

Константин Бакшт

Боевые команды продаж

продолжение
бестселлера
«Построение
отдела продаж»

- Цели и план построения системы продаж
- Текущий документооборот отдела продаж



- Стратегия регионального развития
- Опыт проведения конкурсов
- Усиление продаж

ПИТЕР®



свыше 60
тысяч
экземпляров

ИСКУССТВО
ПРОДАЖ

Константин Бакшт
Боевые команды продаж

«Питер»

2009

Бакшт К. А.

Боевые команды продаж / К. А. Бакшт — «Питер», 2009

ISBN 978-5-388-00680-6

В книге подробно и пошагово разбираются особенности построения системы продаж – цели, планы, возможные риски. В этой книге отражена большая часть нового опыта, накопленного автором за последние годы как в Москве, так и во многих других регионах России. Описаны некоторые спецтехнологии, используемые в работе профессионального отдела продаж, которые позволят значительно увеличить прибыль компании. В приложении дана информация по управлению личными финансами и инвестициями. Книга будет полезна собственникам и руководителям коммерческих предприятий, руководителям отделов продаж, менеджерам по продажам. Также она будет полезна всем тем, кто хочет создать свой бизнес, ориентированный на работу с корпоративными клиентами.

ISBN 978-5-388-00680-6

© Бакшт К. А., 2009

© Питер, 2009

Содержание

Введение	5
Часть 1	7
Глава 1	7
Резюме	9
Глава 2	10
Гарантированный сбыт	11
Независимость от кадров	12
Цитаты в темы	14
Планируемое увеличение сбыта	15
Резюме	18
Глава 3	19
Анкета	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Константин Александрович Бакшт

Боевые команды продаж. Продолжение бестселлера «Построение отдела продаж»

*Посвящается Лене, Саши и Мише.
Я вас люблю*

Введение

В этой книге рассказывается о практическом опыте организации профессиональных отделов продаж во многих компаниях. Этот опыт начинался с тех отделов продаж, которые я строил в собственном бизнесе. Потом к ним прибавились те, которые «сдавались под ключ» для заказчиков и партнеров российского межрегионального холдинга «Капитал-Консалтинг». Некоторые подразделения нашего холдинга используют также торговую марку «Профессиональные системы продаж». Количество отделов продаж, построенных за прошедшие годы нашим холдингом, приближается к двум сотням. География наших проектов – Москва, Санкт-Петербург, Самара, Нижний Новгород, Саратов, Тольятти, Пенза, Саранск, Екатеринбург и другие регионы России. Многие из этих отделов продаж обеспечили своим компаниям серьезное увеличение доходов, развитие бизнеса, выход на новые рынки. Разумеется, были и не столь успешные проекты. Но *ни один* отдел продаж не строился *легко*.

Каждый раз требовалось колоссальное напряжение сил и нервов. Каждый раз приходилось наступать на грабли. При решении сложных управленческих задач это неизбежно. Ведь основной материал, с которым приходится иметь дело, – люди. И этот материал весьма далек от совершенства. Еще Иммануил Кант говорил: «Из кривых горбылей рода человеческого не сделаешь ничего прямого».

Поэтому я никогда не ставил перед собой цель построить идеальный отдел продаж. Ни в своих бизнесах, ни в чужих. В нашем несовершенном мире не существует ничего идеального. Я стремился лишь к тому, чтобы система продаж, построенная из несовершенного материала, стабильно давала приемлемый результат. Именно тот результат, который необходим компании.

Все, что вы прочитаете в этой книге, куплено дорогой ценой. Ценой погибших предприятий, загубленных клиентов, колоссальных недозаработанных денег. Может быть, многое покажется вам спорным или ошибочным. Может быть, некоторые мои суждения вы посчитаете грубыми, циничными и аморальными. Я и не претендую на вселенскую истину. Все люди несовершенны, все время от времени ошибаются. Я также несовершенен, и также могу ошибаться. Прошу вас только помнить, что все, написанное в этой книге, проверено на практике. Десятки, сотни, в некоторых случаях – тысячи и десятки тысяч раз. И это *работает*.

Разумеется, эта книга – не пошаговая инструкция по построению отдела продаж. Это – лишь верхушка айсберга. Более того, объем опыта, полученного нами за это время, оказался так велик, что вместо одной книги потребовалось подготовить две. Эта книга – продолжение книги «Построение отдела продаж – с «нуля» до максимальных результатов», которая впервые была выпущена издательством «Питер» в августе 2005 года. Чтобы изучить все аспекты построения системы продаж, я рекомендую вам прочитать обе книги. Ниже перечислены ключевые разделы первой книги, дополняющие книгу, которую вы читаете сейчас.

- ◆ «Почему продажи не идут».
- ◆ «Боевые команды продаж».
- ◆ «Правила боя: этапы активных продаж».

- ◆ «Отбор бойцов».
- ◆ «Подготовка бойцов».
- ◆ «Управление боевой командой продаж».
- ◆ «Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж».
- ◆ «Создание боевой команды с нуля».

Обе эти книги могут стать для вас чрезвычайно, жизненно важными. В них содержится самая главная часть нашего практического опыта — *идеология* построения системы продаж. А ведь это самое важное: знать, что надо делать, а что не надо. Когда вы знаете, что надо делать, но не умеете, это не такая уж большая беда. Вы, конечно, будете ошибаться раз за разом. При этом вы будете учиться и постепенно научитесь. Но вот когда вы очень хорошо делаете то, что делать не нужно или вредно, – тут вы можете создать себе действительно большую проблему.

Скажу по секрету, что моего опыта, набранного за последние 18 лет, оказалось слишком много и для двух книг. Поэтому сейчас готовится к изданию моя новая книга – «Как загубить бизнес в России: вредные советы для владельца бизнеса». В ней рассказывается о типичных ошибках, которые совершали и совершают владельцы тысяч российских компаний. И это только то, что я видел собственными глазами! Если вы, прочитав эту книгу, хотя бы не повторите указанных в ней ошибок, у вас уже получится неплохой бизнес.

Надеюсь, мои книги помогут вам построить профессиональный отдел продаж, позволят избежать многих проблем и ошибок, которые могут обратить все сделанное вами в ничто и нанести серьезный ущерб вашему бизнесу. Но главная цель этих книг – укрепить решимость построить систему продаж вашего бизнеса на достойном профессиональном уровне!

Часть 1

План действий

Глава 1

Боевые команды продаж

Бизнес – это война, где пленных скупают за бесценок. Линия фронта на этой войне проходит там, где идет работа с клиентами. Ваша основная ударная сила – ваш отдел продаж. Ваши менеджеры по продажам всегда в бою, всегда на передовой.

Многие предприятия не уделяют должного внимания сотрудникам, работающим с клиентами.

Одни компании надеются на свое техническое превосходство и мощь производственной базы. Надеются зря. Конкуренты перехватывают клиентов на дальних подступах. Полудохлые отделы продаж не могут оказать им сопротивления. Прекрасные производственные мощности простаивают без дела. Закономерный финал – ликвидация бизнеса.

В других компаниях основные переговоры ведут сами директора и владельцы. Это неплохо, пока бизнес невелик и клиентов немного. Когда бизнес вырастает, начинаются проблемы. Директоров пожирает управленческая текучка. Они не успевают уделять должного внимания даже имеющимся клиентам. А сотрудников, которые могут заниматься с клиентами на должном уровне, просто нет. Работа с клиентами похожа на зомби. И не живет, и умереть толком не может.

Там, где пытаются создать отдел продаж, раздаются крики и стоны:

◆ «Мы не можем найти нормальных сотрудников!»;

◆ «Сотрудники отдела продаж не способны продавать!»;

◆ «Наши менеджеры по продажам не просто теряют клиентов. Они еще и гробят репутацию компании!».

Так к чему же стремиться?

Я расскажу вам о своей мечте. Я всегда мечтал, чтобы отдел продаж был самым сильным подразделением компании. Чтобы система продаж компании была ее конкурентным преимуществом. Чтобы менеджеры по продажам в любой, самой тяжелой ситуации были последней линией обороны. Линией обороны, которую невозможно сокрушить. Небо может упасть на землю. Может опять наступить дефолт. Вся производственная база компании может выйти из строя. Но мои менеджеры по продажам – мои бойцы – удержат отношения с клиентами. В любой ситуации. Чего бы им это ни стоило.

Я хочу заходить в коммерческий отдел, как в штаб-квартиру спецназа. Пусть не все сидящие в этой комнате выглядят боевиками. Пусть некоторые девушки изящны и хрупки на вид. Я знаю: передо мной – бойцы. У каждого есть специализация – любимое оружие. Кто-то берет личным обаянием. Кто-то силен уникальным упорством. Кто-то потрясающе видит новые возможности рынка. Но, поскольку это – профессионалы, у них нет слабостей. Все, что они делают, получается как минимум неплохо. А то, в чем они специализируются, – просто превосходно!

Сила их также в том, что они – команда. Для решения сложных задач они объединяются в группы. И совокупная убойная сила такой группы становится непреодолимой.

Еще один источник их силы – их самостоятельность. Они сами способны ставить и решать боевые задачи. Их командиры – среди них и такие же, как они. Только еще сильнее и профессиональнее. Каждый знает: лучший боец всегда может подняться. В этой команде

карьеру делают быстро. Кстати, когда я в офисе, я люблю сидеть в коммерческом отделе, среди своих бойцов. Ты должен быть среди людей, с которыми идешь в бой.

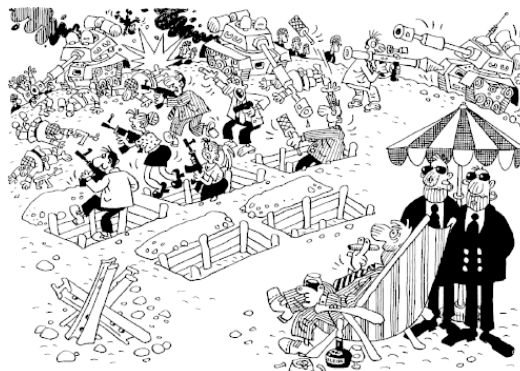


◆ **Боевой команде продаж не нужно разжевывать задачи.** На очередной планерке вы говорите: «Есть новое направление работы. Вот оно. Есть «коллеги по бизнесу» (так мы называем конкурентов), которые уже занимаются этим направлением. Есть потенциальные клиенты. Вот расклад. Что думаете, ребята?»

Ребята все понимают. Жажда денег и инстинкт убийства у них в крови. Вы совещаетесь, обсуждаете разные точки зрения. Приказы здесь ни к чему. В команде есть профессионалы, не уступающие по уровню вам самому. Вопрос один: перспективная ли тема? Стоит ли ввязываться в бой? Полчаса – и решение принято: ввяжемся, а там посмотрим. Вы благодарите ребят. И передаете вопрос под текущий контроль начальнику отдела продаж. Процесс пошел.

Выходя за дверь, вы представляете лежащий перед вами в ночи вражеский укрепрайон. Сталь, бетон, куча солдатни... Все это – уже история. В полночь туда входит ваш спецназ. Всю ночь будут слышны выстрелы, взрывы и крики. От пожарищ будет светло как днем. К утру все будет кончено.

От сил противника не останется ничего живого. Лежащие за укрепрайоном территории рынка будут принадлежать вам. А что же спецназ? Конечно, им придется хорошенько отдраить копать, грязь и кровь. В остальном все это – их обычная повседневная работа.



◆ **Боевая команда продаж – лучшая защита.** Поступает информация, что «коллеги» начали подкоп под ваших клиентов. Замечательно! Ваши бойцы уже соскучились. Планомерно расширять рынок и зарабатывать вагоны денег – хорошая, но немного скучная работа. И тут – такая удача! Вам сама в руки идет возможность пустить кому-то кровь. К тому же – прекрасный шанс дать молодняку понюхать пороху. Эти ребята пришли в компанию недавно. И еще не понимают, почему нас так боятся.

◆ **Ваша боевая команда самостоятельно может решить любую задачу.** Все, что вам нужно сделать, – дать отмашку и выдать лицензию на убийство. После этого начинается

рок-н-ролл. Впрочем, вы не страдаете патологической жестокостью. Ведь это бизнес, ничего личного! Вы готовы предоставить «коллегам» несколько вариантов на выбор.

♥ Они могут заключить с вами картельное соглашение. Конечно, после потери нескольких клиентов в качестве небольшого предупреждения с вашей стороны. Что ж, вы готовы заключить большое водяное перемирие. И вернуться к скучной работе по сгребанию денег кайлом и лопатой.

♥ Вы можете забрать у «коллег» значительную часть ключевых клиентов. После чего их бизнес войдет в штопор. И ближайшие пару лет они будут озабочены только вопросами выживания.

Если прореху залатать не удастся, вы готовы будете прийти на помощь. За скромные, но приемлемые деньги вы приобретете их бизнес вместе с оставшимися клиентами. Если «коллеги» так и не прислушаются к голосу разума и в результате обанкротятся – вы поможете их клиентам. Возьмете их на обслуживание на приемлемых, выгодных для вас условиях. Такую же помощь вы можете оказать наиболее ценным сотрудникам бывших «коллег».

♦ **Иметь боевую команду продаж не только престижно, но и доходно.** Основная задача боевой команды продаж – завоевать и долгосрочно удержать площади. Конкуренция на рынке постоянно растет. Тем важнее личные связи – качественный личный контакт с клиентом. Боевая команда продаж – это машина по созданию таких связей: с нуля, на потоке, в промышленных масштабах. Вы предлагаете качественную продукцию – и то же самое делают ваши «коллеги». Вы предлагаете достойный сервис – как и «коллеги». Ваши цены вполне адекватны – как и у них. Но сверх всего этого вы предлагаете личные отношения и личное уважение. Вы предлагаете это каждому клиенту, до которого можете дотянуться.

Мы с вами любим наших клиентов – искренне, страстно и совершенно корыстно. Мы стремимся к тому, чтобы эта любовь длилась вечно.

Конечно, наш мир несовершенен. Хоть мы и стремимся к тому, чтобы все клиенты работали с нами, так не бывает. Мы не стремимся к монополии на рынке. Все, что нам нужно, – контрольный пакет:

♥ больше 51 % всех клиентов нашего рынка работают с нашей компанией;

♥ больше 51 % всех платежей нашего рынка направляются в нашу компанию.

Нравится ли вам моя мечта? Если нравится – у вас в руках правильная книга, чтобы эту мечту осуществить!

Резюме

Чтобы создать боевую команду продаж, вам необходимо следующее.

1. Определить цели, ради которых вы создаете свою боевую команду.
2. Найти и отобрать бойцов.
3. Подготовить бойцов. Вам нужны профессионалы. В современных конкурентных войнах пушечное мясо ничего не решает.
4. Назначить командиров, которые будут вести бойцов в бой. Прежде всего, вам самому необходимо быть таким командиром. Кого-то вы сможете вырастить из лучших бойцов. Кого-то удастся взять со стороны. Все командиры с вами во главе должны управлять боевой командой продаж по единым правилам.
5. Необходимо вооружить команду. Оружие продаж – технологии и стандарты. Они же используются для управления командой.

Кроме того, нужно разобраться, как ведется современная конкурентная война с помощью активных продаж. Итак, приступим!

Глава 2

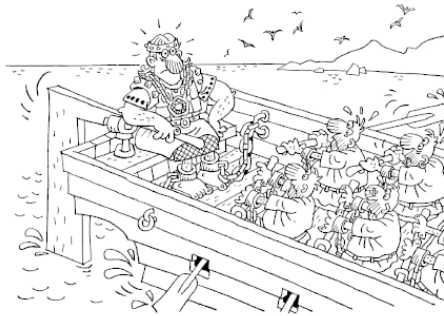
Цели построения системы продаж

Прежде чем начинать что-то делать, необходимо четко определить цели и задачи – какой результат мы хотим получить. Как говорил в свое время Форест Гамп, «если вы не знаете, куда вы идете, то, скорее всего, не попадете туда».

Профессиональная система продаж строится ради достижения трех вполне определенных целей.

♣ **Гарантированный сбыт.** Вашей компании нужен определенный объем продаж, чтобы бизнес был рентабельным. Плюс некоторый дополнительный доход для текущего маневра. Необходимый для этого объем продаж и называется уровнем гарантированного сбыта. Так вот, вне зависимости от сезона, колебания рынка и форс-мажоров ваша система продаж должна обеспечивать объем продаж. От гарантированного – до среднего, высокого или исключительного. Но ниже гарантированного уровня объем продаж быть не должен. Ни при каких обстоятельствах. Если это так – цель гарантированного сбыта достигнута.

♣ **Независимость от кадров (2–4 ключевых лица).** Чтобы проверить, выполняется ли эта цель, вам надо выстроить в уме всех людей, занимающихся продажами. По очереди: от самого важного для продаж человека в компании (возможно, это вы) и далее по убыванию значимости. Так вот, если самого важного для продаж человека, например вас, нельзя изъять из бизнеса, чтобы продажи не ушли «в пике», – это не система продаж, а ерунда.



В этом случае положение самого главного в бизнесе человека можно обрисовать так.

♥ Плывет по морю галера.

♥ Внизу гребут рабы. Они цепями прикованы к скамьям.

♥ Наверху, у руля, сидит капитан. Весь разодет в роскошные одежды, важный. Рулит. У него кандалы – золотые.

Если одного, самого важного человека изъять можно, но уже второго по важности – нельзя, это означает, что самые главные люди могут сходить в отпуск. По очереди. Это неплохо. Но не это – наша цель.

В профессиональной системе продаж 2–4 самых важных для продаж человека могут быть изъятые из бизнеса одновременно. При этом продажи, конечно, могут снизиться. Ведь мы изымаем самых лучших. Но если цель гарантированного сбыта при этом будет выполняться все равно, значит, цель независимости от кадров также выполняется. Проверяется достижение этой цели очень просто. Когда вы считаете, что профессиональная система продаж уже построена, отправляетесь вместе с нужным количеством ключевых людей в отпуск. За рубеж. На две недели. Без мобильных. После вашего возвращения вы сразу увидите, насколько успешно была достигнута цель независимости от кадров.

♦ **Планируемое увеличение сбыта.** Цель гарантированного сбыта хороша, но недостаточна. Бизнес должен расти.

На это нужны деньги. И для развития вы должны ставить цели по увеличению продаж. Предположим, вы поставили цель: увеличить продажи на 30 % (или 50 %) за полгода. Профессиональная система продаж должна справиться с любой вашей задачей (если она вообще выполнима). Просто на основании того, что она поставлена. И если вы уверены, что так будет достигнута любая поставленная вами реалистичная цель, то цель планируемого увеличения сбыта успешно достигнута.

Давайте проиллюстрируем эти цели примерами из реальных бизнесов.

Гарантированный сбыт

Случай первый. Это грустная история. Произошла она с одним из наших бизнес-партнеров. Мы строили у него систему продаж, и результат был не самым удачным. Когда владелец бизнеса пришел к нам, он сразу сказал, что наши услуги ему очень нужны, но у него финансовые трудности. Мы согласовали приемлемый для него график платежей, начали работать. Вскоре был сформирован неплохой отдел продаж. Но платежи затормозились. И мы вынуждены были приостановить этот проект. Сам директор пытался заработать денег хоть где-нибудь, чтобы удержать бизнес на плаву. Получилось так, что новыми сотрудниками практически не занимались ни он, ни мы. Неудивительно, что вскоре они стали разбегаться как крысы с тонущего корабля. Вот вам пример того, что и у нас не каждый проект заканчивается успехом.

Важнее всего в этом примере причины, которые завели бизнес, успешно работавший до этого 10 лет, в финансовую яму. В этом бизнесе было четыре направления: бизнес-журнал, свадебный журнал, полиграфия и разработка интернет-сайтов.

Основная команда работала на первых трех направлениях. Причем по полиграфии компания работала как чистый посредник. Отдельная бригада занималась интернет-сайтами.

Многие годы бизнес был более-менее доходен. Однако через некоторое время в этом регионе резко увеличилась конкуренция среди бизнес-журналов. Сильного отдела продаж в компании не было. Продажи в основном шли через директора и коммерческого директора. Поэтому бизнес-журнал, который раньше был флагманом их дела, постепенно терял позиции. Дошло до того, что часть месяцев он «сходил в ноль», а часть – был убыточным. В результате финансовый кризис сгубил за полгода бизнес, которому было уже 10 лет. Гибель бизнес-журнала повлекла за собой окончательный распад команды, которая им занималась. Вместе с командой погибли другие два направления: свадебный журнал и полиграфия. Осталось на плаву только направление интернет-сайтов, которое неплохо работает и сейчас.

Можно ли было выйти из этой ситуации с меньшими потерями? Думаю, да. Но для этого нужно было принять тяжелое управленческое решение. Бизнес-журнал приносил убытки. Кроме того, у него уже не оставалось серьезных конкурентных преимуществ, которые позволили бы быстро поднять продажи. Думаю, этот проект нужно было безжалостно ликвидировать, пока финансовая удавка еще не задушила бизнес. В этом случае были реальные шансы сохранить свадебный журнал как перспективное направление.

Основной вывод. Часто достаточно всего нескольких месяцев убытков, чтобы сгубить бизнес, который до этого процветал много лет. Причина: сколько бы ни было доходных месяцев, эти доходы не остаются где-то в заначке. Они сразу направляются либо на развитие бизнеса, либо в карманы собственников. И, когда приходят голодные месяцы, деньги на покрытие убытков взять неоткуда. Ведь не отпилишь четверть станка, чтобы выдать зарплату! Можно, конечно, взять кредит в банке. Но, во-первых, «банки предпочитают давать деньги тем, кто в деньгах не нуждается». И, во-вторых, если не ликвидировать причины убытков и компенсировать убытки заемными средствами, финальное падение будет еще более ужасным.

Случай второй. Иной пример, как действовал управляющий бизнесом в подобной ситуации. В компании, где я раньше работал, одним из направлений была сеть интернет-центров. Длительное время мы считали, что это дело очень перспективно, поскольку его обороты быстро растут. Лучше бы мы с самого начала задумались о его жестком финансовом анализе! Когда мы все-таки сделали такой анализ – ужаснулись. Оказалось, убытки по этому направлению росли еще быстрее, чем оборот.

В течение трех следующих месяцев интернет-центры пытались выйти из этого положения, но безрезультатно. Тогда мы заменили руководителя направления. За следующие три месяца он закрыл два интернет-центра из семи. Команду оставшихся заменил на 75 %. После чего направление стало рентабельным.

Резюме. Если бизнес становится убыточным, иногда единственный путь к спасению – быстро резать по живому. Насколько же лучше ситуация, когда ваша система продаж гарантированно обеспечивает вашему бизнесу ежемесячный доход хотя бы на 20–30 % выше «ватерлинии»!

Независимость от кадров

Все мы знаем ситуации, когда при уходе с работы рядового сотрудника бизнес испытывал серьезные трудности. Надежной такую ситуацию не назовешь. В случае с отделом продаж мы изначально имеем дело с продажными (в разных смыслах этого слова) людьми. Представляете, какой ущерб компании наносит начальник отдела продаж, который уходит из бизнеса вместе с командой, чтобы открыть свое аналогичное дело? И стремится не просто забрать сотрудников и клиентскую базу, но и нанести максимальный урон предприятию, с которого он уходит?

Поэтому необходимо, чтобы управление бизнесом, в том числе отделом продаж, было выстроено на нескольких взаимозаменяемых руководителях. И между этими руководителями не должно быть излишней любви. Причем лучше, когда собственники бизнеса не участвуют в текущем управлении. Или хотя бы имеют такую возможность.

Несколько следующих историй покажут, как могут разворачиваться такие ситуации в реальной жизни.

История первая. Она произошла с моим знакомым предпринимателем. Они с другом были совладельцами рекламного агентства, у которого была своя наружная реклама. Также они занимались полиграфией. Работа шла неплохо. Руководил всем мой знакомый. Напарник же мало участвовал в текущем управлении.

В компании уже было около 40 человек, когда мой знакомый попал в автомобильную аварию. Слава Богу, выжил. Год валялся по больницам. А его компаньону хватило полгода, чтобы угробить бизнес. Не со зла, и не из коварных умыслов. Он просто управлять им не умел. Когда мой знакомый более-менее поднялся на ноги, от компании осталось 8 сотрудников.

Всю эту историю он мне рассказывал еще через полгода, когда пытался заново поднять бизнес. Я провел короткий анализ того, как он строит бизнес по результатам прошедших событий. И сказал ему, что его бизнес неизбежно погибнет вновь. По тем же самым причинам, что и в первый раз.

История вторая. Ее герой – бывший владелец крупнейшей компании, торговавшей отделочно-строительными материалами. Когда-то его компания была одним из лидеров рынка.

Они имели обороты, рекордные среди подобных бизнесов в их регионе. А в результате – бесславный крах с задолженностью перед кредиторами около 60 млн. И это – на рынке отделочно-строительных материалов, который уверенно растет все последние годы и продолжает расти!

Основных причин такого падения было две. Первая – потеря владельцем интереса к собственному бизнесу. В данном случае наш герой был не единственным соучредителем. Но он

был генеральным директором, главным из партнеров. Именно на нем было замкнуто текущее управление компанией. Беда была в том, что он не снял с себя теучку до того, как потерял интерес к бизнесу. В результате компанией не управлял фактически никто.

Кстати, это – один из основных факторов риска для предприятий, текущее управление которыми замкнуто на их владельцев. Такой владелец несет в себе главный риск для своего собственного бизнеса. Любой серьезный форс-мажор с таким владельцем-управляющим губит бизнес. А если нет форс-мажора, то с завидной закономерностью владельцу становится неинтересен собственный бизнес. Считается, что человек в среднем может заниматься одним делом или одной работой 5–7 лет. После этого теряется интерес и необходимо серьезно менять направление деятельности. Но, в отличие от наемного работника, владелец– управляющий не может просто так оставить свое предприятие. А эффективно управлять им, потеряв к нему интерес, он тоже не может. Неудивительно – он начинает воспринимать свой бизнес как свою тюрьму! В результате такого отношения дело постепенно разлагается. И, наконец, гибнет.

Однако герой нашей истории не ограничился одним этим средством, чтобы угробить свой бизнес. Второй причиной краха было совершенно дикое отношение генерального директора к финансовым ресурсам. Логика была такая: по объему оборотных средств предприятие – рекордсмен среди всех подобных бизнесов своего региона. Давайте зайдем еще кучу денег!

И увеличим оборотку в два раза. Нет, лучше в четыре! Купим на все эти деньги товар – много и дешево. И будем продавать его по убитым ценам, «в ноль». Пока не уничтожим всех конкурентов. А вот тут мы поднимем цены. И заработаем по-настоящему! В результате уничтожить удалось только самих себя.

Здесь сработало колоссальное недопонимание основных принципов использования финансовых ресурсов предприятия. Финансовая цель практически каждого бизнеса – максимизация прибыли в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Вопрос о том, что для успешного развития бизнеса не хватает оборотных средств, в принципе лишен смысла. Уж какие средства, собственные и привлеченные, имеются в твоём распоряжении – такие ты и используешь. Смог сделать на них хорошую прибыль – в следующем году средств будет больше.

Самое интересное в этой истории то, что все произошедшее было очевидно еще за 3 года до краха. И все же, уже имея задыхающийся бизнес и видя прискорбную перспективу, генеральный ничего не изменил в своей работе.

Впрочем, в последний год до гибели предприятия генеральный уже явно предвидел близкий финал. И решил кинуть всех, ударившись в бега. И забрать с собой как можно больше денег. В дураках оказались банки, дававшие кредиты под один и тот же товар в обороте. Разумеется, когда пришла пора взыскивать долги, большей части этого товара на складе и в магазинах не оказалось. Другими дураками оказались предприятия, поставлявшие товары на реализацию и год за годом увеличивавшие объемы поставок. Они тоже не увидели большей части своих денег. Партнеры генерального директора, не принимавшие участия в «кидалове», попали под следствие, вплоть до уголовного. Огромное количество сотрудников потеряло работу. Большинство не получило зарплату за последние месяцы. Генеральный же так и сбежал с деньгами. Остается вспомнить поговорку: без лоха жизнь плоха!

История третья. Речь в ней пойдет о хороших людях и компаньонах, которые вместе создавали бизнес. А хорошие отношения у них были задолго до этого: с тех пор, когда они вместе трудились на одной институтской кафедре.

Еще в момент запуска нового бизнеса главный партнер стал генеральным директором. А двое других – исполнительным директором и техническим директором. Генеральный к этому моменту уже был довольно успешным предпринимателем. По характеру он – человек имиджевый, властный, не в настроении может и рявкнуть. Текущее управление бизнесом, однако, с самого начала было отдано исполнительному директору. Как говорил по этому поводу сам

генеральный: «Я этого человека знаю давно и полностью доверяю его мнению. Поэтому все текущие вопросы прошу решать с ним».

Исполнительный директор – человек замечательный во всех отношениях. Приятный собеседник, внимательный слушатель, «жилетка». Порядочный человек, мягкий и добрый. Только на пятом году работы я наконец понял, что генеральный никогда не рывкает на сотрудников компании сам. Он делает это только по прямой и конкретной просьбе доброго исполнительного директора.

Однако в роли собственника бизнеса генеральный оказался профессиональнее, чем исполнительный. За 8 лет работы компании исполнительный так и не смог (или не решился) снять с себя текущее управление бизнесом. Он до сих пор подписывает договоры и присматривает за ежедневными финансовыми операциями. А потерял он интерес к оперативному управлению бизнесом на пятом году. И последнее время работа уже не приносит ему того удовольствия, что раньше. Часто он просто тяготится ею. Я, со своей стороны, желаю этому достойному человеку как можно скорее сбросить с себя эту управленческую текучку. И заняться чем-нибудь новым и интересным, пока налаженный бизнес будет по-прежнему приносить ему ежемесячный доход.

А вот генеральный директор с самого начала находился в другом положении. Он не влезал в текущее управление бизнесом. Разумеется, он решал ключевые вопросы на своем уровне. Но они не отнимали у него много времени, позволяя заниматься кучей других дел. Этот бизнес всегда был для генерального директора в кайф и никогда – обузой. Неудивительно, что он владелец многих бизнесов, включая данный, и активно занимается строительством недвижимости. По уровню обеспеченности он значительно превосходит исполнительного директора. Да и времени и возможностей для отдыха у него побольше. Таким образом, генеральный директор освободил себя от управленческой текучки *за счет* исполнительного. Как и положено профессиональному собственнику.

История четвертая. В ней речь пойдет о позитивной лени. Лени, как известно, двигатель прогресса. И качество профессионального управленца, а тем более собственника, определяется тем, насколько *мало* он может вкалывать, чтобы успешно решать необходимые задачи. Управленец-трудоголик уже не вполне профессионален.

Цитаты в темы

Большинство менеджеров слишком заняты, чтобы думать. Большинство менеджеров смотрит на себя как на бригадира, который задает темп работы для всей бригады.

В хорошо организованной корпорации внимания старших менеджеров заслуживают только сложные и неоднозначные вопросы.

Их работа – выявить важные проблемы, с которыми организации придется иметь дело в будущем, помочь другим в выборе нужного решения и продумывать оптимальную структуру организации.

Питер Сенге, «Пятая Дисциплина»

Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими.

М. Фоллет

А уж профессиональный собственник бизнеса просто *обязан* быть бездельником. Или хотя бы иметь такую возможность.

В этом отношении показательна моя собственная эволюция. На моей первой управленческой должности у меня был период, когда я вкалывал по 12–14 часов в день. Шесть дней

в неделю. В воскресенье у меня был выходной – я вкалывал всего 6–8 часов. За несколько месяцев мы успешно реализовали серьезный проект. Как сразу же выяснилось, это не сделало счастливым ни меня, ни моих сотрудников.

В моем первом бизнесе, который начинался в 1995 году, у меня с самого начала был поставлен ограничитель. В рабочие дни я мог пахать как угодно долго. Но выходные дни – это святое, никакой работы!

В компании, в которой я работал с 1998 года, я уже жестко ориентировался на 40 рабочих часов в неделю — *и не больше*. К этому моменту я был твердо убежден, что если профессиональный управленец не может решать все необходимые вопросы за 40 часов в неделю (или меньше) – он слабый профессионал.

Работая в этом бизнесе, я попал на первый в своей жизни профессиональный бизнес-семинар – «Искусство управленческой борьбы» Владимира Константиновича Тарасова. Разные люди по-разному относятся к Тарасову, его семинарам и книгам. Лично я хочу, пользуясь случаем, сказать Владимиру Константиновичу огромное спасибо. До семинара я считал себя вполне успешным, образцово-показательным коммерческим директором. И именно благодаря Владимиру Константиновичу я понял, насколько я был профессионально слаб и некомпетентен.

С тех пор я начал серьезно работать над собой. К сегодняшнему дню я прошел около 40 семинаров и тренингов ведущих бизнес-тренеров России и мира. Самыми полезными были те, которые вели опытные практики от бизнеса, например Брайан Трейси.

Мой следующий прорыв в личной управленческой эффективности обеспечили несколько семинаров-тренингов. И прежде всего – «Результативное управление», который проводили Нина Хрящева и Александр Гурихин из «Института тренинга, СПб.» – им также огромное спасибо. В течение двух месяцев после прохождения этого тренинга я полностью перестроил текущее управление в подчиненных мне семи отделах, в которых работало 70 человек. В результате я смог сократить затраты времени на текущее управление этими подразделениями до 6,5 часа в неделю. В остальное время я мог общаться с клиентами, обдумывать пути развития бизнеса или просто бездельничать. Еще через год я сократил время на текущее управление этими подразделениями до 4 часов в неделю.

На всех предприятиях, которые я организую с тех пор, я придерживаюсь жестких нормативов. На текущее управление бизнесом я трачу не более 2–3 часов в неделю. И именно на это время я появляюсь в офисе. В остальное время я могу общаться с клиентами или заниматься своими делами. Например, я люблю пролежать целый день (рабочий!) на диване с книгой. С самого начала я не принимаю на себя двух вещей: я не подписываю документы (кроме учредительных) и не распоряжаюсь текущими финансами. Зато первый человек, которого я принимаю на работу в новый бизнес, – исполнительный директор. Второй обычно – финансист (для начала – по совместительству с другими обязанностями). Сейчас мои бизнесы разбросаны по разным регионам России. В некоторых из них я не появляюсь месяцами. Уверен, что, если бы я замкнул текущее управление делами на себя, я бы до сих пор сидел в *одном* бизнесе в *одном* регионе.

Планируемое увеличение сбыта

Чтобы двигать дело вперед, необходимы амбициозные цели. Случается, однако, что реальные результаты бизнеса превосходят наши самые смелые фантазии. Но и здесь невозможно было бы достичь таких результатов без заранее поставленных целей. В том и заключается сила лидера, чтобы поставить перед командой цель, в которую и сам почти не веришь. Сражаться за достижение этой цели, как будто ты абсолютно уверен в успехе. И получить результат, который все считали абсолютно невозможным – в том числе и ты сам.

Впрочем, самый серьезный результат разные люди могут оценивать по-разному. Здесь хорошей иллюстрацией могут быть итоги трех проектов «Капитал-Консалтинг» по построению отделов продаж в трех различных бизнесах в Самаре. Все три проекта запускались летом – в начале осени 2005 года.

Проект первый. Холдинг средств массовой информации. Итоги подводились через 10,5 месяца после запуска проекта с нуля.

До начала нашей работы бизнес заказчика уже был достаточно крупным, одним из лидеров своего региона. Наше сотрудничество шло в основном по одному из семи направлений его бизнеса. Как это частенько бывает, нас послали расчищать авгиевы конюшни. «Подшефное» направление было новым. В оборудование и помещения для этого направления были вложены серьезные деньги, которые не приносили должной отдачи. С тем чтобы набрать менеджеров по продажам, были серьезные проблемы. Еще хуже обстояло дело с руководителями продаж. Те, кто был, практически не продавали. Текучка была страшной. Направление в целом было убыточным.

В результате сотрудничества нам удалось набрать людей, обучить их и выстроить более-менее стабильную команду.

Оборот по «подшефному» направлению бизнеса на момент подведения итогов (за 10,5 месяца) вырос примерно вдвое. Теперь оно в худшие месяцы рентабельно, в лучшие – приносит некоторый доход.

Интересно, что все наши стандарты и технологии управления продажами были впоследствии внедрены в другие направления бизнеса заказчика. Это сделали руководители его продаж – самостоятельно, уже без нашей поддержки. Наибольших результатов удалось достичь во флагманском направлении – рекламном еженедельнике. За счет внедрения наших технологий жесткого текущего управления продажами и доработанного маркетинга издания еженедельник стал безусловным лидером рынка в своем регионе.

При подведении итогов владелец компании-заказчика сказал, что в целом он доволен результатами сотрудничества. Особенно ему понравилось проводить конкурсы по нашей технологии.

Проект второй. Производители родниковой воды. Итоги подводились через 9 месяцев после запуска проекта с нуля.

Эта ситуация с самого начала была тяжелой. К нам пришли два брата-соучредителя. И обрисовали нерадостную картину того, как у них идут дела. Они организовали бизнес по разливу родниковой воды в 19-литровые бутылки и доставке этих бутылок в офисы и дома клиентов. Изначально больше думали о том, как сделать хороший товар, чем о том, как обеспечить продажи. Все запустили, разместили небольшую рекламу в газетах, стали ждать клиентов.

Потихоньку клиенты стали идти, но потока не было. К моменту выхода предприятия на рынок конкуренция на этом рынке уже была высокой. В результате бизнес оказался стабильно-убыточным. Оборот был в два раза меньше, чем требовалось, чтобы сводить концы с концами. Слава Богу, у братьев это был не единственный бизнес – и не основной источник доходов.

Когда они пришли к нам, поставили вопрос конкретно. Если мы, как эксперты, приходим к выводу, что случай сложный, – они готовы бизнес ликвидировать. Если же поднять дело можно, они готовы вложить деньги, взятые из основного доходного бизнеса. Но тут уж мы должны быть уверены, что эти деньги будут потрачены с пользой, а не выброшены на ветер.

В таких проектах обычно не сыщешь славы. Тем не менее нам удалось сформировать с нуля и запустить отдел торговых представителей. Постепенно пошли активные продажи. **На момент подведения итогов (через 9 месяцев) оборот бизнеса вырос вдвое.**

При подведении итогов директор и совладелец компании– заказчика (один из двух братьев) сказал, что *не вполне* доволен результатами нашего сотрудничества. Увеличение оборота в два раза всего лишь вывело бизнес на уровень ватерлинии. Доходов как не было, так и нет. Вот

в три раза – это уже было бы более приемлемо! Не то чтобы он жалеет, что вступил в сотрудничество с нами. Но, учитывая полученные результаты, заплатил он больше, чем следовало.

Вот как оно бывает в жизни... Одному удвоение оборота за 10,5 месяца кажется достойным результатом. А другому за 9 месяцев – недостаточным и слабым. Могли ли мы в этой ситуации обеспечить больший результат? Не уверен. Как та старушка: «Ну не змогла я, милоч, не змогла!»

Правда, немножко успокаивает то, что несколько месяцев назад в бизнесе братьев запустилось новое направление – розлив родниковой воды в полторалитровые бутылки. Как видно, собственники больше не считают этот бизнес безнадежным.

Проект третий. Производители систем видеонаблюдения. Итоги подводились через 11 месяцев после запуска проекта с нуля.

Нашим партнером на этот раз была компания, которая сама разрабатывала и производила системы видеонаблюдения.

Вплоть до выпуска собственных печатных плат и разработки собственной операционной системы для контроля за видеонаблюдением (на основе операционной системы Unix). Бизнес был ориентирован на продажу оборудования и лицензионного программного обеспечения оптовикам, специализирующимся на системах видеонаблюдения, сигнализации и безопасности. Продажи шли так себе. Оптовики не хотели брать системы неизвестной торговой марки.

Самой большой своей личной заслугой в успехе этого проекта я считаю ключевую идею, которую я высказал в первую же встречу с директором и собственником бизнеса. Я разложил перед ним следующую логическую цепочку.

◆ Оптовики слабо берут оборудование сейчас. Так же будет и дальше.

◆ Торговая марка новая и нуждается в раскрутке. А оптовики раскруткой не занимаются. И заниматься не будут. Оптовики заботятся прежде всего о своих деньгах. И хорошо берут и продают то, что и без них неплохо продается.

◆ Чтобы заинтересовать и оптовиков, и конечных потребителей, необходимо раскрутить торговую марку. Ее раскрутка на федеральном уровне ежемесячно требует бешеных затрат (телевизионная реклама на ОРТ и т. д.). Таких средств у бизнеса сейчас нет.

◆ Поэтому единственный путь, который позволит поднять бизнес, – это установка систем видеонаблюдения «под ключ». В офисы организаций и дома частных лиц.

◆ В таком случае то, что компания сама разработала свою систему видеонаблюдения, безусловно подтверждает ее высокий экспертный статус. Для продаж конечным потребителям это неоценимое преимущество.

◆ Причем клиентам на самом деле требуется не просто купить систему, а установить ее и заставить работать наилучшим образом. Комплексные услуги и установка «под ключ» – идеальный вариант. К тому же впоследствии можно будет зарабатывать на текущем обслуживании системы.

◆ За услуги экспертов можно запрашивать достойную плату. Клиенты понимают, что экономить на безопасности – глупо. Либо нужно делать как следует, либо не делать вообще.

◆ А впоследствии, если бизнес удастся развить до действительно серьезного уровня, заработанные средства можно будет направить при желании на раскрутку торговой марки на федеральном уровне. К этому моменту за плечами уже будет множество систем видеонаблюдения, установленных «под ключ» в серьезные и статусные компании. Что поднимет репутацию торговой марки и упростит ее раскрутку.

Этот проект стал одним из немногих, где все затраты на сотрудничество с нашей компанией окупились уже на второй месяц. **То есть к концу первого месяца работы нового отдела продаж, созданного с нуля.**

Честно говоря, я никому не буду обещать и тем более гарантировать подобный результат. В данном случае совпали несколько факторов: удачная идея, незанятый рынок, правильный стиль работы *только* с крупными контрактами и везение.

Разумеется, свеженабранные менеджеры по продажам не разбирались в свой первый рабочий месяц в специфике систем видеонаблюдения. Во всяком случае, не настолько, чтобы продавать крупные контракты. Поэтому они только просеивали рынок и назначали переговоры. А проводил переговоры, готовил проекты и заключал сделки главный инженер компании.

Несколько первых крупных заказов окупили инвестиции в услуги нашей компании. В начале третьего месяца нашего сотрудничества директор и собственник компании ушел в отпуск – впервые за семь лет. В его отсутствие было сделано еще несколько продаж.

При подведении итогов директор и собственник бизнеса и начальник отдела продаж сказали, что очень довольны нашим сотрудничеством. **Оборот по бизнесу систем видеонаблюдения на момент подведения итогов (за 11 месяцев) вырос в пять раз. Компания, которая год назад работала в одном регионе, сейчас имеет шесть региональных представительств по России.** И продолжает набирать обороты и развивать региональную сеть.

Приятно видеть такие итоги. Обещать мы их, конечно, никому не можем. Но гордиться уже достигнутым – имеем право!

По результатам работы мы заключили с этой компанией соглашение о долгосрочном сотрудничестве. Действительно, бизнес перспективный и в ближайшие годы можно ожидать его очень серьезного развития. Организовать региональное представительство этой компании очень выгодно. В некоторых случаях окупаемость составляет 2–3 месяца.

Впрочем, у меня постоянно скапливается немало информации о перспективных темах и вариантах бизнеса – в случае острого интереса вы знаете, к кому обращаться...:)

Резюме

Итак, теперь вы знаете цели, ради которых строится профессиональная система продаж. Возникает закономерный вопрос: насколько необходима такая система продаж в вашем бизнесе? Чего вам не хватает, чтобы ее построить? Какой финансовый результат вы можете получить, если выстроите такую систему? Как говорили мудрые китайцы за две тысячи лет до Фореста Гампа, «прежде чем вы определите, куда вы идете, и выберете путь, по которому идти, убедитесь, что вы точно знаете, где вы находитесь сейчас». Именно этим мы и займемся в следующей главе.

Глава 3

Нужна ли вам система продаж

Возможно, в вашей компании уже создан и работает отдел корпоративных продаж. Или у вас пока нет такого отдела. В обоих случаях возникает закономерный вопрос: нужно ли вам строить ту профессиональную систему продаж, о которой мы говорим?

Если отдел продаж у вас уже есть, можно ли существенно улучшить его работу? Если нет, зачем ломать то, что уже работает и приносит деньги? От добра добра не ищут.

Если же такого отдела у вас нет и многие ваши клиенты – организации и предприятия, возможны три варианта.

◆ У вас нет отдела продаж, потому что пока вы даже не задумывались о необходимости его создания. В этом случае вы можете узнать из этой книги, как и что делать, и принять решение.

◆ Вы думали о создании отдела продаж, но пока не готовы это сделать. Возможно, вы не чувствуете в себе необходимых сил и квалификации. Или не доверяете профессионализму сотрудников, которых могли бы набрать в такой отдел. И опасаетесь, что они не сделают продаж и испортят репутацию вашей компании. Наконец, вы могли привыкнуть к тому, что сами ведете всех своих клиентов. И считаете, что «зарабатываете и так уже достаточно».

◆ Наконец, вы могли попробовать создать такой отдел и потерпели неудачу. Возможно, даже несколько раз подряд. И поэтому махнули рукой на дальнейшие попытки.

Во всех этих случаях главный вопрос один: зачем напрягаться и что-то менять, если можно оставить все как есть?

Правда в том, что не всегда нужно менять уже сложившуюся ситуацию. Зачем разрушать то, что уже работает и приносит деньги? Именно поэтому мы подчеркиваем, что при выстраивании системы продаж существующие механизмы работы с клиентами не ломаются. Да, мы стремимся практически к революционным *результатам*. Но устраивать революцию в живом и работающем бизнесе – бессмысленно, рискованно, вредно и просто глупо. В этом и состоит основной принцип нашей работы – достичь выдающихся результатов последовательными, продуманными, аккуратными, чисто эволюционными воздействиями.

Не нужно разрушать имеющийся у вас отдел продаж. Нужно тщательно проанализировать его работу. После чего аккуратно внедрить недостающие компоненты. Достроить, усовершенствовать и развить его деятельность. И, добавив все необходимое, выстроить на его основе профессиональную систему продаж.

По тем же причинам *не надо* разгонять или увольнять имеющихся сотрудников отдела продаж. Вас не устраивает, как они работают? По моему опыту, сотрудники первых моих отделов продаж плохо работали не потому, что все как один были негодными профессионалами. А потому, что руководство компании, включая и меня, не выстроило ту систему продаж, в которой они могли бы работать эффективно. Еще раз: причина слабой работы – не некомпетентность и лень сотрудников. Истинной причиной была управленческая слабость, неопытность и некомпетентность руководства компании – включая и меня. Так что сначала обеспечьте своим менеджерам по продажам необходимые условия для работы – постройте профессиональную систему продаж. А потом может оказаться, что вчерашние бездельники, слабаки и лодыри работают так, что вы на них не нарядуетесь.

В любом случае, основной вопрос – нужно ли что-то менять – можно переформулировать. **Стоит ли что-то менять?** Это означает следующее.

◆ Насколько вы можете увеличить доходы вашей компании, если с завтрашнего дня начнете строить систему продаж?

◆ И будете инвестировать в это свои усилия, нервы, время и деньги?

- ◆ И насколько серьезны те дыры, которые уже сейчас есть в вашей работе с клиентами?
- ◆ Может быть, для вас построение профессиональной системы продаж – вопрос не столько дополнительных доходов, сколько безопасности вашего бизнеса?
- ◆ Может быть, если вы срочно не усовершенствуете вашу работу с клиентами, ваше дело скоро погибнет в конкурентной борьбе?
- ◆ Или будет медленно и постепенно превращаться в «болото» и умирать?
- ◆ И все будут видеть, что происходит, но никто не сможет изменить ситуацию?
- ◆ И в конце концов дойдет до того, что у вас будет страшная ломка каждый раз, когда вам надо будет идти на работу?

Что в результате все равно приведет к гибели бизнеса... Таким образом, решение о построении отдела продаж необходимо принимать из двух соображений.

◆ Насколько могут быть увеличены доходы вашего бизнеса, если вы построите профессиональную систему продаж?

◆ Насколько неэффективны уже сейчас организация отдела продаж и работа с клиентами? Насколько велики риски потерять клиентов, утратить положение на рынке, превратить бизнес в «болото» или его загубить? И насколько велика потребность в построении профессиональной системы продаж, чтобы защитить ваше дело от всех этих рисков?

Вы могли бы получить качественный ответ на эти вопросы, если бы договорились о встрече с одним из ведущих экспертов «Капитал-Консалтинг» для начального аудита вашей системы продаж. Каждый из наших ведущих экспертов имеет опыт построения многих систем продаж и может сравнить ваш бизнес с десятками и сотнями других в различных регионах России. Именно такой эксперт может дать вам наиболее квалифицированное заключение. Запросить встречу можно через наш сайт www.salessystem.ru. Разумеется, только в одном из городов, где находятся региональные представительства «Капитал-Консалтинг».

Но вам наверняка хотелось бы внести ясность в ситуацию уже сейчас. Конечно, настолько, насколько это вообще возможно без личного анализа ситуации опытным экспертом. Именно на этот случай мы разработали специальную *анкету* (см. ниже). Она поможет вам:

◆ определить, на какое увеличение доходов вы можете рассчитывать, если построите профессиональную систему продаж;

◆ прояснить многие слабые места той системы продаж, которая на данный момент имеется в вашем бизнесе. Это те слабые места, которые снижают эффективность и интенсивность работы с клиентами, которые приводят к потерям клиентов, недополучению прибыли, уходу сотрудников, нанесению ущерба бизнесу в целом.

После каждого вопроса анкеты (прошу внимательно их прочитывать) приведены подробные рекомендации, как на них отвечать. В заполнении есть немало хитростей и тонкостей. По ходу вы сможете лучше понять, как строится система продаж. Уточните, какие моменты при организации работы отдела продаж приносят пользу, какие – вредны для ваших продаж и вашего бизнеса.

После анкеты дана развернутая трактовка результатов.

Анкета

Нужна ли вам система продаж и можно ли с ее помощью увеличить доход

Как использовать анкету. Отметьте все утверждения, которые верны для вашего бизнеса. Просуммируйте баллы по всем выбранным утверждениям.

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.