

# 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 гребят репутацию компании!».

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 команды — 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.

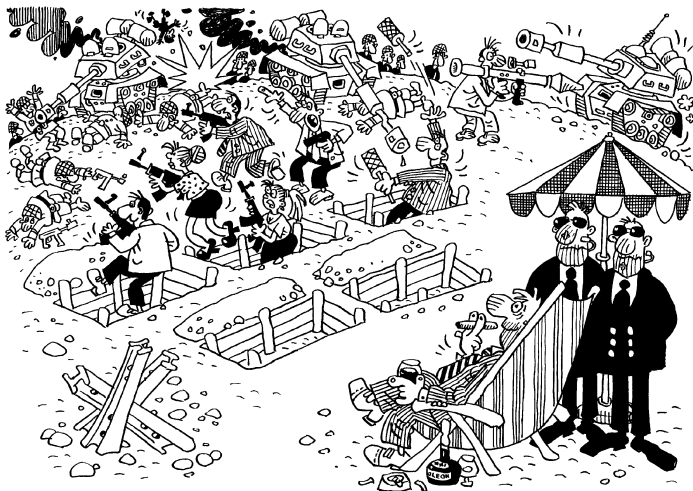


■ **Боевой команде продаж не нужно разжевывать задачи.** На очередной планерке вы говорите: «Есть новое направление работы. Вот оно. Есть “коллеги по бизнесу” (так мы называем конкурентов), которые уже занимаются этим направлением. Есть потенциальные клиенты. Вот расклад. Что думаете, ребята?»

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 пожара будет светло как днем. К утру все будет кончено.

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



- **Боевая команда продаж — лучшая защита.** Поступает информация, что «коллеги» начали подкуп 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 молодянку понюхать порошу. 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. Хотя 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!**

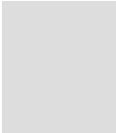
## РЕЗЮМЕ

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

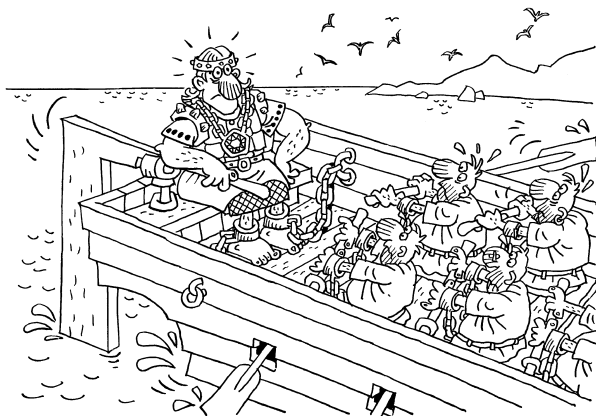
Прежде чем начинать что-то делать, необходимо четко определить цели и задачи — какой результат мы хотим получить. Как говорил в свое время Форест Гамп, «если вы не знаете, куда вы идете, то, скорее всего, не попадете туда».

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 изъяты 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, отправляйтесь 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 гарантированно-го 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 «сходилась 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. На сколько 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 текучку 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 владельцах. Такой владелец несет в себе главный риск для своего собственного бизнеса. Любой серьезный форс-мажор с таким владельцем-управляющим гробит 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 займем 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, поставившие 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!