

Нейра:

искусственный интеллект в пицца-бизнесе

Том 2. Управление, контроль и рост



Владимир Давыдов • Евгений Давыдов • Артём Митрофанов

Владимир Давыдов

**Нейра: искусственный
интеллект в пицца-бизнесе том
2 Управление, контроль и рост**

«Автор»

2026

Давыдов В.

Нейра: искусственный интеллект в пицца-бизнесе том 2
Управление, контроль и рост / В. Давыдов — «Автор», 2026

Пиццерия работает. Заказы поступают, сотрудники выходят на смены, реклама привлекает гостей. Как превратить множество ежедневных решений в управляемую систему и обеспечить устойчивый рост? Новичок учится развивать своё предприятие, а Старичок ищет способы сделать эффективнее сеть из 10 пиццерий. Их интеллектуальная наставница Нейра показывает, как использовать искусственный интеллект в маркетинге, продажах, программах лояльности, доставке, управлении персоналом и обучении сотрудников. Особое внимание уделено роли ИИ в работе руководителя: анализу показателей, контролю качества, согласованию действий подразделений и оценке экономического эффекта. Читатель узнает, как выстроить разумную последовательность внедрения новых инструментов, не подменяя опыт сотрудников автоматическими ответами. Книга соединяет диалоги героев, практические примеры и задания для GPT. Она адресована владельцам пиццерий, управляющим и руководителям сетей, которые хотят улучшить бизнес на основе полученных данных.

© Давыдов В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие ко второй книге	5
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Артем Митрофанов, Евгений Давыдов, Владимир Давыдов

Нейра: искусственный интеллект в пицца-бизнесе том 2 Управление, контроль и рост

Предисловие ко второй книге

Эта книга продолжает историю Новичка, Старичка и Нейры. В первом томе они научились проектировать предприятие, организовывать производство и оценивать экономику пиццы. Теперь им предстоит выстроить систему взаимодействия с покупателями, командой и всей компанией.

Новичок применяет инструменты ИИ в своей первой пиццерии. Старичок использует их для преобразования действующей сети. Их задачи различаются по масштабу, но требуют одинаковой дисциплины: достоверных данных, проверки рекомендаций и личной ответственности за решения.

Главы 11–20 посвящены маркетингу, продажам, доставке, персоналу, обучению, управлению, экономике внедрения и дальнейшему развитию. Нейра здесь — интеллектуальный помощник, а не самостоятельный руководитель предприятия.

Глава 11. Нейра — интеллектуальный директор по маркетингу: как привлекать покупателей и превращать рекламу в продажи



Иллюстрация 1. К главе 11: Нейра — интеллектуальный директор по маркетингу: как привлекать покупателей и превращать рекламу в продажи.

Создай с ИИ — Преобразуй с ИИ

Почему хорошая пицца не продаёт себя сама

Утром Новичок пришёл в свою пиццерию раньше сотрудников. Он включил свет, осмотрел зал и подошёл к окну. На улице спешили люди. Проезжали автомобили. Открывались соседние магазины.

А в его пиццерии пока было пусто.

— Нейра, у нас хорошее тесто, настоящая моцарелла, современная печь и подготовленные сотрудники. Почему покупателей так мало?

— А сколько человек знают, что твоя пиццерия существует?

— Мы повесили вывеску.

— И всё?

— Ещё разместили фотографии в интернете.

— Тогда у меня другой вопрос. Почему человек должен выбрать именно твою пиццерию, а не одну из тех, которые он уже знает?

Новичок задумался.

— Потому что у нас вкусная пицца.

— Но человек ещё не пробовал её. Откуда ему знать, что она вкусная?

В это же время Старичок изучал маркетинговые отчёты десяти пиццерий. В одном районе работала наружная реклама.

В другом запускали скидки.

Третья пиццерия активно размещала сообщения в социальных сетях. Четвёртая сотрудничала с местными организациями. Общие расходы на маркетинг росли, но определить результат было трудно.

— Нейра, у нас десять пиццерий, десять управляющих и множество рекламных инициатив. Каждый утверждает, что его реклама работает.

— А какие показатели подтверждают эффективность?

— Количество просмотров, подписчиков, иногда заказов.

— А знаешь ли ты, сколько дополнительных покупателей и маржинального дохода принесла каждая кампания?

— Нет.

— Тогда необходимо перестать рассматривать маркетинг только как создание рекламы. Мы должны построить управляемую систему привлечения и удержания покупателей.

Так начинается новая встреча.

Новичок должен научиться привлекать первых покупателей. Старичок — управлять маркетингом всей сети на основании проверяемых результатов.

11.1. Маркетинг начинается не с рекламы

— Нейра, что нам нужно сделать первым? — спрашивает Новичок. — Напечатать листовки?

— Нет. Сначала необходимо ответить на несколько вопросов.

Кто наш покупатель?

Почему ему нужна пицца?

В какой ситуации он её заказывает?

Какие альтернативы рассматривает?

Что для него важнее: вкус, скорость, цена, удобство или возможность провести время вместе?

Почему он должен выбрать нас?

Что заставит его вернуться?

В предыдущих главах мы уже изучили рынок, разработали концепцию пиццерии и рассчитали экономику меню. Теперь эти результаты становятся основой маркетинга.

Нейра объясняет:

Маркетинг — это система создания, объяснения и предоставления ценности покупателю, а также организации экономически устойчивых продаж. Реклама является только одним из её инструментов.

11.2. Шесть параметров успеха пицца-бизнеса

Нейра напоминает предпринимателям об авторской модели шести ключевых параметров успешного пицца-бизнеса.

Первый. Местоположение.

Насколько удобно покупателю найти пиццерию, прийти в неё или получить заказ.

Второй. Продукт.

Качество пиццы, стабильность приготовления и соответствие ожиданиям.

Третий. Обслуживание.

Скорость, точность и качество взаимодействия с покупателем. **Четвёртый. Дополнительные преимущества.** Всё, что делает покупку удобнее и привлекательнее.

Пятый. Маркетинг.

Способы привлечения покупателей, формирования спроса и развития продаж.

Шестой. Имидж.

Репутация, узнаваемость и доверие.

— Получается, реклама не спасёт плохую пиццу? — спрашивает Новичок.

— Реклама может привести человека к первой покупке. Но если продукт и обслуживание не соответствуют обещаниям, повторные продажи окажутся под угрозой.

Нейра предлагает рассматривать маркетинг как часть общей системы управления качеством. Нельзя обещать доставку быстрее, чем предприятие способно её обеспечить. Нельзя рекламировать продукт, который регулярно отсутствует. Нельзя строить репутацию на недостоверных утверждениях. **Сильный маркетинг начинается с выполнения обещаний.**

11.3. Путь покупателя: от незнакомца до постоянного гостя

Нейра рисует последовательность.

Узнал → Заинтересовался → Рассмотрел предложение → Заказал → Получил опыт → Вернулся → Рекомендовал. На каждом этапе возникают свои задачи.

Человек может не знать о пиццерии.

Может знать, но не понимать её преимуществ. Может заинтересоваться, но отказаться из-за неудобного оформления заказа. Может сделать первую покупку и остаться недовольным. А может стать постоянным покупателем.

— Значит, нам нужно рекламировать пиццерию на каждом этапе? — спрашивает Новичок.

— Не обязательно. На разных этапах работают разные инструменты.

Для знакомства с пиццерией важны видимость, понятное предложение и доступная информация. Для первой покупки — удобство заказа и соответствие предложения ожиданиям. Для повторной — качество продукта, обслуживания и уместная коммуникация. Для рекомендаций — положительный опыт, которым человек действительно хочет поделиться. Нейра предлагает создать **цифровую карту покупательского пути**.

11.4. Кто покупает пиццу?

Новичок говорит:

— Наша аудитория — все, кто любит пиццу.

— Это слишком широкое определение для планирования конкретной рекламы.

Нейра предлагает изучить ситуации потребления.

Например:

Семья заказывает ужин домой.

Сотрудники офиса покупают обед.

Студенты выбирают доступную еду.

Компания друзей собирается вечером. Покупатель забирает пищу по дороге домой. Организация заказывает питание для мероприятия. Это возможные сегменты, а не доказательство того, что все они присутствуют в районе конкретной пиццерии.

Для каждого сегмента необходимо проверить:

размер и доступность аудитории;
повод покупки;
ожидаемый ассортимент;
приемлемый ценовой диапазон;
удобный канал заказа;
важные характеристики обслуживания;
возможную частоту покупок.

Нейра не должна придумывать результаты исследования рынка. Если данных недостаточно, она предлагает способы их получения.

11.5. Маркетинговый паспорт пиццерии

Нейра создаёт для Новичка новый цифровой документ.

Раздел 1. Предприятие

Название, формат, местоположение, зона обслуживания.

Раздел 2. Концепция

Основное предложение и конкурентные преимущества.

Раздел 3. Аудитория

Подтверждённые покупательские сегменты и их потребности.

Раздел 4. Продукт

Основные позиции меню и их экономические показатели.

Раздел 5. Каналы продаж

Зал, самовывоз, собственная доставка и другие используемые каналы.

Раздел 6. Каналы коммуникации

Доступные и разрешённые способы информирования покупателей.

Раздел 7. Конкурентная среда

Проверенные сведения о сопоставимых предложениях.

Раздел 8. Маркетинговые цели

Измеримые результаты на определённый период.

Раздел 9. Бюджет

Доступные средства и ограничения расходов.

Раздел 10. Аналитика

Источники данных, показатели и методы оценки.

Раздел 11. Ответственные

Сотрудники, утверждающие и выполняющие мероприятия.

Раздел 12. История результатов

Проведённые кампании, затраты, выводы и дальнейшие действия. Так маркетинг получает собственный цифровой паспорт, связанный с финансовой моделью и экономическими паспортами продуктов.

11.6. Практикум 11А. Нейра создаёт маркетинговую стратегию первой пиццерии

Цель: разработать последовательный план привлечения первых покупателей.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, интеллектуальный директор по маркетингу моей первой пиццерии.

Используй концепцию предприятия, исследование рынка, меню, цены, экономические паспорта продуктов и доступный бюджет.

Подготовь маркетинговую стратегию.

Этап 1. Аудитория

Определи возможные покупательские сегменты и отдели подтверждённые сведения от гипотез.

Этап 2. Потребности

Опиши ситуации, в которых покупатели могут выбирать нашу пиццерию.

Этап 3. Предложение

Сформулируй проверяемые преимущества предприятия.

Этап 4. Каналы

Предложи способы информирования покупателей.

Этап 5. Первая покупка

Разработай варианты привлечения первых заказов.

Этап 6. Повторная покупка

Предложи способы формирования долгосрочных отношений с покупателями.

Этап 7. Экономика

Оцени бюджет и ожидаемые результаты по нескольким сценариям.

Этап 8. Измерение

Определи показатели эффективности.

Этап 9. Риски

Проверь, какие обещания требуют подтверждения и какие мероприятия могут оказаться экономически невыгодными.

Этап 10. План

Подготовь последовательность действий на первые 90 дней.

Не придумывай рыночную статистику.

Не используй недостоверные рекламные обещания. Не представляй прогнозируемые продажи как гарантированные. Все расходы и публикации должны утверждаться ответственным руководителем».

Результат практикума

Новичок получает «Маркетинговую стратегию первой пиццерии на 90 дней».

11.7. Первые 90 дней: три этапа

Нейра предлагает разделить начальный маркетинговый период на три части.

Этап 1. Знакомство

Цель — помочь потенциальным покупателям узнать о существовании пиццерии и понять её предложение. На этом этапе особенно важно обеспечить точность адреса, режима работы, меню, цен и способов заказа.

Этап 2. Первая покупка

Цель — снизить препятствия для знакомства с продуктом. Покупателю должно быть понятно, что он получит, сколько это стоит и как оформить заказ.

Этап 3. Повторная покупка

Цель — создать условия, при которых довольные покупатели захотят возвращаться. Здесь особое значение имеют стабильность качества, обслуживание, работа с обратной связью и уместные предложения.

— А когда начинать третий этап? — спрашивает Новичок.

— Не обязательно ждать окончания второго. Все три направления могут работать одновременно. Мы разделяем их прежде всего для удобства планирования.

11.8. Локальный маркетинг: люди рядом с пиццерией

Новичок смотрит на карту района.

— Нейра, почему мы должны тратить деньги на рекламу всему городу, если большинство покупателей находится рядом?

— Не должны, если такая реклама не соответствует твоей бизнес-модели.

Для локального предприятия важна территория, с которой покупатели могут удобно прийти или получить заказ.

Нейра предлагает изучить:

Жилые дома.

Офисные здания.

Учебные заведения.

Торговые объекты.

Транспортные потоки.

Пешеходные маршруты.

Места проведения мероприятий.

Конкурирующие предложения.

Условия самовывоза.

Фактическую зону доставки.

Но наличие большого количества людей рядом ещё не означает высокий спрос. Необходимо учитывать их потребности, покупательское поведение и доступность предложения. Для Новичка локальный маркетинг становится одним из первых направлений практической работы.

11.9. Десять способов привлечения покупателей

Нейра предлагает Новичку рассмотреть несколько инструментов.

1. Вывеска и оформление входа.

Помогают человеку заметить предприятие и понять его предложение.

2. Актуальная информация на цифровых картах.

Облегчает поиск адреса, режима работы и способов заказа.

3. Собственный сайт или страница заказа.

Позволяет представить меню и организовать взаимодействие с покупателем.

4. Локальная цифровая реклама.

Помогает обращаться к выбранной аудитории при соблюдении правил рекламных платформ.

5. Информация в социальных сетях.

Позволяет знакомить покупателей с продукцией и жизнью пиццерии.

6. Сотрудничество с местными организациями.

Может создавать дополнительные поводы для знакомства с предприятием.

7. Дегустации и презентации.

Позволяют показать продукт при соблюдении санитарных и организационных требований.

8. Специальные предложения.

Могут стимулировать первую покупку, если их экономика предварительно рассчитана.

9. Работа с отзывами.

Помогает выявлять проблемы и поддерживать доверие.

10. Рекомендации покупателей.

Могут приводить новых гостей благодаря положительному опыту.

Нейра подчёркивает:

— Это перечень возможных инструментов, а не обязательная программа. Выбирать их необходимо по результатам проверки.

11.10. Почему количество просмотров не равно количеству продаж

Новичок радуется:

— Нейра, нашу рекламу увидели десять тысяч человек!

— Сколько из них заинтересовались предложением?

— Не знаю.

— Сколько перешли к оформлению заказа?

— Не знаю.

— Сколько купили?

— Тоже не знаю.

— Тогда мы пока знаем только показатель охвата или показов, в зависимости от отчёта рекламной системы.

Нейра объясняет, что маркетинговые показатели образуют последовательность.

Показы.

Охват.

Переходы.

Обращения.

Заказы.

Подтверждённые покупки.

Повторные покупки.

Маржинальный доход.

При этом нельзя автоматически считать, что каждый заказ после просмотра рекламы был вызван именно этой рекламой. Для оценки причинного эффекта нужны корректные методы измерения.

11.11. Стоимость привлечения покупателя

Нейра предлагает рассчитать САС — *Customer Acquisition Cost*.

В упрощённом виде:

САС = Затраты на привлечение / Количество привлечённых новых покупателей. Предположим, на рекламную кампанию потрачено 30 000 рублей. По принятой методике учёта с ней связаны 150 новых покупателей.

Тогда:

$$30\,000 / 150 = 200 \text{ рублей.}$$

Стоимость привлечения одного нового покупателя составляет 200 рублей.

Но здесь важно определить, какие расходы включены в расчёт и каким образом покупатель признан новым и привлечённым. Если использованы только расходы на размещение рекламы, показатель не отражает всех маркетинговых затрат. Кроме того, атрибуция покупки конкретной кампании не обязательно доказывает, что без неё покупка не состоялась бы.

Поэтому САС полезен, но требует аккуратной интерпретации.

11.12. Почему дешёвый покупатель не всегда выгодный

Новичок спрашивает:

— Если одна реклама привлекает покупателя за 100 рублей, а другая за 200, первая лучше?

— Не обязательно.

Покупатели могут различаться по частоте заказов, составу покупок и затратам на обслуживание. Один покупатель закажет пиццу один раз. Другой будет возвращаться регулярно.

Но будущую ценность покупателя нельзя определять только по желаемому сценарию. Нейра предлагает анализировать фактические повторные покупки и маржинальный доход за выбранный период. Так мы постепенно переходим от оценки первой продажи к оценке отношений с покупателем.

11.13. Интерактивный калькулятор эффективности рекламы

Изменяйте рекламный бюджет, количество новых покупателей и маржинальный доход первого заказа.

Нейра предлагает оценить рекламную кампанию по простым показателям: бюджет, число новых покупателей, средняя стоимость привлечения, повторные покупки и маржинальный доход. Например, при бюджете 30 000 руб. и 150 новых покупателей стоимость привлечения

составляет 200 руб. на человека. Расчёт следует проверять по фактическим данным, учитывая повторные покупки и прочие расходы.

11.14. Реклама должна продавать экономически обоснованное предложение

Нейра напоминает Новичку о десятой главе.

— Мы уже рассчитали маржинальный доход «Пепперони».

— Да, в нашем примере он составлял 290 рублей.

— Теперь ты понимаешь, почему нельзя запускать рекламную акцию, не рассчитав её экономику.

Предположим, пиццерия предлагает скидку на популярную пиццу. Количество заказов может увеличиться.

Но одновременно снизится маржинальный доход с одной продажи. Если стоимость рекламы и скидки окажется слишком высокой, кампания может ухудшить финансовый результат.

Поэтому Нейра предлагает рассчитывать:

Стоимость кампании.

Предполагаемый дополнительный спрос.

Изменение цены.

Маржинальный доход заказа после скидки. Дополнительные расходы на выполнение заказов. Вероятные производственные ограничения. Сценарии экономического результата. Реклама не должна создавать спрос, который пиццерия не способна обслужить с установленным качеством.

11.15. Практикум 11Б. Нейра создаёт и проверяет рекламную кампанию

Цель: разработать рекламное предложение с понятной экономикой и измеримыми результатами.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, интеллектуальный маркетолог моей пиццерии.

Помоги подготовить рекламную кампанию. Я предоставлю данные об аудитории, продукте, цене, маржинальном доходе и доступном бюджете.

Этап 1. Цель

Определи измеримую цель кампании.

Этап 2. Аудитория

Укажи, кому адресовано предложение.

Этап 3. Продукт

Проверь, соответствует ли выбранный продукт цели кампании.

Этап 4. Сообщение

Подготовь три варианта рекламного текста.

Этап 5. Канал

Предложи способы распространения рекламы.

Этап 6. Экономика

Рассчитай бюджет и несколько сценариев результата.

Этап 7. Производство

Проверь готовность предприятия к возможному увеличению заказов.

Этап 8. Измерение

Предложи показатели и способ проверки дополнительного эффекта кампании.

Этап 9. Риски

Выдели юридические, репутационные, финансовые и операционные ограничения.

Этап 10. Итог

Подготовь цифровой паспорт рекламной кампании. Не придумывай характеристики продукта.

Не используй ложные обещания.

Не объявляй предполагаемые результаты гарантированными. Не публикуй материалы и не расходуй бюджет без утверждения».

Результат практикума

Новичок получает «Паспорт рекламной кампании».

11.16. Цифровой паспорт рекламной кампании

Нейра предлагает сделать паспорт обязательным документом для каждой существенной маркетинговой инициативы.

Он содержит:

Название кампании.

Уникальный идентификатор.

Ответственного.

Цель.

Целевую аудиторию.

Территорию проведения.

Продукт или предложение.

Условия акции.

Каналы коммуникации.

Дату начала и окончания.

Плановый бюджет.

Утверждённые рекламные материалы.

Способ измерения результата.

Плановые показатели.

Фактические расходы.

Фактические результаты.

Ограничения оценки.

Выводы.

Корректирующие действия.

Решение о повторении кампании.

Теперь маркетинговая инициатива перестаёт существовать только в переписке и устных договорённостях. Она становится управляемым проектом.

11.17. Маркетинговый календарь на 365 дней

Старичок задаёт следующий вопрос:

— Нейра, у меня десять пиццерий. Как перестать придумывать рекламные акции в последний момент?

— Создадим годовой маркетинговый календарь.

Он должен учитывать:

сезонные изменения спроса;

подтверждённые локальные события;

праздники;

особенности покупательских сегментов;

изменения ассортимента;

планы развития сети;

доступные бюджеты;

производственные возможности;

результаты предыдущих кампаний.

Нейра предлагает разделить календарь на четыре уровня. **Годовой уровень.** Основные цели и направления. **Квартальный уровень.** Тематические программы и распределение бюджета. **Месячный уровень.** Конкретные кампании и задачи. **Недельный уровень.** Подго-

товка, запуск, контроль и анализ. Календарь на 365 дней не означает необходимость ежедневно запускать новую рекламу. Он означает, что каждый день имеет понятное место в системе маркетинговой работы.

11.18. Двенадцать месяцев маркетингового управления

Нейра предлагает примерную структуру годового цикла. **Январь.** Анализ результатов предыдущего года и проверка маркетинговых целей. **Февраль.** Исследование покупательских сегментов и тестирование предложений. **Март.** Улучшение цифрового присутствия и удобства заказа. **Апрель.** Проверка локальных каналов привлечения. **Май.** Анализ сезонных изменений спроса и подготовка соответствующих предложений. **Июнь.** Работа с качеством клиентского опыта и обратной связью.

Июль. Проверка эффективности рекламных каналов. **Август.** Подготовка к подтверждённым изменениям спроса в предстоящем периоде. **Сентябрь.** Работа с подходящими сегментами покупателей и локальными партнёрствами. **Октябрь.** Проверка повторных продаж и эффективности коммуникаций. **Ноябрь.** Подготовка к сезонным кампаниям с расчётом их экономики. **Декабрь.** Анализ результатов, завершение годовых программ и планирование следующего периода.

Это учебная структура.

Конкретные мероприятия должны определяться рынком, форматом пиццерии и фактическими данными.

11.19. Практикум 11В. Нейра создаёт маркетинговый календарь на 365 дней

Цель: получить системный годовой план маркетинговой деятельности.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, интеллектуальный директор по маркетингу пиццерии.

Разработай маркетинговый календарь на 365 дней. Используй концепцию предприятия, данные о покупателях, ассортимент, экономику продуктов, бюджет и подтверждённые особенности рынка.

Этап 1. Годовые цели

Определи измеримые направления маркетинговой работы.

Этап 2. Сезонность

Выдели подтверждённые сезонные факторы и гипотезы, требующие проверки.

Этап 3. Кварталы

Распредели основные программы по кварталам.

Этап 4. Месяцы

Подготовь месячные планы.

Этап 5. Недели

Определи задачи подготовки, проведения и анализа.

Этап 6. Дни

Составь календарь ежедневных действий, включая контроль, исследования, подготовку материалов и оценку результатов.

Этап 7. Бюджет

Распредели расходы по утверждённым ограничениям.

Этап 8. Производство

Проверь соответствие мероприятий возможностям пиццерии.

Этап 9. Ответственность

Предложи распределение задач.

Этап 10. Контроль

Определи показатели и периодичность анализа. Не придумывай местные мероприятия и статистику. Не создавай рекламные акции ради заполнения календаря. Не обещай гарантированный рост продаж. Представь результат как проект, требующий утверждения».

Результат практикума

Предприниматель получает «Маркетинговый календарь на 365 дней».

11.20. Старичок: одна сеть или десять отдельных рынков?

Владелец сети рассматривает карту своих предприятий.

— Нейра, может быть, нам достаточно одной рекламной кампании для всех десяти пиццерий?

— Для некоторых задач — возможно. Но не для всех.

Нейра предлагает разделить маркетинг на два уровня.

Центральный маркетинг

Центральный офис отвечает за общую стратегию, фирменный стиль, стандарты, инструменты, аналитику и согласованные общесетевые кампании.

Локальный маркетинг

Каждая пиццерия учитывает особенности своей территории, покупателей, конкурентов и спроса. При этом локальные мероприятия должны соответствовать общим стандартам сети. Так возникает сочетание единой маркетинговой системы и адаптации к конкретному рынку.

11.21. Единый маркетинговый центр сети

Нейра предлагает Старичку создать функциональную модель центрального маркетинга.

В неё входят:

Маркетинговая стратегия.

Исследование покупателей.

Управление брендом.

Управление рекламными кампаниями.

Локальный маркетинг.

Цифровые каналы.

Контент и рекламные материалы.

Аналитика.

Управление маркетинговым бюджетом.

Работа с клиентским опытом.

Программы повторных продаж.

Оценка экономической эффективности.

Обучение управляющих.

Контроль соблюдения стандартов.

Планирование развития маркетинговых инструментов. Эти функции не обязательно требуют пятнадцати отдельных сотрудников. Они могут распределяться между существующими специалистами, подрядчиками и уполномоченными руководителями. Нейра помогает описывать процессы и ответственность, но не заменяет утверждённую организационную структуру.

11.22. Практикум 11Г. Нейра становится маркетинговым директором десяти пиццерий

Цель: создать единую систему маркетингового управления сетью.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, интеллектуальный директор по маркетингу сети из десяти пиццерий.

Я предоставлю сведения о предприятиях, продажах, аудиториях, рекламных расходах и результатах кампаний. Подготовь проект общесетевой маркетинговой системы.

Проверь полноту данных.

Определи общие и локальные маркетинговые задачи. Сформируй структуру центрального маркетинга. Определи функции управляющих пиццериями. Предложи единый стандарт рекламных кампаний. Разработай цифровой паспорт кампании.

Подготовь правила бюджетирования.

Определи общие показатели эффективности. Предложи способы оценки дополнительного эффекта рекламы. Создай структуру годового календаря. Подготовь систему обмена результатами между объектами. Разработай правила проверки рекламных материалов. Предложи пилотный порядок внедрения. Определи риски и необходимые согласования. Не считай все десять рынков одинаковыми. Не переносить результаты одного объекта на остальные без проверки.

Не предлагай расходы без утверждения. Не используй персональные данные покупателей без законных оснований».

Результат практикума

Старичок получает «**Целевую модель маркетингового управления сетью**».

11.23. Как сравнивать эффективность десяти пиццерий

Нейра предупреждает Старичка:

— Нельзя оценивать маркетинг только по объёму выручки.

Крупная пиццерия может продавать больше благодаря местоположению и существующей клиентской базе. Небольшая — показывать более высокую эффективность отдельных рекламных кампаний.

Поэтому необходимо использовать несколько групп показателей. **Привлечение.** Новые покупатели и затраты на их привлечение. **Продажи.** Количество заказов и выручка. **Экономика.** Маржинальный доход и расходы на маркетинг. **Повторные покупки.** Доля и частота возвращающихся покупателей. **Качество.** Жалобы, возвраты и другие подтверждённые показатели клиентского опыта. **Исполнение.** Соблюдение сроков и утверждённых бюджетов.

При сравнении следует учитывать размер рынка, формат предприятия, историю работы и доступность каналов продаж.

11.24. Эксперименты вместо догадок

Новичок спрашивает:

— Нейра, как узнать, какой рекламный текст лучше?

— Провести корректный эксперимент.

Например, можно подготовить два варианта сообщения. Первый делает акцент на особенностях продукта.

Второй — на удобстве заказа.

Затем необходимо определить:

какую гипотезу проверяем;

какой показатель считаем основным;

каким образом формируем сравнимые группы;

сколько времени будет идти эксперимент;

какие дополнительные факторы могут повлиять на результат;

по каким правилам принимаем решение. Если одновременно изменить цену, фотографию, аудиторию и рекламный канал, будет трудно установить, какой фактор повлиял на результат.

Поэтому Нейра предлагает по возможности проверять изменения последовательно или использовать корректный экспериментальный дизайн.

11.25. Почему нельзя доверять каждому красивому графику

Старичок показывает Нейре отчёт подрядчика.

— Смотри, после запуска рекламы продажи выросли на 15%. Значит, кампания сработала.

— Возможно. Но что происходило в тот же период?

— Не знаю.

— Может быть, изменился спрос. Возможно, было местное мероприятие. Или выросло число доступных часов работы.

Нейра объясняет различие между совпадением событий и причинным эффектом. Если продажи выросли после запуска рекламы, это ещё не доказывает, что именно реклама вызвала рост. Для более надёжной оценки можно использовать сравнимые контрольные группы, эксперименты и другие подходящие методы.

Но и такие методы требуют качественных данных и проверки предположений. **Нейра должна помогать предпринимателю сомневаться в красивых цифрах, если за ними нет надёжного измерения.**

11.26. Повторные продажи: покупатель важнее одного заказа

Новичок получает новый отчёт.

— Нейра, за месяц к нам пришло много новых покупателей. Но часть из них больше не возвращалась.

— Тогда необходимо изучить повторные покупки.

Нейра предлагает анализировать покупателей по периодам первой покупки — когортам.

Например, можно сравнить, какая доля покупателей, впервые сделавших заказ в январе, вернулась в течение следующих 30, 60 или 90 дней.

Но для такого анализа необходимы корректные идентификаторы и законные основания обработки данных. Если система не позволяет надёжно различать покупателей, нельзя выдавать количество заказов за количество уникальных людей.

Нейра также предлагает учитывать:

Качество продукта.

Скорость обслуживания.

Удобство заказа.

Точность выполнения.

Обратную связь.

Соответствие ожиданиям.

Повторная продажа не является исключительно результатом рекламы. Она отражает работу всего предприятия.

11.27. Как Нейра помогает работать с отзывами

Старичок показывает несколько отзывов.

В одном покупатель хвалит пиццу.

В другом жалуется на задержку.

В третьем отмечает ошибку в комплектации заказа.

— Нейра, можно ли поручить тебе анализировать отзывы?

— Да, если у меня есть законный доступ к соответствующим данным.

Нейра может группировать обращения по темам.

Например:

качество пиццы;

температура продукта;

время доставки;

правильность комплектации;

обслуживание;

удобство заказа;

работа с претензиями.

Но автоматическая классификация может ошибаться.

Поэтому существенные жалобы и спорные случаи должны проверяться сотрудниками. Кроме того, Нейра не должна самостоятельно публиковать ответы от имени предприятия без установленного разрешения.

11.28. Репутация — результат ежедневной работы

Нейра возвращает предпринимателей к шести параметрам успеха.

— Мы начали разговор с маркетинга. Но репутация формируется не только рекламой. Покупатель оценивает весь опыт. Он видит рекламу. Изучает меню. Оформляет заказ. Получает пиццу. Оценивает вкус, внешний вид, температуру, скорость и обслуживание. После этого формируется его впечатление.

Поэтому Нейра предлагает связывать маркетинговую аналитику с системой контроля качества, которую мы начали разрабатывать в предыдущих главах. Если реклама приводит больше покупателей, но качество обслуживания ухудшается из-за перегрузки, результат может оказаться отрицательным. **Нельзя развивать маркетинг отдельно от производственных возможностей и качества обслуживания.**

11.29. Будущая Нейра — интеллектуальный директор по маркетингу

Теперь можно определить, какие рабочие документы и отчёты потребуются владельцу для управления маркетингом. **Инструмент 1. Маркетинговый паспорт пиццерии.** Объединяет концепцию, аудиторию, каналы и цели. **Инструмент 2. Анализ покупательских сегментов.** Помогает изучать подтверждённые особенности спроса. **Инструмент 3. Генератор рекламных предложений.** Создаёт варианты сообщений с проверкой фактических утверждений. **Инструмент 4. Календарь на 365 дней.**

Организует годовую маркетинговую работу. **Инструмент 5. Паспорт рекламной кампании.** Фиксирует цели, бюджет, материалы и результаты. **Инструмент 6. Анализ затрат на привлечение.** Рассчитывает показатели по установленной методике. **Инструмент 7. Оценка экономического результата.** Связывает маркетинговые расходы с маржинальным доходом. **Инструмент 8. Анализ повторных покупок.** Помогает исследовать возвращаемость покупателей.

Инструмент 9. Работа с отзывами.

Группирует обращения и помогает выявлять проблемы. **Инструмент 10. Локальный маркетинг.** Поддерживает планирование мероприятий отдельных пиццерий. **Инструмент 11. Общесетевой маркетинг.** Объединяет стратегию и результаты десяти предприятий. **Инструмент 12. Экспериментальная аналитика.** Помогает формулировать гипотезы и оценивать результаты проверок. **Инструмент 13. Контроль рекламных материалов.** Проверяет соответствие утверждённым сведениям и правилам.

Инструмент 14. Журнал маркетинговых решений. Сохраняет историю кампаний, выводов и изменений. Для реальной работы потребуется интеграция с разрешёнными источниками данных, рекламными системами, учётом продаж и аналитическими инструментами. Обычный GPT без таких подключений не может самостоятельно наблюдать все продажи и рекламные кампании.

11.30. Общий практикум. Нейра проводит маркетинговый аудит

Цель: проверить эффективность существующего маркетинга и подготовить план улучшений.

Задание для GPT

«Ты — Нейра, независимый консультант по маркетингу пицца-бизнеса.

Изучи предоставленные материалы.

Проверь:

Маркетинговую стратегию.

Целевую аудиторию.

Конкурентное позиционирование.

Уникальные преимущества.

Локальный маркетинг.
Цифровое присутствие.
Рекламные каналы.
Качество рекламных материалов.
Маркетинговый бюджет.
Стоимость привлечения покупателей.
Экономику рекламных кампаний.
Повторные покупки.
Работу с отзывами.
Репутационные риски.
Связь маркетинга с качеством продукции. Производственную готовность к акциям.
Маркетинговый календарь.
Систему измерения результатов.
Распределение ответственности.
План улучшений.
По каждому направлению разделяй:
подтверждённые данные;
расчётные показатели;
предположения;
обнаруженные проблемы;
необходимые проверки;
предлагаемые действия.
Не придумывай результаты кампаний.

Не считай рост продаж доказательством эффективности рекламы без проверки. Не обещавай гарантированные результаты. Подготовь итоговый протокол аудита и план мероприятий на 90 дней».

Результат практикума

Предприниматель получает **«Протокол маркетингового аудита пиццерии»**.

11.31. Что получил Новичок

После одиннадцатой встречи Новичок располагает следующими инструментами:

Маркетинговым паспортом пиццерии.
Картой покупательского пути.
Описанием основных покупательских сегментов. Маркетинговой стратегией на 90 дней.
Планом локального продвижения.
Шаблоном рекламного предложения.
Цифровым паспортом рекламной кампании. Методикой расчёта стоимости привлечения.
Калькулятором экономики рекламы.
Маркетинговым календарём на 365 дней. Планом работы с повторными покупками.
Протоколом маркетингового аудита.

Теперь он понимает, что задача маркетинга — не просто рассказать о пиццерии. Необходимо привлекать покупателей, выполнять обещания, измерять результат и создавать основания для повторных покупок.

11.32. Что получил Старичок

Старичок подготовил основу единого маркетингового управления сетью:

Общесетевую маркетинговую стратегию. Разделение центрального и локального маркетинга. Единый стандарт рекламных кампаний.
Систему цифровых паспортов.
Годовой маркетинговый календарь.
Методики оценки затрат на привлечение. Анализ экономики рекламных мероприятий.

Систему сравнения десяти пиццерий.

План исследования повторных покупок.

Правила анализа отзывов.

Принципы маркетинговых экспериментов. Архитектуру интеллектуального маркетингового директора. Теперь он может рассматривать маркетинг не как набор отдельных рекламных расходов, а как управляемую систему с целями, ответственными и проверяемыми результатами.

11.33. Последний разговор

Вечером Новичок снова подошёл к окну своей пиццерии. Теперь он смотрел на проходящих людей иначе. Раньше ему казалось, что достаточно приготовить хорошую пиццу — и покупатели придут сами. Сегодня он понял, что человеку необходимо узнать о пиццерии, заинтересоваться предложением, сделать заказ и получить положительный опыт.

— Нейра, значит, наша задача — не просто привлечь человека один раз?

— Именно.

— А сделать так, чтобы он захотел вернуться?

— Да. Но желание вернуться возникает прежде всего благодаря ценности продукта и качеству обслуживания.

Старичок изучал проект годового маркетингового календаря.

— Нейра, теперь я вижу, как можно управлять рекламой десяти пиццерий. Но хочу разобраться глубже.

— В чём именно?

— Мы можем привлечь покупателя. А как превратить его в постоянного?

— Для этого необходимо изучить повторные покупки, клиентский опыт, программы лояльности и экономику долгосрочных отношений.

Новичок улыбнулся.

— Значит, следующая встреча будет посвящена покупателям, которые возвращаются?

— Да. И тому, почему некоторые не возвращаются.

Итог главы

Для Новичка: маркетинг начинается с понимания покупателей, создания понятного предложения и организации измеримого привлечения. **Для Старичка:** управление маркетингом сети требует единой стратегии, локальной адаптации, цифровых паспортов кампаний и проверки экономических результатов. **Для обоих:** Нейра помогает создавать рекламные материалы, планировать кампании, рассчитывать затраты и анализировать результаты, но не заменяет достоверные данные и управленческие решения.

Главный принцип: эффективная реклама не просто создаёт внимание. Она помогает привлечь подходящих покупателей, обеспечить экономически обоснованные продажи и сформировать предпосылки для долгосрочных отношений. **В следующей главе** Новичок научится анализировать повторные покупки и создавать первые программы лояльности. Старичок приступит к разработке единой системы управления клиентскими отношениями для десяти пиццерий.

Глава 12. Нейра превращает покупателей в постоянных гостей: CRM, программы лояльности и повторные продажи



Иллюстрация 2. К главе 12: Нейра превращает покупателей в постоянных гостей: CRM, программы лояльности и повторные продажи.

Создай с ИИ — Преобразуй с ИИ

Покупатель пришёл. А вернётся ли он? В понедельник утром Новичок вошёл в свою пиццерию в хорошем настроении. Воскресенье оказалось удачным. Заказы поступали почти весь вечер, сотрудники работали слаженно, а выручка превысила ожидания.

— Нейра, вчера у нас было 86 заказов! Думаю, маркетинговая кампания сработала.

— Поздравляю. А сколько покупателей сделали заказ впервые?

— Не знаю.

— Сколько из них уже покупали у тебя раньше?

— Тоже не знаю.

— А сколько воскресных покупателей вернутся в следующем месяце?

— Откуда мне знать?

— Именно поэтому нам нужна система управления отношениями с покупателями.

Новичок нахмурился.

— Но мы же уже занимались маркетингом.

— В предыдущей главе мы учились привлекать покупателей. Теперь нужно научиться сохранять их доверие и создавать условия для повторных покупок.

В это же время Старичок изучал отчёты своей сети. Десять пиццерий обслуживали тысячи заказов. Маркетинговый отдел регулярно запускал кампании, управляющие сообщали об увеличении числа покупателей.

Но Старичка беспокоил один вопрос.

— Нейра, почему мы каждый месяц тратим деньги на привлечение людей, которых, возможно, уже привлекали раньше?

— Потому что пока не видим целостной картины отношений с покупателями.

— У нас есть кассовые системы, приложения, сайты и программы лояльности.

— Наличие нескольких систем ещё не означает, что они работают как единая система.

— Значит, нам нужно объединить информацию?

— Да. Но не ради накопления данных. Ради улучшения обслуживания, повторных покупок и экономического результата.

Так начинается двенадцатая встреча. **Новичок создаёт систему постоянных покупателей. Старичок превращает разрозненные клиентские данные десяти пиццерий в управляемую систему отношений.**

12.1. Что важнее: первый заказ или десятый?

Нейра задаёт Новичку вопрос:

— Представь двух покупателей.

Первый заказал пиццу один раз и больше не возвращался. Второй заказывал регулярно на протяжении нескольких месяцев.

Кто из них важнее для бизнеса?

— Конечно, второй.

— Не обязательно во всех обстоятельствах. Но регулярные покупки могут создавать существенную долгосрочную ценность.

Нейра объясняет, что первый заказ и повторный заказ решают разные задачи. **Первый заказ** позволяет человеку познакомиться с продуктом и обслуживанием. **Повторный заказ** свидетельствует о том, что покупатель вновь выбрал предприятие. **Регулярные покупки** могут указывать на устойчивые отношения с пиццерией.

Однако нельзя считать каждого повторного покупателя автоматически прибыльным. Необходимо учитывать стоимость обслуживания, скидки, состав заказов и другие затраты.

Главный вопрос звучит так:

Как сделать так, чтобы покупатель возвращался по собственному желанию, а не только ради очередной скидки?

12.2. CRM — не просто список телефонных номеров

— Нейра, я слышал про CRM. Это база клиентов?

— База данных может быть частью CRM, но сама идея значительно шире.

CRM — *Customer Relationship Management*, управление отношениями с клиентами. Для пиццерии это система организации взаимодействия с покупателями на протяжении всего периода отношений.

Она помогает понимать:

Как человек познакомился с пиццерией.

Какой заказ сделал.

Какое обслуживание получил.

Возникали ли проблемы.

Возвращался ли он.

Какие предложения были для него полезными. Как изменялось его покупательское поведение. Какие действия предприятия влияли на качество отношений.

Нейра предупреждает:

— Не следует собирать личные сведения только потому, что технически это возможно.

Данные должны быть необходимыми, законно полученными, защищёнными и используемыми в соответствии с заявленными целями. Покупатель не должен превращаться в объект навязчивого наблюдения.

12.3. Покупатель, заказ и контакт — три разные сущности

Новичок задаёт вопрос:

— У нас было 86 заказов. Значит, 86 покупателей?

— Не обязательно.

Один человек мог оформить несколько заказов. Один заказ мог предназначаться для нескольких людей.

Часть заказов могла быть оформлена без идентификации покупателя.

В разных каналах один человек может использовать разные контактные данные. Поэтому Нейра предлагает различать три понятия.

Заказ — конкретная покупка.

Покупатель — человек или организация, совершившие покупку, если их можно надёжно идентифицировать. **Контакт** — разрешённый способ связи с покупателем. Нельзя автоматически считать количество заказов количеством уникальных покупателей. Нельзя без проверки объединять разные записи только потому, что они похожи. Особенно осторожно следует работать с семейными, корпоративными и групповыми заказами.

12.4. Как выглядит цифровой паспорт покупателя

Нейра предлагает создать единый стандарт клиентского профиля.

Но сразу уточняет:

— Это не анкета, которую каждый покупатель обязан заполнить. Это структура сведений, которые система может законно использовать для обслуживания.

Цифровой паспорт покупателя может содержать следующие разделы.

1. Идентификатор.

Уникальный номер клиента в системе.

2. Источник знакомства.

Подтверждённый канал первой покупки, если он известен.

3. История заказов.

Даты, состав и стоимость подтверждённых покупок.

4. Предпочтения.

Только сведения, которые покупатель сообщил добровольно или которые допустимо использовать по установленным правилам.

5. Каналы заказа.

Зал, самовывоз, собственная доставка или другие используемые способы.

6. История обслуживания.

Значимые обращения, подтверждённые проблемы и их разрешение.

7. Участие в программе лояльности.

Статус и действующие условия.

8. Разрешения на коммуникации.

Зафиксированные согласия, отказы и другие применимые правовые основания.

9. Активность.

Последняя покупка и другие показатели, необходимые для работы системы.

10. История предложений.

Какие сообщения были направлены и какие результаты действительно подтверждены.

11. Ограничения обработки.

Запреты на определённые коммуникации, сроки хранения и требования к удалению данных.

12. Ответственный процесс.

Какая система или уполномоченный сотрудник отвечает за актуальность соответствующих сведений.

Новичок удивляется:

— Неужели всё это необходимо заполнять вручную?

— Нет. При наличии разрешённых интеграций часть сведений может поступать из кассовой системы, сайта и программы лояльности. Недостающие данные нельзя придумывать.

12.5. Практикум 12А. Нейра создаёт систему постоянных покупателей первой пиццерии

Цель: организовать отношения с покупателями без лишней технической сложности.

Задание для GPT

«Нейра, помоги создать систему управления отношениями с покупателями моей первой пиццерии.

Я хочу, чтобы покупатели возвращались благодаря качеству продукта, удобству обслуживания и полезным предложениям. Изучи сведения о нашей пиццерии, способах заказа, меню и существующих инструментах.

Подготовь для меня:

Простой план организации CRM.

Перечень действительно необходимых клиентских данных. Способы определения новых и повторных покупателей. Порядок работы с обращениями и жалобами.

Варианты программы лояльности.

Правила допустимых коммуникаций.

Показатели повторных покупок.

Рекомендации для сотрудников.

План запуска на 30 дней.

Основные риски.

Не предлагай собирать лишние персональные данные. Не используй сведения о покупателях без надлежащих оснований. Не создавай техническую систему, если существующих инструментов достаточно. Представь результат как готовый план действий владельца пиццерии».

Результат практикума

Новичок получает «**План запуска системы постоянных покупателей**».

12.6. Почему покупатели не возвращаются

— Нейра, почему человек может заказать у нас пиццу один раз и больше не прийти?

— Причин может быть много. И не все связаны с качеством продукта.

Нейра предлагает рассмотреть несколько возможных причин.

Пицца не понравилась.

Заказ доставили слишком поздно.

Сотрудник допустил ошибку.

Цена оказалась выше ожидаемой ценности. Покупателю неудобно оформлять заказ. В нужный момент пиццерия была закрыта. Покупатель переехал или изменил привычки. Появилось более удобное предложение конкурента. Человек редко покупает пиццу вообще. Покупатель остался доволен, но пока не возникло нового повода для заказа.

Нейра подчёркивает:

— Нельзя автоматически считать отсутствие повторной покупки признаком недовольства.

Необходимо различать подтверждённые причины и предположения. Если человек не вернулся, это ещё не означает, что его нужно немедленно привлекать скидкой. Иногда важнее устранить проблему обслуживания.

Иногда — улучшить удобство заказа.

А иногда не требуется никаких дополнительных действий.

12.7. Нейра изучает путь повторного покупателя

Новичок обращается к Нейре:

— Посмотри на наших покупателей и скажи, почему они возвращаются.

Нейра отвечает:

«Для достоверного анализа мне нужны данные о повторных заказах и доступные сведения о клиентском опыте.

Пока могу предложить три направления проверки.

Первое. Качество первого заказа.

Сопоставим повторные покупки с подтверждёнными жалобами, задержками и ошибками.

Второе. Удобство заказа.

Проверим, возникают ли препятствия при повторном оформлении. **Третье. Соответствие предложения потребностям.** Изучим, какие продукты и способы обслуживания чаще выбирают возвращающиеся покупатели. После получения данных я подготовлю заключение и рекомендации».

Новичок замечает:

— Ты не стала сразу говорить, что всё дело в скидках.

— Потому что это было бы необоснованным предположением.

12.8. Показатели повторных продаж

Нейра предлагает использовать несколько управленческих показателей.

Доля повторных покупателей.

Помогает оценить, какая часть идентифицированных покупателей совершает повторные покупки за выбранный период.

Частота покупок.

Показывает, как часто покупатели делают заказы в определённом временном интервале.

Время до повторного заказа.

Помогает понять, через какой период после первой покупки люди возвращаются. **Доля покупателей, переставших покупать.** Может использоваться при заранее установленном определении неактивности. **Маржинальный доход от повторных заказов.** Позволяет оценивать экономический вклад повторных покупок. **Стоимость удерживающих мероприятий.** Помогает понять, сколько предприятие тратит на соответствующие программы. Для каждого показателя необходимо заранее определить правила расчёта.

Например, покупатель, который заказывает пиццу раз в два месяца, не обязательно потерян через 30 дней.

Поэтому универсального срока неактивности для всех покупателей не существует.

12.9. Новичок получает первый отчёт о повторных покупках

Предположим, за определённый период система надёжно идентифицировала 200 покупателей, впервые совершивших заказ. В течение следующих 30 дней 60 из них сделали хотя бы один повторный заказ.

Нейра сообщает:

«В рассматриваемой группе повторную покупку в течение 30 дней совершили 30% покупателей.

Это наблюдаемый результат для выбранной группы и периода. Для оценки его качества необходимо сравнение с предыдущими периодами, сопоставимыми предприятиями или установленной целью.

Рекомендую:

Проверить качество обслуживания первых заказов. Изучить, различается ли повторная покупка по каналам заказа. Проанализировать обращения покупателей. Проверить, какие изменения могут улучшить повторный опыт. Продолжить наблюдение за группой в течение более длительного периода».

— А ты можешь сразу сказать, хорошо это или плохо? — спрашивает Новичок.

— Без контекста такая оценка была бы слишком уверенной.

12.10. Когорты: почему важно сравнивать покупателей правильно

Нейра объясняет, что покупателей полезно объединять в группы по времени первой покупки.

Например:

Январская группа.

Февральская группа.

Мартовская группа.

Для каждой группы можно изучать повторные покупки через одинаковые промежутки времени. Это помогает сравнивать результаты более корректно. Нельзя напрямую сопоставлять число повторных покупок у группы, которая наблюдается шесть месяцев, с группой, существующей только две недели. Также необходимо учитывать сезонность, изменения цен, рекламные кампании и качество обслуживания.

Старичок внимательно слушает.

— Значит, я смогу сравнить, какие пиццерии лучше превращают новых покупателей в постоянных?

— Да, если данные сопоставимы и различия между предприятиями учтены.

12.11. Программа лояльности: награда или привычка?

Новичок предлагает:

— Давай будем дарить каждую десятую пиццу!

— Это возможный вариант. Но сначала нужно оценить его экономику и удобство для покупателей.

Нейра объясняет, что программа лояльности должна решать определённую задачу.

Например:

благодарить постоянных покупателей;

упрощать повторный заказ;

предоставлять понятные преимущества;

стимулировать знакомство с подходящими продуктами;

поддерживать долгосрочные отношения.

Но программа не должна превращаться в бесконтрольную раздачу скидок.

Нейра предлагает оценить:

Кому предназначена программа.

Как покупатель получает преимущество.

Насколько понятны условия.

Какие расходы несёт пиццерия.

Как изменяется поведение участников. Возникает ли дополнительный маржинальный доход. Какие обязательства принимает на себя предприятие. Как предотвратить ошибки и злоупотребления. Как покупатель может отказаться от участия. Как программа влияет на качество обслуживания.

12.12. Пять моделей лояльности

Нейра знакомит предпринимателей с возможными подходами.

Модель 1. Накопительная

Покупатель получает определённое преимущество после выполнения заранее установленных условий.

Модель 2. Балльная

Покупки могут сопровождаться начислением баллов, используемых по правилам программы.

Модель 3. Уровневая

Преимущества зависят от подтверждённого уровня участия.

Модель 4. Персональные предложения

Покупателю могут предоставляться уместные предложения с учётом разрешённых данных и его предпочтений.

Модель 5. Неденежные преимущества

Например, удобство повторного заказа, специальные сервисные возможности или доступ к определённым предложениям.

Нейра предупреждает:

— Не существует программы, которая гарантированно подходит любой пиццерии.

Для Новичка может оказаться полезнее простая и понятная система. Для сети Старичка потребуется более сложная организационная модель.

Но сложность сама по себе не является преимуществом.

12.13. Нейра выбирает программу лояльности для Новичка

— Нейра, предложи мне программу лояльности, которая не потребует большого бюджета и будет понятна покупателям.

Нейра отвечает:

«Для первой пиццерии рекомендую начать с ограниченного пилотного проекта.

Предлагаемый подход

Простая программа с ясными условиями и контролируемыми затратами.

Почему

У предприятия пока недостаточно данных для сложной персонализации.

Что необходимо проверить

Удобство участия.

Понятность условий.

Стоимость предоставляемых преимуществ.

Реакцию покупателей.

Влияние на повторные покупки.

Экономический результат.

Моя рекомендация

Не внедрять одновременно несколько программ. Начать с одной, проверить её результаты и только после этого принимать решение о расширении».

Новичок соглашается.

— Мне нравится, что мы не строим сложную систему до того, как поняли, нужна ли она покупателям.

12.14. Практикум 12Б. Нейра разрабатывает программу лояльности

Цель: создать понятную и экономически обоснованную программу повторных покупок.

Задание для GPT

«Нейра, разработай программу лояльности для нашей пиццерии.

Используй сведения о меню, маржинальном доходе, покупателях и доступном бюджете.

Предложи три варианта программы.

Для каждого варианта сообщи:

Для каких покупателей он предназначен. Какие преимущества получает участник.

Насколько понятны условия.

Какие расходы может понести пиццерия.

Какие результаты следует измерять.

Какие существуют риски.

Какие сотрудники будут участвовать.

Как провести пилотную проверку.

После сравнения предложи наиболее подходящий вариант. Не обещай гарантированный рост повторных продаж.

Не используй скрытые условия.

Не предлагай собирать ненужные персональные данные. Не запускай программу без моего утверждения».

Результат практикума

Новичок получает «**Проект программы лояльности**».

12.15. Персонализация: полезное предложение вместо навязчивой рекламы

Старичок спрашивает:

— Нейра, если мы знаем историю заказов покупателя, можем ли предложить ему то, что он действительно любит?

— При наличии надлежащих оснований для использования данных и коммуникации — да.

Но персонализация должна быть уместной.

Нейра приводит примеры.

Покупатель предпочитает самовывоз.

Ему может быть полезно напоминание о возможности быстро повторить предыдущий заказ, если он сам запросил такую функцию. Покупатель интересуется определённой категорией продуктов. Ему можно предложить информацию о новом продукте этой категории при соблюдении правил коммуникации.

Но Нейра не должна делать чувствительные выводы о человеке на основании состава его заказов.

Например, нельзя автоматически устанавливать состояние здоровья, религиозные убеждения или другие личные характеристики по выбранной пище. **Хорошая персонализация помогает покупателю. Плохая заставляет его чувствовать, что за ним наблюдают.**

12.16. Когда покупателю лучше ничего не отправлять

Новичок удивляется:

— Нейра, разве маркетинговая система не должна постоянно напоминать о нашей пиццерии?

— Нет.

Иногда лучшая коммуникация — отсутствие сообщения.

Нейра предлагает учитывать:

Наличие разрешения на соответствующий канал связи.

Частоту предыдущих сообщений.

Реакцию покупателя.

Актуальность предложения.

Отказы от коммуникации.

Возможность выбрать предпочтения.

Ограничения законодательства и правил платформ. Нельзя считать, что согласие на оформление заказа автоматически означает согласие на любые рекламные сообщения. Отказ покупателя должен соблюдаться. Иначе попытка увеличить повторные продажи может повредить репутации предприятия.

12.17. Нейра возвращает покупателя после неудачного заказа

Однажды Новичок получает жалобу.

Покупатель заказал две пиццы.

Одна из них приехала заметно позже ожидаемого времени и оказалась недостаточно горячей.

Новичок спрашивает:

— Нейра, давай предложим ему скидку на следующий заказ?

— Сначала необходимо разобраться в ситуации и устранить проблему.

Нейра предлагает последовательность действий. **Первое.** Проверить факты заказа и обращения.

Второе. Выяснить причину задержки.

Третье. Принять решение о надлежащем способе исправления ситуации. **Четвёртое.** Ответить покупателю уважительно и по существу. **Пятое.** Проверить, не повторяется ли аналогичная проблема. **Шестое.** Зафиксировать результат обращения в разрешённой системе. Скидка или другое компенсационное предложение могут быть уместны.

Но они не заменяют устранение причины неудовлетворительного обслуживания.

12.18. Практикум 12В. Нейра помогает восстановить доверие покупателя

Цель: организовать корректную работу с жалобами и предотвращать повторение проблем.

Задание для GPT

«Нейра, помоги разобраться с обращением покупателя.

Я предоставляю описание ситуации, сведения о заказе и действия сотрудников.

Подготовь:

Краткое изложение подтверждённых фактов.

Перечень недостающих сведений.

Возможные причины проблемы.

Рекомендации по её устранению.

Вариант уважительного ответа покупателю. Предложения по допустимой компенсации, если она обоснованна. Меры предотвращения повторения проблемы. Задачи для ответственных сотрудников.

Порядок проверки результата.

Не обвиняй сотрудников без доказательств. Не обещаю компенсацию, которую предприятие не утвердило. Не раскрывай личные данные покупателя посторонним. Не подменяй решение проблемы рекламным предложением».

Результат практикума

Предприниматель получает «**План восстановления доверия покупателя**».

12.19. Повторный заказ должен быть удобнее первого

Нейра задаёт Новичку неожиданный вопрос:

— Сколько действий требуется покупателю, чтобы повторить предыдущий заказ?

— Не знаю.

— Тогда проверь.

Покупателю может быть неудобно каждый раз заново выбирать пищу, указывать адрес или искать нужный раздел меню. При наличии соответствующих функций и разрешений система может помогать повторять заказ.

Но удобство должно сочетаться с контролем. Покупатель должен видеть состав, количество, цену и другие существенные условия до подтверждения. Нейра не должна самостоятельно оформлять платный заказ без необходимого согласия. Простота повторной покупки может быть важным преимуществом пиццерии.

12.20. Старичок обнаруживает десять разрозненных клиентских баз

Старичок показывает Нейре свои системы. Первая пиццерия использует одну программу лояльности.

Вторая — другую.

Третья собирает сведения через сайт. Четвёртая работает преимущественно через агрегаторов. В остальных используются разные сочетания инструментов.

— Нейра, можем ли мы объединить всё это?

— Возможно, но сначала необходимо проверить правовые основания, договорные ограничения, качество данных и совместимость систем.

Нейра предлагает не начинать с механического объединения всех записей.

Сначала необходимо определить:

какие сведения действительно нужны;

кто является ответственным за их обработку;

какие данные разрешено передавать между системами;

какие идентификаторы надёжны;

какие записи дублируются;

как соблюдаются отказы и ограничения;
как обеспечивается безопасность.

Только после этого можно проектировать единую клиентскую систему сети.

12.21. Один покупатель — несколько пиццерий

Старичок задаёт вопрос:

— А если человек заказывает пиццу в трёх наших заведениях, он должен участвовать в трёх разных программах лояльности?

— Это зависит от выбранной модели сети.

Нейра предлагает рассмотреть единый клиентский опыт. Покупатель может пользоваться одним разрешённым профилем и получать понятные преимущества в разных пиццериях сети.

Но для этого необходимо согласовать:

Общие правила программы.

Порядок идентификации.

Условия начисления и использования преимуществ.

Ответственность отдельных предприятий.

Финансовый учёт обязательств.

Обработку персональных данных.

Правила работы с жалобами.

Техническую совместимость.

Информирование покупателей.

Контроль корректности операций.

Нейра подчёркивает:

— Единая программа должна быть удобной покупателю и управляемой для предприятия.

12.22. Практикум 12Г. Нейра создаёт единую CRM для десяти пиццерий

Цель: подготовить управленческую модель единой клиентской системы сети.

Задание для GPT

«Нейра, разработай проект единой системы управления отношениями с покупателями для сети из десяти пиццерий.

Используй предоставленные сведения о кассовых системах, каналах заказа, программах лояльности и действующих правилах работы с данными.

Подготовь:

Оценку существующих клиентских систем. Перечень проблем и дублирующихся функций. Предложение по единому клиентскому опыту. Требования к цифровому паспорту покупателя. Варианты общей программы лояльности. Порядок взаимодействия центрального офиса и пиццерий.

Правила работы с жалобами.

Систему оценки повторных покупок.

Требования к защите данных.

План поэтапного внедрения.

Риски объединения систем.

Показатели эффективности.

Не объединяй клиентские записи без проверки. Не предлагай использовать данные, доступ к которым не разрешён. Не запускай коммуникации без соответствующих оснований. Представь результат как проект для утверждения руководством сети».

Результат практикума

Старичок получает «**Целевую модель единой CRM сети**».

12.23. Какие покупатели приносят сети наибольшую ценность

Старичок спрашивает:

— Нейра, можем ли мы определить наиболее ценных покупателей?

— Да, если заранее договоримся, что именно понимаем под ценностью.

Большое количество заказов не всегда означает высокий экономический результат. Покупатель может регулярно использовать значительные скидки. Другой покупает реже, но формирует более высокий маржинальный доход. Третий делает крупные корпоративные заказы.

Поэтому Нейра предлагает учитывать:

Частоту покупок.

Состав заказов.

Маржинальный доход.

Стоимость предоставленных преимуществ.

Затраты на обслуживание.

Продолжительность отношений.

При этом такие показатели следует использовать для улучшения управления, а не для несправедливого или унижительного отношения к отдельным покупателям. Качество обслуживания должно соответствовать установленным стандартам для всех.

12.24. LTV: долгосрочная ценность покупателя

Нейра знакомит предпринимателей с ещё одним понятием. LTV — *Lifetime Value*, долгосрочная ценность покупателя. В разных компаниях применяются разные определения и методы оценки этого показателя. Для управленческих решений особенно полезно понимать, какой маржинальный доход покупатель создаёт за определённый период и какие затраты связаны с его привлечением и удержанием.

Нейра объясняет:

— Не нужно обещать, что новый покупатель обязательно сделает десять заказов.

Будущие покупки неизвестны.

Их можно оценивать на основе фактических данных, но такие оценки остаются прогнозами. Для новой пиццерии данных может быть недостаточно. Для сети Старичка историческая информация позволяет проводить более содержательный анализ.

Однако даже большой объём данных не устраняет неопределённость будущего.

12.25. Почему программа лояльности может оказаться убыточной

Старичок вспоминает старую акцию.

— Мы однажды начисляли покупателям очень щедрые бонусы. Участники были довольны, но финансовый результат оказался слабым.

— Это распространённый риск, — отвечает Нейра.

Программа может стимулировать покупки, которые и так состоялись бы без неё. В таком случае предприятие предоставляет преимущество, не получая сопоставимого дополнительного результата.

Возможны и другие проблемы.

Слишком большие скидки.

Неучтённые обязательства по бонусам.

Ошибки начисления.

Недостаточный контроль списаний.

Сложные условия, вызывающие недовольство. Дополнительная нагрузка на сотрудников.

Поэтому Нейра предлагает оценивать не только количество участников программы, но и её дополнительный экономический эффект.

12.26. Нейра проверяет эффективность программы лояльности

Старичок задаёт вопрос:

— Нейра, наша программа лояльности действительно увеличивает прибыль?

Нейра отвечает:

«По имеющимся данным участники программы совершают покупки чаще, чем некоторые другие покупатели.

Но это ещё не доказывает, что именно программа вызвала различие. Возможно, наиболее активные покупатели чаще вступают в программу изначально.

Рекомендую:

Определить, какие показатели считаем результатом программы. Проверить стоимость предоставленных преимуществ. Сопоставить изменения покупательского поведения. По возможности провести корректный эксперимент. Оценить дополнительный маржинальный доход. Проверить влияние на удовлетворённость покупателей. До завершения проверки не рекомендую существенно расширять бюджет программы».

— Получается, даже большая клиентская база может создавать иллюзию успеха?

— Да. Поэтому мы оцениваем не только активность, но и подтверждённые результаты.

12.27. Корпоративные покупатели: отдельное направление CRM

Нейра обращает внимание Старичка на ещё одну категорию. Организации могут регулярно заказывать пиццу для сотрудников, встреч и мероприятий. Такие отношения отличаются от обычных индивидуальных покупок.

Здесь могут быть важны:

Контактные лица.

Договорные условия.

Порядок оформления заказа.

Документооборот.

Требования к доставке.

Объёмы заказов.

Сроки оплаты.

История обслуживания.

Обработка претензий.

Экономический результат сотрудничества. Нейра предлагает вести корпоративных клиентов в отдельном управленческом контуре CRM. При этом нельзя смешивать личные данные сотрудников организаций с корпоративными сведениями без соответствующих оснований.

12.28. Повторные продажи и производственное планирование

Новичок замечает:

— Нейра, если мы научимся понимать повторные покупки, сможем лучше прогнозировать продажи?

— Да. Но это лишь один из факторов.

В восьмой главе мы уже учились составлять прогнозы спроса. Теперь в них можно учитывать подтверждённые закономерности повторных покупок.

Например, корпоративный покупатель может регулярно оформлять заказ в определённый день недели.

Но даже регулярность прошлых заказов не гарантирует будущих.

Поэтому Нейра должна отличать подтверждённый заказ от прогнозируемого. Это помогает связывать CRM с производственным планированием, закупками и расписанием сотрудников.

12.29. Повторные продажи и качество обслуживания

Нейра напоминает о предыдущих главах. Мы уже изучали работу смены, качество продукции и маркетинг. Теперь становится видно, что повторные продажи зависят от всей системы. Если реклама обещает быструю доставку, а производство не справляется, покупатель может не вернуться. Если сотрудники ошибаются в заказах, программа лояльности не устранит причину недовольства. Если качество пиццы нестабильно, дополнительные сообщения могут лишь напоминать покупателю о неудачном опыте.

Поэтому Нейра предлагает связывать CRM с контролем качества и системой работы с обращениями. **Удержание покупателей — результат совместной работы маркетинга, производства, доставки и обслуживания.**

12.30. Будущая Нейра — интеллектуальный директор по клиентским отношениям

Теперь можно определить функции нового модуля специализированной платформы. **Инструмент 1. Цифровой паспорт покупателя.** Предоставляет уполномоченным сотрудникам необходимые сведения для обслуживания.

Инструмент 2. История заказов.

Помогает видеть подтверждённые покупки. **Инструмент 3. Анализ повторных продаж.** Сообщает показатели возвращаемости покупателей. **Инструмент 4. Анализ клиентских групп.** Позволяет изучать изменения покупательского поведения. **Инструмент 5. Программы лояльности.** Помогает управлять утверждёнными условиями и оценивать результаты. **Инструмент 6. Персональные предложения.** Подготавливает уместные коммуникации при наличии разрешений.

Инструмент 7. Контроль обращений.

Помогает организовать работу с жалобами. **Инструмент 8. Восстановление доверия.** Предлагает действия после неудачного обслуживания. **Инструмент 9. Анализ долгосрочной ценности.** Оценивает экономические результаты отношений с покупателями. **Инструмент 10. Корпоративные клиенты.** Поддерживает обслуживание организаций.

Инструмент 11. Общесетевая CRM.

Обеспечивает согласованную работу десяти пиццерий. **Инструмент 12. Контроль коммуникаций.** Учитывает согласия, отказы и другие ограничения. **Инструмент 13. Контроль качества клиентского опыта.** Связывает обращения с операционными процессами. **Инструмент 14. Журнал управленческих решений.** Сохраняет утверждённые действия и результаты проверок. Для полноценной работы потребуется законный доступ к необходимым системам и надёжная организация защиты данных.

Без подключений Нейра может анализировать только предоставленную информацию. Она не должна заявлять, что знает историю всех покупателей, если соответствующие данные недоступны.

12.31. Общий практикум. Нейра проводит аудит клиентских отношений

Цель: получить управленческую оценку системы повторных продаж.

Задание для GPT

«Нейра, проведи аудит системы управления отношениями с покупателями нашей пиццерии.

Используй предоставленные сведения о заказах, обращениях, программах лояльности, коммуникациях и экономических показателях.

Проверь:

Организацию CRM.

Качество клиентских данных.

Корректность идентификации покупателей.

Долю повторных покупок.

Частоту заказов.

Время до повторной покупки.

Причины подтверждённого недовольства.

Удобство повторного заказа.

Работу с жалобами.

Программы лояльности.

Экономику предоставляемых преимуществ.

- Персональные предложения.
- Законность коммуникаций.
- Защиту клиентских данных.
- Работу с корпоративными покупателями. Связь CRM с качеством обслуживания. Связь CRM с прогнозированием продаж.
- Распределение ответственности.
- Основные риски.
- План улучшений.

Разделяй подтверждённые факты, предположения и рекомендации. Не придумывай причины отсутствия повторных покупок. Не используй данные без разрешения. Не обещаешь гарантированный рост удержания. Представь итог как заключение директора по клиентским отношениям. Сначала сообщи главные проблемы, затем предложи конкретные действия в порядке приоритета».

Результат практикума

Предприниматель получает «**Протокол аудита клиентских отношений**».

12.32. Что получил Новичок

После двенадцатой встречи Новичок располагает следующими материалами:

Планом запуска CRM.

Структурой цифрового паспорта покупателя. Порядком определения новых и повторных покупателей.

Методикой оценки повторных продаж.

Планом улучшения клиентского опыта.

Проектом программы лояльности.

Правилами допустимых коммуникаций.

Порядком работы с жалобами.

Планом восстановления доверия.

Рекомендациями по удобству повторного заказа.

Планом запуска на 30 дней.

Протоколом аудита клиентских отношений. Теперь он понимает, что постоянный покупатель появляется не благодаря одной рекламной акции. Он возвращается, когда продукт, обслуживание и удобство заказа соответствуют его ожиданиям.

12.33. Что получил Старичок

Старичок подготовил основу единой системы управления клиентскими отношениями сети:

Целевую модель общесетевой CRM.

Единый стандарт цифрового паспорта покупателя. Принципы согласованной программы лояльности.

Систему анализа повторных продаж.

Подход к оценке долгосрочной ценности покупателей.

Порядок работы с жалобами.

Правила допустимой персонализации.

Требования к защите клиентских данных. Систему обслуживания корпоративных покупателей. Связь CRM с маркетингом и производством.

План поэтапного внедрения.

Архитектуру интеллектуального директора по клиентским отношениям. Теперь он может управлять не только привлечением новых покупателей, но и качеством долгосрочных отношений с ними.

12.34. Последний разговор

Вечером Новичок снова открыл воскресный отчёт.

Вчера он видел только 86 заказов.

Сегодня за этими заказами он начал замечать людей. Тех, кто впервые попробовал его пиццу.

Тех, кто уже возвращался.

Тех, кто остался доволен.

И тех, чей опыт мог оказаться неудачным.

— Нейра, раньше я думал, что моя задача — продать как можно больше пицц.

— А теперь?

— Теперь понимаю: важно, чтобы покупатель захотел прийти снова.

Старичок закрыл отчёт своей сети.

— Нейра, у нас десять пиццерий. Мы научились привлекать покупателей и начинаем понимать, как удерживать их. Но есть ещё один вопрос.

— Какой?

— Покупатель может захотеть заказать пиццу, но не сумеет получить её вовремя.

— Значит, нам необходимо подробно изучить систему продаж и выполнение заказов.

— От первого обращения до передачи готовой пиццы?

— Именно. И сделать так, чтобы ни один этап не разрушал обещание, данное покупателю.

Новичок улыбнулся.

— Получается, следующая встреча будет посвящена продаже самой пиццы?

— Да. Мы научимся управлять заказом как единым процессом — от выбора продукта до получения покупателем.

Итог главы

Для Новичка: система повторных продаж начинается с качественного обслуживания, понятной CRM, удобного заказа и обоснованной программы лояльности. **Для Старичка:** управление клиентскими отношениями сети требует единой организационной модели, сопоставимой аналитики, согласованных программ и надёжной защиты данных. **Для обоих:** Нейра помогает изучать поведение покупателей, выявлять проблемы, предлагать улучшения и оценивать результаты, не заменяя достоверные данные и ответственность руководителей.

Главный принцип: постоянный покупатель — не запись в базе данных, а человек, который снова выбирает пиццерию благодаря полученной ценности и доверию. **В следующей главе** Новичок научится управлять продажей и выполнением каждого заказа. Старичок начнёт преобразовывать процессы продаж десяти пиццерий в единую систему контроля.

Глава 13. Нейра — интеллектуальный директор по продажам: от первого обращения до выполненного заказа



Иллюстрация 3. К главе 13: Нейра — интеллектуальный директор по продажам: от первого обращения до выполненного заказа.

Создай с ИИ — Преобразуй с ИИ

Заказ есть. А продажа состоялась?

В пятницу вечером Новичок стоял возле кассы своей пиццерии.

Заказы поступали один за другим.

Звонил телефон. На экране появлялись новые заявки. Курьеры ожидали готовые пиццы.

— Нейра, сегодня у нас настоящий успех! Уже 120 заказов!

— Сколько из них выполнено?

— Сейчас посмотрю.

Новичок открыл отчёт.

Часть заказов ещё готовилась.

Несколько покупателей отказались от покупки. Один заказ был отменён из-за отсутствия ингредиента. Другой — из-за слишком долгого ожидания.

По двум заказам поступили жалобы.

— Получается, 120 заказов ещё не означают 120 успешных продаж?

— Именно. Получение заказа — только начало процесса.

— А когда продажу можно считать завершённой?

— Когда выполнены установленные условия продажи: заказ подтверждён, приготовлен, передан покупателю, оплата и документы обработаны надлежащим образом, а возникшие проблемы разрешаются по установленному порядку.

В это же время Старичок изучал отчёт десяти пиццерий.

В одной продаже росли.

В другой увеличивалось число отмен. В третьей покупатели часто жаловались на время ожидания. В четвёртой сотрудники регулярно забывали предлагать дополнительные продукты.

— Нейра, мы научились привлекать покупателей. Но теперь вижу, что часть продаж теряем уже после того, как человек решил купить пиццу.

— Тогда нам необходимо создать единую систему управления продажами.

— Для всех десяти предприятий?

— Да. Но начнём с одного заказа.

13.1. Продажа — это процесс, а не нажатие кнопки на кассе

Нейра предлагает Новичку проследить путь покупателя.

Человек хочет заказать пиццу.

Он выбирает предприятие.

Изучает меню.

Определяется с продуктом.

Уточняет условия.

Оформляет заказ.

Получает подтверждение.

Ожидает приготовления.

Получает пиццу.

Оплачивает покупку в предусмотренном порядке. При необходимости обращается с вопросом или претензией. Каждый этап может завершиться успешно.

Но на каждом этапе возможно и возникновение проблемы.

Поэтому Нейра предлагает рассматривать продажу как **управляемую последовательность действий**, а не как отдельную кассовую операцию.

— Значит, нам нужно контролировать весь путь заказа?

— Да. Причём так, чтобы сотрудники получали понятные указания, а покупатель — качественное обслуживание.

13.2. Двенадцать этапов выполнения заказа

Нейра выделяет двенадцать основных этапов.

Этап 1. Обращение покупателя.

Покупатель приходит, звонит или использует цифровой канал.

Этап 2. Выбор продукта.

Покупатель знакомится с меню и определяет желаемый заказ.

Этап 3. Уточнение условий.

Сотрудник или система сообщает существенные характеристики продукта, цену, доступность и условия получения.

Этап 4. Оформление.

Заказ регистрируется в системе.

Этап 5. Подтверждение.

Покупатель получает понятное подтверждение принятого заказа.

Этап 6. Передача на производство.

Кухня получает необходимые сведения.

Этап 7. Приготовление.

Продукт готовится по утверждённой технологической карте.

Этап 8. Контроль качества.

Проверяются установленные показатели готового продукта и комплектация.

Этап 9. Подготовка к выдаче.

Заказ собирается для соответствующего способа получения.

Этап 10. Передача покупателю или курьеру.

Проверяются правильность заказа и условия передачи.

Этап 11. Завершение расчётов и учёта.

Система фиксирует предусмотренные финансовые и учётные операции.

Этап 12. Работа с результатом.

При необходимости обрабатываются обращения, возвраты и претензии.

Нейра подчёркивает:

— Не каждый заказ проходит эти этапы в одинаковой последовательности. Например, оплата может происходить до приготовления. Но ни один существенный этап не должен оставаться без контроля.

13.3. Почему покупатель отказывается от заказа

Новичок спрашивает:

— Нейра, можно ли понять, почему люди не завершают покупку?

— Да, если мы располагаем соответствующими данными.

Возможные причины:

Покупатель не нашёл нужную пиццу.

Цена оказалась неподходящей.

Продукт отсутствовал.

Время ожидания было слишком большим. Стоимость доставки не устроила покупателя.

Оформление заказа оказалось неудобным.

Не удалось провести оплату.

Покупатель изменил решение.

Сотрудник допустил ошибку.

Возник технический сбой.

Но отсутствие завершённой покупки не позволяет автоматически установить причину отказа. Нейра должна отличать подтверждённую причину от предположения.

13.4. Нейра анализирует потерянные заказы

Новичок обращается к Нейре:

— Посмотри, почему вчера у нас было несколько отмен.

Нейра изучает доступные сведения.

Нейра:

«Обнаружены заказы, которые не были завершены.

По двум заказам указана причина: покупатели отказались из-за длительного ожидания.

По одному заказу зафиксировано отсутствие необходимого ингредиента. По остальным отменам подтверждённая причина отсутствует.

Рекомендую:

Проверить организацию работы кухни в часы максимальной загрузки. Сопоставить обещанное и фактическое время приготовления. Проверить доступность ингредиентов и корректность меню. Уточнить причины остальных отмен, если это возможно без навязчивого обращения к покупателям. Повторно оценить ситуацию через неделю».

Новичок замечает:

— Получается, мы теряем продажи не только из-за рекламы или цен.

— Да. Иногда главное препятствие находится внутри предприятия.

13.5. Цифровой паспорт заказа

Нейра предлагает создать единый стандарт заказа.

Цифровой паспорт заказа содержит:

Уникальный номер.

Дату и время.

Пиццерию.

Канал поступления.

Состав заказа.

Количество продуктов.

Утверждённые изменения состава.

Цену и применённые скидки.

Способ получения.

Согласованное время готовности или доставки.

Текущий статус.
Ответственных сотрудников или участки.
Результаты контроля качества.
Факт передачи.
Статус оплаты.
Причину отмены, если она подтверждена.
Сведения о возврате или претензии.
Время завершения.
Необходимые отметки для учёта.
Историю существенных изменений.

Персональные сведения покупателя должны быть доступны только тем сотрудникам и системам, которым они необходимы для выполнения заказа.

— Мне придётся заполнять двадцать полей вручную? — спрашивает Новичок.

— Нет. При наличии соответствующих подключений значительная часть сведений может формироваться автоматически.

13.6. Практикум 13А. Нейра организует продажи первой пиццерии

Цель: создать понятную систему выполнения заказов.

Задание для GPT

«Нейра, помоги организовать систему продаж моей первой пиццерии.

Используй сведения о меню, кассовой системе, производстве, персонале и способах получения заказов.

Подготовь:

Описание полного пути заказа.

Перечень возможных причин потери продаж. Распределение ответственности между сотрудниками.

Правила подтверждения заказов.

Порядок передачи заказа на кухню.

Контроль времени выполнения.

Контроль правильности комплектации.

Порядок передачи покупателю.

Правила обработки отмен и возвратов. План запуска системы контроля продаж. Не придумывай возможности оборудования и программ. Не изменяй утверждённые правила оплаты и возвратов. Представь результат как готовый план действий владельца пиццерии».

Результат практикума

Новичок получает «План организации продаж и выполнения заказов».

13.7. Три канала продажи — три разных процесса

Нейра предлагает разделить продажи по способу получения заказа.

Продажа в зале

Покупатель взаимодействует с сотрудником или системой самообслуживания и получает продукт на месте. Здесь особенно важны понятность меню, скорость обслуживания, корректность заказа и организация выдачи.

Самовывоз

Покупатель оформляет заказ и самостоятельно забирает его. Важны точность согласованного времени, понятная процедура получения и правильная комплектация.

Доставка

Заказ необходимо не только приготовить, но и передать в доставку с соблюдением установленных требований. Здесь появляются дополнительные участники и возможные задержки.

Нейра предупреждает:

— Нельзя управлять всеми каналами одинаково, если их процессы различаются.

Но общие стандарты качества продукта и обслуживания должны сохраняться.

13.8. Нейра контролирует обещанное время

Новичок рассказывает:

— Иногда мы обещаем приготовить пищу за 15 минут, а фактически покупатель ждёт
25.

— Почему обещаете именно 15 минут?

— Потому что так принято.

— Тогда необходимо проверить, соответствует ли обещание реальной загрузке производства.

Нейра напоминает о шестой, седьмой и восьмой главах. Мы уже изучали производственную мощность, работу смены и прогнозирование спроса. Теперь эти данные помогают оценивать сроки выполнения заказов.

Нейра может предупредить:

«Текущая загрузка кухни увеличилась.

Существует риск нарушения ранее обещанных сроков. Рекомендую проверить очередь заказов, доступность сотрудников и производственные ограничения. Для новых заказов следует сообщать покупателям реалистичное время ожидания». **Лучше дать выполнимое обещание, чем привлекательное, но недостоверное.**

13.9. Почему скорость не должна уничтожать качество

Старичок предлагает:

— Нейра, может быть, установим всем пиццериям минимальное время приготовления?

— Скорость важна, но её нельзя повышать за счёт нарушения технологии и безопасности.

Нейра напоминает:

Тесто должно соответствовать технологическим требованиям. Пицца должна проходить установленный процесс приготовления. Ингредиенты должны использоваться в соответствии с утверждёнными правилами. Готовый продукт должен соответствовать стандарту качества.

Поэтому система управления продажами должна учитывать реальные производственные ограничения. Нейра не должна рекомендовать сокращение обязательных технологических этапов ради ускорения выдачи.

13.10. Дополнительная продажа: помощь покупателю, а не давление

Новичок наблюдает за работой кассира.

Покупатель заказывает пиццу.

Сотрудник принимает заказ и сразу переходит к оплате.

— Нейра, мы могли бы предложить напиток?

— Возможно. Но предложение должно быть уместным.

Дополнительная продажа может включать:

напиток;

закуску;

десерт;

подходящий соус;

увеличение размера продукта;

комплексное предложение.

Однако Нейра предлагает учитывать три условия.

Первое. Польза для покупателя.

Предложение должно соответствовать ситуации. **Второе. Экономическая обоснованность.** Необходимо учитывать маржинальный доход, скидки и дополнительные затраты.

Третье. Отсутствие навязчивости.

Покупатель должен свободно принимать решение.

13.11. Нейра помогает сотруднику предложить дополнительный продукт

Новичок спрашивает:

— Нейра, как научить кассиров предлагать дополнительные продукты?

Нейра отвечает:

«Рекомендую использовать короткие, естественные и уместные предложения.

Например, если покупатель заказал пиццу:

“Хотите добавить напиток или соус?”

Если покупатель заказывает для компании:

“Могу подсказать варианты закусок, которые удобно взять на несколько человек”. Если покупатель отказался, не следует повторять предложение без необходимости.

Для обучения сотрудников рекомендую:

Объяснить цель дополнительной продажи.

Изучить меню.

Разобрать подходящие сочетания.

Отработать короткие диалоги.

Проверять корректность предложений. Оценивать не только продажи, но и качество обслуживания».

Новичок улыбается.

— Это гораздо лучше, чем заставлять кассира механически произносить одну и ту же фразу.

13.12. Практикум 13Б. Нейра обучает сотрудников продажам

Цель: повысить качество обслуживания и развить навыки корректных дополнительных продаж.

Задание для GPT

«Нейра, выступи интеллектуальным наставником сотрудников моей пиццерии.

Подготовь программу обучения продажам.

Включи:

Приветствие покупателя.

Выяснение потребности.

Помощь в выборе пиццы.

Корректное объяснение состава.

Информирование об аллергенах по утверждённым сведениям. Предложение дополнительных продуктов.

Работу с вопросами о цене.

Информирование о времени ожидания.

Подтверждение заказа.

Завершение обслуживания.

Создай учебные диалоги для разных ситуаций. Предложи задания для тренировки сотрудников.

Подготовь критерии оценки навыков.

Не используй манипулятивные методы продаж. Не предлагай скрывать информацию о составе, цене или условиях. Не требуй от сотрудников обещаний, которые предприятие не может выполнить».

Результат практикума

Новичок получает «Учебную программу продаж для сотрудников пиццерии».

13.13. Продажи в часы максимальной загрузки

В пятницу вечером Новичок снова сталкивается с проблемой.

На кухне много заказов.

Кассир продолжает принимать новые.

Покупатели спрашивают о времени ожидания. Курьеры собираются возле зоны выдачи.

— Нейра, что делать?

Нейра анализирует доступные сведения.

Нейра:

«Сейчас необходимо согласовать работу приёма заказов, кухни и выдачи.

Рекомендую:

Проверить фактическую очередь.

Определить доступную производственную мощность. Уточнить реалистичное время выполнения новых заказов. Сообщать покупателям достоверные сроки. Проверить правильность передачи заказов между участками. Назначить ответственного за координацию выдачи. Отслеживать заказы с риском задержки». Новичок понимает, что управление продажами тесно связано с управлением сменой.

13.14. Заказ нельзя терять между участками

Нейра предлагает проследить движение одного заказа.

Кассир принял заявку.

Кухня получила информацию.

Пиццайоло приготовил продукт.

Сотрудник упаковал заказ.

Курьер забрал его.

На каждом переходе возможна ошибка.

Например:

Заказ не поступил на кухню.

Был приготовлен неправильный размер.

Забыли дополнительный соус.

Пиццу передали не тому курьеру.

Заказ выдали не тому покупателю.

Поэтому Нейра предлагает организовать контроль передачи между участками. Необходимо понимать, где находится заказ и кто отвечает за следующий этап.

Но сотрудники не должны тратить больше времени на отметки в системе, чем на выполнение самой работы.

13.15. Нейра выявляет задержки и ошибки

Старичок задаёт вопрос:

— Нейра, можешь определить, где чаще всего возникают проблемы?

Нейра отвечает:

«При наличии данных о статусах и времени выполнения заказов я могу выделить участки с наибольшими задержками.

Для достоверного вывода необходимо проверить полноту регистрации событий. Также следует сопоставить задержки с загрузкой, расписанием сотрудников, оборудованием и ассортиментом.

Рекомендую:

Выделить повторяющиеся проблемы.

Проверить причины.

Определить ответственных за устранение.

Провести ограниченные изменения.

Сравнить результаты до и после».

Старичок замечает:

— Значит, мы сможем управлять не только количеством заказов, но и качеством их выполнения.

— Именно.

13.16. Цифровой паспорт канала продаж

Нейра предлагает создать отдельный паспорт для каждого канала.

Он включает:

Наименование канала.

Способ поступления заказов.

Ответственного.

Условия продажи.

Ассортимент.

Правила ценообразования.

Комиссии и другие затраты.

Процедуру подтверждения.

Порядок передачи на производство.

Правила выдачи.

Способы оплаты.

Порядок отмен и возвратов.

Показатели качества.

Показатели экономической эффективности.

Основные риски.

Историю изменений.

Так Нейра связывает продажи с экономикой меню, которую мы изучали в десятой главе.

13.17. Отмена заказа: потеря или необходимое решение?

Новичок спрашивает:

— Нейра, нужно ли стремиться к тому, чтобы отмен вообще не было?

— Нужно стремиться к устранению предотвратимых причин отмен. Но не каждая отмена является ошибкой.

Покупатель может законно отказаться от заказа в предусмотренных случаях. Может возникнуть объективная невозможность выполнения. Иногда продолжение выполнения заказа создаёт риск для качества или безопасности.

Поэтому Нейра предлагает анализировать отмены по причинам. **Предотвратимые операционные причины.**

Например, ошибки оформления или несогласованность работы участков.

Проблемы доступности.

Отсутствие продукта или необходимых ингредиентов.

Проблемы времени.

Невозможность выполнить заказ в согласованный срок.

Решения покупателя.

Изменение планов и другие обстоятельства.

Прочие подтверждённые причины.

Нельзя автоматически считать любую отмену нарушением сотрудника.

13.18. Возврат денег и работа с претензиями

Нейра напоминает Новичку:

— Продажа не заканчивается в тот момент, когда покупатель оплатил заказ.

Если возникла проблема, предприятие должно рассмотреть обращение и выполнить принятые обязательства.

Нейра может помочь:

Проверить сведения о заказе.

Определить характер обращения.

Найти утверждённый порядок действий.

Подготовить ответ.

Передать вопрос уполномоченному сотруднику.

Зафиксировать результат.

Предложить меры предотвращения повторения проблемы.

Но Нейра не должна самостоятельно принимать юридически значимые решения о возврате средств, если у неё нет соответствующих полномочий и утверждённого порядка. Нельзя использовать автоматические ответы для необоснованного отказа покупателю.

13.19. Экономика заказа важнее количества продаж

Старичок возвращается к финансовым вопросам.

— Нейра, одна пиццерия выполняет больше заказов, но зарабатывает меньше другой. Почему?

— Необходимо сравнить экономику заказов.

Возможные причины:

Различия в среднем чеке.

Состав заказов.

Скидки.

Комиссии каналов.

Стоимость упаковки.

Затраты на выполнение.

Доля отмен и возвратов.

Производственные потери.

Нейра предлагает оценивать не только выручку и число заказов, но и маржинальный доход. При этом результаты следует сравнивать по сопоставимым периодам и методике.

13.20. Старичок создаёт единый стандарт продаж

Для сети из десяти пиццерий Нейра предлагает общие принципы.

Единый стандарт информации.

Покупатель получает достоверные сведения о продукте и условиях продажи.

Единый стандарт оформления.

Заказ регистрируется с необходимыми данными.

Единый стандарт подтверждения.

Покупатель понимает, что именно заказал. **Единый стандарт передачи на производство.** Кухня получает корректную информацию.

Единый стандарт контроля качества.

Продукт проверяется перед выдачей.

Единый стандарт работы с ошибками.

Проблемы фиксируются и устраняются.

Единый стандарт аналитики.

Результаты десяти предприятий можно сопоставлять.

Но Нейра не предлагает механически делать все процессы одинаковыми. Различия в формате и каналах продаж должны учитываться.

13.21. Практикум 13В. Нейра управляет продажами десяти пиццерий

Цель: подготовить единую систему контроля продаж сети.

Задание для GPT

«Нейра, выступи интеллектуальным директором по продажам нашей сети из десяти пиццерий.

Используй сведения о заказах, выручке, отменах, возвратах, времени выполнения, каналах продаж и маржинальном доходе.

Подготовь управленческий отчёт.

Мне необходимо знать:

Какие предприятия выполняют план продаж.

Где возникают значимые отклонения.

Какие каналы продаж развиваются.

Где наблюдается высокий уровень отмен.

Какие причины отмен подтверждены.

Где чаще возникают задержки.

Какие предприятия имеют проблемы с комплектацией. Как различается экономический результат заказов. Какие практики можно проверить на других объектах. Какие изменения необходимо внедрить. Кто должен отвечать за мероприятия.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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