
ОТ АВТОРА: ПРЕДИСЛОВИЕ К ПЯТОМУ ИЗДАНИЮ

Книга, которую Вы сейчас держите в руках, впервые вышла в свет в 2005 году. Все эти годы «Построение отдела продаж» остается самой популярной из всех моих книг. Каждый год ее объемы продаж максимальны. И чаще, чем для других книг, допечатываются новые тиражи. 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 книге репутацию — и обеспечивает ее популярность.



В книге отражен мой опыт по построению профессиональных отделов продаж. Я построил несколько десятков отделов продаж в собственных бизнесах за последние 16 лет, начиная с 1998 года. Потом к ним прибавились те отделы продаж, которые мы с экспертами нашей Компании — федерального холдинга «Капитал-Консалтинг»/«Профессиональные системы продаж» — строим «под ключ» для наших Заказчиков и партнеров.

Нашей Компании более 10 лет. В нашей команде — около 100 сотрудников, в том числе 32 штатных эксперта и бизнес-тренера. За эти годы нами построено почти 400 отделов продаж — в Москве и по всей России, от Калининграда до Владивостока. А еще в Украине и Беларуси (первые проекты — с 2006 года), в Казахстане и Молдове (с 2007 года), в других странах бывшего Советского Союза. Также география нашей деятельности включает США, Канаду, Германию, Великобританию, Испанию, Чехию, Польшу, Болгарию, ОАЭ, Израиль, Турцию, Китай, Таиланд и Южную Корею.

Многие из построенных нами отделов 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 идеального. 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 прочитаете в этой книге, куплено дорогой ценой. Ценой погибших бизнесов, загубленных отделов продаж, поте-

рянных 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 тоже несовершенен и тоже 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 делать этого, 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.

Принципиальное отличие той книги, которую Вы держите в руках, от предыдущих изданий — то, что *здесь под одной обложкой собраны ключевые разделы двух книг* — «*Построение отдела продаж*» и «*Боевые команды продаж*». Все они переработаны и дополнены с учетом моего наиболее свежего и актуального опыта по состоянию на 2014 год. Вместе с тем раздел, посвященный набору кадров, написан заново. И при этом значительно уменьшен в объеме. Причина в том, что недавно была издана моя новая книга — «Охота за головами. Технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассессмент» (ИД «Питер», 2014). Там моя эксклюзивная технология набора кадров описана во всех подробностях и деталях. Однако по объему эта книга сравнима с той, которую Вы сейчас держите в руках.

Поэтому если Вас интересуют подробности и детали того, как набирать сотрудников в Ваш отдел продаж, — рекомендую прочитать мою книгу «Охота за головами», специально посвященную этому вопросу.

* * *

Надеюсь, что книга «Построение отдела продаж» 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 — чтобы эта книга укрепила Вашу решимость построить систему продаж Вашего бизнеса на достойном профессиональном уровне. И помогла Вам это сделать.



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 — популярные в России продажи на основе личных связей.

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

- 1) 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;
- 2) 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;
- 3) 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 сработать. А если ролик не работает — неважно, сколько денег Вы заплатили за рекламу. Правда в том, что *Вы никогда заранее не знаете, сработает данная реклама или нет.* Чтобы это узнать хотя бы, когда реклама 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;**

- 4) хорошо, если Ваши Клиенты находятся в том же городе, что и Вы. А если они расположены по всей России? Во сколько Вам обойдется реклама на центральном телевидении? И будет ли отдача?
- 5) 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 — 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 %?**
- 6) кроме того: а будут ли Клиенты искать Вас сами, чтобы 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 Герман Греф из Сбербанка. Я хотел бы заказать у Вас для нашего банка лицензионное программное обеспечение на 100 миллиардов»? **Их самих находят, обхаживают и облизывают — ради ОЧЕНЬ ХОРОШИХ денег;**
- 7) даже если Клиент к 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 разместить рекламу на десятки миллионов в течение многих лет, чтобы научиться делать эффективную рекламу.

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

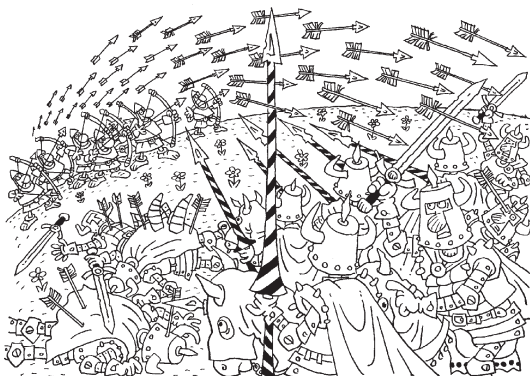
Чтобы из слегка заинтересованного Клиента, обратившегося к Вам по рекламе, сделать Клиента реального, с ним нужно работать. Нужно встречаться с Клиентом. Или хотя бы проводить с ним серьезные переговоры по Skype. Налаживать с ним личные отношения. Выяснять, что ему нужно на самом деле, и делать предложения, исходя из его потребностей. И этого мало: потом нужно выяснить, что его беспокоит в Вашем предложении. И устранить причины его беспокойства. 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 количество Клиентов и повисить 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. Лучше 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.