

## «Развитие бизнеса – это продажи»

### 5 способов увеличить продажи

Нет продаж – нет денег. Нет денег – нет бизнеса.

Продажи – это единственное, что нельзя отдавать на аутсорсинг.

Продажи – это единственное, что нужно развивать. Развивать всегда, днем и ночью. Ваша система продаж должна быть способной не только принимать постоянно увеличивающийся объем инвестиций, но и возвращать деньги с большей доходностью, чем раньше.

Вложили 1000рублей, вернули 1500, заработали 500  
вложили 1500рублей, вернули 2150, заработали 650,  
вложили 2150рублей, вернули 2810, заработали 660. – **Это не бизнес.**

Вложили 1000рублей, вернули 1500, заработали 500,  
вложили 1500рублей, вернули 2500, заработали 1000,  
вложили 2500рублей, вернули 5000, заработали 2500. – **ЭТО БИЗНЕС!**

### Кто такой Веселов и зачем Вам читать эту книгу?



- Предприниматель с 14 летним стажем в секторе B2B.
- С 2001 года основал и вывел на рынок 3 стартапа.
- Автор 3х патентов и экспресс метода внедрения CRM для SMB.
- Ведущий рассылки «Как повысить продажи на 20%».

**Хобби:** повышать продажи другим предприятиям.

*На мою электронную рассылку по маркетингу и стратегии управления продажами подписывается около 1000 человек в месяц. По просьбам подписчиков я написал эту книгу, включив в нее часть информации из рассылок и дополнительные материалы.*

*Андрей Веселов*

## 7 причин, почему следует дочитать до конца

### Причина №1: заработать денег!

Какие ожидания в деньгах Вы сможете реализовать, читая Веселова?

Мой ответ: «Не менее 5000 евро в месяц на руки».

Удачи и успехов!

Игорь Жуков-Дуккарт, Промика, Набережные Челны

### Причина №2: вырасти в профессиональном плане!

..... Вы на самом деле заинтересованы в процветании других людей, их бизнеса. То, что надо быть ориентированным на клиента – правильно, время такое. И материал Ваш ценный..... люди хотят получить изменения, не изменяясь сами или некую «волшебную палочку».

Я получила ценную информацию, где мне самой нужно было кое-чему научиться.

Некоторые вещи натолкнули на размышление... что-то начали применять...

Продолжайте делать то, что Вы делаете.

С уважением Елена Николаичук, Новокузнецк

### Причина №3: повысить продажи вашей компании!

Прочла курс "Как повысить продажи на 20%". Мне понравилось! Замечание к названию курса: 20% – это мало. Такой подход к продажам дает более высокий процент, у меня продажи выросли минимум на 200%!

Людмила Богданова, Красноярск

### Причина №4: наконец-то заставить себя и других начать работать!!!

Все, что у вас написано, здорово, потому что технологично и внятно. Догадываюсь, что для многих ваш курс стал откровением... Вы дали совсем другой рецепт – начинать работать цивилизованно. Вы садист, Андрей – в этом случае нужно беспокоиться, шевелить лапками, чего страсть как не хочется, или других заставлять, а это занятие и вовсе неблагодарное. В общем, предлагаете полный дискомфорт вместо полного комфорта.....

Мигонькина Ирина, Pelican, Новосибирск

### Причина №5: пересмотреть клиентскую стратегию!

.....В целом, Ваш курс подчеркнул правильность стратегии, выбранной для работы в моей компании. Система CRM у нас внедрена. Однако, благодаря Вашему курсу, возникли идеи для расширения ее возможностей..... Основным стимулом для написания Вам этого письма, было не возможность получения скидок, а просто дань уважения Вам, за оказанную услугу в виде Вашего курса.

Антон Бладик, Завод виноградных вин "Дионис", Беларусь

### Причина №6: сделать своих клиентов счастливыми!

I have read all your letters regarding on how to improver my selling abilities and I'm pleased to say that it has worked wonderfully. Your section about Customer Relationships has really impressed me and has helped me to develop this skill.....  
The Best Regards, Lillya Michaels

Действительно Ваши письма заставляют задуматься, дают пищу для размышления – что уже сделано, а что еще нет. И теперь будем переориентироваться на клиента с еще большим усердием.....

Цой Алексей, ООО "МАКО-Трейд", Благовещенск

**Причина №7: просто зарядиться энергией!**

Мне очень нравится тон Ваших посланий: позитивный, раскованный, я бы даже сказала, вытягивающий оптимизм собеседника наружу...  
С уважением, Марина Соседкова, Екатеринбург

Сердечно благодарю за Ваши письма! Они характеризуют Вас не только, как высококлассного профессионала, но и как личность!  
Владимир Черемисинов, тренер-консультант, Москва

**Вам все еще интересно, о чем эта книга?**

**Или Вы уже готовы выделить время на ее прочтение?**

**Остановитесь на мгновение!**

**Не перелистывайте страницу!**

**Подумайте, закрыв глаза!**

## Содержание книги

О книге «Развитие бизнеса – это продажи»...5	
Способ №1: <b>Настрой и самомотивация.</b> ....	7
1.1 Учитесь мыслить позитивно .....	7
1.2 Подготовку никто не отменял .....	7
1.3 Раскачивайте амбиции и верьте в успех .....	7
1.4 Подгоняйте себя сами или наймите кого-нибудь.....	8
1.5 Ищите критику на стороне .....	9
Способ №2: <b>Больше денег от постоянных клиентов.</b> .....	10
2.1 Внедрите и исповедуйте концепцию лучшего сервиса .....	11
2.2 Проводите ABC анализ .....	11
2.3 бюджетирование .....	12
2.4 проводите опросы и повышайте качество сервиса .....	12
2.5 программы лояльности .....	13
2.6 перекрестные продажи (кросс-продажи) .....	14
Способ №3: <b>Больше новых клиентов.</b> .....	14
3.1 Повышайте информированность (PR, реклама, прямой и партизанский маркетинг) .....	15
3.2 Оцените эффективность (KPI) по каждому каналу продаж, в том числе неиспользуемых.....	16
3.3 Инвестируйте в развитие наиболее эффективных каналов продаж .....	16
3.4 Рекламируйте то, что выгоднее, проще и дешевле всего продать.....	17
3.4.1 Установите правильную цену .....	18
3.5 Пересмотрите отношение к своему веб-сайту .....	19
3.6 Используйте многоходовые продажи и сценарии продаж .....	20
Способ №4: <b>Повышение производительности sales force</b> .....	21
4.1 Разделите отдел продаж на 2 .....	21
4.2 Введите оценку потенциала клиента на входе .....	22
4.3 Формализуйте этапы продаж (для привлечения новых посетителей) .....	23
4.4 Введите систему учета опережающих показателей (контроль процессов) .....	24
4.5 Автоматизируйте сначала только то, что нужно, вторым этапом – что мешает росту .....	25
4.6 Используйте современные телекоммуникационные возможности (запись разговоров, конференции, вебинары).....	26
4.7 Дополнительные методики повышения производительности .....	27
Способ №5: <b>Обучение</b> .....	27
5.1 Выберите кадровую стратегию и стратегию привлечения новых сотрудников .....	27
5.2 Внедрите систему обучения и адаптации менеджеров по продажам .....	28
5.3 Учите руководителей и учитесь сами .....	29
5.4 Не забывайте о networking.....	30

## О книге «Развитие бизнеса – это продажи»

Я люблю продажи. Мне симпатичны люди, которые занимаются продажами. Все успешные люди, независимо от должности и статуса, так или иначе – продавцы или архитекторы продаж.

Итак, **продажам и продавцам посвящается эта книга!** Ни маме, ни папе, ни детям, ни любимым женщинам, а вам, дорогие читатели. Именно вам! За ваши отзывы, благодаря которым, во-первых, появилась эта книга, а, во-вторых, **за ваш труд по обучению меня.** Да, я не только перепробовал практически все способы продаж в корпоративном секторе в своих бизнесах (и многому научился на экспериментах/своих ошибках). Но еще большее знание открылось в систематизации, когда я оформлял рассылку, когда писал эту книгу, и, безусловно, когда читал ваши отклики и советы что и где можно было бы улучшить.

Книга «Развитие бизнеса – это продажи» о банальном!

### 5 способов увеличить продажи, они всем известны:

#### Способ №1: Настрой и самомотивация.

Внутренний подъем и правильная установка способны повысить ваши продажи не меньше, чем массивная рекламная кампания.

#### Способ №2: Больше денег от постоянных клиентов.

Они уже платят Вам деньги, сделайте так, чтобы средняя сумма выписываемого счета была больше.

#### Способ №3: Больше новых клиентов.

Самый очевидный способ дополнительного заработка – новые продажи.

#### Способ №4: Повышение производительности sales force.

Работайте быстрее и больше, увеличивайте продажи экстенсивными и интенсивными методами.

#### Способ №5: Обучение.

Требуется не только для того, чтобы работать более эффективно и, как следствие, зарабатывать больше, но и чтобы открывалось второе дыхание, когда взгляд уже «замылен», когда вы уже не видите возможностей для интенсивного развития.

**Других способов для увеличения продаж нет!** Если кто-то знает – напишите мне, пожалуйста, очень интересно: [consulting\\_AT\\_externet.ru](mailto:consulting_AT_externet.ru)

Книга **5 способов увеличить продажи**, - это справочник, в котором систематизированы методики и инструменты достижения увеличения продаж по 5 способам, «best practices». Главная цель – помочь читателю идентифицировать и классифицировать узкие места, препятствующие увеличению роста продаж, а так же сориентировать в методах решения. Поэтому эта книга не только пестрит ссылками на дополнительные материалы, но и всегда открыта для всего хорошо забытого старого, что я пропустил, и нового, о чем я пока еще не знаю ☺

**Анекдот:**

Встречаются два друга - серьезные бизнесмены. Один от счастья просто светится.

- Что такой счастливый?

- Да вот, слона себе купил!

- Ну и что?

- Как что? Дети от него **в восторге**. Посуду **сам моет**. В доме идеальный **порядок**, во дворе тоже. Жена **довольна**. Дом охраняет. Голова **не болит**. Да и вообще дела **в гору** пошли.

- Слушай, продай мне его, а?

- Да ты что? Как это "продай"? Да слон - это мое ВСЕ! Не могу.

- Ну, мы ведь с тобой друзья. В детском садике в один горшок ходили. Продай, за очень большие деньги продай. По - дружбе.

Сделка состоялась. Проходит месяц. Тот, что слона купил, похудел килограмм на 10, под глазами синяки от бессонницы, да и сам чернее тучи:

- Что случилось?

- Да слон этот, будь он **не ладен**, весь дом **разломал**, весь **сад изничтожил**, дети его **боятся**, спать по ночам **невозможно** - **трубит**. Соседи **жалуются**. Дома вонь **жуткая**. Делом заниматься **некогда** - только и успеваю заниматься ремонтом. **Деньги улетают** с пугающей скоростью.

- Дааа, брат! С таким настроением ты слона **не продашь!**

## Способ №1: **Настрой и самомотивация.**

### 1.1 Учитесь мыслить позитивно

#### **Упражнение 1:** Вы позитивный человек?

- А) возьмите свою переписку с кем-то или запишите разговор
- Б) проанализируйте свои фразы. **Красным** отметьте **позитивные**, теплые слова, **синим – злые и холодные**. Аналогично, как в анекдоте про слона.
- В) подсчитайте чего больше.

Никто не хочет иметь дело с **нытиками**. Все хотят общаться с **жизнерадостными** людьми. Исключить из своего лексикона **неправильные** слова можно – дело техники и тренировки, гораздо сложнее научиться **позитивно думать**. От стиля вашего мышления зависит ваши мысли. Мысли материальны – они определяют не только ваш стиль общения, но и ваши действия, поступки. Ваша жизнь полностью зависит от того, как вы думаете. В основном именно от того, как вы думаете, и лишь опосредованно от того, о чем вы думаете.

#### **Упражнение 2:** для тех, кто хочет сделать свой стиль мышления более позитивным:

- А) возьмите ручку и лист бумаги, запишите чего вы хотите **получить/добиться** в жизни.
- Б) посмотрите фильм «Секрет», его можно найти в Интернете
- В) на новом листочке заново выпишите чего вы хотите **получить/добиться** в жизни
- Г) сравните 2 листочка, есть изменения? подумайте, почему и откуда они появились?

Более **эффективного** способа раскрыть эту проблему, менее чем за 3 часа, я **не знаю**.

### 1.2 Подготовку никто не отменял

*Успех – это не только талант, но и труд.*

*Гений (талант) – это 99% труда и 1% вдохновения.*

Примеры тому - Шекспир, Моцарт, Пикассо. Свои произведения Моцарт создал лишь после 16 лет упорного оттачивания мастерства. Биографии выдающихся композиторов свидетельствуют об интенсивных и регулярных занятиях в течение, по крайней мере, нескольких лет.

## **В продажах так же!**

#### **Этапы подготовки:**

- А. личные навыки (об этом подробнее см. способ №5 «обучение»)
- В. сбор информации о проблеме, продукте, конкурентах и конкретном клиенте (обладая нужными знаниями, вы сможете говорить четко по делу, которое интересует вашего собеседника, и не задавать лишних вопросов – это и есть настоящий профессионализм)
- С. рекогносцировка (вы должны четко представлять не только цель ваших действий или переговоров, но и заранее продумать всевозможные сценарии развития событий и быть готовым к любому повороту событий)

### 1.3 Раскачивайте амбиции и верьте в успех

Никогда не задумывались, почему у кого-то ларёк, а у кого-то сеть магазинов? Почему кто-то продает только у себя в городе, а кто-то раскручивает федеральный брэнд? Я сам себя недавно поймал себя на мысли, что мой первый федеральный брэнд - Глобальная Голосовая Сеть

EXTERNET (SKYPE для юридических лиц) до сих пор не переведен на английский исключительно только потому что нам и в России хорошо (хотя абоненты есть не только в 100 городах РФ, но и в других странах). Смешно, но цена вопроса всего \$2000!

Хорошее – враг великого. Если вам эта тема интересна, рекомендую красную книгу «Good to great», Джим Коллинз, прекрасная книга, надо будет перечитать:

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/1007533/?partner=gallopercrm>

Ваш успех очень сильно зависит от ваших амбиций, от уверенности и от желания стать победителем. Когда Вы наполнены энергией и желанием реализовать новый проект, идёте поделиться замыслом к коллегам, друзьям и экспертам, опасайтесь «сомнений», тем более «экспертных».

Как правило, никто не верит в возможность сделать качественный рывок, что-то изменить кардинально, на уровне стратегии. Стандартный аргумент «сомневающихся экспертов»: вряд ли получится, потому что раньше такого не было (или не получалось).

*Вдруг представилось, как это могло бы выглядеть в далеком прошлом: фараону Хеопсу, великому строителю пирамид, читают утренний выпуск Всеегипетских новостей и он слышит: «Великий фараон Хеопс замыслил построить огромную пирамиду, равной которой не было, нет и не будет на всей известной Земле. Однако эксперты сомневаются, что ему это удастся...» Интересно, какой в тот день был завтрак у нильских крокодилов?*

Полный текст статьи Константина Загорского «Эксперты сомневаются» находится по ссылке:

<http://www.e-xecutive.ru/community/articles/351640/>

Вы можете ответить на вопрос: зачем вам новая планка? Если в Вашем ответе есть хотя бы одно «для того, чтобы», то не стоит отказываться от проекта. Одно «для того, чтобы», перевешивает десятки и сотни «потому что». Вы живете не «потому что», а «для того, чтобы».

### Упражнение 3: для определения амбициозности

- A. выпишите 3-5 пунктов, чего хотите достигнуть за год
- B. раз в 3 месяца доставайте список и по каждому из пунктов составляйте 2 списка:
  - I. конкретные действия, которые Вы сделали для приближения к цели
  - II. действия, которые Вы могли бы сделать дополнительно в том же периоде

Интересно, с какого раза вы начнете планировать? ☺ до тех пор, пока Вы не перевыполняете запланированное ваши «амбициозные цели» не более чем «хотелки».

### 1.4 Подгоняйте себя сами или наймите кого-нибудь

Вы позитивный, хорошо обученный технике продаж, прекрасно разбирающийся в продаваемых продуктах и услугах профессионал? А увеличения продаж все нет и нет. Знакомо?

### Как обрести мотивацию к действию?

Я знаю всего 2 способа:

- A) «правильный путь» - устранять причину: **заняться личностным ростом**
- B) «американский вариант» - работа на результат: просто **«брать и делать»!**

И то и другое **тяжело**, но и то и другое **работает**.

К сожалению или к счастью, мне не доводилось посещать психологов и тренинги личностного роста – пока я и так не только знаю, что делать, но и каждый день делаю хоть что-нибудь, чтобы

хоть на сантиметр, но приблизиться к цели. Поэтому порекомендовать какой-нибудь полезный тренинг, кроме пикапа, не могу. Да, да, не смейтесь, судя по отзывам, тренинги по пикапу – это тоже отличные тренинги личностного роста, которые, кстати, проводятся не только для ловеласов, но и для желающих сохранить прочные семейные отношения.

Из литературы мне очень нравится «Маленькая красная книга о продажах», Джеффри Гитомер: <http://www.ozon.ru/context/detail/id/2828876/?partner=gallopercrm>

И, конечно, же «Бизнес. Пособие для слабоумных.», Юрий Мороз, ее можно скачать по ссылке: <http://shsd.ru/>

По той же самой ссылке вы можете подписаться на регулярную рассылку «Школа своего дела» всеми уважаемого мэтра личностного роста. Очень рекомендую тем, кого что-то «вечно тормозит», а так же тем, у кого нет персонального коуча, а супруг или супруга не тянет на роль «внешнего пинателя». Однако предупреждаю сразу – там вас будут бить. Тут уж ничего не поделаешь – либо Вы сами себя пинаете, либо кто-то должен пинать вас. Помните: «Ёж птица гордая, не пнёшь – не полетит»!

*3 года назад в летнем кафе я встретился с моим старым приятелем, бывшим боссом, ныне практикующим тренером и коучем, было жарко, и мы взяли по кружечке пива:*

*- Восемь.*

*- Что восемь?*

*- Веселов, тебе осталось 8 лет.*

*- И что будет потом?*

*- Потом ты станешь таким же, как я. У меня было несколько бизнесов. Сейчас мне это не нужно. Я – тренер. Выставляю свое время по X долларов в час, иногда его покупают. Мне все равно купят меня или нет. Моя жизнь меня полностью устраивает. Ты станешь таким же.*

...

Мне осталось 5 лет. **Не хочу 5! Хочу больше!** Через 4 нужно будет сделать упреждающий ход – пойти на тренинг личностного роста или к психологу. А вам когда?

## 1.5 Ищите критику на стороне

Ваше окружение должно вас поддерживать, иначе будет ступор на уровне самооценки и амбиций. Все остальные для вас – «эксперты, которые сомневаются».

**Упражнение 4:** Со стороны оно виднее.

- А) запишите на диктофон Вашу деловую встречу или телефонный разговор.
- Б) прослушайте
- В) похвалите себя за то, что вы сделали правильно
- Г) выпишите, что нужно улучшить в следующий раз.

**Подготовку никто не отменял!**

Трудно быть богом. Бойтесь гордыни и будьте готовы платить за свои ошибки!  
В бизнесе и продажах нет слов хорошо и плохо. В бизнесе есть слова эффективно и не эффективно. Нет предела совершенству, любой процесс или бизнес можно улучшить.

**Упражнение 5:** цена решения

- А) выберите любой проект или сделку за последние 3 года (успешный или нет – не важно)
- Б) выпишите основные задачи, которые пришлось решать, и способы их решения
- В) выпишите, что бы Вы сделали по-другому, если бы вы могли начать заново
- Г) оцените, на сколько дешевле можно было завершить проект или закрыть на ранней стадии.

И не забудьте сказать **спасибо** тому человеку, который переплатил. Это плата за ваше образование, в случае если до выполнения упражнения вы знали стоимость. Либо за вашу гордыню, если не знали.

Теперь вы понимаете, почему важен взгляд со стороны, зачем нужны консультанты и коучи? Контрольный вопрос: Сколько значной цифрой выражается цена моего образования?

### **Способ №2: Больше денег от постоянных клиентов.**

На каждом углу написано, что продать что-то новому покупателю в 5 раз дороже, чем ранее купившему. Так почему же мы постоянно думаем о том, как расширить клиентскую базу, вместо того, чтобы просто взять деньги, лежащие под ногами?

#### **Сцена из жизни (наблюдал лично):**

Середина 90х, беседа покупателя с менеджером в компьютерном магазине:

- А почему у вас LG Flatron 15" стоит \$395, а у ваших конкурентов через дорогу \$390?
- Потому что наш LG и наш сервис лучше!
- На сколько лучше?
- На \$5!!

Покупатель подумал немного и попросил выписать счет!

#### **Сцена из жизни (из рассказа директора):**

Конец 90х, беседа менеджера по продаже периодики (газеты и журналы) с крупным заказчиком, покупающим у конкурентов:

- Цены, ассортимент, сроки доставки у конкурентов такие же, чем вы отличаетесь? Почему я должен покупать у вас?
- А у нас менеджеры лучше! (в оригинале было, если не изменяет память: «бабы красивее»).

Заказчик не только разместил пробный заказ, но и навсегда перестал закупаться у конкурентов.

**Обеспечьте клиенту лучшее обслуживание и он ваш навсегда!**

## 2.1 Внедрите и исповедуйте концепцию лучшего сервиса

*В эпоху глобализации качество и себестоимость товаров у производителей и продавцов постепенно уравнивается, уникальное торговое предложение быстро копируется, а значимость и влияние брендов слабеет. Единственно в чем всегда можно переиграть конкурентов – это стиль и качество обслуживания покупателей.*

*Мир не стоит на месте, те методы продаж, которые работали раньше, не обязательно будут хорошо работать в будущем. Внедрение информационных систем на предприятиях уже не обеспечивает конкурентных преимуществ и требуется исключительно для того чтобы не отстать от конкурентов (более подробно см. в книге Николаса Дж. Карра «[Блеск и нищета информационных технологий](#)»). Если вы хотите хотя бы удержать текущую долю рынка и остаться на месте, требуется бежать все быстрее и быстрее. Побеждает тот, кто затрачивает на ускорение минимум.*

*Не важно, что вы продаете, какой у вас штат, какие каналы сбыта, и какая стратегия продаж. Успех в большей части зависит от управленческого подхода.*

Полный текст статьи «Концепция CRM, или Как победить конкурентов, сектор B2B» по ссылке: <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/679795/>

## 2.2 Проводите ABC анализ

*Вы заботитесь о всех клиентах в равной степени хорошо? И считаете, что клиент всегда прав?*

*Зря! Невозможно всех клиентов обслуживать одинаково хорошо и выполнять все желания любого клиента. Это слишком дорого стоит. Зависит от специфики бизнеса, но в большинстве случаев менее 50% клиентов обеспечивают 80% оборота. Это означает, что сократив затраты (или время) на обслуживание низкорентабельных клиентов в 5 раз, у вас освободится 40% времени и бюджета на еще более лучшее обслуживание высокодоходных клиентов и привлечение новых!*

**Упражнение 6:** каких клиентов нужно обслуживать лучше всех

А) составьте таблицу из двух столбцов (имя клиента, сумма прибыли или продаж за период)

Б) отсортируйте по второму столбцу в порядке убывания (в самом верху клиент с максимальным объемом закупок, внизу - с минимальным)

В) разбейте всех клиентов на 3 группы: А, В, С:

*Группа А – клиенты в верхней части списка с суммарным объемом продаж 50% от всего оборота.*

*Группа В – клиенты в средней части списка с суммарным объемом продаж 35% от всего оборота.*

*Группа С – клиенты в нижней части списка с суммарным объемом продаж 15% от всего оборота.*

*Подсчитайте, сколько % клиентов приносят вам 50% оборота? В большинстве случаев меньше 20%! Это ваши дойные коровы. Вы должны беречь их как зеницу ока – это основа вашего бизнеса. Экономить на клиентах Группы А категорически нельзя. А вот на клиентах Группы С сэкономить можно.*

*Вспомните закон Парето – 20% усилий дают 80% результата. Это означает, что сократив время или бюджет на обслуживание клиентов Группы С в 5 раз (со 100% сейчас до 20% в будущем) качество обслуживания ухудшится всего на 20%. Даже если вы потеряете половину клиентов Группы С – ваш оборот упадет всего на 7,5%. Это дорогая, но разумная цена за высвобождение 40% мощности и бюджета вашего отдела продаж, которые можно*

направить как на привлечение новых клиентов, так и на повышение лояльности с целью получение еще большего дохода от существующих.

*Подсчитайте, сколько в месяц вы тратите на содержание вашего отдела продаж? Мобилизуйте внутренний резерв ваших продавцов и получите увеличение мощности sales force до 40%! Вот он, настоящий тюнинг!*

\* по материалам рассылки «Как повысить продажи на 20%»

### 2.3 бюджетирование

После проведения ABC классификации нужно придумать, как сэкономить на обслуживании Группы С и как привязать к себе клиентов Группы А. Далее для всех отделов, контактирующих с клиентами, необходимо разработать регламенты обслуживания в зависимости от принадлежности клиента той или иной Группе.

Основные цели разработки регламентов разного уровня сервиса (SLA):

Группа А: удержание любой ценой (пример: когда Вам удобно встретиться/принять звонок?).  
Группа В: качественное обслуживание (пример: я могу подъехать к Вам на следующей неделе).  
Группа С: обслуживание по остаточному принципу (пример: позвоните или приезжайте к нам).

Имеет смысл явно бюджетировать (время, деньги, ресурсы) направления деятельности отдела продаж, например:

25% на обслуживание Группы А и Группы В  
10% на обслуживание Группы С  
40% на перевод из С в АВ  
25% на привлечение новых

Да, да, не удивляйтесь, все сэкономленные 40% времени нужно направить на повышение прибыльности существующих клиентов! Привлечение новых клиентов всегда сложнее и дороже, чем делать дополнительные продажи уже существующим. Именно поэтому рекомендуется больше времени уделять не привлечению новых клиентов, а вторичным продажам и повышению качества обслуживания старых клиентов.

Вы должны не забывать вовремя связаться с клиентом, а так же изучить его потребности на столько, чтобы у клиента вообще не возникла даже мысль о звонке вам! Входящий звонок от клиента из Группы А или из Группы В с просьбой выписать счет – это минус вам и вашей системе продаж. В идеальном случае вы должны превосходить потребности клиента и знать, когда ему нужно позвонить, чтобы выписать счет. Потому что если вы вовремя не предложите клиенту сделать очередную закупку его могут перехватить конкуренты.

\* по материалам рассылки «Как повысить продажи на 20%»

### 2.4 проводите опросы и повышайте качество сервиса

В бизнесе самое главное – результат! Удивительно, но результат чаще всего мы оцениваем сами, а не спрашиваем у наших клиентов. Что вам важнее внутренние показатели эффективности или индекс удовлетворенности покупателей?

Не слушайте никого, ни консультантов, ни ваш торговый персонал – спрашивайте у самих клиентов, что они хотят. Введите процедуры сбора информации, где это возможно и не доставляет неудобства для клиента. Например, сразу после покупки или после обращения по какому-нибудь техническому или постпродажному вопросу.

Небольшая анкета может содержать всего 3-5 пунктов, например:

- не переплатил ли клиент.
- качественно ли вы его обслужили.
- получил ли клиент результат, на который рассчитывал.
- порекомендует ли он вашу фирму своим друзьям и знакомым (опционально)

Если клиент считает, что переплачивает, или что его плохо обслуживают, или что продукт или услуги, которые он получает, не соответствуют его ожиданиям – он вас не порекомендует и больше не вернется. Но если вы вовремя узнаете об этом, а еще лучше, тут же на месте исправите ситуацию, то у вас останется шанс вернуть его.

Даже если вы делаете свою работу очень хорошо, - все равно спрашивайте, не бойтесь докучать этими вопросами довольным покупателям – это прекрасная возможность без всякого хвастовства напомнить клиентам о высоком уровне вашего сервиса.

Не докучайте вашим клиентам, если они не хотят отвечать и заполнять вашу анкету – не давите на них. Для тех, кто хочет высказаться, держите всегда под рукой расширенную анкету на 30-60 вопросов. Обязательно включите блок вопросов, посвященный дополнительным потребностям ваших клиентов.

И, самое главное, – меняйтесь! Анализируйте, чем обеспокоены клиенты, и устраняйте возможные причины возникновения недовольства. Иначе ваши клиенты перестанут доверять вам – им тоже не хочется впустую тратить свое время на заполнение ваших анкет без получения видимого результата.

1-2 раза в год устраивайте большие опросы Ваших покупателей. Клиентов из Группы А лучше посетить лично, подарить подарок, и просто сказать спасибо за то, что они есть, попросить честно ответить на Ваши вопросы (расширенная анкета из 30-60 вопросов).

Клиентам из Групп В и С анкету лучше всего отправить по почте. Можно не всем, а только выборочной фокус группе. В идеальном случае за заполнение анкеты нужно пообещать какой-нибудь подарок. Только не обещайте скидки – лучше подарить что-нибудь лично.

Хорошо продуманные вопросы позволяют не только выявить слабые места вашего бизнеса, но и узнавать о дополнительных потребностях ваших клиентов, расширить ассортимент продаваемой продукции и создавать новые направления бизнеса.

\* по материалам рассылки «Как повысить продажи на 20%»

## 2.5 программы лояльности

Создавайте программы лояльности. 90% всех программ лояльности основаны на скидках – это плохой способ завоевать потребителя. В Германии на законодательном уровне была запрещена продажа товаров по дифференцированным ценам. Изучите немецкие программы лояльности – они построены не на скидках, а на создании ценности в виде эмоций, доверия и партнерства.

Создание хорошей программ лояльности стоит не дешево. Как минимум, требуется руководитель-аналитик (очень дорогой маркетолог) и исполнитель-менеджер. Если вы готовы финансировать 2 дополнительные ставки на предприятии, то рекомендую прочитать «Программы лояльности и клубы постоянных клиентов», Стефан А. Бутчер:

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/2161351/?partner=gallopercrm>

Если нет, то займитесь лучше изучением концепции прямого маркетинга или PR.

## 2.6 перекрестные продажи (кросс-продажи) – повышайте сумму счета

Главная цель организации перекрестных продаж – повышение средней суммы чека от каждого покупателя, повышение оборота, повышение прибыли. Дополнительные выгоды:

- снижаются расходы на маркетинг
- повышаются привязанность к поставщику и лояльность покупателя
- каждый продукт и услуга получает дополнительные точки продаж
- снижаются административные расходы (иметь дело с одним покупателем по всему спектру ассортимента дешевле, чем продавать 10 покупателям продукцию из 10 различных товарных групп)
- появляется возможность предоставлять не существенные для компании, но значимые для покупателя скидки без демпинга и ведения ценовых войн с конкурентами.

Выгоды клиента:

- удобство в получении полного спектра услуг и товаров одном месте, клиенту не нужно поддерживать отношения с несколькими продавцами, что снижает внутренние издержки
- возможность получить скидку за счет увеличения суммарного объема закупки
- индивидуальный подход (правильно подобранная под клиента система скидок и дополнительных сервисов будет оценена выше, чем просто низкая цена).

В современном бизнесе вам без перекрестных продаж никак не обойтись, потому что не все группы товаров продаются одинаково легко. Что-то продается легче, что-то сложнее. Настоящие продажи начинаются не до, а после выставления и оплаты первого счета.

Наиболее перспективным направлением является организация кросс-продаж не самостоятельных (никак не связанных друг с другом) продуктов и услуг, а продажа междисциплинарного пакета. В данном случае несколько подразделений компании или даже несколько различных поставщиков объединяются вместе для создания комплексного рыночного предложения. В результате появляется уникальное торговое предложение, несущее массу преимуществ для поставщиков:

- снижение маркетинговых издержек
- повышение ценности за счет добавленной стоимости
- возможность продать свои продукты в комплексе дороже, чем отдельно
- повышение конкурентоспособности

Типичный пример организации кросс-продаж нескольких продуктов и услуг от 3х разных поставщиков (программное обеспечение, обучение и консалтинг по внедрению) можно увидеть в аудиопрезентации «Galopper CRM, сопутствующие продукты и услуги»:

<http://www.galoppercrm.com/download/methods.php?rchannel=15wmzcom>

В результате синергии: обучения, консалтинга и внедрения программного обеспечения для предприятий с отделами продаж в 5 и более человек, - удалось создать уникальный продукт «Рост продаж»: предприятие платит 50.000 рублей и если через 6 месяцев не зарабатывает в 2 раза больше (100.000рублей) – поставщик возвращает деньги.

### Способ №3: Больше новых клиентов.

Самый очевидный способ дополнительного заработка – новые продажи, новые клиенты.

**Анекдот:**

- Я слышал у тебя новый бизнес?
- Да.
- А что делаешь?
- Деньги продаю.

- Это как?
- Просто: по рублю покупаю, по 98 копеек продаю.
- А прибыль!?!?
- Прибыль пока не считал, но оборот!!!

Прежде чем привлекать новых клиентов, убедитесь, что:

- ваш бизнес не убыточен.
- вы умеете удерживать клиентов
- ваша система перекрестных продаж работает

Весь процесс привлечения новых клиентов можно условно разбить на 3 этапа:

- А) повышение общей осведомленности о вашей компании и/или продуктах и услугах
- Б) стимулирование потенциальных потребителей заинтересоваться Вашим предложением
- В) обработка от первого контакта до выписывания первого счета

### 3.1 Повышайте информированность (PR, реклама, прямой и партизанский маркетинг)

Чем большее количество людей знает о вас, тем большее количество рано или поздно обращается; чем большее количество из первичных обращений вы сможете превратить в покупателей, тем больше новых клиентов вы получите.

Правильно выбранная рекламная стратегия и правильно выбранная целевая аудитория – залог успеха. Конечный результат должен измеряться не уровнем информированности или количеством сообщений в прессе, а количеством и качеством продаж.

До сих пор в практике случаются случаи, когда компании тратят огромное количество денег на рекламу и продвижение своей продукции впустую. Так, например, можно участвовать во всевозможных выставках и заключить 50 дилерских договоров, но не получить ни одной продажи. А можно те же самые деньги потратить на рекламу Вашего продукта конечному потребителю – тогда и продаж может быть больше, и дилеры появятся моментально.

Для привлечения лояльных покупателей необходим индивидуальный подход, обратная связь и установление длительного контакта.

*Реклама и прямой маркетинг, в чем разница? И то и другое – рекламная деятельность. Но директ маркетинг – это такая рекламная деятельность, в результате которой устанавливаются персональные и длительные коммуникации с клиентами. Именно то, что нужно для привлечения и удержания клиентов на всю жизнь.*

По директ-маркетингу написано много хороших книг, прочитайте хотя бы одну из них:

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/3094125/?partner=gallopercrm>

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/1677139/?partner=gallopercrm>

*Только директ-маркетинг позволяет получить обратную связь от потребителя. На основе этой обратной связи вы сможете тестировать свои предложения еще до запуска своих рекламных компаний, и будете предлагать именно то, что нужно вашему потребителю.*

*Анализ обратной связи очень важен, подумайте, какая информация о клиентах представляет для вас ценность, как вы будете ее систематизировать и использовать, создайте базу данных ваших клиентов с описанием их потребностей, фиксируйте в вашей базе данных клиентов все обращения, все потребности ваших потребителей, даже если у вас ничего не купили.*

*Выясните причины, почему ваш товар не купили, улучшайте торговое предложение, и вы сможете повысить отдачу от ваших рекламных кампаний в несколько раз!*

\* по материалам рассылки «Как повысить продажи на 20%»

В последнее время очень популярен «партизанский маркетинг», что это? Не более чем хозяйский подход к маркетингу с использованием лучших практик обычного и директ-маркетинга. Даже после прочтения «Партизанский маркетинг за 30 дней», Джей Конрад Левинсон (создатель концепции) ощущение от спекулятивности этого термина не прошло, тем не менее, это интересно, рекомендую для изучения (после директ-маркетинга):

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/3697057/?partner=gallopercrm>

### 3.2 Оцените эффективность (KPI) по каждому каналу продаж, в том числе неиспользуемых

Для начала просто составьте реестр всех источников генерации leads (интересующихся):

- традиционные СМИ (ТВ/Радио/печатные издания)
- Интернет (контекст, SEO, баннеры)
- прямой маркетинг (в т.ч. директ мейл, телемаркетинг и др.)
- дилеры/агенты
- проч.

#### Упражнение 7: Вычислите 2 показателя за прошедший месяц

А) Цена продажи:

$KPI1 = (\text{з.п. продавцов} + \text{реклама} + ?) / (\text{количество новых клиентов})$

Б) Средняя сумма или маржа сделки:

$KPI2 = (\text{сумма всех счетов или прибыли}) / (\text{количество контрактов})$

Начните каждый месяц вычислять общие показатели эффективности (KPI) по всем продажам, по отдельно взятым рекламным каналам и/или по конкретным СМИ. Сравните со средними показателями по компании в целом – сразу станет понятно развитием какого канала продаж выгоднее всего заниматься.

Если какие-то каналы продаж у вас вовсе не задействованы, ответьте сами себе на вопрос почему? «Потому что так не работает» - ответ не приемлем, так как вы должны четко в цифрах знать сколько вам стоит каждая продажа через тот или иной канал. До тех пор, пока вы не можете четко назвать значения по каждому каналу/отдельно взятому СМИ – проводите эксперименты, измеряйте результат, возможно, вы найдете существенно более дешевый способ привлечения новых покупателей по сравнению с текущими.

**Помните:** ваша цель – постоянно работать над привлечением большего количества потенциальных покупателей за те же, либо еще меньшие деньги. Но измерять эффективность вы должны не по количеству обращений, а по количеству заключенных сделок.

### 3.3 Инвестируйте в развитие наиболее эффективных каналов продаж

У каждого канала и каждой точки продаж есть свой «потолок», начиная с которого становится невыгодно вкладывать в него деньги. Например, нет смысла крутить один и тот же ролик по радио 5 раз подряд. Достаточно 1-2 раза, все что больше – напрасно.

Поэтому важно не только вкладывать деньги в наиболее эффективные способы маркетинга и продаж, но думать над тем, как сделать ваши каналы еще более емкими, способными выдавать большее количество новых клиентов без падения эффективности. Например, вместо того, чтобы

крутить один и тот же ролик 2 раза в начале выпуска и в конце – лучше разместите по одному, но на разных каналах – охват аудитории будет больше.

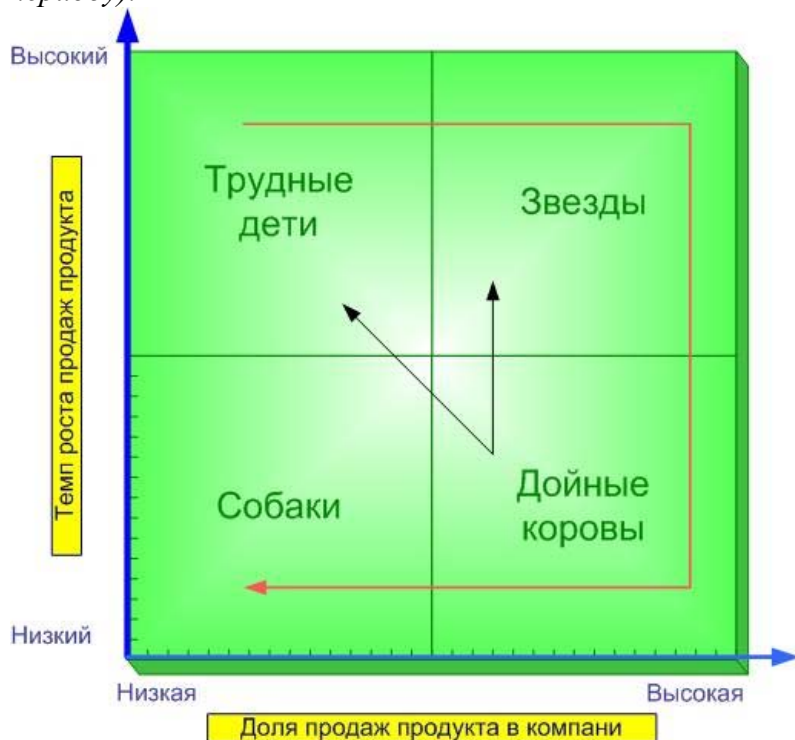
### 3.4 Рекламируйте то, что выгоднее, проще и дешевле всего продать

Убедить покупателя сделать крупный заказ или купить дорогой товар сходу сложно. Поэтому, если ваша система перекрестных продаж выстроена и хорошо работает (см. п.2.6), вам не обязательно, да и не нужно рекламировать на рынке ваши дорогие и сложные товары, - достаточно продать покупателю любой продукт из Вашей продукции и рано или поздно он начнет покупать все остальные.

Обычно Матрицу BCG (Boston Consulting Group) используют для определения направлений деятельности крупных компаний. Тем не менее, для внутреннего анализа малого и среднего бизнеса (в том числе для определения стратегии продаж по продуктам, управления ассортиментом и определения точек входа на рынок) хорошие результаты дает адаптированная матрица BCG:

*По горизонтальной оси - доля продаж продукта в компании (по отношению к общему объему продаж).*

*По вертикальной оси - темп роста продаж этого продукта (по отношению к предыдущему периоду).*



В результате классификации каждый из продуктов попадет в одну из 4 групп (квадрантов), условно называемых: «Трудные дети», «Звезды», «Дойные коровы» и «Собаки». Для каждой из этих групп определяется приоритетная стратегия.

#### Возможные стратегии:

«Трудные дети» - темпы роста продаж (и/или рынка) высокие, но объем продаж низкий. Большая степень неопределенности из-за слабой поддержки покупателей и малой долей рынка в отрасли. Варианты:

- улучшить торговое предложение
- инвестировать в расширение производства и сбыта
- снять продукт с продажи

При удачном маркетинге «Трудные дети» могут стать «Звездами», если же компания не будет инвестировать в «Трудных детей», то рост продаж продукта замедлится, и он перейдет в группу «Собаки».

«Звезды» - темпы роста продаж высокие, объем продаж высокий. Флагманские продукты, лидеры, как правило, в быстро развивающейся отрасли. Самая лучшая позиция в бизнесе.

Варианты:

- инвестировать в расширение производства
- поддерживать рыночное положение (дифференцировать, инвестировать в продажи)
- «снимать урожай» (получать прибыль)

Если не затрачивать значительные средства на поддержание этих продуктов или при наступлении стадии зрелости «Звезды» становятся «Дойными коровами».

«Дойные коровы» - рост продаж низкий, объем продаж высокий. Затраты на поддержание уровня продаж низкие, а на повышение темпов роста продаж высокие, как правило в стабильной или сокращающейся отрасли. Главный актив компании. Основная стратегия: длительное поддержание существующего положения:

- удерживать покупателей (напоминания, программы лояльности)
- «снимать урожай» (получать прибыль)
- инвестировать в «Звезд» и «Трудных детей»

«Собаки» - рост продаж низкий, объем продаж маленький. Затраты на поддержание выше, чем у конкурентов, как правило, это продукты на проигранных рынках. Варианты:

- снизить издержки на поддержку данного товара в ассортименте
- снять продукт с продажи

Нерентабельные товары из группы «Собаки» нужно ликвидировать, желательно минимизировать число таких продуктов и прекратить попытки дальнейшего инвестирования в «Собак» с целью «спасти» продукт.

### Упражнение 8: как определить, что нужно рекламировать

- выпишите все товары (или товарные группы) которые вы продаете больше всего
- добавьте к списку еще 2-3 наиболее эффективных, на ваш взгляд позиции
- разместите каждый товар или группу в соответствующем квадранте матрицы BCG

Большую часть бюджета на рекламу и продвижение вкладывайте в «Звезд» (например, 50%), оставшуюся часть поделите между «Дойными коровами» и «Трудными детьми» (например, 30%+20%).

Простым перераспределением бюджетов на поддержание и продвижение различных продуктов и услуг Вы добьетесь повышения количества и качества входящих обращений. Сделайте это не откладывая - только так Вы сможете развиваться эффективно и закладывать фундамент на будущее.

\* по материалам рассылки «Как повысить продажи на 20%»

#### 3.4.1 Установите правильную цену

Один из способов управления объемом продаж – манипулирование ценой. Снизив или повысив цену, вы можете значительно повлиять на продажи.

Известен случай, когда новая компания выходила на рынок с новой маркой водки. Водка была очень качественная по цене около 90 рублей за 0,5 ( для сравнения Кристалл в то время стоил около 120руб). Продажи не шли. Увеличили цену до 150рублей – продажи «полетели».

Иногда даже повышение цены приводит к увеличению продаж.

### 3.5 Пересмотрите отношение к своему веб-сайту

*Удивительно, как много сайтов в Интернете и как мало из них продает!*

*Интернет – это отдельный канал сбыта и продвижения вашей продукции, а веб-сайт – это не только ваша визитная карточка, но и неутомимый менеджер по продажам, работающий круглосуточно и стоящий существенно дешевле, чем сотрудник.*

*Для того, чтобы повысить эффективность продаж с вашего веб-сайта, вы должны убедиться в том, что ваш сайт действительно способен пробудить в посетителе желание обратиться к вам, и затем повысить посещаемость (просто нагнать посетителей).*

*Люди приходят в Интернет за информацией, а не за красотой. Многие, даже разработанные профессионалами сайты, содержат концептуальные ошибки, заложенные еще при проектировании. Вот наиболее типичные из них:*

- нет полного списка продуктов и услуг (в результате посетитель вынужден прыгать по страницам в поисках информации, чем занимается компания).
- нет описания отдельных групп товаров и услуг по 1 странице на каждую (в результате невозможно организовать рекламные компании конкретных продуктов в принципе).
- нет четко прописанных предложений для разных целевых аудиторий (в результате невозможно организовать рекламные компании, направленные на определенные группы потребителей, например, клиенты, агенты, партнеры и др.).
- низкая структурированность сайта и плохая связанность страниц (улучшение структуры и повышение связанности может увеличить количество откликов с сайта более чем на 50%).
- нет ссылок и объяснений как сделать/отследить заказ (в результате теряется много обращений).

*Устранив фундаментальные ошибки, можно приступать к повышению посещаемости.*

*Повысить посещаемость можно следующими способами:*

- реклама в традиционных СМИ/прямой маркетинг.
- баннерная реклама/партнерские программы/обмен ссылками с другими сайтами.
- поисковая оптимизация веб-сайта (SEO).
- контекстная реклама в Яндекс и Google.

*Как правило, реклама сайта в традиционных СМИ не эффективна, потому что для потребителя это слишком сложно: увидеть или услышать имя сайта, запомнить, а потом еще и найти время посмотреть его в Интернете.*

*Баннерная реклама оплачивается по количеству показов и хороша только для товаров широкого потребления (сектор B2C).*

*Поисковая оптимизация требует постоянной работы и бюджета от 15000руб в месяц. Для высоко конкурентных запросов на локальных рынках это не эффективно.*

Контекстная реклама хороша тем, что можно начать с любого бюджета, а так же расширенными таргетинговыми возможностями. Например, вы можете показывать рекламу только в определенное время суток, на определенных площадках, посетителям из конкретного города, иногда с учетом пола и возраста посетителя.

Контекстная реклама работает очень просто. Когда кто-то в Яндексе набирает название Вашего товара или услуги (например, «телевизор», «плазма» или «LCD»), то в первой строчке или в рекламном списке справа выскакивает Ваше рекламное сообщение. Например: «Телевизоры в Екатеринбурге / Низкие цены, большой выбор, бесплатная доставка». За показы этого сообщения вы не платите, вы платите только в том случае, если посетитель нажмет на ваше объявление и перейдет на ваш веб-сайт.

\* по материалам рассылки «Как повысить продажи на 20%»

### Упражнение 9: что вы знаете о своем веб-сайте?

А) заполните в таблице те поля, которые сможете:

	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3
1. Посещения (кол-во)			
2. Показатель отказов (%)			
3. Страниц/посещение			
4. Новых посетителей (%)			
5. Коэффициент конверсии (%)			
6. Количество заказов/заявок			
7. Сумма продаж от посетителей сайта			
8. Цена привлечения 1 посетителя			
9. Цена получения 1 заявки (п5 * п6)			

Б) если вы не смогли его составить, то задумайтесь почему?

Я аналогичный отчет составляю каждый месяц, у меня это занимает всего 5-10 минут. Если вы ведете бизнес по всей России или в нескольких регионах, - пришлите мне ссылку на свой веб-сайт, - научу как автоматически отслеживать эффективность и как повысить отдачу от сайта.

### 3.6 Используйте многоходовые продажи и сценарии продаж

Самый простой способ продать что-то – это отдать бесплатно. Поэтому сейчас же отдайте клиенту бесплатно то, что сможете, иначе завтра будет поздно. Быть может даже доплачивать придется (за то, чтобы ваши продукты взяли)!

Ничто не работает лучше халявы. Вам ли это не знать? Если бы эта книга стоила 100рублей, стали бы Вы ее читать? Сейчас проверим:

### Упражнение 10: дочитали бы вы до этой строки, если бы она стоила денег?

- А) нет - отправьте SMS с кодом skolko на номер 1151, цена \$1
- Б) не знаю - отправьте SMS с кодом skolko на номер 1161, цена \$3
- В) да - отправьте SMS с кодом skolko на номер 1171, цена \$5

Тоже самое в продажах. Сначала продайте клиенту какой-нибудь простой или не дорогой продукт. Потом более дорогой и так далее. Вы должны четко представлять, что предложить сначала, когда и как выяснить дополнительные потребности, и когда, что и как предложить в

дополнение к текущему закупочному ассортименту (либо в дополнение к ранее проданному товару).

Например, при продаже любого товара, требующего регулярного или периодического техобслуживания, желательно за 1-7 недель до наступления даты очередного ТО, звонить с напоминанием покупателю и мягко интересоваться, когда было бы удобно провести необходимые работы. В идеальном случае должно быть несколько предшествующих контрольных точек, например, после 1, 3 и 11 месяцев покупки. Тогда Вас не только запомнят, он и оценят, как ответственного продавца, а правильно подобранные вопросы помогут понять дополнительные потребности покупателя для организации перекрестных продаж и программ лояльности.

#### Способ №4: **Повышение производительности sales force**

Работайте быстрее и больше, увеличивайте продажи экстенсивным и интенсивным способами.

##### **Анекдот:**

*2 ковбоя решили сделать бизнес на продаже дынь, покупали их за доллар в Техасе, везли на стареньком грузовичке в Чикаго и очень быстро распродавали с небольшой наценкой, которой едва хватало на бензин:*

*- Джо! Вот мы с тобой ездим-ездим, работаем по 16 часов в сутки, а денег как-то не прибавляется, да не прибавляется...*

*- .....я понял в чем дело, Билли!!! Надо быстрее ездить!*

Производительность отдела продаж – это не то с какой скоростью ваши менеджеры хватают трубки телефонов или носятся по встречам с клиентами. Производительность отдела продаж должна измеряться в деньгах, который он приносит.

Представьте отдел продаж как «черный ящик», в который в начале месяца кладут одну сумму денег (Z), а в конце забирают 2 других: от постоянных клиентов (Y) и от новых (X).

**Производительность (%) = (X + Y) / Z**

И чем выше этот процент, тем более эффективно работает ваш отдел продаж.

#### **4.1 Разделите отдел продаж на 2**

Как видно из формулы общая производительность отдела продаж зависит от двух сумм: X и Y. Привлечение новых покупателей и получение денег от постоянных клиентов - работа тоже совершенно разная и требует не только отличных друг от друга подходов, но и разных по личностным характеристикам исполнителей.

Продиагностируйте менеджеров (отдельная рассылка по HR). Разделите их на 2 группы: «процессники» и «результатники».

**Процессники** - это люди ориентированные на правильное исполнение процедур и регламентов. Они не эффективны для новых продаж, но прекрасно развивают уже сложившиеся отношения с постоянными клиентами. Поручите им заботу о постоянных клиентах и перекрестные продажи.

**Результатники** – бойцы, идущие напролом. Таких мало, хотя бы потому, что они быстро выгорают. Очень эффективны для закрытия сделок, но абсолютно бесполезны для повышения прибыльности продаж от существующих клиентов. Направьте результатников на привлечение новых клиентов и платите им большой процент за привлечение исключительно новых клиентов. Не платите никаких премиальных результатникам за клиентов, которые покупают у вас более 3х месяцев – отдавайте таких клиентов процессникам.

Безжалостно сокращайте неэффективных результатников. Нет новых контрактов – нет денег, нет работы. Не мучайтесь угрызениями совести - это просто бизнес, ничего личного. Тем более, что с появлением новых форм обучения (e-learning и видеокурсы) время ввода в эксплуатацию нового бойца и стоимость текучки – минимальны.

Выгоды и преимущества поточной работы (деления отдела продаж на 2):

- уменьшается количество функций, выполняемых каждым менеджером
- растет производительность
- сокращается цикл обучения
- упрощается контроль и управляемость

В среднем, по теории таймменеджмента, на переключение между задачами уходит около 50% рабочего времени, а КПД наиболее организованных людей – всего лишь около 70-80%, поэтому разделение отдела продаж на 2 и организация поточной работы, вместе с сокращением количества типов операций у каждого работника приводит к хорошему росту производительности труда.

**Упражнение 11:** для тех у кого менеджеров больше 4х и отдел продаж не разделен на 2

- А) представьте, что вам удалось без скандала разделить отдел продаж на 2
- Б) выпишите список предполагаемых «процессников» и их задач
- В) выпишите список предполагаемых «результатников» и их задач
- Г) сколько денег сэкономит компания на выплатах зарплаты и премиальных при таком разделении?
- Д) в каком случае вы будете наращивать или сокращать штат

#### 4.2 Введите оценку потенциала клиента на входе

Если Вы уже провели ABC-анализ, то, скорее всего, уже вычислили, что обслуживание клиентов Группы С, находится на грани рентабельности, а иногда даже убыточно. Для того, чтобы привлекать новых клиентов только Группы А или только Группы В можно использовать метод оценки потенциала клиента на входе. Кейс из практики Горбачева и Ткаченко:

*Один наш клиент, владеющий типографией, обратился к нам с проблемой. Его волновал недостаточный объем продаж и балансирование организации на грани точки безубыточности. Мы проанализировали работу менеджеров по продажам. Они практически отсутствовали в офисе компании и целый день носились по городу, встречаясь с потенциальными клиентами и ведя переговоры. Когда мы посмотрели на результаты этой «гиперактивности», то увидели, что большая часть этих контактов приходилось на небольшие организации, которые могли заказать из всего ассортимента полиграфической продукции в лучшем случае только визитки. Работа менеджеров по продажам выглядела на практике следующим образом. Крупные организации имели достаточно предложений от других типографий и менеджеры по рекламе этих предприятий обычно «посылали» продавцов, ссылаясь на то, что у них «есть надежный поставщик полиграфической продукции». В небольших же организациях часто вспоминали о том, что давно уже не доходят руки заказать новые визитки. Поэтому назначить встречу с руководителем подобной компании не составляло труда. В результате, менеджер ехал через весь город и договаривался об изготовлении одного-двух комплектов визиток. Далее начинался непростой процесс согласования оригинал-макета, затем менеджер «влезил» в производство и пытался ускорить выполнение заказа (ведь визитки нужны были уже вчера). А в конце менеджер сам еще отвозил их «важному» клиенту. В итоге, менеджер больше тратил денег на проезд, чем приносил этот клиент, который ближайший год уже не нуждался ни в какой полиграфической продукции.*

Мы распределили клиентов на категории по потенциалу потребления полиграфической продукции: крупные клиенты (заказывают большие объемы полиграфической продукции), средние и мелкие (см. пример во вложении к письму). Также мы ввели правила, согласно которым менеджерам по продажам запрещались исходящие контакты с «мелочевкой». Менеджер по продажам должен был оценить потенциал клиента в ходе «холодного» звонка и определить его категорию, а затем уже действовать исходя из правил работы с клиентами данной группы. За счет этих мер, а также за счет обучения менеджеров тому, как собирать информацию о потенциале клиента по телефону и расставлять приоритеты в работе с заказчиками объем продаж удалось увеличить на 26%.

Наша рекомендация при «разработке» клиента в ходе первичных контактов (если предварительно не ясно, что это за клиент) обязательно собирать информацию о потенциале организации (объемах потребления и периодичности закупок). Затем относить заказчика к той или иной группе. И уже на основании этой информации планировать последующие действия по его «разработке».

\* по материалам рассылки «Тактика управления продажами»

Важно не только знать, что делать (с кем нужно работать), не менее важно знать, что не следует делать (на кого не стоит тратить свое время) – это еще один важный принцип для повышения эффективности любой организации.

#### 4.3 Формализуйте этапы продаж (для привлечения новых посетителей)

Бессмысленно высылать счет, когда нет договоренности об оплате, хотя и такой способ продаж в практике тоже встречается ☺. Точно так же не имеет смысла выходить на лицо принимающее решение, если нет потребности в вашем продукте.

Продажа – это не «пришел, увидел, победил». Продажа – это всегда несколько итераций, маленьких шагов к достижению большой цели. Поймите логику продаж и объясните остальным.

В качестве примера таблица этапов продаж организации, продающей программное обеспечение для автоматизации отделов продаж:

<i>Статус контакта (этап продаж)</i>	<i>Цель (чего добиться)</i>	<i>Результат ()</i>
<i>Новый (не было ни одного контакта)</i>	<i>Выяснить потребность, контактные данные, отправить КП.</i>	<i>Получить данные о количестве менеджеров, ФИО, e-мэйле ЛПП, Выслать КП</i>
<i>Активный (Известны контактные данные или звонят сами)</i>	<i>Узнать дошло ли КП. Убедить скачать бесплатную версию</i>	<i>Получил, ознакомился с КП. Скачал бесплатную версию.</i>
<i>Разработка (скачена бесплатная версия)</i>	<i>Узнать будут работать в бесплатной версии или нет. Продать сетевую версию и/или семинары.</i>	<i>Объяснить, как происходит внедрение/настройка. Выставить счет на Galloper. Предложить Экспресс-внедрение и семинары.</i>
<i>Отгрузка (Оплачена многопользовательская версия)</i>	<i>Установить программу.</i>	<i>Проконтролировать отгрузку и ввод в эксплуатацию. Предложить услугу по аудиту настройки карточки/изменению алгоритма составления расписания.</i>

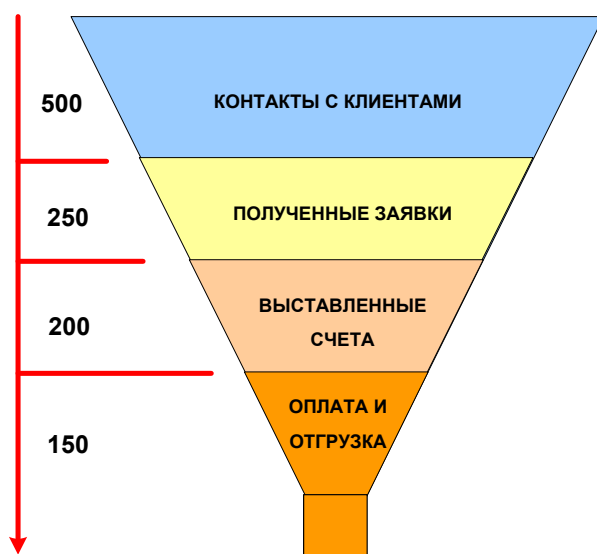
<i>Заказчик (Установлена многопользовательская версия)</i>	<i>Информировать о новостях Galloper. Продать семинары и тренинги по Galloper.</i>	<i>Поддержание контакта, обновление ПО, выставление счетов на тренинги.</i>
<i>Отработан (продажа или использование программы невозможны)</i>	<i>Не звонить, экономить времени на звонки неперспективным клиентам.</i>	<i>Исключение неперспективного клиента из расписания звонков</i>

\* по материалам рассылки «Как внедрить CRM за 3 дня»

#### 4.4 Введите систему учета опережающих показателей (контроль процессов)

Многие организации контролируют исполнение плана и эффективность работы отдела продаж раз в месяц по финансовому результату. Самый большой риск при таком подходе – это провал плана продаж в будущих периодах. Очень часто такое случается перед увольнением менеджера: он перевыполняет план за счет «выжимания» максимума из существующих контактов, потом уходит, просадив общий план отдела продаж на несколько месяцев вперед. Радуйтесь еще, если обошлось без дебиторской задолженности.

Чтобы избежать такой ситуации: «подводите итоги чаще, пока итоги не подвели вас». Введите процедуры контроля не только конечного результата, но и процесса. Представьте «воронку продаж»:



\* по материалам видеокурса Горбачева и Ткаченко «Тактика управления продажами»

Сверху ваш отдел маркетинга или телемаркетинг «насыпает» потенциальных покупателей, далее ваша система продаж поэтапно обрабатывает полученные контакты (согласно регламентированному в п 4.3. процессу), и в итоге вы получаете новых клиентов и денежный поток. Следите за воронкой продаж, контролируйте % конвертации первичных обращений в продажи.

Как правило, проблем отследить качество работы менеджеров от момента получения заявки до оплаты и отгрузки не возникает – это механическая работа, не требующая особых навыков и тщательной подготовки продавцов. Самое большое количество контактов и продаж отсеивается или теряется на самом первом, подготовительном, этапе (см. рисунок «контакты с клиентами»).

Наиболее важные показатели начальных этапов продаж следующие:

- А) общее количество звонков/контактов с потенциальными клиентами (необходимо для отслеживания производительности менеджера, и для обеспечения стабильности будущих продаж)
- Б) среднее количество звонков/контактов с одной организацией (является показателем способности/обученности менеджера к установлению контакта)
- В) количество отправленных КП с общей информацией и продуктах и/или услугах
- Г) количество собранных заявок или выставленных индивидуальных коммерческих предложений (с обозначением конкретики предполагаемого заказа и указанием суммы сделки)

Наибольшие трудности возникают при контроле показателей А-Б, т.к. менеджеры совершают десятки звонков в день, требуется тратить много времени не только на учет операций, но и на анализ и составление общего консолидированного отчета.

#### 4.5 Автоматизируйте сначала только то, что нужно, вторым этапом – что мешает росту

Руководителю нужен контроль опережающих показателей, а менеджеру нужно не забыть вовремя связаться с клиентом. И ту и другую задачу можно решить с помощью CRM систем.

CRM система – это программное обеспечение, которое помогает измерять и контролировать внутренние процессы, стандарты и регламенты работы с клиентами. Основная цель внедрения CRM системы - экономия времени сотрудников и руководителей на учет и измерение параметров обслуживания потребителей.

Внедрение CRM системы для малых и средних компаний отличается от внедрения CRM системы для крупной компании. Для большинства крупных компаний требуется настройка workflow (бизнес процессов) и внедрение происходит в 3этапа:

- А) настройка бумажного документооборота.
- Б) настройка CRM системы без workflow («бумажная» CRM).
- В) настройка сценариев бизнес-процессов и ограничений (CRM с поддержкой workflow).

В малом и среднем бизнесе жестко регламентированные сценарии обслуживания покупателей и другие ограничения обычно не требуются, а иногда даже мешают развитию бизнеса. Поэтому независимо от стратегии продаж и подхода к управлению продажами для малого бизнеса скорость и стоимость внедрения CRM важнее, чем полнота и качество автоматизации всех процессов.

Наиболее эффективная стратегия достижения результата:

- А) установить CRM систему с минимальным бюджетом в максимально короткие сроки (основное требование к выбору системы – удобство, возможность сбора и анализа необходимых вам опережающих показателей)
- Б) продолжить работу, накопить в течение 1-2месяца статистические данные по опережающим показателям и конечным результатам работы отдела продаж
- В) выявить узкие места, улучшить систему продаж и провести необходимые изменения
- Г) повторить процедуру Б-В несколько раз
- Д) проанализировать, что мешает росту продаж и/или производительности отдела продаж, сформулировать новые требования по доработке к CRM системе
- Е) донастроить CRM систему или заменить на более мощную

Браться сразу за внедрение CRM системы «по правильному» не стоит хотя бы потому, что по статистике 60-70% внедрений заканчиваются неудачно. Начните с автоматизации расписания звонков менеджеров – это сразу даст эффект и позволит начать подсчитывать опережающие

показатели. Сделать это довольно быстро и легко с помощью бесплатного электронного курса «Как внедрить CRM за 3 дня»:

<http://www.galoppercrm.com/actions/intro.php?rchannel=15wmzcom>

там же можно будет скачать и ознакомиться с бесплатной персональной версией Galloper CRM.

#### **4.6 Используйте современные телекоммуникационные возможности (запись разговоров, конференции, вебинары)**

Иногда прекрасно выстроенная система продаж с отлично разработанными речевками, телеалгоритмами и шпаргалками по работе с возражениями не работает. Менеджеры отлично обучены, прекрасно сдают все экзамены, но почему-то продажи не идут.

К сожалению, не всегда усвоение и умение применять техники продаж используется на практике. Проверить это можно только «стоя над душой». Так, например, одно только обещание внедрить систему записи телефонных переговоров уже повышает качество работы менеджеров. А само внедрение (даже без прослушивания и разбора ошибок) дисциплинирует не меньше, чем начальник постоянно находящийся рядом. Поэтому просто купите и установите систему записи телефонных разговоров для душевного спокойствия, это не дорого, – всего 10.000руб за 4 линии. Я установил SpRecord: <http://www.sprecord.ru/>

А для читателей книги договорился о специальной скидке, просто позвоните в головную организацию, скажите «от Веселова» и цена будет на 5% меньше.

Прослушивать записи удобнее всего с помощью бесплатной программы Audacity  
<http://audacity.sourceforge.net/>

Эта программа рисует график разговора, по которому можно понять с какого места начинается разговор, позволяет сэкономить много времени, т.к. вы начинаете слушать с начала беседы, а не с начала установления соединения.

Технологии очень сильно влияют на продажи. Особенно те, которые экономят время и предоставляют дополнительные конкурентные преимущества.

Если вам приходится часто звонить сотрудникам вне офиса (на мобильные или в другие офисы), то рекомендую обратить внимание на услугу EXTERNET VPN – звонки по короткому номеру сразу на нужного человека. Так, например, я из Москвы звоню офис-менеджеру в Новосибирск на рабочий телефон 102, а на мобильный, ей же, 7102. Быстро, удобно и не надо помнить мобильные номера: <http://www.externet.ru/?p=47&a=shb>

Кроме того, короткая нумерация облегчает сбор телеконференций (разговор втроем и более человек) – это тоже очень удобно и экономит много времени (снижается количество звонков, встреч и командировок). <http://www.externet.ru/?p=87&a=shb>

Наибольшее преимущество в сокращении издержек могут получить филиальные компании, ведущие бизнес в нескольких регионах с помощью услуги «перевод звонка»:  
<http://www.externet.ru/?p=103&a=shb>

так, например, все телефонные звонки Группы Компаний EXTERNET (из 9 городов России) приходят в Н.Новгород и уже оттуда сортируются по другим представительствам (в Москву и Новосибирск). Такой способ организации телефонной связи позволяет очень сильно сэкономить не только на открытии представительств (можно просто купить телефонный номер из другого города), но и оптимизировать штатное расписание, сосредоточив центры технической поддержки или обслуживания клиентов в одном городе.

Если у Вас определен четкий цикл продаж и существует сценарий контактов с клиентами или контрагентами через строго заданные интервалы времени – можно использовать систему умных рассылок. <http://smartresponder.ru/?toltek>

А обучение клиентов (и/или промо-семинары и презентации) проводить, не выходя из своего офиса с помощью вебинаров. Вебинары – это мощное средство для обучения и повышения лояльности ваших партнеров и конечных потребителей.

Так, например, если вы продаете через дилерскую сеть, то в ряде случаев гораздо выгоднее и эффективнее обучать конечного потребителя, а не продавцов. Метод простой – раз в месяц или раз в неделю устраиваете бесплатный Интернет семинар (вебинар), с объяснением в каких случаях и как можно эффективно применять ваши товары и услуги. При чем ведущий семинара и участники могут находиться в любом городе РФ или зарубежья. Всё, что нужно ведущему, – это вебкамера и микрофон, а участникам – только компьютер с колонками, подключенный к Интернету.

Так гораздо удобнее – никому никуда не нужно ехать, экономится время, сокращаются расстояния, и стоит это существенно дешевле, чем организовывать личные встречи и презентации. Заказать такой сервис можно в компании WebSoft. При обращении скажите, что от Веселова и вам дадут 5% скидку. Чтобы понять все преимущества этой технологии рекомендую посетить регулярно проводящийся бесплатный промо-вебинар по дистанционным технологиям обучения, регистрируйтесь по ссылке: <http://www.v-class.ru/>

и не забудьте подписаться на получение расписания о бесплатных и коммерческих вебинарах: <http://www.vbcg.ru/?rchannel=15wmzcom>

#### 4.7 Дополнительные методики повышения производительности

- поощряйте достижение промежуточных результатов (например, платите за подписанные заявки или меморандумы о намерениях)
- введите коллективные бонусы и сценарии дополнительного контроля (для командной работы одного или нескольких отделов и подразделений)
- другое

Пришлите мне, пожалуйста, свои соображения по e-мейлу: [consulting\\_AT\\_externet.ru](mailto:consulting_AT_externet.ru)

#### Способ №5: Обучение

Требуется не только для того, чтобы работать более эффективно и, как следствие, зарабатывать больше, но и чтобы открывалось второе дыхание, когда взгляд уже «замылен», когда вы уже не видите возможностей для интенсивного развития.

##### Анекдот:

*Два работника пилят бревно двуручной пилой, стараются. Подходит Мастер, недолго смотрит на работу и говорит:*

*- Пила то – тупая! Заточить бы.*

*- Отстань, мужик! Нам работать надо!!!*

#### 5.1 Выберите кадровую стратегию и стратегию привлечения новых сотрудников

Считается, что новому менеджеру по продажам 2-4 недели нужно на обучение и адаптацию, месяц на наработку базы, и еще один месяц для того, чтобы показать результат в деньгах. Именно в организациях с таким подходом новичкам-бездельникам работать комфортнее всего.

Если Ваш отдел продаж поделен на 2 (см. п.4.1), то самая большая текучка будет у результатников (у процессников она должна быть минимальна).

**Упражнение 12:** Во что вам обходится текучка «результатников»; выпишите, пожалуйста

A = какова средняя продолжительность работы менеджера по продажам в организации (мес)?

B = сколько менеджеров по продажам вы принимаете на работу в среднем за год

C = какой % менеджеров не проходят испытательный срок

D = на каком месяце (в среднем) вы увольняете тех, кто не прошел испытательный срок

N = общее количество менеджеров по продажам

S = средняя з.п. менеджера по продажам

Z = стоимость текучки в год (без учета стоимости привлечения) =  $(N*12/A) * S * D$

Средняя продолжительность работы менеджера по продажам (параметр A) зависит от организации, а так же от региона. Так, например, в Москве это 8-12месяцев, в регионах - 18-24. Наибольшее влияние на стоимость текучки оказывают параметры S и D (качество поиска и отбора, влияющее на параметр A, не рассматривается, так как это тема для отдельного исследования).

Среднестатистическая стоимость текучки отдела продаж из 3х человек (в год) в зависимости от продолжительности прохождения испытательного срока (без учета стоимости привлечения):

Исходные данные:	Москва	Регион
A (месяцев до увольнения)	10	20
S (фикс. часть оклада)	20 000р.	14 000р.

Регион\исп.срок	<b>D = 1 мес</b>	<b>D = 2 мес</b>	<b>D = 3 мес</b>
<b>Москва</b>	<b>72 000р.</b>	<b>144 000р.</b>	<b>216 000р.</b>
<b>Регион</b>	<b>36 000р.</b>	<b>72 000р.</b>	<b>108 000р.</b>

Существенно повлиять на параметр S вы не сможете, поэтому практически единственный способ минимизировать стоимость привлечения новых сотрудников – это минимизировать D, т.е. быстрее обучать, контролировать и как можно быстрее расставаться с не эффективными сотрудниками.

## 5.2 Внедрите систему обучения и адаптации менеджеров по продажам

Отсутствие формализованного процесса обучения и плана адаптации (контрольных точек о прохождении испытательного срока) стоит организациям от 30-70тыс.руб. в год в регионах и от 70-140тыс.руб. в год в Москве.

Система обучения и контроля менеджеров должна в себя включать:

- А) обучение теории и тактике продаж (семинары, книги, e-learning, аудио и видеокурсы)
- Б) проверку теоретических знаний (зачет, электронное тестирование, вебинары и ролевые игры)
- В) контроль применимости на практике полученных знаний (по показателям и прослушивание)

Книги читать долго, семинары и e-learning – дорого, поэтому руководителям по продажам, у которых нет бюджета на обучение менеджеров, лучше всего использовать видеокурсы на DVD, например: [http://www.gallopercrm.com/actions/man\\_education.php?rchannel=15wmzcom](http://www.gallopercrm.com/actions/man_education.php?rchannel=15wmzcom)

Проверить теоретические знания на усвоение материала можно, заранее подготовив контрольные вопросы и проведя зачет. Понимание теоретических основ не означает, что человек способен их применять. Например, большинство может прочитать книжку «как

выступать публично» и сдать зачет на отлично, но произнести речь (хотя бы перед зеркалом) способен далеко не каждый. Проверить способность применять на практике полученные знания помогают ролевые игры.

Но и отличное прохождение экзамена с участием в ролевых играх не гарантирует применения полученных навыков в реальных ситуациях. Проверить применение на практике регламентированных техник продаж можно с помощью совместного использования записи телефонных переговоров и контроля опережающих показателей. Так, например, по показателям можно выявить наиболее отстающего менеджера, прослушать его телефонные переговоры, понять, в чем причина ошибок и наметить план повышения эффективности.

Ваш адаптационный план для новичков мог бы выглядеть следующим образом:

Сроки	Мероприятие	Исполнитель	Форма	Результат
День 1 до 16:00	обучение продуктам и/или услугам компании	Старший менеджер	Лекция	
День 1: после 16:00	просмотр видеокурса «Подготовка к продажам».	менеджер	Индивидуальное занятие	
День 2: до 14:00	обучение бизнес процессам компании	Руководитель отдела продаж	Лекция	
День 2: после 14:00	просмотр видеокурса «Телефонные продажи».	менеджер	Индивидуальное занятие	
День 3: до 14:00	пробные звонки, работа над ошибками	Руководитель отдела продаж	Зачет, ролевые игры, прослушивание звонков	
День 5: до 14:00	Контроль опережающих показателей	Руководитель отдела продаж	Индивидуальная консультация	Работа над ошибками
День 10: до 14:00	Принятие решения о качестве обучения	Руководитель отдела продаж	Контроль показателей, прослушивание	Увольнение/или исправление ошибок
День 20: до 14:00	Принятие решения о способности пройти исп. Срок	Руководитель отдела продаж	Контроль показателей	Увольнение/или исправление ошибок

Основная цель: как можно раньше «ввести в эксплуатацию» и как можно быстрее получить результат от «новичка», либо как можно раньше расстаться с неэффективными менеджерами.

Более подробно о разработке адаптационных планов, читайте в книге «Эксплуатация торгового персонала» Горбачева и Ткаченко:

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/3938959/?partner=gallopercrm>

### 5.3 Учите руководителей и учитесь сами

Хорошо обученные бойцы не гарантируют успеха. В истории есть немало примеров, когда полководцы с меньшими силами выигрывали не только отдельные сражения, но и целые войны.

Вам ли, практически дочитавшим до конца книгу «5 способов как увеличить продажи», этого не знать.

Способов черпать новую информацию очень много:

- книги (ссылки на лучшие из них приведены всюду по тексту)
- открытые семинары и тренинги
- профессиональные конференции и отраслевые выставки
- аудио и видеокурсы, например:
- Интенсив для руководителей «Как повысить продажи»  
[http://www.gallopercrm.com/actions/man\\_education.php?rchannel=15wmzcom](http://www.gallopercrm.com/actions/man_education.php?rchannel=15wmzcom)
- бесплатные информационные рассылки, например:
  - «Как повысить продажи на 20%»  
[http://www.gallopercrm.com/actions/free\\_education.php?rchannel=15wmzcom](http://www.gallopercrm.com/actions/free_education.php?rchannel=15wmzcom)
  - «Тактика управления продажами»  
<http://www.vbcg.ru/subscribe/tacticsb2b.php?rchannel=15wmzcom>
- вебинары (подпишитесь на рассылки указанные выше и вы будете получать информацию о бесплатных и коммерческих вебинарах о продажах)

#### 5.4 Не забывайте о networking

К сожалению, точного перевода не существует. Networking для тех, кто хочет научиться налаживать отношения с людьми, и пользоваться этим умением для достижения успеха и финансового благополучия.

- это не деление всех знакомых на «нужных» и «бесполезных»;
- это не умение создавать закрытый круг контактов;
- это не дружба ради получения выгоды в том или ином виде;
- это не добрые дела с требованием обязательного «алаверды».

Завязывать новые связи жизненно важно для развития бизнеса и вас, как личности, хотя бы потому, что любые устаканившиеся отношения ограничивают ваше воображение – вы просто перестаете видеть новые возможности.

Более подробно о 21,5 мест, где рождаются лучшие связи:

«Маленькая красная книга о продажах», Джефффри Гитомер:  
<http://www.ozon.ru/context/detail/id/2828876/?partner=gallopercrm>

и о 10 правилах установления связей:

«Копайте колодец до того, как захотите пить», Харви Маккей:  
<http://www.ozon.ru/context/detail/id/2076041/?partner=gallopercrm>

### Кроме того!

Приглашаю Вас в клуб-клубов **Networking**, совместно организованный с [www.professionali.ru](http://www.professionali.ru)

В рамках этого клуба Вы сможете получить информационные рассылки по интересующим Вас тематикам от экспертов, задавать вопросы на online форуме и обмениваться опытом с другими подписчиками. Кроме того, планируется организация живых клубных встреч по интересам с другими, такими же как Вы, профессионалами.

Для получения дополнительной информации регистрируйтесь по ссылке не откладывая  
<http://www.vbcg.ru/businessclub/join.php?rchannel=15wmzcom>

## Спасибо! Слова благодарности

Спасибо подписчикам моей электронной рассылки «Как повысить продажи на 20%», только благодаря их просьбам родился данный труд. Отдельный респект ангине, благодаря которой я не мог разговаривать неделю и в свободное от скуки время писал эту книгу! ☺

Список именных благодарностей читателям, внесшим особый вклад в написание данной книги, будет опубликован во втором издании, я с удовольствием прочитаю ваши предложения, их можно прислать по e-мейлу: [consulting\\_AT\\_externet.ru](mailto:consulting_AT_externet.ru)