

ПРОДАНО БОЛЕЕ 350 ТЫСЯЧ ЭКЗЕМПЛЯРОВ

≡ КОНСТАНТИН ≡

БАКШТ



ПОСТРОЕНИЕ

 ОТДЕЛА

ПРОДАЖ 

WORLDWIDE



Константин Александрович Бакшт

Построение отдела продаж. **WORLDWIDE**

Серия «Искусство продаж (Питер)»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40685915

*Построение отдела продаж. **WORLDWIDE**. / Константин Бакшт:
Питер; Санкт-Петербург; 2019
ISBN 978-5-4461-1197-8*

Аннотация

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.

Эта книга поможет Вам построить профессиональный отдел продаж. Позволит Вам избежать многих проблем и ошибок, которые могут обратить все сделанное Вами в ничто и нанести серьезный ущерб Вашему бизнесу. А главное – эта книга укрепит Вашу решимость построить систему продаж Вашего бизнеса на достойном профессиональном уровне.

Новое издание книги – «Построение отдела продаж: Worldwide» – на 70 % превышает по объему первоначальную версию книги. Если Вы уже знакомы с более ранним изданием

книги – советую прочитать новое, доработанное и дополненное издание! Многие в построении отделов продаж и наборе кадров серьезно изменилось. Получить новый опыт и знания из книги значительно быстрее и дешевле, чем идти на ощупь, методом проб и ошибок, нести потери и убытки. В книге отражен максимально свежий и актуальный опыт по построению и совершенствованию отделов продаж. На основе более чем 500 реализованных проектов. Включая международные проекты – от США и Европы до Казахстана и Китая.

Содержание

От автора	6
Глава 1	19
Глава 2	26
Глава 3	34
Глава 4	43
Определение целевых сегментов рынка (ваших целевых клиентов)	44
Этапы работы с крупным контрактом	48
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Константин Бакшт
Построение отдела
продаж. WORLDWIDE

Посвящается Лене, Саши и Мише.
Я вас люблю.

От автора



В этой книге описывается технология построения профессиональных отделов продаж. С помощью этой техноло-

гии можно построить профессиональный отдел продаж с нуля в бизнесе любого масштаба: малом, среднем и крупном. В Компаниях, где уже построены коммерческие подразделения, данная технология поможет улучшить и усовершенствовать их работу. А также увеличить эффективность продаж, повысить продажи и доходы. В бизнесах, внедривших нашу технологию, часто можно видеть одновременный рост размера заключаемых сделок и наценки (нормы прибыли)].

Наша технология может помочь обеспечить возможность расширения производства за счет роста продаж и прибыли от продаж. Применяя ее, можно в несколько раз увеличить объем отгрузок, количество заказов, выполняемых для Клиентов проектов, или объем предоставляемых им услуг. Она обеспечит развитие новых направлений продаж, вывод на рынок новой продукции, товаров и услуг.

Одним бизнесам наша технология поможет выйти с регионального на федеральный уровень. Другим – позволит развить продажи во многие страны мира.

Технология построения профессиональных отделов продаж, описанная в этой книге, изначально была разработана и внедрена в моих собственных бизнесах. Более 20 лет назад я начал строить свои первые отделы продаж в бизнесах телекоммуникаций, услуг связи и Интернета. В итоге я построил десятки отделов продаж в собственных бизнесах. А всего за это время мы с командой экспертов Vaksht Consulting Group построили более 500 отделов продаж. В нашей коман-

де – около 100 сотрудников. В том числе несколько десятков штатных экспертов и бизнес-тренеров. Благодаря моим книгам (продано более 350 тысяч экземпляров) и участникам моих тренингов (десятки тысяч человек) география наших проектов весьма обширна. От США и Европы – до Китая и Таиланда. Включая Россию и другие страны бывшего Советского Союза.

Консалтинговый проект с адвокатской фирмой с Манхэттена (Нью-Йорк) был проведен после того, как владелец фирмы купил мою книгу в книжном магазине на Брайтон-Бич.

Многие собственники бизнеса читают мои книги во время длинных перелетов. Или в отпуске. Так, в 2007 году мы строили отдел продаж B2B для производственной Компании, выпускающей лицензионную детскую одежду на собственной фабрике в Китае. Через несколько лет мы выполняли подобный проект для другого производственного предприятия. Его владельцы изначально организовали фабрику по пошиву одежды в Таиланде. Затем они развили свой бизнес в ОАЭ, Польше, России и Китае. В обоих случаях Заказчики обратились к нам в январе. После того как прочитали мои книги на новогодних праздниках. Кстати, по первому из этих проектов удалось за год увеличить среднемесячную прибыль в семь (!!!) раз. Сверхокупаемый проект. Обычно окупаемость наших проектов достигается за период от восьми месяцев до года. Это означает прибыль 100 % годовых

и более на вложенный капитал – что тоже следует признать достойным результатом.

Совладелец международной бункерной Компании (снабжение топливом морских и речных судов), прочитав мои книги, обратился в наш офис. С запросом на проведение моего корпоративного тренинга продаж для сотрудников его команды. У Компании несколько офисов продаж в Европе, в разных странах, в портовых городах. Также есть офис продаж в США. В каждом офисе – своя команда продаж. Всех этих сотрудников планировалось собрать в одном месте для проведения корпоративного тренинга.

Я попросил для начала организовать мне встречу с этим Заказчиком. Чтобы обсудить, какие задачи он хочет решить с помощью корпоративного тренинга. И как можно увеличить продажи в его Компании. И у меня, и у Заказчика график разъездов очень интенсивный, несколько стран в неделю. В результате вместо личной встречи нам пришлось общаться по Viber. Первая же экспертная консультация показала: чтобы улучшить продажи, необходимо перестраивать систему продаж в целом. Начиная с усиления команды и набора кадров. Один-единственный корпоративный тренинг тут совершенно не помог бы.

В итоге мы договорились о том, что сам Заказчик (совладелец бизнеса] вместе с двумя ключевыми руководителями своей команды пройдет мой тренинг «Система продаж» в Москве, чтобы глубже и детальнее познакомиться с наши-

ми технологиями. На тренинге мы договорились о консалтинговом проекте. Следующие пять месяцев команда наших экспертов совершенствовала работу отделов продаж в европейских офисах бункерной Компании. В ходе консалтингового проекта тренинги проводились десятками. Как «вживую», так и онлайн, с переводом на английский в реальном времени. Эти тренинги позволили провести обучение сотрудников из удаленных офисов (включая офис в США) без отрыва от работы и утомительных перелетов. Наши эксперты вместе с ключевыми руководителями Заказчика выстроили жесткое регулярное управление в системе продаж (которого до этого явно не доставало). Разработали и внедриli десятки документов, технологий и стандартов продаж под специфику бункерной Компании (на английском). Проводили конкурсы по набору кадров в европейских офисах Компании. В процессе этих конкурсов собеседования и мини-тренинги (практические проверки) проводились как на английском, так и на родном языке соискателей. Например, на немецком.

Интересно, что в итоге затраты на многомесячный консалтинговый проект не так уж сильно отличались от стоимости моего корпоративного тренинга, о котором изначально шла речь. Более того, до обращения к нам Заказчик рассмотрел варианты проведения корпоративных тренингов с приглашением бизнес-спикеров из Европы и США. Включая одного известного спикера, ставшего прототипом главного героя в фильме «Волк с Уолл-Стрит» (в фильме его сыг-

рал Леонардо Ди Каприо]. Эти спикеры запрашивали за 2-3-дневный корпоративный тренинг несколько сот тысяч долларов. Как оказалось, это дороже, чем пять месяцев работы команды наших экспертов (восемь человек] с выездом на территорию Заказчика в его европейских офисах.

Учитывая, насколько комплексный подход потребовался для реорганизации и выстраивания системы продаж в этой Компании, разовый корпоративный тренинг тут вряд ли мог помочь. Даже если бы его провели Брайан Трейси или Нил Рэкхем собственной персоной. Если же кто-то из ведущих мировых экспертов в области управления продажами вместе со своей командой согласился бы провести такой проект под ключ непосредственно в бизнесе Заказчика – такой проект стоил бы миллионы долларов...

Мы со своей стороны все сделали для того, чтобы наши технологии были максимально доступны всем, кому они нужны. Каждый может прочитать мои книги. Большинство могут принять участие в моих тренингах. На нашем сайте, www.fif.ru, Вы найдете большое количество моих экспертных статей и видеосоветов. В том числе по темам, которых нет в моих книгах. Все эти статьи и видео – для Вас, совершенно бесплатно!

Благодаря участникам наших тренингов и Заказчикам консалтинговых проектов мы набираем все больше опыта в построении отделов продаж. И в проведении конкурсов по набору сотрудников в отделы продаж по нашей эксклюзив-

ной технологии. Далее в этой книге я подробно Вам о ней расскажу. Практический опыт говорит: технология дает отличный результат в США, Великобритании, Испании, Чехии, Эстонии, Латвии, Литве, Казахстане, Турции, Израиле, Таиланде и Китае.

Из практики: мы набираем сотрудников в отдел продаж на завод в Подмосковье, производящий мебельную фурнитуру. На конкурсе – несколько десятков соискателей (из 400, приславших нам свои резюме). Три высших руководителя Компании-Заказчика – в жюри. Плюс мы с экспертами.

А вот владельца завода за столом жюри нет – он улетел в Китай. Там у него еще один завод в собственности. Однако ему интересно, как проходит конкурс, что за соискатели пришли. Поэтому для него организовали прямую телетрансляцию из Подмосковья в Китай. Он все видит, слышит, может с нами разговаривать, участвует в работе жюри.

Между вторым и третьим этапами конкурсного отбора (по технологии кадрового ассессмента) я спрашиваю владельца завода:

– Что Вы сейчас делаете в Китае?

– Конкурс провожу, тоже тут кадры набираю! По Вашей технологии!

– И как идет набор?

– Отлично! Тут 1 миллиард 400 миллионов китайцев!!!

Если наши технологии накладываются на благоприятную специфику бизнеса Заказчика – можно получить по-настоя-

щему достойный и заметный результат. Несколько лет назад мы провели консалтинговый проект для Компании – дистрибьютора средств защиты растений, семян и микроудобрений. Вот что написал нам собственник этого бизнеса о результатах проекта:

«Объем продаж увеличился в четыре раза, до 2 миллиардов рублей».

Наши технологии могут быть успешно использованы не только в бизнесах, продающих организациям и предприятиям (B2B), но и там, где идут продажи частным лицам (B2C).

Один из наших Заказчиков изначально работал как дистрибьютор «Теплолюкс». Они устанавливали теплые полы частным лицам – в квартирах и коттеджах. Мы помогли им выстроить отдел корпоративных продаж. Сначала, предлагая комплексные решения корпоративным Заказчикам (теплые полы, обогрев кровли и водосточных систем, открытых площадок, ступеней, подъездных путей), эта Компания увеличила оборот и прибыль в 7-10 раз. Затем, развив направление обогрева магистральных трубопроводов и резервуаров, – в 20–30 раз (за три года).

Небольшая Компания с Урала предоставляла частным лицам услуги мувинга. При средней сумме контракта 5-10 тысяч рублей заработать что-то было крайне тяжело. Владелец бизнеса прочитал мои книги, прилетел на мой тренинг «Система продаж». Потом он со своими ключевыми сотрудниками несколько раз посещал мои тренинги. После того как они

заключили первые контракты с корпоративными Заказчиками и заработали немного денег, наши эксперты помогли им построить профессиональный отдел продаж под ключ. Заодно помогли выстроить взаимодействие между отделом продаж и мувинговыми бригадами. И приспособить нашу технологию набора кадров для набора муверов и бригадиров – их в подобных бизнесах приходится набирать постоянно. В течение года после проведения консалтингового проекта удалось увеличить оборот и прибыль бизнеса в 3–6 раз от уровня, достигнутого перед началом консалтингового проекта. Или же в 10–15 раз – от сумм, которые удавалось ежемесячно зарабатывать до первого приезда владельца бизнеса ко мне на тренинг. Еще через год Компания начала заключать контракты с госкомпаниями – сначала на миллионы, затем на десятки миллионов. В результате бизнес вышел на федеральный уровень. Сегодня офисы Компании расположены в крупных городах Урала, Сибири и европейской части России.

В некоторых случаях сильных результатов удастся достичь именно за счет роста продаж частным лицам. С мая по август 2017 года мы проводили консалтинговый проект на Урале – в Компании, строящей дома и коттеджные поселки. Наша команда экспертов четыре месяца работала на выезде, в офисе Заказчика. Отлаживая и совершенствуя процесс продаж квартир и коттеджей частным лицам, нам удалось повысить конвертацию входящих обращений в прода-

жи, увеличить среднюю сумму сделки. В итоге до конца 2017 года все затраты на проект окупились в три раза, к маю 2018-го – более чем в семь раз. Финансовый результат для Заказчика составил десятки и сотни миллионов дополнительной прибыли.

Опыт, полученный при выполнении этих проектов, лег в основу данной книги. Я расскажу Вам о том, чему мы научились. Как эффективнее строить отделы продаж и набирать кадры.

Но не думайте, что благодаря нашим технологиям денежный дождь прольется на Вас с неба легко и без усилий. Построенные нами отделы продаж обеспечили для своих Компаний 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, – это 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 идеаль-

ного. Я стремился лишь к тому, чтобы система продаж, построенная из несовершенного на 100 % материала, стабильно давала приемлемый результат. Именно тот результат, который необходим Компании.

Все, что Вы читаете в этой книге, куплено дорогой ценой. Ценой погибших бизнесов, загубленных отделов продаж, потерянных Клиентов, колоссальных недозаработанных денег. Может быть, многое покажется Вам спорным или ошибочным. Может быть, некоторые мои суждения покажутся Вам 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. Я лишь прошу Вас помнить о том, 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. И все же книга может стать для Вас жизненно важной. В ней содержится ключевая 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. Но при этом 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.

Книга «Построение отдела продаж: с нуля до максимальных результатов» впервые вышла в свет в 2005 году. Все эти годы она была самой популярной, издаваемой и читаемой моей книгой. Десятки тысяч Компаний в России и за рубежом получили ощутимую пользу и серьезные результаты от применения идей и технологий, изложенных в книге. Именно это создает ей репутацию и обеспечивает ее популярность.

Новое издание книги – «Построение отдела продаж: Worldwide» – на 70 % превышает по объему первоначальную версию. Если Вы уже знакомы с более ранним изданием книги, советую прочитать новое, доработанное и дополненное! Многие в построении отделов продаж и наборе кадров серьезно изменилось. Получить новый опыт и знания из книги значительно быстрее и дешевле, чем идти на ощупь методом проб и ошибок, нести потери и убытки. В книге отражен максимально свежий и актуальный опыт построения и совершенствования отделов продаж. На основе более чем 500 реализованных проектов. Включая международные проекты – от США и Европы до Казахстана и Китая.

Надеюсь, что книга «Построение отдела продаж» поможет Вам построить профессиональный отдел продаж. Позволит избежать многих проблем и ошибок, которые могут обратить все сделанное Вами в ничто. И нанести серьезный ущерб Вашему бизнесу. А главное для меня – чтобы эта кни-

га укрепила Вашу решимость построить систему продаж Вашего бизнеса на достойном профессиональном уровне. И помогла Вам это сделать.

Удачи Вам, успехов и процветания!

Константин Бакиев

Глава 1

Как привлечь клиентов с рекламой и без нее: почему реклама не дает результата

Кто является Клиентом Вашей Компании? Это могут быть и организации, и частные лица. Важно то, что во всем мире 70 % объема продаж приходится на продажи бизнеса бизнесу (B2B) и только 30 % – на продажи бизнеса потребителям – частным лицам (B2C). Если Ваши Клиенты – организации и частные лица, то именно организации обычно приносят Вам основной доход. **Если этих денег у Вас еще нет – причина, скорее всего, в неумении привлечь корпоративных Клиентов.**

Как найти таких Клиентов? Есть всего два варианта, как их привлечь:

- разместить рекламу и PR, чтобы Клиенты сами звонили и приходили к Вам;
- организовать отдел продаж, чтобы самим находить и приводить Клиентов с помощью активных (прямых) продаж. В этом случае Ваши менеджеры по продажам (торговые агенты) сами находят Клиентов. Сами звонят им, выезжают на встречи с ними и заключают сделки. Разновидность прямых

продаж – продажи на основе личных связей и рекомендаций.

Сначала обычно размещают рекламу. Результат в большинстве случаев близок к нулю, потому что:

реклама срабатывает, когда у человека есть личная заинтересованность в том, что рекламируется. Если Клиент – организация, то у *кого* будет личная заинтересованность? У самой Компании? Компания – это просто пачка бумаги, лежащая в сейфе (учредительные документы). Плюс сотрудники, которые в основном думают о себе, любимых, и о своих личных интересах – как и мы с Вами. А вовсе не об интересах Компании;

чтобы реклама сработала, нужно, чтобы ее увидел или услышал тот сотрудник Компании, который решает именно эти вопросы. Если Вы торгуете промышленным оборудованием – в каждом городе может быть всего несколько десятков человек, принимающих решение о его закупке. Это директора и главные инженеры заводов. Вашу рекламу на ТВ большинство этих людей просто не увидят. **Если Ваши целевые Клиенты – 1 % населения, то эффективность затрат на рекламу в СМИ массового охвата (радио, телевидение, наружная реклама, большинство газет и журналов) нужно делить на 100.** С таргетированной рекламой в Интернете дело обстоит несколько лучше, но далеко не идеально;

возникает вопрос: насколько эффективно действует

Ваш ролик (блок, статья)? Я много лет ежемесячно размещал рекламу в больших объемах. И на своем опыте убедился: каким бы хорошим Вам ни казался ролик, он может не работать. А если ролик не работает – неважно, сколько денег Вы заплатили за рекламу. Правда в том, что *Вы никогда заранее не знаете, работает данная реклама или нет*. Чтобы это узнать, хотя бы когда она уже идет, Вам нужна система анализа эффективности рекламы. Например, сколько было звонков и по какой рекламе. **Если у Вас в Компании нет такой системы – значит,**

Вы наверняка пускаете большую часть Вашего рекламного бюджета псу под хвост;

хорошо, если Ваши Клиенты находятся в том же городе, что и Вы. А если они расположены по всему миру? На каких телеканалах в этом случае размещать рекламу? И на каких языках?

существует всего пять задач, которые можно решить с помощью рекламы и PR (см. «Приемы рекламы и PR» И. Л. Викентьева]. Так вот, от 80 до 90 % всей рекламы не решает *ни одну* из этих задач. Такая реклама – просто выброшенные на ветер деньги. Еще раз для ясности: реклама в наших СМИ на 80–90 % бесполезна и не может дать никакой отдачи тем, кто ее размещает. **Как Вы думаете, входит ли Ваша реклама в эти 80–90 %?**

кроме того, а будут ли Клиенты искать Вас сами, что-

бы отдать Вам свои денежки? Уверяю Вас: самые интересные, самые жирные Клиенты никого не ищут. Как Вы это себе представляете? Входящий звонок к Вам в офис: «Добрый день, это Билл Гейтс из Microsoft. Я хотел бы заказать Вам строительство нашего нового европейского офиса за 5 миллиардов евро»? **Их самих находят, обхаживают и облизывают – ради ОЧЕНЬ ХОРОШИХ денег;**

даже если Клиент Вам позвонил, в большинстве случаев он еще не готов купить. Он просто интересуется. Скажите ему цену по телефону или отправьте прайс-лист по электронной почте – и, скорее всего, Вы больше никогда его не увидите и не услышите.

Я сам очень ценю рекламу. И те результаты, которые она может обеспечить при правильном использовании предоставляемых ею возможностей. Именно поэтому мне так жаль, когда рекламные мощности расходуются бездарно. Сколько раз я сам проводил рекламные кампании, которые были всем хороши, только не давали никакой отдачи! Мне потребовалось размещать рекламу на десятки миллионов в течение многих лет, чтобы научиться делать ее эффективной.

Правда в том, что реклама не может увеличить Вам объем продаж. Реклама не может увеличить количество Ваших Клиентов. Все, что может сделать реклама, – это обеспечить Вам ОБРАЩЕНИЯ Клиентов. И только ка-

чественная профессиональная работа Ваших сотрудников может превратить эти обращения в реальных Клиентов, делающих реальные платежи.

Чтобы из слегка заинтересованного Клиента, обратившегося к Вам по рекламе, сделать Клиента реального, с ним нужно работать. Нужно встречаться с Клиентом. Или хотя бы проводить с ним серьезные переговоры по WhatsApp/Viber/Skype. Налаживать с ним личные отношения. Выяснять, что ему нужно на самом деле, и делать предложения, исходя из его потребностей. И этого мало: потом нужно выяснить, что его беспокоит в Вашем предложении. И устранить причины его беспокойств. Иначе сделка не состоится. Нужно делать то же самое, что и в прямых продажах.

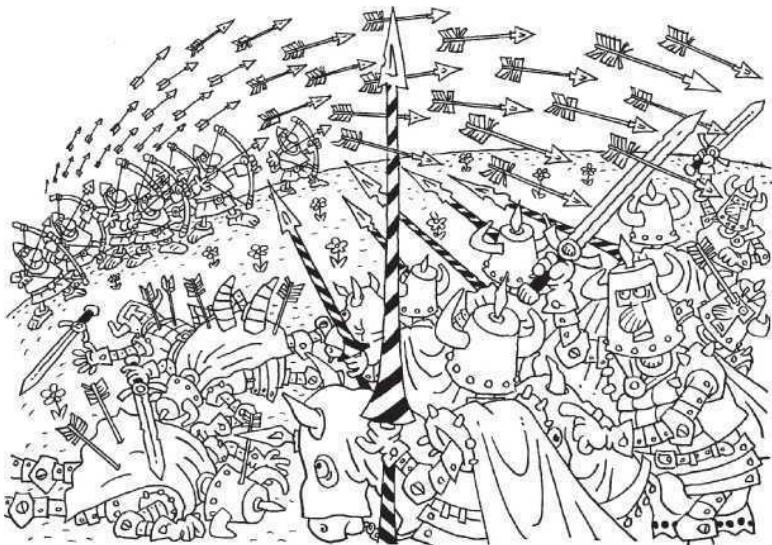
Следовательно, реклама и PR могут дать Вам результат только при условии, что у Вас есть отдел активных продаж. И в нем работают профессионально подготовленные и обученные сотрудники, вооруженные эффективной технологией продаж. С другой стороны, если у Вас есть такой отдел, он может прекрасно работать и обеспечивать Вам стабильно высокие продажи вообще без рекламы. И именно тогда с помощью рекламы Вы можете значительно увеличить и без того неплохие продажи.

Поэтому, если Ваши основные Клиенты – организации и предприятия, прежде всего Вам необходимо создать отдел активных продаж и построить систему продаж. То, что я называю *боевой командой продаж*. И только потом наступает

время рекламы.

Если Вы, конечно, действительно хотите увеличить число Клиентов и повысить объем продаж. А не просто выбросить деньги на ветер.

Что происходит, если на рынке; где большинство Компаний традиционно ориентируются на рекламу как основной способ привлечения Клиентов, кто-то начинает активно использовать технологию активных продаж? Вспомните Столетнюю войну между Англией и Францией. Представьте себе французскую рыцарскую конницу. Доспехи, копья, плащи, дорогостоящие боевые кони, блеск, красота! Доход целых герцогств уходил на экипировку. И вот вся эта красота мчится по полю. А на другом конце поля стоят английские простолюдины-йомены. Брони нет, оружие – палки: большие английские луки. В рукопашной французский рыцарь разделал бы такого простолюдина под орех. Если бы до него доехал. Беда в том, что ни при Креси, ни при Азенкуре французские рыцари просто не доехали до англичан. Английский лучник держал в воздухе шесть стрел. Первая стрела как раз вонзалась в рыцаря, когда лучник пускал седьмую. На дальней дистанции лучники умели попасть стрелой в щель в доспехах.



А на ближней дистанции стрела пробивала броню рыцаря насквозь. В двух битвах французская рыцарская кавалерия была полностью уничтожена. В этом суть гонки вооружений. Когда на сцену выходит большой английский лук – рыцарская конница уходит со сцены. Лучшее всего, если Вы первым воспользуетесь более совершенным оружием. Если это сделает кто-то другой – Вам нужно вооружиться таким же или более совершенным оружием. Или уйти со сцены придется Вам.

Глава 2

Почему продажи не идут? типовые ошибки в построении системы продаж

Существует несколько типовых проблем, возникающих при создании отдела активных продаж. Многие Компании ищут решение этих проблем годами. Когда найти решение не успевают, натиск конкурентов приводит к гибели Компании. Бизнес – это война, где пленных скупают за бесценок.

Как обычно создается отдел прямых продаж?

1. Сначала продажами занимаются сами директора. Потом, когда у них уже не хватает времени и сил, чтобы общаться с нужным количеством Клиентов, возникает вопрос: «Что делать?»

2. Эврика: давайте создадим отдел продаж! Найдем людей, расскажем им о том, что продает наша Компания, – и пусть находят нам Клиентов! Обычный результат: люди принимаются на работу, вяло начинают что-то делать. Результат обычно нулевой, и через некоторое время люди уходят. Продаж почти нет, текучка в отделе бешеная. Вдобавок Вас кроют матом Клиенты: «Что за дрянная Компания? Что за

урода они нам прислали?»»

3. Следующая блестящая идея: давайте найдем готовых профессиональных менеджеров по продажам! Лучше мы им побольше заплатим – зато они умеют работать с Клиентами. Идея хороша – только не работает. Хороших коммерсантов мало, меньше 10 % от количества рабочих мест, где они нужны. Обычно они прекрасно себя чувствуют в той Компании, в которой работают много лет. У них налаженная база Клиентов, высокий доход, они незаменимы. На новом месте им будет нелегко заработать хотя бы столько, сколько они уже имеют. Вот к Вам на конкурс пришел классный профессионал-коммерсант. И собой хорош. И подать себя умеет. И послужной список замечательный. Только подолгу нигде не задерживается... Задумайтесь: в чем дело? По моему опыту, основных вариантов шесть. Патологическая лень, патологический карьеризм, пристрастие к алкоголю, воровство, наркотики и азартные игры (на стадии наркотической зависимости). Практически единственный вариант, когда Вы можете взять к себе хорошего профессионала, – когда что-то случается с Компанией, в которой он работал. Мне так пару раз везло. Но полную команду отдела продаж Вы так не сформируете.

4. И вот тут (в лучшем случае) Вы наконец понимаете, что готовых людей взять негде. Вам придется брать более или менее подходящий материал и учить их самостоятельно. Вы учите сотрудников сами. Посылаете их на профессиональ-

ные тренинги продаж. Заказываете корпоративные тренинги специально для своей Компании. И только тогда у Вас появятся первые результаты. Но это – только начало...

Так или иначе, сформировать отдел продаж значительно проще, чем построить по-настоящему эффективную систему продаж. Разница между обычным отделом продаж и эффективно работающей системой продаж – та же, что между мушкетом и пулеметом. Принцип тот же, огневая мощь совершенно разная. Эффективная система продаж основана на специально разработанной технологии. Результат – поточное установление качественных личных связей с Клиентами. Такая система продаж позволяет:

- планировать и стабильно увеличивать объем продаж;
- набирать сотрудников с небольшим опытом работы. Или вообще без опыта. И за несколько месяцев делать из них высококвалифицированных менеджеров по продажам;
- гарантировать продажи от средних до высоких, несмотря на сезонные колебания спроса;
- побеждать в конкурентной борьбе и расширять долю рынка, принадлежащую Вашей Компании.

Три компонента эффективной системы продаж

- Сотрудники отдела продаж.** Они должны быть правильно отобраны – по специальной технологии. И тщательно обучены. Завершающий этап отбора – программа адап-

тации, включающая тренинг продаж. Тренинг должен проводить тренер-практик, много лет успешно продающий сам и строящий системы продаж. Это либо профессиональный бизнес-тренер, либо один из руководителей продаж Вашей Компании. Возможно, Вы сами. *Нет ничего хуже тренера без опыта продаж!* Впоследствии – еженедельные (в крайнем случае – ежемесячные) внутрикорпоративные тренинги. Плюс ежеквартальное или ежегодное участие в профессиональных тренингах продаж.

□ **Технология продаж: стандарты и документы.** Есть список из 33 документов, необходимых для выстраивания технологии продаж (Вы сможете ознакомиться с перечнем этих документов в главе 10 «Оружие боевой команды: технологии и стандарты продаж»). Требуется не менее половины документов из этого списка (в зависимости от специфики Компании) для эффективной работы отдела. К сожалению, в большинстве Компаний имеется лишь несколько документов из этого списка. Важнейший из них – приказ об оплате труда менеджеров по продажам.

Обычно сделанные выплаты сотрудникам устанавливаются от результатов их продаж. В приказе должна быть установлена *прямая зависимость* этих выплат от выполнения личного плана продаж сотрудника и плана продаж по отделу/Компании. То есть должны быть прописаны конкретные финансовые коэффициенты и бонусы, снижающие вознаграждение сотрудников при невыполнении личного плана и повышаю-

щие – при выполнении. Если такой зависимости нет (тем более если нет планов) – *система продаж отсутствует.*

□ **Руководители отдела продаж**, в задачи которых входят:

административное руководство отделом: для эффективной работы отдела необходимо проводить определенные мероприятия ежедневно, еженедельно и ежемесячно;

личные продажи и переговоры, в том числе с наиболее крупными и/или наиболее проблемными Клиентами;

разработка, внедрение, корректировка и развитие технологии продаж (в том числе в документальном виде);

участие в отборе и найме сотрудников, начальное обучение сотрудников;

проведение внутрикорпоративных тренингов продаж, наставничество;

участие в продажах сотрудников, в наиболее крупных и тяжелых переговорах, проведение финальных переговоров – «дожим» сделок с Клиентами, в том числе с Клиентами подчиненных.

Построение эффективной системы продаж методом проб и ошибок занимает много лет. Построить такую систему продаж нелегко. Требуется выдержка и железная сила воли. Раз за разом необходимо начинать все заново. И это нормально.

В данной книге отражен мой многолетний опыт в организации и построении систем продаж. На сегодняшний день я

более или менее разбираюсь в том, как строить системы продаж и создавать боевые команды продаж. Но вовсе не потому, что я с самого начала был такой умный. И не потому, что с самого начала знал, как надо. А потому, что за эти годы сделал все возможные и невозможные ошибки, которые только можно допустить при построении систем продаж.

Хотите узнать, как я построил профессиональный отдел продаж впервые? Это было в Компании, предоставляющей услуги доступа в Интернет (интернет-провайдера]. Строительство этого отдела продаж продолжалось 3,5 года – с 1998 по 2001 год. За это время мы с коллегами построили семь (!!!) отделов продаж. Пять из них погибли полностью. Шестой развалился наполовину. Седьмой отдел продаж успешно работает до сих пор.

Когда мы оглянулись назад, мы увидели: если бы мы строили первый отдел продаж так же, как седьмой, он бы и работал так же. И прекрасно работал бы до сегодняшнего дня. Как работает до сих пор седьмой отдел. Мы вспомнили все, что говорили о сотрудниках предыдущих отделов продаж. Что они:

- не способны продавать;
- не умеют работать;
- ленивы;
- тупы;
- непрофессиональны;
- не способны учиться;

□ все, что они могут делать, – это портить репутацию Компании.

В переводе все это означало *нашу собственную управленческую слабость, неопытность и некомпетентность*.

Но мы научились. Методом исключения грабель. То есть, когда наступаешь на все возможные и невозможные грабли, единственный оставшийся способ действий и есть правильный. И весь мой опыт в построении отделов продаж основан на богатейшей личной коллекции шишек, образовавшихся от ударов тех самых грабель.

Более подробный рассказ об этом Вы найдете в главе 12 «Мой первый опыт построения профессионального отдела продаж».

С тех пор я построил немало отделов продаж в собственных бизнесах. В Москве и в разных регионах России. И строю их до сих пор. А уже потом ко мне стали подходить друзья и знакомые, управляющие другими бизнесами. И говорили мне: «Хватит травить нам душу хватит рассказывать сказки! Лучше помоги нам построить такой же отдел продаж, как у тебя». С этого-то и началось основное направление бизнеса холдинга Vaksht Consulting Group – построение профессиональных систем продаж под ключ в бизнесах Заказчиков. Сейчас количество реализованных нами проектов как в России, так и во многих странах мира – более 500. А количество бизнесов, в которых мы обследовали имеющую-

ся систему продаж, измеряется тысячами. И то и другое позволило существенно увеличить наш практический опыт. И разумеется, увеличить и дополнить нашу коллекцию шишек. Если Вам кто-то скажет, что отдел активных продаж построить просто и легко, – гоните его пинками!

Эта книга позволит Вам не только сэкономить время, но и избежать многих ошибок и финансовых потерь. Отраженные в книге опыт, знания и технологии могут быть Вам полезны, чтобы повысить эффективность работы Вашего отдела продаж. А также увеличить объем продаж и поднять профессионализм Ваших сотрудников.

Желаю Вам, чтобы вчерашняя недополученная прибыль завтра стала дополнительным доходом для Вашей Компании – и лично для Вас!

Глава 3

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 Компании не уделяют должного внимания сотрудникам, работающим с Клиентами. Кто-то надеется на свое техническое превосходство и мощь производственной базы. Надеется 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. Других сотрудников, которые могут вести работу 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 хочу, 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. И 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 они профессионалы, у них нет слабостей. Все, что они делают, полу-

чается как минимум неплохо. А то, в чем они специализируются, – просто исключительно!

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 – 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 имеет возможность 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.



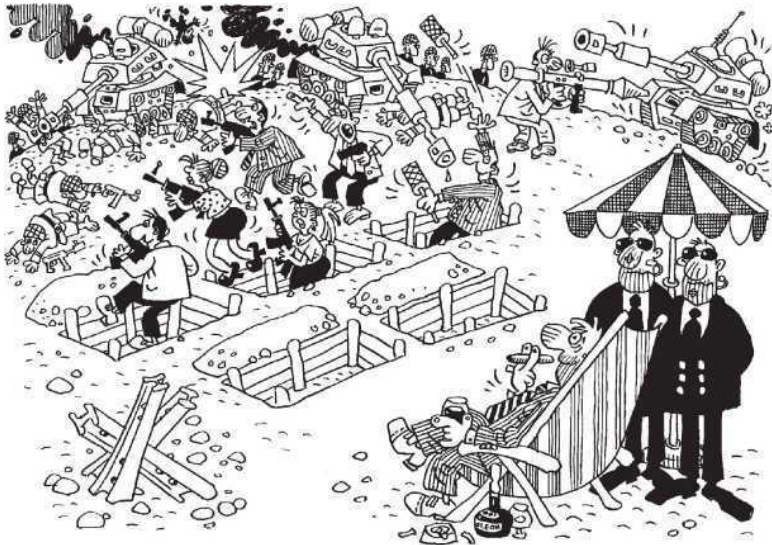
Боевой команде продаж не нужно разжевывать задачи. На очередной планерке Вы говорите:

«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 комнате 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 на текущий контроль начальнику отдела продаж. Процесс пошел.

Выходя за дверь, Вы представляете лежащей 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 пожара 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 копыть, 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. Плановое расширение рынка и зарабатывание вагонов денег – хорошая, но немного скучная работа. И тут – такая удача! Вам в руки сама 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 ближайшние 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 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 – завоевание и долгосрочное удержание площадей. Конкуренция на рынке постоянно растет. Тем важнее личные свя-

зи – качественный личный контакт с Клиентами. 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 абсолютно 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 осуществить эту мечту!

Для того чтобы создать боевую команду продаж, Вам необходимо следующее.

1. Определить цели, ради которых Вы создаете свою бое-

вую команду.

2. Найти и отобрать бойцов.

3. Подготовить бойцов. Вам нужны профессионалы. Пусечное мясо ничего не решает в современных конкурентных войнах.

4. Назначить командиров, которые будут вести бойцов в бой. Прежде всего Вам необходимо быть таким командиром самому. 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.

Плюс к этому нужно разобраться, как ведется современная конкурентная война с помощью активных продаж.

Итак, приступим!

Глава 4

Правила боя: этапы активных продаж

Основные этапы действий при активном привлечении Клиентов

1. Определение целевых сегментов рынка (Ваших целевых Клиентов].
2. Подготовка источников информации для составления списков Клиентов.
3. Составление и выверка списков Клиентов.
4. *При необходимости – предварительная рассылка коммерческих предложений.*
5. Первый звонок Клиенту (цель – продать встречу].
6. Встреча с Клиентом (цель – установить контакт и выявить потребности].
7. Презентация (цель – продать Продукт].
8. Ответы на вопросы и заключение сделки.
9. Оформление документов и исполнение обязательств перед Клиентом.
10. Последующие продажи, отзывы и рекомендации.

Эта последовательность действий в целом верна и применима при массовом привлечении небольших и средних корпоративных Заказчиков.

Определение целевых сегментов рынка (ваших целевых клиентов)

Цель любого бизнеса – заработать деньги. А его миссия отвечает на вопрос «Что мы сделаем окружающим? Такого, за что нам будут много, долго и с удовольствием платить?».

Перед началом активного привлечения Клиентов Вам необходимо определить следующее.

Какую пользу потенциальным заказчикам могут принести товары и услуги Вашей Компании? Какие результаты Вы можете обеспечить Вашим Клиентам? Что Вы можете предложить Клиентам такое нужное и важное для них, чтобы они платили за это неоднократно и с удовольствием?

КТО те Клиенты, которым Ваши товары и услуги могут принести пользу и обеспечить результат? ЧТО это за Компании? Каким бизнесом они занимаются? ГДЕ они находятся?

Из ответа на вторую часть вопросов Вы и определяете целевые сегменты рынка. Это те группы бизнесов, которым потенциально могут быть интересны Ваши товары и услуги.

Например, Ваша Компания торгует стройматериалами оптом. Ваши потенциальные Заказчики, на которых можно выйти через активные продажи:

розничные магазины стройматериалов;

другие оптовики. Мелкие могут быть Клиентами,

крупные – партнерами;

строительные Компании;

ремонтно-отделочные Компании;

частные бригады, занимающиеся ремонтом и отделкой помещений;

крупные и средние предприятия любого профиля, периодически ведущие ремонт и отделку собственных помещений;

руководители и ключевые сотрудники всех этих Компаний. Они могут закупать у Вас товар для собственных нужд.



Количество таких потенциальных корпоративных Заказчиков может составлять сотни (и даже тысячи) в каждом достаточно крупном городе. И от тысяч до сотен тысяч – в каждой стране, в которой Вы планируете развивать продажи Ваших стройматериалов.

Особенности переговоров с крупными корпоративными Заказчиками

Особенность ведения таких переговоров в том, что Вам

приходится иметь дело не с одним ключевым лицом, а сразу с несколькими сотрудниками Компании-Заказчика. Эти сотрудники составляют *центр принятия решения* (он же – *круг влиятельных лиц*) по интересующему Вас вопросу. При этом все они могут иметь совершенно разные точки зрения на то, что нужно их Компании и что имеет смысл заказывать и закупать. Вдобавок при принятии решений они в большинстве случаев руководствуются своими личными интересами. Которые могут быть весьма слабо связаны с интересами их Компании.

Этапы работы с крупным контрактом

Ведение переговоров с крупным корпоративным Заказчиком условно можно разбить на три укрупненных этапа.

1. Выход на Клиента (на ключевое лицо):

выход через «агента влияния»;

знакомство по рекомендации;

бизнес-тусовки;

«случайные» встречи;

«корпоративные сводники»;

входящие обращения Клиентов (если Вам очень повезет или если Ваша Компания завоевала серьезную профессиональную репутацию на рынке);

холодные телефонные звонки и холодные визиты (если других вариантов нет).

2. Определение и проработка круга влиятельных лиц (центра принятия решений) + подготовка предложения:

кто эти люди;

каково их участие в принятии решения;

каковы их полномочия;

что это за люди;

каков их личный интерес в Вашем предложении;

каковы их отношения друг с другом;

каковы их отношения с Вами и Вашими коллегами.

С КАЖДЫМ из ключевых лиц:

установить личный контакт;

выяснить возможные интересы Компании;

выяснить (согласовать) возможные личные интересы;

предварительно согласовать предложение.

Важно: каждому из ключевых лиц нужно дать возможность высказать, что нужно Компании и ЛИЧНО ЕМУ

3. Предложение, финальные переговоры и пост-продажное сопровождение.

Подготовка совещания с участием *кворума* влиятельных и решающих лиц.

Представление предложения без цен/без окончательной конкретизации цены (если цена не является очевидным конкурентным преимуществом)].

Предварительное согласование предложения.

Переход к финальной стадии.

«Дожим» сделки (в том числе переговоры о цене)].

Подписание документов, получение денег.

Контроль исполнения обязательств перед Клиентом + подписание документов, подтверждающих исполнение обязательств.

Дополнительные продажи.

Рекомендации.

Рассмотрим эти этапы последовательно, начиная с различных вариантов *выхода на Клиента*.

ПЕРВЫЙ ЭТАП: ВЫХОД НА КЛИЕНТА

Работа с Клиентом начинается с выбора Клиента: той Компании, которую Вы хотите сделать своим Заказчиком. Цель первого этапа – встреча с одним из ключевых лиц Компании-Заказчика, входящим в круг влиятельных и решающих лиц, с которыми можно вести переговоры по интересующему Вас предложению.

Существуют различные варианты выхода на такого ключевого сотрудника. Традиционный способ выхода на ключевых лиц при массовой проработке небольших и средних корпоративных Заказчиков – холодные телефонные звонки и холодные визиты. Однако для выхода на крупные корпорации это не самый эффективный вариант.

То же можно сказать и о входящих обращениях Клиентов. Всем нам хотелось бы, чтобы крупные корпоративные Заказчики звонили нам и хотели с нами работать. К сожалению, мы понимаем, что это происходит далеко не всегда. Или случается не так часто, как нам хотелось бы.

На самом деле такое чудо иногда все же может случиться. Вероятность подобного события выше, если Вы входите в число признанных лидеров в своей области. По моему опыту, в достижении этого результата Вам могут помочь:

Ваши экспертные статьи, размещенные в деловых и профессиональных газетах и журналах. Или в Интернете на наиболее признанных сайтах;

- Ваши книги;
- Ваша засветка в новостях;
- иногда – Ваше участие в выставках.

Вот, собственно, и все.

В любом случае если серьезные Компании и будут самостоятельно к Вам обращаться, то довольно редко. Наивно думать, что благодаря таким обращениям Вы выполните план продаж.

В целом обычные методы выхода на Клиентов не слишком эффективны, когда речь идет об особо крупных корпоративных Заказчиках. Значительно более эффективными в этом случае являются специальные методы выхода на Клиентов. К ним относятся:

- вербовка и использование *«агентов влияния»*;
- знакомство с Клиентом *по рекомендации*. Мы в своей работе выделяем семь уровней рекомендаций;
- знакомство с потенциальными Клиентами на *бизнес-тусовках*. Как вариант, самостоятельная организация и проведение бизнес-тусовок;
- использование *«случайных» встреч* – и как источника постоянного притока потенциальных Клиентов, и как способа вхождения в доверие к интересующему Вас Клиенту;
- задействование *«корпоративных сводников»* для выхода на наиболее значимых и труднодоступных потенциальных

Клиентов и партнеров.

Все вышеизложенное фактически является различными вариантами networking – ведения продаж на основе личных отношений и личных связей.

Подробно обо всех этих способах выхода на крупных корпоративных Заказчиков рассказывается в моей книге «Большие контракты» (ИД «Питер»). Там же приведены примеры из практики, иллюстрирующие, как эти способы применяются в реальной коммерческой работе. Также о networking в продажах подробно рассказывается в книгах:

□ Harvey Mackay, *Swim With the Sharks: Without Being Eaten Alive* (Харви Маккей, «Как плавать среди акул»);

□ Harvey Mackay, *Dig Your Well Before You're Thirsty* (Харви Маккей, «Копайте колодец до того, как захотите пить»).

ВТОРОЙ ЭТАП: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРОРАБОТКА КРУГА ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛИЦ, ПОДГОТОВКА ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Итак, мы вышли на одного из ключевых сотрудников Компании-Заказчика, установили с ним личный контакт и начали общение. Первый этап проработки Клиента завершен, начинается второй. Цели этого этапа:

□ полностью выявить круг влиятельных лиц (центр принятия решения) по Вашему вопросу;

□ подготовить такое предложение со стороны Вашей Ком-

пании, которое поддержали бы (или которому не слишком сильно сопротивлялись бы) все сотрудники Компании-Заказчика, входящие в этот круг влиятельных лиц;

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.