «кавалерийским наскоком» и не перехваливайте продукт.

- Соглашаясь в части обоснованных претензий к продукту, используйте тактику «да, но...», подчеркивая те его выгоды, которые важны собеседнику.

- Для убеждения собеседника ссылайтесь на экспертов и мнения людей, которые он считает объективными. Его решение купить должно быть осознанным.

С клиентом в зеленой зоне готовности:

- Сначала раскройте, в каком именно положительном эмоциональ-

ном состоянии после приобретения продукта ожидал бы оказаться собеседник. Затем приложите все усилия, чтобы достоверно донести до него эти эмоции. Используйте все возможные наглядные средства, сами станьте проводником этих эмоций.

- Если стиль жизни собеседника сильно отличается от вашего, не пытайтесь ему понравиться и не ссылайтесь на собственный положительный опыт использования продукта. Приводите примеры людей, близких собеседнику по социальному статусу, достатку, интересам и другим характеристикам стиля жизни.

- Четко доводите до собеседника те выгоды, которыми он сможет воспользоваться после покупки. Его решение купить должно быть осознанным.

- Приводите примеры максимально удачного использования выгод предлагаемого продукта.

С клиентом в белой зоне готовности:

- Как и с собеседником в черной зоне готовности, используйте схему: «Проблема -> Решение».

- Вам не обязательно стремиться ему понравиться — такого клиента больше интересует избавление от проблем, чем личность того, кто ему в этом поможет.

- Осознайте, что в зависимости от того, какой мотив освобождения является у клиента основным, напоминание о проблеме может привести к переживанию им различных негативных эмоций: гнева при мотиве снятия проблемы, страха или беспокойства — избегания проблемы, разочарования — восстановления самооценки, вины — избегания по-

следствий. И это нормально, когда вам приходится касаться довольно неприятных для клиента вещей. Этих эмоций не нужно бояться — ведь вы помогаете уйти от них.

- Не стремитесь рассказать обо всех выгодах, которые может представить ему ваш продукт — сосредоточьтесь только на одной-трех — самых главных. Сформулируйте их четко и ясно. Конечно, если клиент спрашивает о других преимуществах, рассказывайте о них, но они должны лишь подчеркивать главные выгоды.

- Позвольте себе «крайние» утверждения: не сдерживайте себя, восхваляя продукт. В то же время будьте готовы и «отступить», выдав объективную информацию. В этом случае свои крайние заявления вы можете оправдать, например, тем, что лично вы восхищаетесь своим продуктом, высоко его цените и поэтому просто не можете говорить о нем по-другому.

С клиентом в красной зоне готовности:

- Будьте ненавязчивы. Избегайте настойчивых призывов купить.

- Делайте акцент на том положительном эмоциональном состоянии, в котором окажется клиент после совершения покупки.

- Покажите клиенту, как приобретение вашего продукта поможет перейти ему, например: из уныния или нейтрального состояния в состояние радости, из тоски или нейтрального состояния в состояние приятного возбуждения, из опасения в уверенность, из равнодушия в гордость или сделает его более компетентным.

- Как и с собеседником в зеленой зоне, приложите все усилия,

чтобы достоверно донести до него эти позитивные эмоции. Найдите какие-то специальные особенные слова, которые позволят клиенту почувствовать, например, что употребление вашего продукта приносит в жизнь людей не просто радость, а особенную радость. Сосредоточьтесь на этой одной главной эмоциональной выгоде.

- Четко «привязывайте» это эмоциональное состояние к своему продукту — названию товара, услуги или вашей компании.

- Обязательно понравьтесь клиенту. Попробуйте, например, устроить встречу с ним в приятной непринужденной обстановке, будьте внимательным собеседником, в меру шутите.

- Используйте не прямое убеждение, а через ассоциации больше давайте ему додумывать, чем говорите напрямую.

- Если клиент не приобрел продукт с первого раза или если есть возможность повторной покупки, не забывайте применять все описанное еще и еще раз.

СкорДис-соответствие между зонами готовности клиента к презентации в прямых продажах, состояниями по Классическому DISC, уровнями управленческого воздействия, источниками власти и базовыми эмоциями (таблица 4).

Другие формы взаимодействия с клиентом

Позиция продавца активная, если не сказать, настырная (верхняя зона на рис. 1). Даже если он «мягко стелет», жесткая «горошина» когда-нибудь да и выскочит.

Таблица 4

СкорДис-соответствие между зонами готовности клиента к презентации в прямых продажах, состояниями по Классическому DISC, уровнями управленческого воздействия, источниками власти и базовыми эмоциями

Зеленая	Красная	Белая	Черная
Чаще чем в других зонах клиент бывает в DISC-состоянии:			
Добывающегося	Иницирующего	Содействующего	Конструирующего
Больше, чем с клиентами в других зонах уместно управленческое воздействие:			
По целям	По эмоциональным состояниям	По ценностям	По задачам
Больше, чем с клиентами в других зонах оказывается уместным использование власти из источника:			
Поощрение/Наказание	Харизма	Близкие отношения / Личный пример	Нормы/Экспертиза

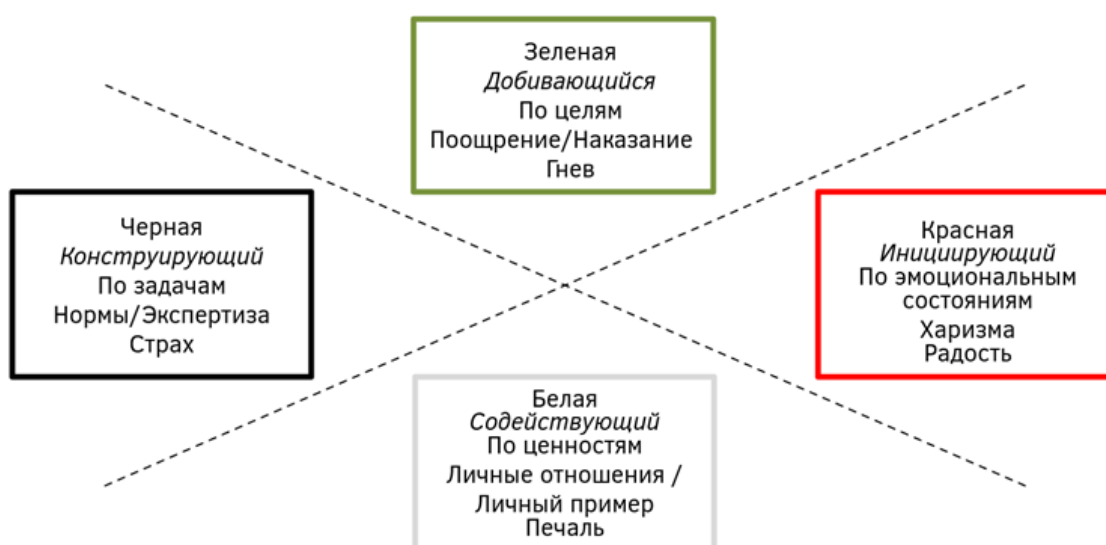


Рис. 10. СкорДис-соответствие между зонами готовности клиента к презентации в прямых продажах, состояниями по Классическому DISC, уровнями управленческого воздействия, источниками власти и базовыми эмоциями

Почему так? Потому что при продаже неявно предполагается, что клиенту несомненно нужно что-то из того, что вы хотите ему предложить. Но он почему-то не готов у вас это приобрести. Поэтому сначала вы «мягко стелите»: исследуете, что именно лучше всего ему предложить и как убедить в том, что ваше предложение будет для него нужным. Ну, а затем убеждаете заплатить вам деньги.

В случае неуспешной продажи вам дают от ворот поворот. Но, проявив достаточно мастерства, вы и при таком раскладе, возможно, сможете перевести взаимодействие с клиентом в форму переговоров (левая зона на рис. 11).

Переговоры начинаются, когда клиент отказывается покупать предлагаемое вами, но готов рассмотреть варианты, если в вашем предложении

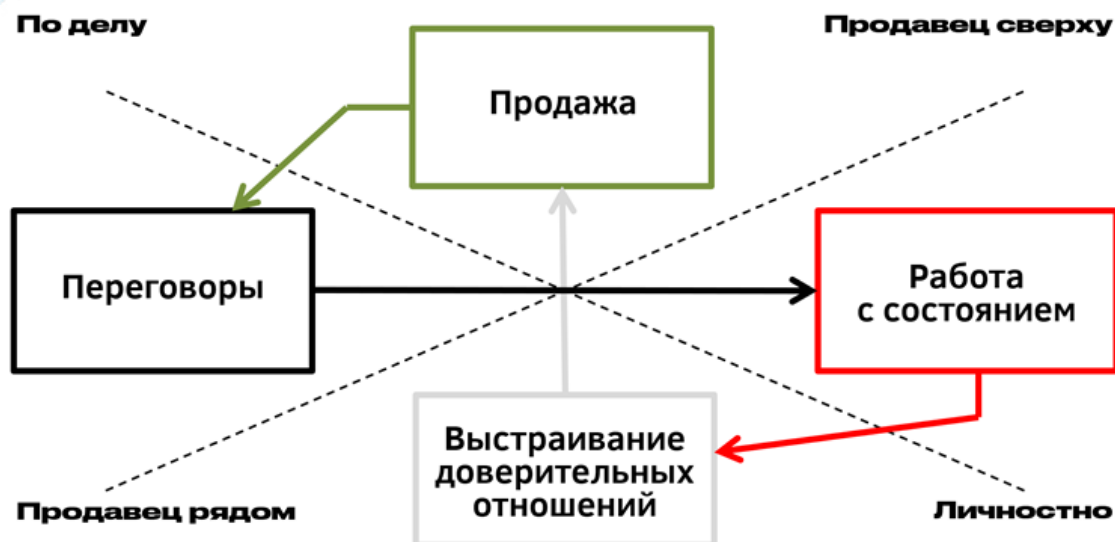


Рис. 11. СкорДис-пространство форм взаимодействия с клиентом

будут изменены какие-то условия. — Возникает возможность обсуждения ваших позиций с целью их сближения или нахождения иных вариантов.

При грамотном обучении продавцов (особенно сложных продуктов) их так и настраивают на готовность перевести продажу в случае ее провала в переговоры.

Продажа и переговоры — две самые известные формы прямого взаимодействия с клиентом. Но СкорДис-подход напоминает еще о двух формах, грамотное использование которых делает продажу более вероятной.

Я говорю о работе с состоянием (правая зона на рис. 11). — В первую очередь, о снятии у клиента чрезмерной тревоги, довольно естественной для ситуации возможной покупки. Критически важна и его сбалансированность. С одной стороны, если клиент будет слишком возбужден (даже позитивно, даже по поводу вашего предложения), сильные эмоции могут отвлечь его от самой покупки.

С другой, без эмоций (а иногда это все же может быть и легкая тревога) серьезных покупок не совершается.

Еще важнее ваше рабочее состояние. В продажах простых продуктов это, возможно, состояние энтузиазма, а вот в продажах сложных — экспертная нейтральность или, как это называют в Трансцендентальной медитации (ТМ), «расслабленная готовность» (restfulness alertness). И, конечно же, вам нужно состояние рабочего комфорта.

Только за счет работы с состоянием клиента продажа вряд ли произойдет (разве что в случае импульсивной покупки), но ее игнорирование провалило не одну продажу.

А вот выстраивание доверительных отношений (нижняя зона на рис. 11) может вывести доверие клиента к вам на такой уровень, что в течение часа вы будете разговаривать с ним о чем угодно, кроме как о том, что вы пришли продать, но договор будет подписан не глядя. Конкретные же инструменты для выстраивания до-

**СкорДис-соответствие между формами взаимодействия с клиентом,
основными этапами продажи и видами мышления**

Продажа	Работа с состоянием	Выстраивание доверительных отношений	Переговоры
При отработке данной формы взаимодействия больше, чем других нужно включать это мышление:			
Управленческое	Аффективное	Системное	Критическое
Данную форму взаимодействия предпочитает продавец в это DISC-состоянии:			
Добывающийся	Иницирующий	Содействующий	Конструирующий

верительных отношений подбираются в зависимости от вашей конкретной ситуации. Обращайтесь! 😊

Разумеется, начав взаимодействовать с клиентом в форме работы с состоянием, вы, не прекращая ее, можете перейти к выстраиванию доверительных отношений. А затем продолжаете и то, и другое, перейдя непосредственно к продаже, а затем, если в этом еще будет необходимость, и к переговорам.

Важно только помнить, что даже успешные (особенно в вашу пользу)

переговоры для противоположной стороны всегда стресс. Поэтому по их завершению снова поработайте с состоянием клиента. И тогда сам факт переговоров будет еще одним мощным кирпичиком в ваши доверительные отношения. И так по кругу в успешном долгосрочном сотрудничестве (см. рис. 11),

СкорДис-соответствие между формами взаимодействия с клиентом, основными этапами продажи и видами мышления (таблица 6).

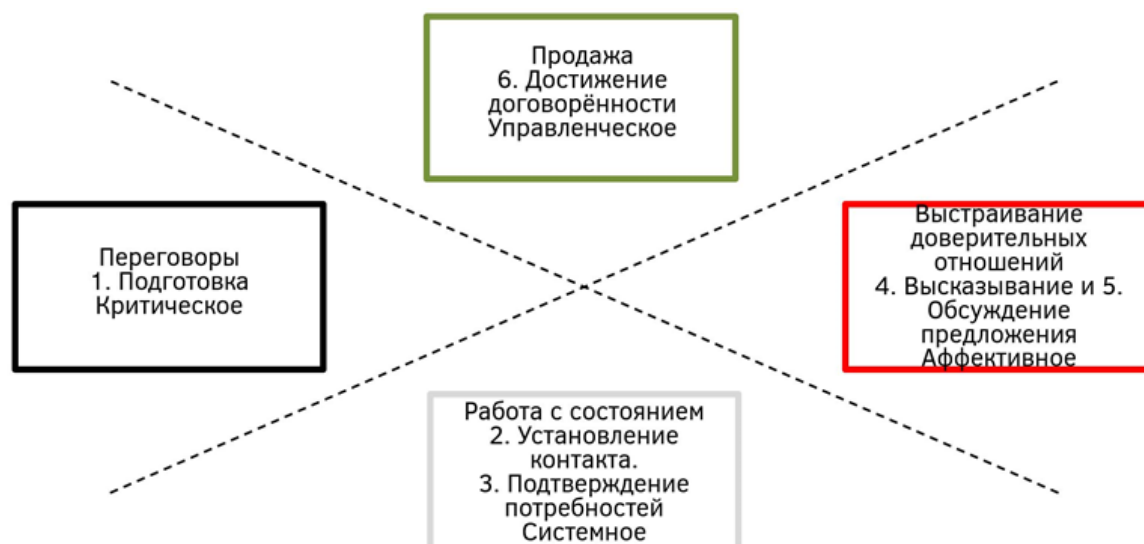


Рис. 12. СкорДис-соответствие между формами взаимодействия с клиентом, основными этапами в продаже и видами мышления



**КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ ВЕРИТ
ФИЩЕРАМ**

По результатам совместного анализа тренировочных фишинговых рассылок, проведённого МегаФоном и «Лабораторией Касперского», в среднем треть персонала в российских компаниях доверяет сымитированным фишинговым письмам. Сотрудники активно переходят по присланным ссылкам, если им сообщают, например, о введении дресс-кода или предлагают посмотреть фото с корпоративного мероприятия. Эксперты по кибербезопасности обращают внимание, что излишняя доверчивость может нести заметные риски для организаций.

Результаты анализа были получены на основании данных статистики двух решений — «МегаФон Security Awareness» и платформы по повышению киберграмотности сотрудников Kaspersky Automated Security Awareness Platform. Анализировались тренировочные фишинговые рассылки, проведённые в интересах корпоративных клиентов мобильного оператора и разработчика решений в области кибербезопасности в январе-августе текущего года в России.

Тестирования бизнеса на восприимчивость к фишинговым атакам проводятся в соответствии с принципами белого хакинга. Для рассылки могут специально разрабатывать сайты-имитаторы, брендинг, похожий на

оригинальный, а также применять методы социальной инженерии. В отличие от настоящих мошеннических рассылок, скомпрометированные данные пользователей не собираются и не хранятся. Организаторы лишь подсчитывают количество ошибок персонала заказчика и предоставляют отчёт.



В среднем половина сотрудников российского бизнеса открывает письма из симитированных рассылок, 35% переходят по ссылке, каждый третий из них (10%) вводит свои персональные данные на сторонних ресурсах. Если сообщение содержит файл-вложение, то 8,3% адресатов открывают его. Самый большой показатель компрометации информации по одной из рассылок составил 33% — каждый третий работник предоставил свои данные. Однако среди компаний, которые провели обучение персонала, эти показате-



ли существенно ниже: только 9% сотрудников открывает вредоносные письма, 2% переходит по ссылке и 0,2% компрометируют свои сведения. Примечательно, что количество компаний, которые проводят обучение и тестовые фишинговые рассылки, за последний год увеличилось в 2,5 раза. Большая часть из них — представители малого бизнеса.

Среди отдельных тренировочных фишинговых рассылок, вызвавших наибольшее доверие среди сотрудников российских компаний, оказались поддельные обращения от HR- и ИТ-отделов. Например, из рассылки

о введении дресс-кода по ссылке перешло три четверти получивших её адресатов (77%). Письмо с темой «Фото с корпоратива» заинтересовало 32%. Также повышенным интересом пользовалась тема «Нарушение корпоративной политики использования учётных записей». По ссылке из письма с таким заголовком кликнули 23% получателей. На безобидное, казалось бы, письмо якобы от специалистов HR-отделов с просьбой пройти онлайн-опрос попались 14% пользователей от общего числа тех, кому оно пришло в рамках ещё одной тренировочной рассылки. К тому же всегда остаётся остроактуальной тема денег. Письмам с заголовками «Ваши средства перемещены в частный инвестиционный фонд» и «Ваша страховая компания отклонила ваше заявление как немедицинское» поверили по 14% получателей.

«Фишинг остаётся одной из самых актуальных киберугроз. Основные признаки поддельного сообщения — эмоциональные и вовлекающие темы, ошибки и опечатки, странности в оформлении письма, в адресах отправителей и ссылках. Организациям крайне важно повышать уровень кибергигиены в компании и прививать сотрудникам необходимые навыки цифровой безопасности, в том числе с помощью симулированных фишинговых рассылок. Это помогает анализировать уровень киберграмотности в организации и отрабатывать полученные работниками знания на практике. Однако важно помнить, что для всесторонней эффективной защиты от современного ландшафта киберугроз бизнесу важно обеспечить комплексную киберзащиту, один

из элементов которой — решения для повышения киберграмотности сотрудников», — комментирует Татьяна Шумайлова, эксперт направления повышения цифровой грамотности Kaspersky Security Awareness.

МегаФон противодействует фишингу на разных уровнях

«МегаФон противодействует фишингу на разных уровнях. Как оператор мобильной связи — блокирует абонентам доступ с мобильных устройств на поддельные сайты, количество которых увеличивается примерно в два раза ежегодно. Как технологический партнёр бизнеса — анализирует основные тренды в фишинге, отслеживает новые фишинговые домены и использует данную информацию для обогащения других сервисов кибербезопасности. А главное, что с коллегами по отрасли мы единым фронтом ведём борьбу с мошенниками и хакерами», — прокомментировал Александр Осипов, директор по развитию облачных и инфраструктурных проектов МегаФона.

МегаФон — всероссийский оператор цифровых возможностей, оператор №1 в России по покрытию сети и скорости мобильного интернета, что подтверждают независимые исследования международной компании Ookla. Компания объединяет направления ИТ и телекоммуникаций, предоставляет услуги мобильной и фиксированной связи, мобильного

и широкополосного доступа в интернет, цифрового телевидения и OTT-видео контента, инновационных цифровых продуктов и сервисов. А также развивает объединенную с Yota федеральную розничную сеть, насчитывающую более 4 тысяч салонов. Услугами компании в России пользуется 77,3 млн клиентов.

О «Лаборатории Касперского»

«Лаборатория Касперского» — международная компания, работающая в сфере информационной безопасности и цифровой приватности с 1997 года. На сегодняшний день компания защитила более 1 миллиарда устройств от массовых киберугроз и целенаправленных атак, а накопленные ей знания и опыт последовательно трансформируются в инновационные решения и услуги для защиты бизнеса, критически важной инфраструктуры, государственных органов и рядовых пользователей по всему миру. Обширное портфолио «Лаборатории Касперского» включает в себя передовые технологии для защиты конечных устройств, ряд специализированных продуктов и сервисов, а также кибериммунные решения для борьбы со сложными и постоянно эволюционирующими киберугрозами. Мы помогаем 200 тысячам корпоративных клиентов во всём мире защищать самое ценное для них. Подробнее на www.kaspersky.ru.

ДРОБЛЕНИЕ БИЗНЕСА И НАЛОГОВАЯ АМНИСТИЯ, ЧТО НОВОГО?

Дарья Кольман



Дробление бизнеса — уязвимое место для предпринимателей и серая зона для налоговых органов. Мы побывали на семинаре от Комплаенс решения и узнали какие изменения произошли в налоговых проверках и судебной практике первого квартала 2025 года, а также какие советы можно дать предпринимателям, которые предостерегут их от необоснованных налоговых доначислений.

Согласно поручению Президента РФ и ФЗ №176 «на тех предпринимателей, которые использовали схемы дробления бизнеса для оптимизации налогов распространяется налоговая амнистия за 2022-2024 г, если они добровольно откажутся от таких схем в 2025-2026 годах»

1 шаг.

Разберемся с понятиями

Дробление бизнеса — не определено нормативно-правовыми актами, при этом данное словосочетание является устойчивым выражением, обозначающим разделение хозяйственной деятельности экономического субъекта на части, по какому-либо признаку, для достижения определённых целей.

Дробление имеет следующие основные признаки: разделение единой деятельности, контроль одними лицами, формальная самостоятельность,

где основная цель — применение специальных налоговых режимов (в т.ч. использование тарифов МСП, льгот).

На практике признаки дробления могут выглядеть так:

1) В управленческой отчетности отдельные участники группы компаний не выделены (будут возникать задолженности, займы, авансы, гуляющие наценки и прочее);

2) Система подчинения не учитывает трудоустройства к конкретным правообладателям (когда система подчинения не соответствует фактической структуре организации, и при проведении налоговой проверки будет невозможно проконтролировать всех текущих и бывших сотрудников, особенно в большой компании);

3) Руководитель или ИП не имеют доступа к управлению счетами (не имеют в распоряжении банк-клиент, например все передано в центральную бухгалтерию). Необходимо иметь

бизнес-процессы, договора, по которым директор или ИП одобрял платежи, если их делает иное лицо.

2 шаг.

Изучим судебную практику по регионам и отраслевой фактор

Анализ судов окружных судов 3 инстанции показывает, что в среднем вероятность налогоплательщикам выиграть спор 20%. Но конечная цифра это зависит от конкретного региона, в котором происходит судебное разбирательство. Например, за первый квартал 2025 года в Центральном округе налогоплательщики выигрывали споров больше, чем в остальных округах. Больше судебных разбирательств по налогам происходит в вашем регионе — больше вероятности, что у вас могут возникнуть проблемы.

3 шаг.

Как защищаться?

Конечно, лучше не доводить дело до выездной налоговой проверки и суда. Но если спор начался, то вам могут помочь следующие аргументы (деловые цели) по линии защиты вашей структуры бизнеса:

- создание нового направления бизнеса;
- продажи в других регионах;
- выделение непрофильного вида деятельности;
- обеспечение заполняемости арендаторами ТЦ (субаренда);
- повышение конкурентоспособности с федеральными сетями;
- условия дилерских договоров (специфические условия поставщика);

— отсутствие взаимного экономического интереса (каждое юрид.лицо ведет отдельный взаиморасчет);

— при расчете ДНО (действительные налоговые обязательства) — убыток;

— наличие собственных ресурсов (у каждого юрид.лица есть свои собственные материальные и трудовые ресурсы);

— выгодоприобретатель выбран неправильно;

— корпоративная история;

— разные сегменты покупателей.

По отдельности каждый аргумент ничего не весит, поэтому грамотная линия защиты выстраивается совокупностью деловых целей дробления. Чем больше налоговая выгода — тем больше налоговые риски. Если нет налоговой выгоды — значит нет и дробления.

Амнистия не распространяется на дробление (письмо ФНС России от октября 2024 г.): занижение (сокрытие) зарплаты, сокрытие выручки, страховые взносы (МПС), НДС общепит (много подводных камней в льготе по 149 ст.), НДСПИ (занижение себестоимости полезного ископаемого).

Даже если все участники компании не использовали специальные налоговые режимы, дробление может быть признанным, если участниками использовались схожие схемы для увеличения вычетов по НДС.

Как можно избежать опасности последствий за дробление бизнеса?

Перейти на ОСН (но в середине года бывают с этим сложности) или

консолидировать бизнес в рамках одного юридического лица (дочки-матери, реорганизация, купля-продажа

«бизнеса»). Иногда это даже бывает выгодно — снижение операционных издержек.

Для предпринимателей налоговая амнистия, с одной стороны, привлекательная возможность реструктуризировать свой бизнес и начать все «с чистого листа», но с другой стороны это может привести к росту косвенных расходов, который малый и средний бизнес не всегда выдержит. Принимать решение о сохранении структуры вашего бизнеса, имея на это деловые цели, или реорганизовываться — зависит от конкретной ситуации и после консультации со специалистом.

КРІ: ЗАКОННОСТЬ, СПОРЫ, СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА



KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) — инструмент, широко применяемый в российских компаниях для оценки работы сотрудников. KPI могут быть связаны с производительностью, продажами, клиентским сервисом и другими аспектами деятельности. Однако их использование порождает множество правовых вопросов, связанных с законностью применения KPI, возможностью их изменения или отмены работодателем, правомерностью лишения премии или даже привлечения к дисциплинарной ответственности при невыполнении KPI. В статье разберём законодательное регулирование KPI, проанализируем споры, возникающие в судебной практике, и дадим рекомендации по корректному внедрению и применению KPI в компании.



Екатерина Лохман
юрист

Российское трудовое законодательство не содержит прямого регулирования KPI. Однако их применение затрагивает несколько ключевых норм Трудового кодекса РФ (ТК РФ):

— ст. 129, 135 ТК РФ — устанавливают принципы оплаты труда, включая заработную плату и стимулирующие выплаты (премии);

— ст. 191 ТК РФ — говорит о поощрении работников за трудовые достижения;

— ст. 72 ТК РФ — указывает, что изменения условий труда возможны только с согласия работника.

Оценка работы сотрудников, как правило, обуславливает материаль-

ную мотивацию в виде выплаты премии: от достижения установленных показателей зависит размер премиальной выплаты. Премия — это стимулирующая выплата, и работодатель вправе устанавливать условия её начисления. Однако важно помнить, что согласно ст. 129 ТК РФ премия является частью заработной платы, а в ст. 135 ТК РФ закреплено, что заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Таким образом, если KPI влияет на размер премии, работодатель должен закрепить его:

- в трудовом договоре;
- в локальных нормативных актах (ЛНА), например, в положении о премировании.

Если в компании ранее не применялась система оплаты, завязанная на достигнутые работниками показатели, ввести её можно только с согласия работника, так как придется оформить дополнительное соглашение к трудовому договору (ст. 72 ТК РФ), в котором должны быть установлены правила начисления премии, поскольку условие трудового договора об оплате труда является существенным.

При этом суды также полагают, что для законности перехода на оплату по KPI работников следует уведомить заранее о грядущих изменениях.

Так, работник обратился в суд с иском к работодателю о признании незаконным соглашения об изменении условий трудового договора и взыскании компенсации морального вреда. Он утверждал, что был вынужден подписать соглашение о снижении тарифной ставки без достаточного времени на обдумывание, а работодатель не уведомил его об изменениях за два месяца, как требует ст. 74 ТК РФ.

Суд установил, что изменение оплаты труда работника было произведено без соблюдения процедуры уведомления, что нарушает трудовые гарантии. В связи с этим суд признал соглашение об изменении условий трудового договора незаконным (Решение Лебедянского районного суда от 13 мая 2020 г. по делу № 2-161/2020).

После того как KPI введен, можно применять его при расчете премии в соответствии с установленными в компании правилами. Если работник не достигнет поставленных показателей — премию можно уменьшить либо вовсе не выплачивать. Суды в

**Для законности
перехода на
оплату по KPI
работников
следует
уведомить
заранее о
грядущих
изменениях**

этом поддерживают работодателей, если премирование является поощрительной, а не гарантированной выплатой, и работник не соответствует условиям для ее получения.

Сотрудник обратился в суд с иском к работодателю о взыскании квартальной и годовой премии. Суд отказал сотруднику. В локальных актах работодателя было указано, что премирование является правом, а не обязанностью работодателя, и премии выплачиваются только работающим сотрудникам за достигнутые целевые показатели. Суд установил, что сотрудник в спорный период не выполнял трудовые обязанности, находился в отпуске, участия в достижении целевых показателей за премируемый период не принимал, а на момент начисления премий уже не являлся работником организации. Работодатель обоснованно не выплатил сотруднику премии (Решение Магаданского городского суда Магаданской области от 24 ноября 2023 г. по делу N 2-2863/2023).

Помимо лишения премии, недопостижение установленных показателей может стать основанием для привлечения работника к дисциплинарной ответственности. Но применение этого инструмента воздействия на работников требует от работодателя строгого соблюдения установленной процедуры и учета сложившихся в судебной практике тенденций. В частности, рекомендуем следующее:

1. Обязанность по выполнению плановых показателей должна быть закреплена (вариативно или одновременно):

- в должностной инструкции (ДИ);
- в ЛНА работодателя.

Работник должен быть ознакомлен под подпись с ДИ/ЛНА в редакции, действующей на момент совершения дисциплинарного проступка.

2. Обязанность должна быть однозначно сформулирована, например: «выполнение плановых показателей, установленных на неделю/месяц/квартал/полугодие/год» или «обеспечение выполнения установленных плановых показателей и ключевых показателей эффективности с уровнем выполнения не менее 90%».

3. Плановые показатели должны быть реальными к выполнению.

Доказательствами обоснованности и реальности выполнения плана могут быть:

- методика составления плана, основанная на одном из общепризнанных подходов (например, на основе фактических данных прошлого периода);

- тактика реализации плана (какие действия должен предпринять работник, чтобы получить желаемый результат);

- данные о том, что другие работники выполняют и даже перевыполняют план.

4. Установленные плановые показатели на конкретный период должны быть доведены до работника способом, позволяющим достоверно установить дату и факт ознакомления с ними работника.

5. Необходимо установить, какие конкретно действия (активности) должен был совершить, но не совершил работник для того, чтобы надлежащим образом выполнить свою трудовую функцию (привлечение к ответственности за недостижение результата при добросовестном совершении

работником всех необходимых для этого действий не допускается). На достижение плановых показателей может влиять также воля третьих лиц, экономическая ситуация, ценообразование и другие факторы, на которые работник не в силах повлиять. Необходимо наличие доказательств, что план не выполнен именно по вине работника.

6. Необходимо соблюдать процедуру привлечения к дисциплинарной ответственности: срок — один месяц со дня обнаружения проступка, но не позднее шести месяцев со дня совершения проступка работником, факт нарушения должен быть зафиксирован в письменном виде (акт/докладная/служебная записка), у работника должны быть запрошены письменные объяснения, приказ о применении

дисциплинарного взыскания должен содержать подробное описание проступка.

Сотрудник обратился в суд с иском к работодателю об отмене дисциплинарного взыскания и взыскании компенсации морального вреда. В локальных актах работодателя было указано, что сотрудник обязан выполнять плановые показатели по продажам. Суд установил, что невыполнение плана зависело от внешних факторов, в том числе от действий третьих лиц и эпидемиологических ограничений. Работодатель не доказал вину сотрудника и допустил нарушения процедуры наложения взыскания. Суд признал дисциплинарное взыскание незаконным и обязал работодателя выплатить компенсацию морального вреда (Определение Четвертого КСОЮ от 07.10.2021 по делу № 88-24348/2021).

В другом деле суд, признавая взыскание незаконным, учел в том числе отсутствие у работника возможности выполнить поручение работодателя ввиду прекращения работодателем доступа в программу «1С» (Определение Первого КСОЮ от 01.11.2022 по делу № 88-28704/2022).

Следует также внимательно относиться к процессу внесения изменений в порядок установления КРІ и условия о премировании работников. Имеется судебная практика, свидетельствующая об обязанности работодателя письменно уведомить работников об изменении условий премирования за 2 месяца в соответствии с требованиями ч. 2 ст. 74 ТК РФ (Апелляционное определение СК по гражданским делам Суда Ханты-Мансийского автономного округа

**Использование
КРІ в трудовых
отношениях —
эффективный
инструмент для
оценки работы
сотрудников и
стимулирования
их результатов**

от 08 августа 2023 г. по делу N 33-4925/2023).

Однако имеется и противоположная позиция судов, признающих определение условий выплаты премий исключительной компетенцией работодателя (Определение СК по гражданским делам Первого КСОЮ от 20 июня 2022 года по делу № 8Г-13354/2022). Рекомендуем всё же соблюдать установленный 2-месячный срок уведомления в связи с наличием отрицательной судебной практики.

Использование KPI в трудовых отношениях — эффективный инструмент для оценки работы сотрудников и стимулирования их результатов. Однако применение KPI должно

быть юридически грамотным, чтобы избежать споров и судебных разбирательств. Судебная практика показывает, что ключевые риски для работодателей связаны с:

- отсутствием закрепления KPI в трудовых договорах и локальных нормативных актах;

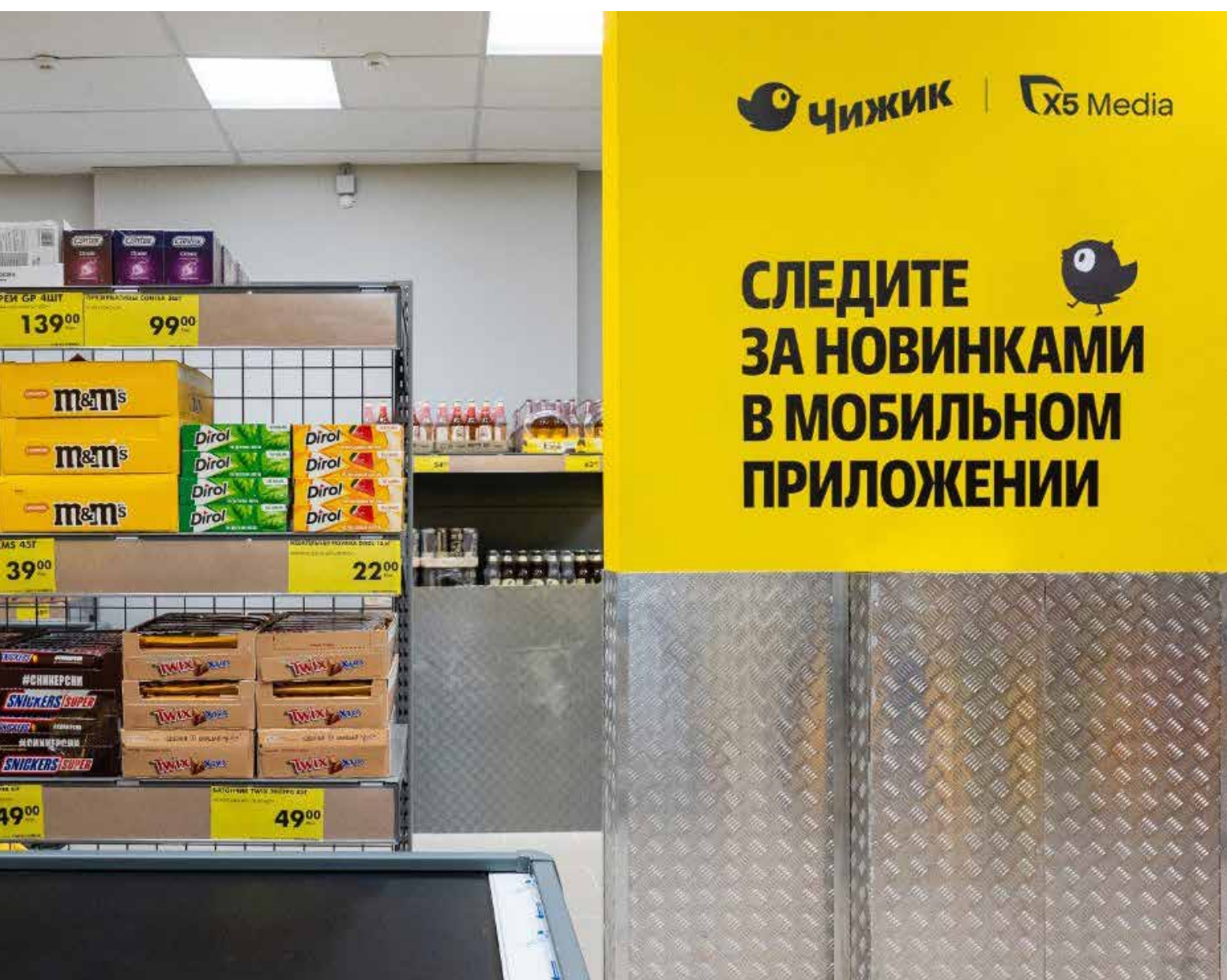
- незаконным лишением премий, если они являются частью системы оплаты труда;

- привлечением сотрудников к дисциплинарной ответственности за невыполнение KPI без надлежащего документального обоснования;

- односторонним изменением KPI без предварительного уведомления работников.

Чтобы минимизировать риски, работодателям следует чётко прописывать условия применения KPI, учитывать судебные тенденции и соблюдать требования Трудового кодекса РФ. Прозрачный подход к установлению и применению KPI позволит компаниям эффективно мотивировать сотрудников, соблюдая баланс между интересами бизнеса и защитой прав работников.

X5 MEDIA ЗАПУСКАЕТ АУДИОРЕКЛАМУ В «ЧИЖИКЕ»



X5 Media, представляющее единое окно рекламных и аналитических возможностей бизнесов X5 Group, расширяет instore-аудиорекламу в торговой сети «Чижик». Рекламодатели охватят 2 346 магазинов сети, расположенных в 45 регионах России.

В рамках инициативы X5 по развитию рекламного потенциала бизнесов ритейлер продолжает расширять возможности продвижения через instore-ритейл-медиа инструменты. В 2024 году внутреннее радио X5 стало доступным в 22 256 магазинах «Пятёрочка» и 1 000 магазинов «Перекрёсток». В 2025 году с подключением «Чижика» аудиореклама распространится на 25 602 магазина, расположенных в 547 населенных пунктах страны. Радиотаргетинг не только позволит обогатить потребительский опыт посетителей магазинов, но и привлечет новые категории рекламодателей X5 Media.

«В этом году мы предлагаем новые возможности продвижения через радио в магазинах «Чижик» — как в отдельном формате, так и в пакете с размещением на радио в «Пятёрочке» и «Перекрёстке». Такой формат в «Чижике» будет особенно интересен рекламодателям, не являющимся поставщиками из-за высокого трафика и охватов аудитории, так как политика торговой сети предполагает наличие

ограниченного количества поставщиков на полке, конкуренции среди которых практически нет. На сегодняшний день средний показатель роста продаж по итогам кампаний на внутреннем радио X5 составляет +15 п.п. к розничному товарообороту бренда», — рассказала **Каролина Соколова, управляющий директор X5 Media**.

Теперь рекламодатели могут настраивать свои кампании в соответствии с конкретными задачами и выбирать подходящие торговые точки «Перекрёстка», «Пятёрочки» и «Чижика» для максимальной эффективности. С помощью удобного решения единого окна они смогут запускать свои кампании сразу во всех магазинах, что значительно упростит процесс и сэкономит время.

В зависимости от потребностей клиента можно использовать один креатив для всех торговых сетей или создать индивидуальный для каждой из них, максимально вовлекая целевую аудиторию.

«Наша торговая сеть продолжает расширяться и увеличивать свои масштабы. Сегодня открыто уже более 2 300 магазинов «Чижик», в каждом из которых есть свое внутреннее радио. Раньше оно знакомило покупателей с ассортиментом торговой сети и объясняло, почему у нас такие доступные цены на товары высокого качества, а теперь «Чижик» готов предложить долю «эфира» и другим рекламодателям — это даст им возможность обращаться к нашей постоянно растущей



аудитории ежедневно», — отметила **Александра Калюкина, директор по маркетингу торговой сети «Чижик».**

За дополнительной информацией просьба обращаться:

Дарья Гусева,
руководитель PR-направления
X5 Media
DaGuseva@x5.ru

Справочная информация:

X5 Media — это подразделение ведущей продуктовой розничной компании в России X5 Group, представляющее единое окно рекламных и аналитических возможностей X5 для поставщиков и партнеров, медиаплатформу о еде Food.ru и платформу для работы с блогерами X5 Blogger. Компанию возглавляет Каролина Соколова, управляющий директор X5 Media.

Инвентарь X5 Media включает в себя форматы instore-рекламы (ТВ-экраны с видео- и аудиорекламой в местах продаж, радиотрансляции, брендрование в зонах касс самообслуживания и постаматов) в торговых сетях «Пятёрочка» и «Перекрёсток», e-commerce (сайты и приложения онлайн-магазинов X5 Group), внешний digital (Food.ru, социальные сети, реклама на внешних источниках с использованием данных X5), а также партнерские программы.

Единое окно рекламных и аналитических возможностей — это доступ к рекламным опциям целого ряда бизнесов группы, ежедневная аудитория которых — более 24 мил-

лионов покупателей по всей России, а также аналитическим инструментам на основе больших данных. Направление бизнеса под управлением X5 Media объединяет экспертизу и процессы закупки всего инвентаря для удобства клиентов и агентств.

«Чижик» — сеть продуктовых магазинов X5 Group. Отличается ограниченным ассортиментом самых востребованных и качественных продуктов и товаров — до 800 SKU в магазине, низкими ценами, минималистичным дизайном торговых залов и упрощенной выкладкой.

X5 Group — ведущая российская продуктовая розничная компания, которая управляет магазинами нескольких торговых сетей: магазинами «у дома» «Пятёрочка», супермаркетами «Перекрёсток» и «жесткими» дискаунтерами «Чижик». Компания занимает лидирующие позиции в e-commerce, развивая цифровые бизнесы Vprok.ru, 5Post, экспресс-доставку и «Много лосося». На 31 декабря 2024 года под управлением компании находилось 27 015 магазинов с лидирующими позициями в Москве и Санкт -Петербурге, а также значительным присутствием в европейской части России и растущим присутствием на Дальнем Востоке. Сеть включает в себя 22 975 магазинов «Пятёрочка», 986 супермаркетов «Перекрёсток», 2 346 «жестких» дискаунтеров «Чижик» и 612 магазинов «Красный Яр» и «Слата». Под управлением Компании также находятся 72 распределительных центра (включая РЦ сетей «Красный Яр» и «Слата») и 6 982 собственных грузовых автомобиля на территории Российской Федерации. X5 является одним из крупнейших российских работодателей. На сегодняшний день в компании работают более 417 тыс. сотрудников.

ПРОВЕРКИ МАГАЗИНОВ, И КАК СУДЫ РЕШАЮТ СПОРЫ

В последние годы контроль за деятельностью магазинов ужесточается. Регулярные проверки Роспотребнадзора, Россельхознадзора, налоговых органов выявляют многочисленные нарушения, которые нередко приводят к судебным разбирательствам.



Виктория Алфёрова
юрист

Яркий пример — недавние проверки Россельхознадзора в магазинах торговой сети «Светофор», где были обнаружены многочисленные грубые нарушения в хранении и реализации продуктов. По данным официального сайта Роспотребнадзора, в результате всех проведенных мероприятий изъято 5,7 тысяч партий небезопасной продукции объемом более 300,1 тонн. По результатам проверок составлено 2,7 тысяч протоколов об административном правонарушении, наложены штрафы на сумму более 1,2 млн рублей. По решению судов уже приостановлена деятельность 76 объектов торговли, но и это еще не всё.

Хотя поручение Правительства касалось только магазинов торговой сети «Светофор», наличие массовых нарушений в магазинах может стать прецедентом для проверок других крупных торговых сетей.

Владельцы торговых точек оспаривают штрафы, а суды вынуждены находить баланс между защитой потребителей и интересами бизнеса.

На конкретных примерах покажем, как суды рассматривают подобные споры, какие аргументы помогают бизнесу смягчить или избежать наказания.

По данным судебной практики, основные претензии к магазинам касаются:

- нарушения санитарных норм (СанПиНов) — несоблюдение условий хранения (сроки годности, температурный режим);
- отсутствие маркировки или подозрение в фальсификации товаров;
- антисанитария в торговом зале или на складе;
- обман потребителей — несоответствие веса/объема заявленному, введение в заблуждение (переклеивание ценников);
- нарушения лицензирования — торговля алкоголем без лицензии, продажа товаров, требующих сертификации (детское питание, лекарства);
- налоговые нарушения — неприменение онлайн-касс, сокрытие реальной выручки.

Как суды рассматривают такие дела?

Судебная практика неоднозначна: иногда суды встают на сторону контролирующих органов, а иногда — от-

меняют штрафы из-за процессуальных ошибок проверяющих.

Суды поддерживают штрафы в следующих случаях:

- доказанность нарушений (фото-, видеофиксация, экспертизы) (например, Постановление Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 23.06.2023 № Ф08-5891/2023 по делу № А63-1745/2022);
- повторность (если магазин уже привлекался за аналогичные нарушения) (например, Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 31.05.2022 № Ф04-1970/2022 по делу № А03-11071/2021);
- угроза жизни и здоровью потребителей (продажа испорченных продуктов) (например, Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 22.11.2022 № Ф07-14761/2022 по делу № А13-4364/2022).

Владельцы торговых точек оспаривают штрафы, а суды вынуждены находить баланс между защитой потребителей и интересами бизнеса

Суды отменяют наказание в случаях:

- нарушения процедуры проверки (отсутствие доказательств вменяемого нарушения, неправильное оформление акта);
- малозначительность нарушения (например, один неверно размещённый ценник);
- ошибки в экспертизах (неправильный отбор проб).

Рассмотрим несколько интересных судебных дел:

Спор о недоказанности вины магазина

Постановление Шестнадцатого арбитражного апелляционного суда от 14.06.2024 № 16АП-1774/2024 по делу № А61-214/2024

В ходе плановой проверки, Роспотребнадзор установил следующие нарушения в магазине магнит: в торговых залах отсутствует информация для потребителей о пищевых продуктах, реализуемых в развес (замороженные пельмени, хинкали, креветки и др.) — нарушение пункта 8.1 СП 2.3.6.3668-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям деятельности торговых объектов и рынков, реализующих пищевую продукцию» и пункт 13 статьи 17 ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции».

При этом, в материалах административного дела отсутствуют какие-либо доказательства совершения административного правонарушения: не составлен протокол осмотра, отсутствуют документы, в которых содержалась бы информация о том, какие продукты и в каком магазине реализовывались обществом на развес, отсутствует фото и видео материалы, подтверждающие отсутствие информации для потребителей, отсутствуют любые, даже косвенные доказательства допущенных обществом нарушений.

Суды определили, что административным органом не установлены и не доказаны значимые для дела обстоятельства, не представлено доказательств того, что виновные действия общества привели к нарушению технических регламентов.

Результат: штраф отменен в связи с недоказанностью вменяемого нарушения.

Совет для магазинов: если нет доказательств вашей вины, смело оспаривайте привлечение к административной ответственности.

**Если нет
доказательств
вашей вины,
смело оспаривайте
привлечение к
административной
ответственности**

Спор о хранении обезличенной продукции

Постановление Пятнадцатого арбитражного апелляционного суда от 14.03.2025 № 15АП-18955/2024 по делу № А32-41781/2024

Роспотребнадзор в ходе плановой проверки магазина торговой сети «Лента» выявил факт осуществления хранения для последующей реализации обезличенной продукции при отсутствии этикеток или листов вкладышей с указанием необходимой и достоверной информации о продукте (наименование производителя, дата изготовления, срок годности, условия хранения и др.).

Выявленные нарушения, по мнению Роспотребнадзора, создают угрозу причинения вреда жизни, здоровью граждан, возникновению, распространению групповых заболеваний населения острыми инфекционными заболеваниями и массовыми неинфекционными заболеваниями (отравлениями).

ООО «Лента» подало исковое заявление, аргументируя свою позицию тем, что доказательств причинения вреда жизни или здоровью граждан в материалы административного дела не представлено. Суды не согласились с такой позицией бизнеса, поскольку в отсутствие маркировки пищевой продукции невозможно определить соответствие условия хранения, срок годности, установленный изготовителем, следовательно, не представляется возможным сделать вывод о безопасности указанной продукции для жизни и здоровья граждан

Вина юридического лица выражается в неосуществлении надлежащего

контроля за исполнением его работниками установленных требований технических регламентов, что позволило бы гарантировать соблюдение действующего законодательства и предупредить совершение правонарушения.

При этом, несмотря на наличие вины магазина суд апелляционной инстанции применил к данной ситуации часть 5 ст. 4.4 КоАП РФ, которой предусмотрено, если при проведении одного контрольного (надзорного) мероприятия в ходе осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля выявлены два и более административных правонарушения, ответственность за которые предусмотрена одной и той же статьей (частью статьи) раздела II КоАП РФ или закона субъекта Российской Федерации об админи-

**Суд снизил
штраф в 5 раз, так
как нарушения
были устранены
в короткий
срок и не было
реального вреда
потребителям
(товар не успели
продать)**

стративных правонарушениях, совершившему их лицу назначается административное наказание как за совершение одного административного правонарушения.

В рассматриваемом случае в результате проведения одного контрольного (надзорного) мероприятия — плановой выездной проверки, административным органом вынесено постановление по делу об административном правонарушении, которым ООО «Лента» привлечено к административной ответственности по части 2 статьи 14.43 КоАП РФ, составлен протокол об административном правонарушении от 12.07.2024 по признакам совершения административного правонарушения по части 2 статьи 14.43 КоАП РФ.

Поскольку на момент рассмотрения дела судом первой инстанции имелось вступившее в законную силу постановление административного органа о привлечении к административной ответственности по части 2 статьи 14.43 КоАП РФ, административное наказание подлежало назначению судом с учетом положений части 5 статьи 4.4 КоАП РФ.

При этом обстоятельства выявления правонарушений в разный период времени и по различным адресам, не свидетельствуют о невозможности применения нормы части 5 статьи 4.4 КоАП РФ, поскольку искусственное разделение информации на эпизоды и вынесение по каждому из эпизодов отдельного решения о привлечении к административной ответственности противоречит принципу однократности наказания.

Результат: отмена штрафа в размере 300 000 рублей.

Советы для бизнеса: если магазин уже привлекался по данной статье, используйте положение ч. 5 ст. 4.4 КоАП РФ.

Спор о фальсифицированной молочной продукции

В 2023 году Роспотребнадзор проверил магазин в Московской области и выявил партию молочной продукции с признаками фальсификации (использование растительных жиров вместо молочных). Магазин был оштрафован на 300 тыс. руб. по ч. 2 ст. 14.43 КоАП РФ. Магазин подал иск, утверждая, что не знал о фальсификации, так как закупал товар у официального поставщика.

Суд первой инстанции оставил штраф в силе, сославшись на то, что продавец обязан проверять качество товара. Суд апелляционной инстанции не согласился с таким решением, в связи с тем, что у магазина были все документы от поставщика (декларации, сертификаты), а сам магазин не проводил лабораторных исследований и не мог выявить подлог.

Результат: штраф отменён, так как вина магазина не была доказана.

Советы для бизнеса:

1) Храните все документы от поставщиков (договоры, сертификаты, накладные).

2) Если нарушение выявлено не по вашей вине, можно оспорить штраф.

Спор о нарушении температурного режима хранения мяса

В 2024 году Россельхознадзор оштрафовал сеть магазинов в Крас-

нодарском крае на 500 тыс. руб. за хранение мяса при неправильной температуре.

В ходе судебного разбирательства, магазин признал нарушение, но заявил, что холодильник сломался за день до проверки, а товар уже изымался из продажи.

Суд снизил штраф до 100 тыс. руб., так как нарушения были устранены в короткий срок и не было реального вреда потребителям (товар не успели продать).

Результат: штраф снижен в 5 раз.

Советы для бизнеса:

1) Если нарушение устранено до проверки, можно смягчить наказание.

2) Важно фиксировать все действия (например, акт о поломке оборудования).

Как магазинам защититься при проверках? Советы юриста.

1) Готовьтесь к проверкам заранее, в том числе, проводите регулярно внутренние аудиты, на постоянной основе следите за сроками годности и условиями хранения.

2) Фиксируйте всё. Организуйте видеофиксацию проверки, и в обязательном порядке ведите журнал контроля.

3) Если в ходе проверки нарушения всё же выявлены, оспаривайте их возможными способами.

4) Используйте прецеденты: ссылайтесь на решения, где суд поддержал бизнес в споре с контролирующими органами.

Как суды принимают решения?

Анализ судебной практики за последние три года выявил следующие тренды:

1. Строгость к нарушениям, опасным для здоровья (просрочка, фальсификат) — штрафы редко отменяют.

2. Лояльность к техническим ошибкам (неправильные ценники, мелкие недочеты) — часто ограничиваются предупреждением.

3. Смягчение наказания при добровольном устранении нарушений.

Споры между магазинами и контролирующими органами будут продолжаться, но грамотная юридическая защита помогает снизить риски. Главное — не игнорировать претензии, а действовать системно: исправлять нарушения, фиксировать процедурные ошибки проверяющих и грамотно отстаивать интересы бизнеса с целью минимизировать репутационные и финансовые потери, используя возможности, предоставленные законодательством.

КРУПНЕЙШИЕ КОМПАНИИ РОССИИ НА 2024 ГОД: РЕЙТИНГИ ПО СТОИМОСТИ, ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ И ЧИСЛУ СОТРУДНИКОВ



Артем Иволгин
<https://t-j.ru/user88760>

Выручка 50 крупнейших организаций в 2023 году составила 38% ВВП страны, а 88% всех дивидендов, которые она получила от госкомпаний в 2022, обеспечили всего три плательщика. Мы собрали 10 рейтингов российских компаний: по чистой прибыли, капитализации, технологичности и не только.

Как считали

Чтобы составить рейтинг по 10 критериям, мы проанализировали ряд источников:

Число сотрудников — Forbes, 2023.

Количество отделений — сообщения Почты России, X5 Group, «Магнита».

Рейтинг технологичности — АНО «Цифровая экономика», 2023.

Стоимость бренда — Brand Finance, 2021.

Объемы земельного банка — BEFL.

Выручка, прибыль и инвестиции — расчеты Т—Ж по опубликованной отчетности компаний за 2023 год. За основу брали рейтинг RAEX по выручке и рейтинги Forbes по чистой прибыли и инвестициям.

Капитализация — Tradingview, данные на 19 июля 2024.

Объем торгов на Мосбирже — РБК, за период с октября 2022 по сентябрь 2023.

По числу сотрудников

- РЖД — 701 тысяча человек
- «Газпром» — 492 тысячи человек
- «Магнит» — 361 тысяча человек

По числу отделений

- Почта России — 38 тысяч
- «Магнит» — 29,2 тысячи
- X5 Group — 24,4 тысячи

По технологичности

- «Яндекс» — 411 патентов в области цифровых технологий
- «Лаборатория Касперского» — 408 патентов
- «Сбер» — 305 патентов

По стоимости бренда

- «Сбер» — 9,4 млрд долларов
- «Газпром» — 6,4 млрд долларов
- «Лукойл» — 5,4 млрд долларов

По площади землевладений

- «Мираторг» — 1,221 млн га
- «Агрокомплекс имени Ткачева» — 1,126 млн га
- «Продимекс» — 900 тысяч га

По выручке

- «Роснефть» — 9,2 трлн рублей
- «Газпром» — 8,5 трлн рублей
- «Лукойл» — 7,9 трлн рублей

По чистой прибыли

- «Сбер» — 1,49 трлн рублей
- «Сургутнефтегаз» — 1,32 трлн рублей
- «Роснефть» — 1,27 трлн рублей

По объему инвестиций

- «Газпром» — 3,1 трлн рублей
- «Роснефть» — 1,3 трлн рублей
- «Росатом» — 1,2 трлн рублей

По капитализации

- «Сбер» — 6,54 трлн рублей
- «Роснефть» — 5,48 трлн рублей
- «Лукойл» — 4,79 трлн рублей

По объему торгов на Московской бирже

- «Сбер» — 3,14 трлн рублей
- «Газпром» — 1,22 трлн рублей
- «Лукойл» — 1,13 трлн рублей

Источник: <https://t-j.ru/short/giga-companies/>

ПОЧЕМУ ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ ПЕРЕПИСКИ — ЭТО ТРЕНД, А НЕ ПАНАЦЕЯ?

ЧТО ВОЗМОЖНО ПРОДАВАТЬ И КАК ПРОДАВАТЬ ЧЕРЕЗ ПЕРЕПИСКИ?

Мария Васильева

Как-то раз, публикуя одну из статей на платформе, на которой масштабируются эксперты я встретила одно душевное издание, и, на удивление, мы говорили больше, чем о деньгах. Кстати, в будущем, планирую назвать свой клуб философии продаж, так «БЧД», а также создавать подкасты с такими душевными журналистами и командами, которые понимают, что без качественного процесса продаж, и искреннего интереса к общению и к своей жизни, никакие скрипты и звонки не будут приносить деньги.

Переходя к теме трендов продаж в 2022-2024 году, я заметила, что клиенты все меньше хотят общаться, к слову, со мной они хотели общаться, так как уже я задала такой темп и способ взаимодействия, который был понятен и удобен обоим сторонам.

Но, что же происходит сейчас на рынке продаж в 2025 году, и что делать с тем, что клиенты перестали отвечать на звонки?

Начнем с того, почему рынок поменялся, а имеется в виду, что поменялось состояние рынка, энергия, приоритеты, и настроение общаться и принимать дорогостоящие решения. И конечно же уровень доверия также меняется в целом, если дело не касается благотворительности, скорой помощи, о чем сейчас не идет речь.

Конечно, кроме того, что события в мире, связанные со здоровьем людей, выживанием, и не всегда приобрести диван за 500 тысяч является ценной задачей, хотя, как посмотреть, многие люди копили деньги несколько лет, и на эмоциях решили забить свою пустоту приобретая товары и машины. Разные люди, разная аудитория и их мышление.

А вообще, продажи в переписках всегда были актуальны, но не так эффективны, потому менеджеры всегда звонили и хотели через личное общение по телефону или на встречах познакомиться, задать вопросы, сформулировать предложение и даже выставить горящий оффер на 5 минут прямо через телефонный диалог. Это удобно, это интересно, это поднимает настроение, создает азарт и чувство яркой жизни! Как минимум потому, что одному человеку по ту сторону не все равно на 500 тысяч и через

переписки продавать дорогие товары, лично на мой взгляд не корректно и не для долгосрочных отношений. Я не говорю сейчас про VIP аудиторию, у которой нет 5 минут на диалоги с менеджерами в день, неделю.

Почему покупатели не хотят говорить? А точнее скрывают свое желание, или не желание, за переписками.

Есть несколько положительных стороны для покупателя:

- 1. Ответит, когда удобно**
- 2. Никто не мешает сосредоточиться на делах и не звонит с неизвестных номеров, которые сейчас уже интерпретируются как спам**
- 3. Можно думать сколько угодно в целом**
- 4. Можно посмотреть все в картинках**
- 5. Нет спешки**
- 6. Время на принятие решения не ограничено ничем**
- 7. Легкость в общении и обработке возражений (есть время подумать)**
- 8. И др.**

Продажи в переписках всегда были актуальны, но не так эффективны, потому менеджеры всегда звонили

Есть отрицательные стороны для менеджера:

- 1. Не сразу получает ответ от покупателя в переписке**
- 2. Покупатель не спешит покупать этот товар, услугу, и на него сложно влиять**
- 3. Покупать не под влиянием оффером в моменте**
- 4. Покупателя нельзя вести и создавать настроение**
- 5. Покупатель не отвечает на вопросы, когда вам удобно**
- 6. Цикл сделки будет удлиняться**
- 7. Долгосрочное построение отношений в случае конкуренции — невозможно**
- 8. И другое.**

Перспективы продаж через переписки

Мой личный опыт говорит, что продажи по почте, которые по

сей день остаются лидирующими в способе взаимодействия с клиентами, продажи в мессенджерах и по телефону, все это ценно и актуально.

Вопрос ситуативный и скорее зависит не от ниши, а от ЛПР и удобного способа для принятия решения. К слову, не забываем, что, когда продавец взаимодействует с клиентом, он также выбирает с кем работать.

Поэтому, если мы будем только продавать в переписках, рано или поздно мы увидим, что в целом люди будут тратить меньше на то, что им реально может помочь и быть ценным. Почему? Потому что все рискованные и дорогие решения для клиентов никогда не будут приняты через переписку. Во всех остальных случаях эта ситуация предпологаема для клиента.

К примеру, нужно очень постараться чтобы продавать качественные



курсы по психологии или нутрициологии, где используются последние исследования в мире, к примеру за 500 тысяч, даже в рассрочку. Потому что если у клиента есть 500 тысяч, и интерес к услуге, то я точно встречу с ним и продам еще 1 продукт для роста продаж в рассрочку и подарю подарки.

Я верю, что вы, как менеджер, или руководитель понимаете, что

мышление продающих людей очень отличается от мышления РОПов, ген.директоров, маркетологов, и коучей.

Продажники — это уникальные и непобедимые сильные люди, мужчины и женщины, которые осознают все виды и способы продаж и знают какой способ нужен сейчас для работы с данным клиентом.

Лично у меня есть несколько проектов связанных с продажами в переписках для создания сильных команд в любых нишах, где это актуально, и я буду рада продать вам эти идеи.

С вами была Васильева Мария, и я приглашаю Вас в свою вселенную продаж, где покажу, то системы продаж не существует, но существует психология влияния, создания доверия и многое другое.

До новых, живых встреч!

**Для записи на разборы, оставляйте запрос тут:
jbtsell.ru**

ИИ — ПРИМЕНЕНИЕ В БИЗНЕСЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ И РАЗВИТИЕ

Антон Янушкевич
Основатель Cryptemic Academy



В 2025 году искусственный интеллект (ИИ) перестал быть технологией будущего — он стал неотъемлемой частью успешного бизнеса. Компании, игнорирующие ИИ, рискуют остаться на обочине прогресса.

Согласно исследованию MIT Sloan Management Review, почти 85% компаний считают, что ИИ позволит им получить или сохранить конкурентное преимущество. Однако лишь около 20% компаний внедрили ИИ в свои предложения или процессы, а только 5% сделали это в широком масштабе. Это указывает на значительный разрыв между амбициями и реальным внедрением ИИ в бизнесе. MIT Sloan Management Review

Антон Янушкевич, основатель криптовалютной академии Cryptemic, отмечает:

«Компании, игнорирующие ИИ, рискуют остаться на обочине прогресса».

Эта мысль подчеркивает необходимость интеграции ИИ в бизнес-процессы для сохранения конкурентоспособности.

Как отметил Кай-Фу Ли, эксперт по ИИ:

«Наше будущее с ИИ будет создано нами и отразит выборы, которые мы сделаем, и действия, которые предпримем».

Эта цитата подчеркивает, что внедрение ИИ — это не просто технологический шаг, а стратегическое

решение, определяющее будущее компании.

Текущие тренды использования ИИ в бизнесе: от гиперперсонализации до автономных роботов

В 2025 году искусственный интеллект (ИИ) перестал быть экспериментальной технологией и стал неотъемлемой частью бизнес-процессов во многих отраслях. От ритейла до логистики, от финансов до производства — ИИ трансформирует способы работы компаний, повышая эффективность, снижая издержки и открывая новые возможности для роста.

Ритейл: гиперперсонализация и прогнозирование спроса

Современные ритейлеры активно внедряют ИИ для анализа поведения покупателей и предсказания спроса. Согласно исследованию Analytics Insight, 80% руководителей розничной торговли ожидают, что их бизнес внедрит автоматизацию на основе ИИ к концу 2025 года. Exploding Topics

Amazon использует ИИ для прогнозирования спроса с точностью до

95%, что позволяет оптимизировать логистику и управление запасами.

Стартап Carer разработал «умные» тележки с ИИ-камерами, которые автоматически распознают товары в корзине, исключая необходимость ручного сканирования. Это не только ускоряет процесс покупок, но и собирает данные для дальнейшего анализа потребительского поведения.

Как отмечает Брайана Чифелли, старший директор по розничным медиа в Jellyfish:Skai

«Интеграция ИИ в розничные медиа ускоряется, с маркетплейсами, развивающими собственные креативные ИИ-студии и инструменты генерации инсайтов. Изучение и использование этих быстрых достижений имеет решающее значение в этой динамичной среде». Skai

Логистика: оптимизация маршрутов и автономные доставки

ИИ играет ключевую роль в оптимизации логистических процессов. Компания DHL использует ИИ для прогноза задержек, анализируя данные с датчиков транспорта и спутниковые снимки, что позволяет пересчитывать маршруты в реальном времени с учётом пробок и погодных условий.

Стартап Starship Technologies тестирует автономных роботов-доставщиков, которые уже работают в 20 университетских кампусах США, обеспечивая быструю и эффективную доставку товаров.

Кроме того, Volvo и DHL Supply Chain запустили беспилотные гру-

зовики между Далласом и Хьюстоном, используя технологию Aurora Driver. Эти грузовики оснащены системами для контроля в случае отказа основных систем и оборудованы дальнобойными лидаром и высоко-разрешающими камерами для почти 360-градусного обнаружения препятствий. Houston Chronicle

Финансы: борьба с мошенничеством и инвестиционные рекомендации

В финансовом секторе ИИ стал незаменимым инструментом для борьбы с мошенничеством и оптимизации инвестиционных решений. Mastercard использует генеративный ИИ для удвоения скорости обнаружения потенциально скомпрометированных карт, что позволяет быстрее защищать держателей карт и обеспечивать безопасность экосистемы. Mastercard

Сервисы вроде Betterment используют машинное обучение для создания персональных инвестиционных портфелей, учитывая риск-профиль клиента и рыночные тренды, что делает инвестиции более доступными и эффективными.

Как отметил Йохан Гербер, исполнительный вице-президент по безопасности и кибер-инновациям в Mastercard: Mastercard+2AP News+2WSJ+2

«Благодаря нашей ведущей в мире кибер-технологии мы теперь можем собрать пазл — усиливая доверие к банкам, их клиентам и всей цифровой экосистеме». Mastercard

Производство: предиктивный ремонт и цифровые двойники

На производственных предприятиях ИИ используется для предиктивного ремонта и создания цифровых двойников оборудования. Siemens внедрила ИИ-решения для предиктивного обслуживания, позволяющие компаниям предсказывать сбои до их возникновения, повышать время безотказной работы и снижать затраты благодаря ИИ-управляемым инсайтам. IT Brief Australia

Технология Digital Twin (цифровой двойник) позволяет создавать виртуальные копии станков для тестирования сценариев и оптимизации процессов, что сокращает простои и повышает производительность.

Роланд Буш, генеральный директор Siemens AG, подчеркнул важность интеграции физических и цифровых технологий: Wikipedia

«Цифровизация — это не о замене людей, а о расширении их возможностей». Wikipedia

Популярные ИИ-инструменты 2025 года: ChatGPT, DeepSeek и Perplexity AI

В 2025 году искусственный интеллект стал неотъемлемой частью бизнес-процессов, и выбор подходящих инструментов играет ключевую роль в эффективности компаний. Рассмотрим три ведущих ИИ-инструмента, которые активно используются в бизнесе.

ChatGPT: Мультимодальный помощник для бизнеса

ChatGPT от OpenAI, основанный на

модели GPT-4o, представляет собой мощный инструмент для обработки текста, аудио и изображений. Он используется для создания контента, анализа данных и поддержки клиентов. Модель GPT-4o обеспечивает высокую скорость и точность, что делает ее привлекательной для различных бизнес-приложений.

Согласно данным OpenAI, GPT-4o предоставляет уровень интеллекта GPT-4, но работает быстрее и улучшает возможности в области текста, голоса и визуальных данных. Это позволяет компаниям создавать более персонализированные и эффективные решения для своих клиентов.

По данным Exploding Topics, ChatGPT.com получает около 5,19 миллиарда посещений в месяц, а количество еженедельных пользователей достигло 400 миллионов. OpenAI планирует достичь 1 миллиарда пользователей к концу 2025 года. Exploding Topics+1The #1 Ranked AI Writer for SEO | SEO.AI+1

DeepSeek: Доступный ИИ из Китая

DeepSeek — китайский стартап, предлагающий мощные ИИ-модели по доступной цене. Их модель R1, выпущенная в январе 2025 года, быстро стала популярной, превзойдя ChatGPT в загрузках на App Store в США.

DeepSeek предлагает открытые модели, такие как V3, которые обеспечивают высокую производительность при низких затратах на обучение. Это делает их привлекательными для компаний, стремящихся внедрить ИИ без значительных инвестиций.

Кроме того, DeepSeek активно инте-

грируется в различные отрасли. Например, BMW планирует внедрить ИИ от DeepSeek в свои автомобили в Китае в 2025 году, а финансовые компании, такие как Tiger Brokers, используют их модели для анализа данных и принятия инвестиционных решений.

Perplexity AI: Интеллектуальный поисковый движок

Perplexity AI представляет собой интеллектуальный поисковый движок, предоставляющий точные и релевантные ответы на сложные запросы. Компания активно развивается, стремясь конкурировать с Google, и уже достигла 30 миллионов пользователей в месяц.

Perplexity AI также работает над созданием нового веб-браузера Comet, который будет интегрировать ИИ-функции, такие как сравнение цен и интеграция с различными сервисами, предоставляя пользователям более персонализированный опыт.

В условиях стремительного развития технологий искусственного интеллекта (ИИ) и его интеграции в различные сферы бизнеса, компании сталкиваются с необходимостью эффективного поиска и получения финансирования для реализации инновационных проектов. Традиционные методы подачи заявок на гранты часто оказываются сложными и трудоемкими, особенно для малых и средних предприятий. В ответ на эту потребность появляются новые решения, такие как GrantiX, которые используют возможности ИИ для оптимизации процесса поиска и подачи заявок на гранты.

GrantiX: ИИ-платформа для оптимизации поиска грантов

GrantiX — это инновационная платформа, использующая технологии искусственного интеллекта для упрощения процесса поиска и подачи заявок на гранты. С помощью GrantiX компании могут быстро и точно находить подходящие грантовые возможности, соответствующие их профилю и потребностям. Платформа анализирует данные о компании и соотносит их с требованиями различных грантодателей, обеспечивая таким образом высокую степень соответствия и повышая шансы на успешное получение финансирования.

Кроме того, GrantiX предоставляет инструменты для автоматизации подготовки заявок, включая генерацию текстов, соответствующих требованиям грантодателей, и оптимизацию подачи документов. Это позволяет значительно сократить время и ресурсы, затрачиваемые на подготовку заявок, и повысить их качество.

Использование таких платформ, как GrantiX, становится важным шагом для компаний, стремящихся эффективно использовать возможности ИИ не только в своих продуктах и услугах, но и в процессах получения финансирования, что способствует ускорению инновационных разработок и развитию бизнеса в целом.

Эти инструменты демонстрируют разнообразие возможностей ИИ в бизнесе, от создания контента до анализа данных и поддержки клиентов. Выбор подходящего инструмента зависит от конкретных потребностей и целей вашей компании.

Развенчание мифов об ИИ в бизнесе

Вокруг искусственного интеллекта существует множество мифов, которые могут затруднять его внедрение в бизнес-процессы. Рассмотрим наиболее распространённые из них и предоставим актуальную информацию для их опровержения.

Миф 1: ИИ заменит всех сотрудников

Многие считают, что ИИ полностью заменит людей на рабочих местах. Однако исследования показывают, что ИИ скорее дополнит человеческие способности, автоматизируя рутинные задачи и позволяя сотрудникам сосредоточиться на более креативной и стратегической работе.

«ИИ изменит характер некоторых профессий, создавая новые возможности для людей сосредоточиться на более значимых и творческих задачах», — утверждает представитель Microsoft. Source

Кроме того, согласно опросу PwC, более половины из 54 000 респондентов ожидают, что ИИ окажет положительное влияние на их карьеру в ближайшие пять лет. PwC

Миф 2: ИИ слишком дорогой для малого и среднего бизнеса

Существует мнение, что внедрение ИИ требует значительных инвестиций, доступных только крупным корпорациям. Однако с развитием технологий и появлением облачных решений ИИ стал доступен для компаний разного размера.

«Существуют доступные решения, особенно для малого и среднего бизнеса», — отмечает эксперт по ИИ.

Многие компании теперь предлагают ИИ-инструменты по модели «оплата по мере использования», что позволяет малым и средним предприятиям начать с небольших проектов и масштабировать их по мере необходимости.

Миф 3: ИИ требует идеальных данных для начала

Некоторые считают, что для эффективного использования ИИ необходимы исключительно качественные и структурированные данные. Однако современные ИИ-системы способны работать с неполными и неструктурированными данными, улучшая их качество по мере обработки.

«Модели ИИ часто разрабатываются для работы с несовершенными данными и могут улучшаться со временем, обучаясь на разнообразных входных данных», — утверждают специалисты. Fullstory

Миф 4: ИИ не имеет отношения к моему бизнесу

Некоторые предприниматели считают, что ИИ применим только в высокотехнологичных отраслях. Однако ИИ находит применение в различных сферах, от ритейла до финансов, помогая оптимизировать процессы и повышать эффективность.

«Многие инструменты, включая ChatGPT, предлагают ценные решения, независимо от размера или структуры компании», — отмечает эксперт. thealternativeboard.com

Миф 5: ИИ — это просто маркетинговый ход

Существует опасение, что компании используют термин «ИИ» как маркетинговый инструмент, не имея реальных технологий. Это явление известно как «AI-washing». Wikipedia

«AI-washing — это обманчивый маркетинговый приём, заключающийся в преувеличении роли ИИ в продукте или услуге», — говорится в исследовании.

Важно критически оценивать заявления компаний о применении ИИ и требовать подтверждения их реального использования.

Понимание и развенчание этих мифов поможет компаниям более уверенно подходить к внедрению ИИ, осознавая его реальные возможности и ограничения.

Преимущества и риски внедрения ИИ в бизнес

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в бизнес-процессы открывает перед компаниями новые горизонты эффективности и инноваций. Однако вместе с преимуществами возникают и определённые риски, которые необходимо учитывать для успешной интеграции технологий.

Преимущества внедрения ИИ

1. Повышение эффективности и скорости процессов

ИИ способен автоматизировать рутинные задачи, сокращая время на их выполнение и снижая вероятность ошибок. Согласно исследованию McKinsey, компании, внедрившие

ИИ, отмечают увеличение производительности на 20–30%.

2. Улучшение качества обслуживания клиентов

ИИ позволяет анализировать поведение клиентов и предлагать персонализированные решения, что повышает удовлетворённость и лояльность потребителей. Примером может служить использование чат-ботов на основе ИИ для круглосуточной поддержки клиентов.

3. Снижение операционных затрат

Автоматизация процессов с помощью ИИ позволяет сократить расходы на персонал и оптимизировать использование ресурсов. Отчёт PwC отмечает, что внедрение ИИ может привести к снижению затрат на 20–30%.

4. Ускорение принятия решений

ИИ способен обрабатывать большие объёмы данных в реальном времени, предоставляя аналитическую информацию для быстрого и обоснованного принятия решений.

Риски внедрения ИИ

1. Потеря рабочих мест

Автоматизация может привести к сокращению определённых должностей, особенно связанных с рутинными задачами. Однако, как отмечает Международный валютный фонд (МВФ), внедрение ИИ также создаёт новые рабочие места, требующие более высокой квалификации.

2. Этические и правовые вопросы

Использование ИИ вызывает вопросы, связанные с конфиденциальностью данных, предвзятостью алгоритмов и ответственностью за решения, принятые ИИ. Необходима

разработка нормативной базы и этических стандартов для регулирования этих аспектов.

3. Зависимость от технологий и возможные сбои

Повышенная зависимость от ИИ может привести к уязвимости бизнеса в случае технических сбоев или кибератак. Важно обеспечить надёжность и безопасность ИИ-систем.

4. Неравномерное распределение выгод

Согласно отчёту МВФ, экономические выгоды от внедрения ИИ могут быть распределены неравномерно, что требует внимания со стороны политиков и бизнеса для обеспечения справедливости и устойчивости.

Понимание преимуществ и рисков внедрения ИИ позволяет компаниям принимать обоснованные решения и разрабатывать стратегии, направленные на максимизацию выгод и минимизацию потенциальных угроз.

Текущие тренды использования ИИ в бизнесе

В 2025 году искусственный интеллект стал неотъемлемой частью бизнес-стратегий, охватывая различные отрасли и бизнес-процессы. Рассмотрим ключевые направления применения ИИ.

Ритейл: гиперперсонализация и прогнозирование спроса

Машинное обучение анализирует поведение покупателей, предсказывая, какие товары будут востребованы. Например, нейросети Amazon прогнозируют спрос с точностью до 95%, оптимизируя логистику и склад-

ские запасы. Стартап Carer внедряет «умные» тележки с ИИ-камерами, которые автоматически распознают товары в корзине, исключая необходимость ручного сканирования.

Логистика: маршруты без пробок и роботы-курьеры

ИИ сокращает издержки на 20–30%, пересчитывая маршруты в реальном времени с учётом пробок и погоды. Компания DHL использует ИИ для прогноза задержек, анализируя данные с датчиков транспорта и спутниковые снимки. Стартап Starship Technologies тестирует автономных роботов-доставщиков, которые уже работают в 20 университетских кампусах США.

Финансы: фрод-детекция и роботы-советники

В банковской сфере ИИ стал незаменимым инструментом. Алгоритмы Mastercard анализируют 1,5 млн транзакций в секунду, выявляя мошенничество с точностью 99%. Сервисы вроде Betterment используют машинное обучение для создания персональных инвестиционных портфелей, учитывая риск-профиль клиента и рыночные тренды.

Производство: предиктивный ремонт и цифровые двойники

На заводах Siemens ИИ предугадывает поломки оборудования за недели до аварии, анализируя вибрации и температуру. Технология Digital Twin (цифровой двойник) позволяет создавать виртуальные копии станков для тестирования сценариев. По данным

PwC, это сокращает простои на 30% и повышает производительность на 25%.

Эти примеры демонстрируют, как ИИ трансформирует различные отрасли, повышая эффективность и снижая затраты. В следующем разделе мы рассмотрим популярные ИИ-инструменты 2025 года, которые помогают компаниям интегрировать ИИ в свои процессы.

Заключение: ИИ как стратегический актив бизнеса

Искусственный интеллект (ИИ) в 2025 году стал не просто технологией, а стратегическим активом, способным трансформировать бизнес-процессы, повышать эффективность и создавать новые возможности для роста. Компании, интегрирующие ИИ в свои

стратегии, получают конкурентные преимущества, улучшая качество обслуживания клиентов, оптимизируя операции и ускоряя принятие решений.

Однако успешная интеграция ИИ требует не только технологических решений, но и изменений в корпоративной культуре, обучении персонала и управлении данными. Важно развенчивать мифы об ИИ, такие как страх перед заменой рабочих мест или представление о его дороговизне, и осознавать реальные возможности и риски, связанные с его внедрением.

Как отметил эксперт по ИИ: «Компании, которые сегодня интегрируют ИИ в свои процессы, завтра будут лидерами рынка. Не упустите шанс стать частью технологической революции».

Внедрение ИИ — это не просто технологический тренд, а необходимость для бизнеса, стремящегося к устойчивому развитию и инновациям.

Источники:

1. MIT Sloan Management Review
Статья о ключевых выводах и вызовах для лидеров бизнеса в эпоху ИИ.
<https://sloanreview.mit.edu/article/10-urgent-ai-takeaways-for-leaders/>
2. Exploding Topics
Обзор актуальных трендов в ритейле, включая использование ИИ для повышения эффективности.
<https://explodingtopics.com/blog/retail-trends>
3. Skai
Отчёт о состоянии ИИ в розничной рекламе в 2025 году.
<https://skai.io/blog/state-of-ai-in-retail-media/>

4. Houston Chronicle
Статья о запуске автономных грузовиков Volvo и DHL на маршруте Даллас-Хьюстон.
<https://www.houstonchronicle.com/news/houston-texas/trending/article/volvo-driverless-vehicles-dallas-houston-19973446.php>
5. Mastercard
Информация о партнёрстве Mastercard с Feedzai для борьбы с мошенничеством с использованием ИИ.
<https://www.mastercard.com/news/press/2025/february/mastercard-and-feedzai-join-forces-to-protect-more-consumers-and-businesses-from-scams/>
6. Siemens

Описание решений Siemens в области предиктивного обслуживания с использованием ИИ.

<https://www.siemens.com/global/en/products/services/digital-enterprise-services/analytics-artificial-intelligence-services/predictive-services/senseye-predictive-maintenance.html>

7. Wikipedia

Статья о Роланде Буше, генеральном директоре Siemens, и его взглядах на цифровую трансформацию.

https://en.wikipedia.org/wiki/Roland_Busch

8. Exploding Topics

Статистика по количеству посещений ChatGPT и его популярности в 2025 году.

<https://explodingtopics.com/blog/top-google-searches>

9. DeepSeek

Информация о модели DeepSeek-V3 и её характеристиках.

<https://apps.apple.com/us/app/deepseek-ai-assistant/id6737597349>

10. Business of Apps

Статистика по количеству пользователей Perplexity AI и его популярности.

<https://www.businessofapps.com/data/perplexity-ai-statistics/>

11. PwC

Прогнозы PwC по внедрению ИИ в бизнес и его влияние на производительность.

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/ai-and-productivity-report.html>

12. Fullstory

Обзор мифов об ИИ и реальных возможностей его применения в бизнесе.

<https://www.fullstory.com/blog/common-ai-myths/>

13. The Alternative Board

Развенчание мифов о применении ИИ в малом и среднем бизнесе.

<https://www.thealternativeboard.com/blog/5-myths-about-small-business-and-artificial-intelligence>

14. Wikipedia

Статья о явлении «AI-washing» в маркетинге.

https://en.wikipedia.org/wiki/AI_washing

15. McKinsey & Company

Исследование McKinsey о влиянии ИИ на производительность и экономику.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

16. PwC

Отчёт PwC о снижении операционных затрат с помощью ИИ.

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/ai-and-productivity-report.html>

17. IMF

Прогнозы МВФ о создании рабочих мест с помощью ИИ.

<https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2025/01/01/ai-and-job-creation>

ОБЗОР ВЫСТУПЛЕНИЙ ДЕЛОВОГО КЛУБА «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» ПО ТЕМЕ: «АКТУАЛЬНОЕ В ПРОДАЖАХ»

**Партнер клуба:
Журнал «Мастер продаж» ИД «Управление персоналом»**



Альберт Тютин
Хакер продаж, Value Engineer,
пересборщик и бизнес-тренер
по новым продажам в b2b & b2c

Мы обсуждали на клубе, что меняется в продажах. И моя ключевая мысль про B2C продажи. Поскольку кардинально меняются поведение покупателей и продавцов, вслед за этим должны поменяться и технологии продаж.

О каких изменениях с точки зрения потребителей я говорю?

Профицитный рынок, на котором мы имеем дело уже не столько даже с выбирателями, сколько с отбирателями, как говорит Аркадий Цукер. Отбиратели — это те клиенты, уже сами формируют свою повестку сами формируют что и куда им покупать не сильно прислушиваясь к брендам. Они выбор делают до визита в магазин в онлайн и в магазине свой выбор лишь верифицируют, то есть, да это нравится или не нравится. Если нравится то покупают, либо возвращаются в онлайн заказывают уже там, либо начинают искать что-то другое.

Возможности у продавцов влиять на выбор покупателей сегодня

ограничены. Плюс такое поведение формирует покупателей снежинок, которые крайне болезненно реагируют на попытки оказать на них влияние. Более того, все то, чему мы учили продавцов: устанавливать контакт, выявлять потребности, делать презентации, работать с возражениями — сегодня все это создает у покупателей ощущение давления. Есть у меня проекты, в которых я продавцам запрещаю здороваться, потому что приветствие автоматически ведет к тому, что покупатель покидает торговый зал.

Что делать в этих условиях? Как должна поменяться технология продаж? Нужно возвращаться к основам и вспомнить, что любая технология продаж должна быть синхронизирована с циклами покупки.

Вот если мы понимаем, в каком цикле покупки находится клиент, мы можем помочь ему этот цикл покупки пройти быстрее, проще.

Для этого надо анализировать цикл покупки. К примеру, если покупатель двигается по торговому центру, он должен принять несколько решений. Первое решение — зайти в магазин или нет. Второе — Есть ли тут что-то интересное, третье — совпадает ли ценовое позиционирование товара и ценовое ожидание клиента, есть ли вообще там то, что ему надо. Все действия продавца должны быть направлены на то, чтобы упростить клиенту выбор, минимум презентации.

И это не значит, что технология продаж — выхолащивать процесс. Но сегодня невозможно игнорировать тренд упрощения стандартов работы продавцов. Так как в среднем цикл жизни продавца в компании сильно

снизился, долго учиться они не готовы. Чек-лист должен доходить до 5, плюс-минус 2 пункта, оставляем только самые важные с точки зрения продажи действия, только самые конверсионные.

Есть три сценария покупки. Функциональный, когда клиент покупает то, что для него привычно, не вызывает никаких эмоций, это то, что ему нужно для постоянного функционирования. Есть сценарий дофаминовый, когда человек делает покупку, получая удовольствие и другие положительные эмоции. Есть картизоловый сценарий, когда у человека есть проблема, и он что-то покупает, чтобы уменьшить свои страдания, либо эту проблему решить. Так вот, в функциональном сценарии продавцы не нужны, их функцию заменили marketplace. Его задача максимально снизить издержки покупателя: временные, поведенческие, финансовые, чтобы он быстрее купил, дешевле, проще. И продавец там больше усложняет коммуникацию, чем помогает купить. В дофаминовом сценарии продавец может поработать на дофамин, дать клиенту максимум положительных эмоций. В картизоловом

**Возможности
у продавцов
влиять на выбор
покупателей
сегодня
ограничены**

сценарии экспертная продажа, надо разбираться в чем проблема и предлагать более оптимальные решения. Это я рассказывал про B2C.

B2B история другая. В B2B роль продавцов тоже переоценена. В B2B более важно актуальная бизнес модель, сильное предложение и сильное позиция продавца. Сильная позиция продавца, чтобы его внимательно выслушали. Когда продавец уверен в себе, в продукте, ведет себя из сильной позиции, то дальше дисциплина управления циклом покупки, то есть помочь покупателю пройти весь цикл покупки и не потеряться по дороге.

Еще необходимо отметить в продажах сегодня очень важна аутентичность продавцов, их подлинность. Скриптами, стандартами сервиса мы эту подлинность убиваем, превращаем продавца в говорящую голову, в

робота.

Аутентичность можно развивать с помощью тренингов по развитию эмоционального интеллекта, по развитию креативного мышления. Но в большинстве случаев в масс-маркете это долго и дорого, и не оправдано экономически, с моей точки зрения. Можно пойти более простым путем. А более простой путь — это вернуть продавцам ощущение контроля над ситуацией. То есть не только покупатель, выбирает купить или нет, продавец тоже может выбрать продавать или не продавать. Так у них появляется чувство контроля, они уже не выгорают от коммуникации с клиентами, они выходят легко из коммуникации, если она им не нравится. И чувствуют себя гораздо увереннее, сильнее, и эта сила позиции, естественно, влияет на покупку.





Сергей Былинкин
бизнес-тренер, меняющий не только
взгляды, а еще поведение
и бизнес-результаты

Если говорить о тенденциях в продажах в общем, в B2C и B2B секторах, то я выделяю следующее: персонализация и индивидуализация выходят на первый план, люди покупают у людей. Многими учёными, психологами отмечено, что в современном мире преобладает одиночество. Люди все чаще и больше находятся в виртуальном мире, социальных сетях и от этого страдает межличностное общение, а так как человек — существо социальное, то он разными способами ищет возможность восполнения пробела в общении. Под персонализацией я имею в виду то, что все больше необходимо искать индивидуальный подход под каждого клиента. Компании понимают, что для клиента цена уже не является главным фактором при выборе контрагента или товара, качество в современном мире также у всех приблизительно одинаковое, за него борются все производители и те, кто оказывают услуги. При всём при этом нельзя утверждать, что какой-то инструментов перестал работать, под каждого клиента свой инструмент. Важно понимать какой, когда и как использовать. Для меня повелительно слышать фразу от продавцов что они не хотят подстраиваться под клиента, хотят контролировать ситуацию, хотят продавать и не продавая. Это всё равно, что сантехник скажет, что не хочет крутить гайку в унитазе, потому что он от этого выгорает. Если человек идёт в профессию, то он берет на себя определённые обязательства и, я считаю, что у продавца одна из главных обязанностей это подстраиваться под клиента. Но это нужно уметь делать. А это в свою очередь ведёт к вопросу, из вечному вопросу,

что делать с сотрудниками, которые по тем или иным причинам не хотят или не могут качественно работать. Здесь мы плавно переходим к вопросу, которые очень не нравятся управленцам, руководителям и бизнесу в целом: умею ли я и правильно ли управляю сотрудниками, могу ли я и имею ли компетенции определять кого лечить, кого учить, кого мочить? Объясню: если сотрудник хочет, но не может работать, то его надо учить, если сотрудник может, но не хочет — лечить, ну а если сотрудник не может не хочет работать, то тогда мочить. Один необученный сотрудник стоит

компании очень больших денег, но при этом нужно понимать того стоит учить и развивать, а кого стоит уволить. Как итог хочу выделить в тот момент, что главный тенденции в сфере продаж и переговоров я считаю умение находить индивидуальный подход каждому клиенту. А если не хватает времени, то это вопрос бизнес-процессам: достаточно в бизнесе сотрудников, достаточно ли большое желание бороться за каждого клиента, ведь клиентов больше не становится, а конкурентов, к сожалению, становится.



Один необученный сотрудник стоит компании очень больших денег, но при этом нужно понимать, кого стоит учить и развивать, а кого стоит уволить



Татьяна Бурмина
Руководитель центра «ПРОЗНАНИЕ»

На деловом клубе «Актуальное в продажах» — что меня зацепило и что захотелось прокомментировать:

1. Несмотря на технический прогресс, на первый план выходит человеческий фактор. А именно: выстраивать правильную коммуникацию с клиентом, говорить с человеком на одном языке.

2. На первый план, при прочих равных выходят «мягкие навыки». Человек общается с человеком. Коммуникативные навыки в продажах стали очень важны. Почему? Людям не хватает общения в современном мире, а они хотят общаться. Поэтому правильно выстроенное общение — конкурентное преимущество.

3. Традиционные подходы к продажам («5 шагов», скрипты, давление) не соответствуют сегодняшнему дню. Сегодня востребовано минимальное давление на клиента. И минимум коммуникации. Продавцы не любят учиться.

Мой комментарий был о том, что на рынке работают самые разные компании. Продавцы (их продукты и подходы) торговых центров отличаются от торговых представителей фармацевтических компании или страховых агентов. И вполне возможно, что там традиционные подходы как раз и работают. Я бы еще добавила, что в продавцы идет определенный тип людей. Они не любят учиться не потому, что глупы, а потому что им быстро становится скучно. Им нужно, чтобы было интересно, быстро и разнообразно. И никто не ограничивал их свободы.)

4. Был разговор о поведении человека в торговом центре, и что он в какой-то степени получает от

этого удовольствие. Я прокомментировала эти слова Альберта Тютин. Действительно, поведение клиентов кардинально меняется. Современный покупатель шарахается от назойливых продавцов, реагирует немедленным уходом из торгового центра. Даже простой вопрос: чем вам помочь, заданный преждевременно, может вызвать отторжение. Это тоже тенденция сегодняшнего дня и ее нужно учитывать. А хождение по торговому центру — это утомительное занятие, не приносящее удовольствие, особенно если оно безрезультатное. Ирина Шамехо со мной согласилась.

5. Тенденции в продажах сегодня по мнению Альберта Тютин:

- минимальное давление на продавца
- грамотная устная коммуникация
- ИИ хорошо, но персональный подход к клиенту сегодня на первом месте
- нужно повышать квалификацию продавцов

- все сложное не приживается
Сегодня запрос на ЛИЧНОСТЬ продавца

6. Поколение Z — от силы слушает 40 секунд презентацию

7. Ирина Шамехо: важный момент в продажах — человечность. Важна скорость. Нужно ускорить выбор клиента.

8. Мне понравилась идея Альберта Тютин — Больше продаж — меньше продаж. Здесь и ситуация «Самое страшное, что может случиться с маленькой организацией — это получить большой заказ». — Хотя это и сказано в шутливой форме, но «собака здесь точно зарыта».) Мой комментарий — Наблюдения за деятельностью малых компаний это подтверждают — это становится причиной срывов сроков и напряженных отношений с клиентом.

9. Еще важно, о чем говорил Альберт Тютин — для успеха продаж, главное создавать ценность и бизнес модель.





Ирина Шамехо
руководитель отдела автоматизации
в IT компании «Большие продажи»

Хоть мы и автоматизаторы, но к ИИ я отношусь не как к решению всех проблем. Это крутой помощник по скорости сбора информации, но надо правильно составить запрос и потом перепроверить за ним, так как он собирает информацию из интернета, а там, не все является правдивой и достоверной информацией.

Сейчас даже скрипты пишут на ИИ, посты, в том числе продающие, но относиться к этому нужно внимательно.

Также в продажах играет большую роль скорость ответа, от этого зависит скорость принятия решения, т.е. если ваша компания быстро не дала ответ, то уйдут к конкурентам, даже если у них будет чуть дороже. Как автоматизаторы бизнес процессов, мы видим эту тенденцию, что человеку важно получить то, что ему нужно, максимально быстро. Но важную роль, поддержку коллег, играет всё-таки человек, он конечное звено, кто продает. Так же важно, чтобы продавцы умели «срисовывать» человека, в каком настроении, состоянии. Потому что, работая по скрипту, как было принято раньше, ушли в то, что продавец просто зачитывает текст, его не перебить и он не ориентируется в продукте. Скрипты важны, но как подсказка для продавца, что и в какой момент сказать, а где надо остановиться. Из-за таких роботов продавцов и пришли к тому, что не хочется, чтобы тебя трогали и навязывали жёсткие продажи.

Из-за огромного количества информации идя за покупкой продукта, товара или услуги, ты хочешь получить ответ быстро, и чтобы тебя максимально минимально трогали, потому

что до этого ты уже сам все изучил и знаешь, что тебе нужно.

В каких-то сферах наоборот нужно подробно предоставить информацию. То есть мы не совсем списываем старые методы, они тоже работают, но нужно понимать, кто твой клиент, как с ним общаться, какой метод продаж для него подойдёт, так же психологический фактор влияет.

Ещё один важный фактор — это бизнес-процессы, чтобы все было настроено правильно. Потому что, настроив продажи, пойдет поток клиентов, а что с ними делать дальше не понятно, это тоже надо учитывать. У предпринимателей, компаний одна из проблем, это отсутствие клиентов, но большей проблемой является, когда идёт поток клиентов, который компания не может обработать, потому что дальше процесс не выстроен. Из-за этого отвечают долго, не успевают всем ответить, идёт потеря клиентов.

На помощь приходит автоматизация, где снова главное правило, сначала привести в порядок бизнес-процессы, а потом внедрять инструменты автоматизации. Иначе, если

автоматизировать хаос, то получится автоматизированный хаос. А продажи такого не любят, все должно быть четко.

Что касается подбора продавцов, мое мнение и опыт компаний с которыми работали, это их контроль, но важно давать свободу, чтобы они не бегали к вам с каждой проблемой, а приходили с ее решением или несколькими решениями — «шеф, у нас проблема такая, мы можем сделать так или так, что делаем?» Дальше уже понимается решение. Если будет «шеф, у нас проблема, что делать?», то вас этим завалят и вы только и будете решать эти проблемы.

Если продавец не справляется, узнаем причины, разбираемся, где уже появляется решение, либо сотрудника такого убирать, либо обучать его, либо что-то в процессах менять. С контролем компании хорошо справляются CRM-системы и IP-телефония, где вы видите все что происходит в компании, на каких этапах проваливается, можно прослушать звонки, где подправить.



Габдулла Хамитов
бизнес-тренер

Состоялось заседание клуба «Капитаны российского бизнеса» по теме «Актуальное в продажах». Обсуждалось много интересных моментов, которые хорошо запомнились.

Во-первых, речь шла о классической модели пяти этапов продаж. Кстати, в этом году исполняется 100 лет с момента публикации этой технологии. «Однако сегодня она безнадежно устарела!» Те, кто пытается работать по ней, изначально оказываются в проигрышной позиции.

В настоящее время для продавцов критически важны другие качества: внутренняя уверенность в себе, самоуважение и, что особенно значимо, «умение чувствовать клиента».

Мир меняется, и вместе с ним меняются правила продаж. Сегодня люди становятся более атомизированными, принимая решения индивидуально, а не под влиянием социума. Реклама и маркетинговые ходы уже не так эффективны, как раньше.

Что это значит для продавцов?

Отказ от шаблонов: В эпоху непредсказуемости традиционные методы продаж теряют свою эффективность. Продавцы должны быть гибкими и адаптивными.

Развитие интуиции: Умение чувствовать клиента и предугадывать его потребности становится ключевым. Интуиция помогает находить нестандартные решения и строить доверительные отношения.

Креативность: Креативность позволяет находить новые подходы к продажам и выделяться на фоне кон-

курентов. Важно развивать способность генерировать свежие идеи.

Эмоциональный интеллект: Умение считывать эмоции клиента и подстраиваться под его настроение помогает создавать комфортную атмосферу для покупки.

Как развивать эти навыки?

Тренинги и курсы: существуют специальные программы для развития интуиции, креативности и эмоционального интеллекта.

Практика: регулярная практика общения с клиентами помогает оттачивать навыки и улучшать результаты.

Мир меняется, и вместе с ним меняются правила продаж



Алексей Иванов
бизнес-тренер, эксперт
в области обучения персонала
в автобизнесе, страховой
и банковской сфере с практическим
опытом более 20-ти лет

Ключевые изменения в автобизнесе, такие как высокая конкуренция, рост цен, внедрение в автомобили новых технологий, привели к более жестким требованиям к качеству навыков продавцов-консультантов.

Для сравнения, в конце 90-х, начале 2000х годов, клиенты могли заказывать заранее автомобили и продавцам не нужны были сверхнавыки и знания, чтобы продавать, так как клиент не был требовательным. Сейчас клиенты осведомлены и больше читают информации в Интернете до визита в автосалон, звонят до приезда в салон и сравнивают цены. Также автомобиль стал средством не только передвижения, но и средством самовыражения клиента, которое подчеркивает его социальный статус. Поэтому продавцу-консультанту необходимо уметь выявить ключевые мотивы покупки клиента, подобрать подходящий вариант, отработать возражения, «подружиться» с клиентом, доказать и привести причины, почему клиент должен купить у него автомобиль, а не у конкурента. Здесь

вступает в силу и «теплый разговор», и умело проведенный тест-драйв, и гостеприимство автосалона (чай, кофе, уют, приветливый персонал), и логические аргументы в пользу покупки (расчет оптимальных решений по кредитным программам и страхованию). Таким образом, нужно найти баланс между интересами клиента и дилера, создать атмосферу доверия с клиентом, иметь отличные навыки переговоров и удержания клиентов.

Поэтому я с радостью вижу, что продавцы-консультанты приезжают на обучение и даже более охотно прокачивают свои навыки переговоров, продаж сейчас, чем несколько лет назад, так как клиенты поменялись, требования и ожидания клиентов, как от продукта, так и от обслуживания только растут.

В сфере страхования я замечаю тенденцию к применению онлайн-сервисов, для оформления страхов-

ки не нужно никуда ехать, все возможно оформить из дома онлайн. В банковской сфере, если брать сферу потребительских кредитов, включая автокредитования, то роль компетенции кредитно-страхового консультанта также возросла. В связи с изменением законодательства, стало сложнее продать продукт, необходимо пройти пять ступеней продаж, создать ценность страхового продукта, иначе клиент может в период охлаждения расторгнуть страховку и вернуть деньги. Однако, на мой взгляд, качество подготовки сотрудников в сфере страхования и банковских услуг отстают от потребностей и требований современного клиента. Поэтому мой вывод, как бизнес-практика, учите и развивайте продающий персонал, повышайте уровень качества сервиса, вкладывайте в развитие людей, чтобы сохранить и развить свой бизнес!



Дмитрий Сёмин
предприниматель, девелопер
и бизнес-тренер

Рекомендации Дмитрия Семина по B2C продажам

● Поведение клиентов

Высокое напряжение, избегание давления, предпочтение самостоятельности

● Поведение продавцов

Не хотят учиться, избегают ответственности, важна простота и контроль

● Эффективные действия

Мини-скрипты, кивки, шаг назад, внимательность без давления

● Технологии продаж

Упрощение, эмоциональный интеллект, отказ от универсальных моделей

● Управленческие идеи

Давать контроль продавцу, адап-

тация под сотрудников, сегментация клиентов

● **Подход к обучению**

Инвестировать в развитие, персонализация, простота + глубина технологий

Мнение Дмитрия Семина о лидерстве и управлении

✓ **Ситуативное управление**

- **Управление должно опираться на контекст**, а не универсальные шаблоны.

- **Ключ — гибкость и адаптивность.** Нужно «примерять» каждую идею к конкретной ситуации.

✓ **Осознанность управленца**

- Управленец должен уметь задавать себе вопрос: **что происходит, почему и как на это повлиять?**

- Важно не обвинять сотрудников, а понимать причины их поведения и **корректировать процессы.**

✓ **Подход «учить, лечить, мочить» — ситуативное лидерство**

Дмитрий выделяет четыре этапа в управлении на примере сит. лидер-

ства, хотя до этого называли только три:

1. **Учить** — если сотрудник хочет, но не умеет.

2. **Лечить (мотивировать)** — если умеет, но не хочет.

3. **Увольнять** — если не хочет и не умеет.

4. делегировать и растить (если умеет и хочет).

✓ **Управление адаптацией**

- Сегодняшние продавцы требуют иных подходов: они менее мотивированы, быстрее выгорают.

- Управление должно предусматривать **простые, но работающие схемы**, опираясь на эмоциональную мотивацию и ощущение контроля.

✓ **Цель — не просто контролировать, а вернуть продавцу субъектность:**

- Не жёстко навязывать стандарты, а дать ощущение, что продавец управляет ситуацией.

- Это создаёт внутреннюю мотивацию и повышает естественность коммуникации.

- Люди очень любят контролировать ситуацию.

Компания ООО «ПроЭлТех»

Компания ООО «ПроЭлТех» — динамично развивающееся московское предприятие, специализирующееся на проектировании, производстве и поставке электрощитового оборудования для промышленных и инфраструктурных объектов.

Основанная в 2011 году, компания за более чем десять лет работы заняла прочные позиции на российском рынке электротехнической продукции.

Под руководством генерального директора Андрея Николаевича Васильева, обладающего глубокими техническими и управленческими знаниями, «ПроЭлТех» реализует полный цикл услуг — от разработки технической документации до монтажа и сервисного обслуживания оборудования. Особое внимание уделяется нестандартным решениям, которые позволяют клиентам решать сложные задачи в области электроснабжения и автоматизации.

Финансовые показатели компании за 2024 год свидетельствуют о стабильном росте: выручка составила более 474 млн рублей, а прибыль — свыше 30 млн рублей. Это результат успешной реализации крупных проектов, расширения производственных мощностей и внедрения инновационных технологий. Компания ориентируется на долгосрочные партнерские отношения, строящиеся на доверии и взаимной выгоде.\--

«ПроЭлТех» активно сотрудничает с дилерами и инженеринговыми компаниями, развивает сервисное направление для поддержки клиентов на всех этапах эксплуатации оборудования.

В планах на ближайшее будущее — увеличение объемов производства, расширение продуктовой линейки и выход на новые рынки. Особое внимание будет уделено автоматизации производственных процессов и локализации ключевых комплектующих, что повысит устойчивость бизнеса и снизит зависимость от внешних поставщиков. Таким образом, ООО «ПроЭлТех» представляет собой современное, ориентированное на качество и инновации предприятие, готовое к новым вызовам и развитию в сфере электротехнического оборудования.

ПОДПИСКА 2025-2026

Образец заполнения платежного поручения

Банк получателя	БИК	044525974
АО «ТБанк»	Сч №	30101810145250000974
Получатель		
Индивидуальный предприниматель Гончарова Надежда Валентиновна	Сч №	40802810400006467172
ИНН 526022935291	КПП	

наименование	ед.изм.	кол-во	цена, руб.	сумма, руб.
Подписка на журнал «МАСТЕР ПРОДАЖ» 2025-2026 гг.	номер	8	4500	36000

Всего наименований 1 на сумму (НДС не облагается): Тридцать шесть тысяч рублей 00 коп., НДС не облагается

50 номеров журналов и видео-интервью с экспертами и топами фирм



при оплате до 1 сентября 2025 г. подписчик получает в подарок журналы на сумму 120 тыс.руб.

✓ Электронные версии всех наших деловых журналов



КЛУБ ГЛАВНЫХ БУХГАЛТЕРОВ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, СОБЕСЕДОВАНИЕ, МИССИЯ ФИРМЫ, ЛУЧШИЕ БРЕНДЫ, ИИ & БИЗНЕС, СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, УВОЛЬНЕНИЕ ТОПА, ТОП КАНДИДАТЫ, СОЦСЕТИ & ОШИБКИ ВЕДЕНИЯ

✓ карточку Делового клуба «Капитаны Российского Бизнеса»

(Ваша компания сможет задавать юристам (500 в нашей базе), налоговикам (50), экспертам по управлению, мотивации, коучингу, обучению (100+) любые вопросы и получать письменные ответы неограниченно).

✓ Участие и доступ к видео в zoom бизнес-встреч Делового Клуба «Капитаны Российского Бизнеса» (20 встреч в полугодии).

✓ Videobank бизнес-встреч с экспертами (60 встреч в полугодии).

Контакты: **89263501881** вацап; эл. почта **7447273@bk.ru**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Русские" – 71652, 70655, 72635;

№ 20
(784)
2025



Гончарова Н.



Пешкова Н.



Костина Е.



Сушкова А.



Берлова Е.



Былинкин С.



Голубович Е.



Тухватулина Я.



Пронин П.



Серенькая В.



Бадаева С.



Косяева Т.



Оглоблин В.



Якимов Н.



Глазырин И.



Поюров И.



Павлова У.



Беляева Т.



Бадаев А.



Королихин А.