

ВЯЧЕСЛАВ НЕДЕРОВ

---

# План действий для новичка в отделе продаж

АЛГОРИТМ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА  
В ПРОДАЖАХ



Вячеслав Недеров

**План действий для новичка  
в отделе продаж. Алгоритм  
достижения успеха в продажах**

«Издательские решения»

**Недеров В. В.**

План действий для новичка в отделе продаж. Алгоритм достижения успеха в продажах / В. В. Недеров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-830191-9

Книга поможет тем, кто только начинает свой путь в продажах. Информация, изложенная в этом издании, поможет вам быстро стартовать в продажах. Это простой пошаговый план действий, который позволит значительно увеличить вашу эффективность и уменьшить период адаптации в новом коллективе.

ISBN 978-5-44-830191-9

© Недеров В. В.  
© Издательские решения

# Содержание

От автора	6
Соглашение об использовании информации	7
Термины и определения	8
Начало работы	10
Организационные вопросы	15
Ваша компания и продукт	16
Ваши клиенты	17
Правила работы с входящими звонками	23
Правила работы с клиентами	25
Правила ведения записей в CRM	26
Правила электронной переписки	29
Коммерческие предложения	31
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**План действий для  
новичка в отделе продаж  
Алгоритм достижения успеха в продажах**

**Вячеслав Васильевич Недеров**

© Вячеслав Васильевич Недеров, 2023

ISBN 978-5-4483-0191-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## От автора

Здравствуйте коллеги, меня зовут Недеров Вячеслав Васильевич, Самара, Россия. Мой путь в сфере продаж начался в 1998 году от менеджера продаж, затем я стал руководителем отдела продаж, коммерческим директором группы компаний, директором компании. Более десяти лет я продавал различным группам клиентов мебель, окна, двери, строительные материалы, услуги страхования, автозапчасти, программное обеспечение, топливо и нефтепродукты, нефтегазовое оборудование и расходные материалы, строительную технику, продукты, канцелярские и офисные принадлежности. Эта книга адресована тем, кто только начинает свой путь в продажах. Информация, изложенная в этом издании, поможет вам быстро стартовать в продажах. Это простой пошаговый план действий, который позволит значительно увеличить вашу эффективность и уменьшить период адаптации в новом коллективе.

## **Соглашение об использовании информации**

Книга «План действий для новичка в отделе продаж» защищена законом об авторском праве и смежных правах на территории России, стран Ближнего и Дальнего Зарубежья. Все авторские и смежные права принадлежат Недерову Вячеславу Васильевичу. Не разрешено дальнейшее воспроизведение и распространение всей книги «План действий для новичка в отделе продаж» или любой ее части, сохранение текста или всей книги в любой форме и любыми средствами, без разрешения автора.

Книга «План действий для новичка в отделе продаж» предназначена для личного использования и поставляется в виде «как есть». Она подготовлена для того, чтобы предоставить информацию, доступную автору и оказать помощь коллегам в развитии продаж.

Автор оставляет за собой право корректировать свою точку зрения и вносить дополнения и изменения в текст настоящей публикации, исходя из вновь открывающихся обстоятельств.

Книга «План действий для новичка в отделе продаж» имеет цель предоставить читателю информацию по рассматриваемым в ней вопросам и распространяется с пониманием, что автор, не претендует на предоставление единственно верных юридических, финансовых или профессиональных рекомендаций и советов. Автор не несет юридической или финансовой ответственности за действия третьих сторон, ошибки, непонимание и (или) неправильное применение материалов книги «План действий для новичка в отделе продаж». Мнение автора может отличаться от мнения читателя.

Автор книги «План действий для новичка в отделе продаж» не несет ответственности за действия, которые будут выполнены читателем после изучения ее материалов, а также за неверную интерпретацию ее содержания. Все действия, предпринимаемые читателем на основе информации, изложенной в книге «План действий для новичка в отделе продаж», совершаются им на собственный риск и не накладывают ни каких обязательств на автора, издателя или законного распространителя настоящего издания.

Copyright © 2016 Недеров Вячеслав Васильевич.

Все права защищены.

## Термины и определения

<b>B2B</b>	(Business to Business, буквально бизнес для бизнеса) — термин, определяющий вид информационного и экономического взаимодействия, классифицированного по типу взаимодействующих субъектов, в данном случае — это юридические лица, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же компании, то есть на другой бизнес.
<b>B2C</b>	(Business-to-customer-бизнес для потребителя) — термин, обозначающий коммерческие взаимоотношения между организацией и частным или юридическим лицом, так называемым «конечным» потребителем.
<b>CRM</b>	(Customer Relationship Management) - управление взаимоотношениями с клиентами. Прикладное программное обеспечение, предназначенное для автоматизации взаимодействия с заказчиками (клиентами), для повышения уровня продаж, оптимизации системы маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес процедур и последующего анализа результатов.
<b>Активные продажи</b>	Продажи товаров и услуг, когда осуществляется поиск потенциальных клиентов и инициация интереса, через контакты по телефону и другие средства коммуникаций.
<b>Актуальные потребности (потребность)</b>	Потребности клиента, которые он хочет удовлетворить, решив свою проблему, при этом он готов предпринять для этого определенные действия.
<b>Возражение</b>	Негативная реакция на то, что сказал собеседник, выражение несогласия с собеседником, протест против сказанного и высказывание противного мнения, не принятие предложения продажи.
<b>Клиент</b>	Физическое или юридическое лицо (компания), который уже является нашим покупателем, то есть купил наш продукт один или более раз.
<b>КПД</b>	Коэффициент полезного действия.
<b>ЛПР</b>	Сокращение определения «Лицо принимающее решение». Имеется в виду решение о покупках, то есть сотрудник, у которого есть полномочия распоряжаться финансами и принимать ключевые решения о сотрудничестве и закупках компании. Как правило, это - директор, собственник (иногда даже учредитель) А в крупных компаниях, где есть выделенные бюджеты: директора департаментов закупок, продаж, коммерческие директора и т.д.
<b>Модуляция голоса</b>	Изменение высоты голоса, связанное с интонацией.
<b>Намерения истинные</b>	Когда потенциальные клиенты или клиенты говорят правду.
<b>Намерения ложные</b>	Когда потенциальные клиенты или клиенты лукавят, но заверяют о заинтересованности в вашем предложении.
<b>Намерения ошибочные</b>	Когда потенциальные клиенты или клиенты, придерживаются ошибочной точки зрения в процессе общения с продавцом.
<b>Намерения мнимые</b>	Когда потенциальные клиенты или клиенты действуют, слепо отстаивая свою точку зрения, невзирая на субъективную реальность.

## Термины и определения

<b>Намерения конъюнктурные</b>	Когда потенциальные клиенты или клиенты, вопреки здравому смыслу, принимают нужное, для определённой группы лиц, решение.
<b>Пассивные продажи</b>	Продажи товаров и услуг, когда осуществляются ответы на входящие запросы: звонки, e-mail, запросы с сайта и других средств коммуникаций, а инициация интереса осуществляется средствами рекламы
<b>Портрет потребителя</b>	Свод информации, разносторонне характеризующей клиентов компании и целевого сегмента рынка.
<b>Потенциальные потребности (возможности)</b>	Неудовлетворенность или проблемы клиента, которые он может устранить с помощью нашего товара, не отражает явного желания клиента решить проблему или устранить причину неудовлетворенности немедленно.
<b>Потенциальный клиент</b>	Физическое или юридическое лицо (компания), которое может иметь потребность в продуктах нашей компании, но разу не покупал у нас, то есть не является нашим клиентом.
<b>Потребность</b>	Это желание клиента, которое можно удовлетворить с помощью нашего продукта.
<b>Презентация</b>	Способ представления информации, содержащее предложение продажи продукта.
<b>Продажа</b>	Реализация продукта в рамках первой сделки с новым клиентом, который был потенциальным клиентом.
<b>Продукт</b>	Товар или услуги, которые предлагает наша компания.
<b>Рекомендация</b>	Получение контактных данных потенциального клиента или клиентов, на основе желания клиента (или потенциального клиента), поделиться положительным опытом взаимодействия с нашим сотрудником или нашей компанией.
<b>Средства поддержки продаж (СПП)</b>	Каталоги, флаеры, купоны, буклеты, воблеры, листовки, буклеты, сувениры и тому подобное.
<b>Холодный звонок, контакт</b>	Встреча или разговор по телефону с незнакомым человеком, без приглашения или рекомендации.

---

## Термины и определения

## Начало работы

*Три вещи никогда не возвращаются: время, слово и возможность.  
Поэтому, не теряй времени, выбирай слова и не упускай  
возможность.*

**Конфуций**

Здравствуй коллега, вы работаете в отделе, который осуществляет продажи на городском, региональном или федеральном рынке. К сожалению, реалии, связанные с работой в новой компании, не всегда совпадают с ожиданиями новичков. Все проходили через это, такой опыт помогает в становлении и дает, как положительный, так и отрицательный результат. Предлагаю вместе разобраться и разработать план действий на первый месяц и период вашего испытательного срока.

Рассмотрим идеальный вариант развития событий. Когда вы прошли несколько собеседований и вас приняли на работу в «Компанию». В первый день выхода на работу вы выполнили рекомендации работодателя, по внешнему виду и пакету документов, для оформления трудовых отношений. Вы прибыли за 10 минут до назначенного времени, это должно вас хорошо характеризовать в глазах работодателя. Ваш непосредственный руководитель – глава отдела продаж встретил, познакомив с коллективом, выдал вам план работы на месяц. Он ответил на ваши вопросы о системе заработной платы, и вы поняли, что нужно делать, чтобы зарабатывать.

Время	Задачи	Ответственный
9:30 - 9:50	Оформление трудовых отношений в отделе персонала.	Менеджер отдела персонала
9:50 - 10:00	Экскурсия по офису и представление сотрудникам отдела и компании.	Руководитель отдела продаж
10:00 - 10:30	Распорядок работы, должностная инструкция, информация о подразделении и рабочем месте: ПК, аккаунты e-mail, CRM, 1С и т.д.	Руководитель отдела продаж
10:30 - 13:00	Вводное обучение  История компании, продукт, цели, задачи, планы. Система заработной платы или как достойно зарабатывать деньги, увеличивая свой доход, возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста. Условия работы – рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников. Традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в Компании. Базовые документы компании, с которыми предстоит работать (регламенты и правила). Средства автоматизации продаж: CRM, 1С и др. программы. Правила продаж или как успешно продавать Продукт.	Тренинг менеджер
13:00 - 14:00	Обед.	Тренинг менеджер
14:00 - 17:45	Обучение: теория продаж.	Тренинг менеджер
17:45 - 18:00	Поделитесь вашими впечатлениями от первого дня работы в нашей компании, уточнение плана работы на завтра, получите ответы на свои вопросы.	Руководитель отдела продаж

Таблица 1. Примерный план работы менеджера продаж (первый день).

Вам выдали документы, необходимые для эффективной работы. Трудовой договор, в котором подробно описаны взаимоотношения между вами и вашим работодателем. Возможно, это будет ученический договор на время испытательного срока.

Оформляя свои трудовые отношения с работодателем, внимательно изучайте свой трудовой договор. На основании статьи 57 Трудового кодекса РФ, трудовой договор должен содержать определенную информацию. Реквизиты трудового договора есть в Трудовом кодексе РФ, но иногда работодатели допускают ошибки в его оформлении. Поэтому обязательно проверяйте то, что вы подписываете, проще проверить и задать вопросы, чем потом разбираться с последствиями.

Обязательные сведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фамилия, имя, отчество работника;</li> <li>• Наименование работодателя;</li> <li>• Сведения о документе, удостоверяющем личность работника;</li> <li>• Реквизиты работодателя и ИНН работника;</li> <li>• Сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;</li> <li>• Место и дата заключения трудового договора.</li> </ul>
Обязательные условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Место работы работника;</li> <li>• Трудовые функции работника;</li> <li>• Дата начала работы, а для срочного трудового договора, срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора;</li> <li>• Условия оплаты труда;</li> <li>• Режим рабочего времени и времени отдыха;</li> <li>• Гарантии и компенсации за работу с вредными или опасными условиями труда. Если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;</li> <li>• Условия, определяющие в необходимых случаях характер работы;</li> <li>• Условия труда;</li> <li>• Условие об обязательном социальном страховании работника;</li> <li>• Другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами;</li> <li>• Отметка о получении работником своего экземпляра договора (ст. 67 ТК РФ), это относится и ко всем дополнительным соглашениям, заключаемым с работником.</li> </ul>
Дополнительные условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наименование структурного подразделения работника;</li> <li>• Продолжительность испытательного срока, если он оговорен сторонами;</li> <li>• Обязательство работника по неразглашению конфиденциальной информации (коммерческая тайна компании);</li> <li>• Обязательство работника по исполнению правил компании (внешний вид и корпоративная культура);</li> <li>• Обязанность работника после прохождения обучения отработать в компании не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя;</li> <li>• Виды и условия дополнительного страхования работника;</li> <li>• Улучшение социально-бытовых условий работника и членов его семьи;</li> <li>• Права и обязанности работника и работодателя;</li> <li>• Дополнительное негосударственное пенсионное обеспечение работника.</li> </ul>

## Таблица 2. Содержание трудового договора.

Если в трудовых договорах и дополнительных соглашениях с вашими работниками отсутствуют отметки о получении сотрудником своих экземпляров, то попросите добавить фразу о получении экземпляра и расписаться в соответствующей графе трудового договора и дополнительного соглашения.

Вы получили должностную инструкцию, в которой описаны задачи, которые вам предстоит решать в процессе работы. Инструкция содержит перечень ваших обязанностей и прав, а так же схемы взаимодействия с другими подразделениями и сотрудниками компании. Вы получили Корпоративную книгу продаж, которая является необходимым инструментом сотрудника отдела продаж. Вас ознакомили с правилами и регламентами, которые вам нужно знать.

С первого дня вас начали обучать правилам продаж продукта компании. А по окончании обучения руководитель согласовал с вами план продаж, на период испытательного срока. Он сопровождал вас, давая, ясные алгоритмы взаимодействия с сотрудниками и подразделениями компании на различных этапах продаж. А ваш наставник или бизнес тренер компании, оказывал вам всяческую помощь в теоретических и полевых занятиях. Он был внимателен и не оставлял вас один на один со страхом холодного звонка и встречи, подставляя надежное плечо. Регулярно оценивая результаты и процесс вашей деятельности, ваш непосредственный руководитель помогал в развитии профессиональных навыков.

Так в общих чертах, выглядит идеальная ситуация в отделе продаж, когда в компании создаются условия для быстрого вхождения новичков в профессию, связанную с продажами. В компании, где вы работаете не так? К сожалению, «такое бывает, редко, но бывает и довольно часто». Предлагаю разобраться, как самостоятельно адаптироваться в новой компании.

Адаптация в качестве сотрудника компании потребует от вас принятия ценностей компании, стиля руководителей, элементов корпоративной культуры, правил и регламентов. Ваша главная задача – начать продавать, как можно быстрее и как можно больше. Этого ждут от вас в компании и для этого вас выбрали. Что нужно знать, для того чтобы продавать вообще и делать это успешно? Не имеет значения, какой у вас продукт (товары и услуги), вам нужно знать основные блоки информации: все о своей компании, все о своем продукте и конкурентах, технику продаж.

Вам важно знать бизнес процессы компании и в особенности процесс, связанный с продажей. Они описаны в виде правил и регламентов. Для того чтобы эффективно работать в коллективе компании, нужно знать и соблюдать корпоративные нормы и правила. Вам нужно изучить продукт, его технические свойства и выгоды, которые получают потребители, тогда вам будет легче продавать. Понимание предложений конкурентов и их возможностей позволит вам успешнее работать с клиентами, формируя предложения, которые удовлетворяют потребителей. Зная этапы продаж, правильно формируя, вопросы клиенту, вы сможете, вести клиента к сделке, умело устраняя его сопротивление и закрывая возражения. Освоение техники продаж конкретного продукта, включает элементы знаний о компании, продукте, конкурентах, ситуации на рынке, психологии человека. Применяя эти знания, вы получите возможность хорошо зарабатывать.

Если в вашей компании эта информация не подается в виде Корпоративной книги продаж, создайте ее самостоятельно. Таким образом, вы сможете лучше продавать, зарабатывая для себя и компании. Где взять необходимую информацию? Она есть внутри компании в виде инструкций, правил, положений, практических, но не формализованных (не описанных в виде документа) знаний коллег. Ваша задача получить эти знания, для изучения и практического применения. Если вы получили эту информацию в понятном и удобном для восприятия виде, то вам повезло. Замечательно, начните изучение и применение полученных знаний, для фор-

мирования навыков продаж. Если вы не получили информацию в виде обучения или материалов для самообучения, есть решение. Создайте самостоятельно «Портфолио менеджера продаж», объединив знания в Книгу продаж (приложение 11).

Чтобы собрать и объединить информацию в единый источник, обратитесь к вашему руководителю и коллегам. Лучше, если эта информация будет в электронном виде, так удобнее с ней работать, вносить изменения и хранить. Неоспоримым плюсом будет и то, что в будущем другие сотрудники отдела так же смогут этим пользоваться. Щедро делитесь с коллегами такой информацией, это укрепит ваши отношения. Начиная создавать ваш банк информации, для развития навыков продаж. Бойтесь конкуренции внутри отдела продаж? Ваши опасения не безосновательны, но положительный эффект от такого подхода будет больше. Так вы укрепите хорошие отношения в коллективе, сможете продемонстрировать вашу лояльность компании, окажете помощь своему руководителю и получите опыт, который вам поможет в будущем.

Старайтесь строить доверительные рабочие отношения с сотрудниками компании, проявляя доброжелательность, по отношению к коллегам и клиентам. Будьте самим собой, демонстрируя естественность в отношениях и взаимодействии. Во время обсуждения рабочих вопросов, говорите конкретно по обсуждаемой теме и четко отвечайте на вопросы.

Используйте свое время с максимальной пользой, так как время единственный ресурс, который не восполняется. Регулярно планируйте свое рабочее время, отсутствие планов приводит к путанице. Научитесь ставить достижимые цели и помните, что плохой план лучше, чем его отсутствие.

Развивайте личную инициативу в служебных отношениях и установлении контактов с клиентами. Демонстрируйте при этом открытость и искренность, свободно делитесь своим мнением, это будет способствовать установлению здоровых и прочных отношений в коллективе. Умейте слушать, общаясь с коллегами и клиентами. Демонстрируйте искреннюю заинтересованность, по обсуждаемым вопросам, учитывая позицию собеседника, подтверждая это методами активного слушания. Избегайте конфронтации, при этом умейте противостоять мнению другого человека с осознанием меры своей ответственности и заинтересованности.

Старайтесь прощать коллег, за их ошибки. Нетерпимость приводит к расстройствам и гневу, лучше попытайтесь понять, что чувствуют другие люди, это поможет вам принять их. Избегайте ненужной конкуренции в коллективе, так как большое стремление победить любой ценой создает напряжение и сделает вас излишне агрессивным.

«Кто рано встает, тому Бог подает», поэтому приходите на работу пораньше, а не просто вовремя, это поможет в работе и карьере. Воспринимайте конструктивную критику позитивно, она помогает вам измениться к лучшему. А если критика перерастает в оскорбления, предложите обсуждение проблемного вопроса или ситуации. При этом расскажите своему собеседнику, какие чувства вызвала у вас такая критика. Просто скажите, что хотели бы знать, что вы сделали неверно и как это можно исправить.

Учитесь делать свою работу качественно, а когда не знаете, как что-то делать, признайте это. Дайте понять, что вы готовы этому научиться, вместо того, чтобы оправдываться, что вы не умеете или не можете это делать. Воспользуйтесь бесплатными тренингами и семинарами, проводимыми компанией и сразу применяйте информацию и навыки, полученные в ходе тренинга. Собирайте информацию о внешних тренингах по вашей специализации. Если нашли информацию о полезном тренинге, предложите его руководству. Если вам отказали, во внешнем обучении, постарайтесь его пройти самостоятельно. Это ваши инвестиции в будущее, они помогут повысить качество вашей работы и жизни. Только вы ответственны перед собой за личностное и профессиональное развитие.

Старайтесь одеваться не как все сотрудники, одевайтесь лучше. Это поможет вам, в общении с клиентами и сотрудниками вашей компании, потому что «встречают по одежке, а провожают по уму». Помогайте другим, особенно новым сотрудникам, вспомните, каково было вам,

пока вы не освоились на новой работе. При этом важно, не выполнять работу за них, а научить их выполнять ее правильно, это повысит их эффективность.

Проявляйте личную инициативу в отношениях с людьми, развивайте способность устанавливать позитивные контакты. Будьте самим собой, демонстрируя доброжелательность и естественность во взаимодействии, не играйте не свойственные вам роли. Старайтесь понять эмоциональное состояние собеседника, будет это клиент или сотрудник вашей компании. Сообщая, о своем понимании, дайте ему возможность подтвердить или опровергнуть ваше мнение по сути обсуждаемых вопросов. Развивайте конкретность по обсуждаемой теме и однозначно отвечайте на вопросы. Проявляйте гибкость, в решении задач укрепления взаимоотношений с клиентами компании и решении проблем, возникающих в коллективе. Активный отдых и регулярные физические упражнения помогут вам.

Получив задание руководителя, проанализируйте и оцените его, с точки зрения наличия необходимых, для выполнения задачи ресурсов (инструментов, времени и т.п.). Если у вас есть вопросы или вы с чем-то не согласны, задайте вопросы руководителю. Обязательно уточните срок выполнения, если он не был определен. Если вы не согласны с параметрами задания или регламентами его исполнения, высказывайте возражения на стадии получения задания, а не на стадии исполнения. Возражая, приводите конструктивные факты и аргументированные причины несогласия. Сообщите руководителю о возникновении проблем, при выполнении задания, которые вы не можете устранить. Не ждите, потому что задача должна выполняться, и чем позже сообщите, тем меньше у вас шансов выполнить задачу в срок. Ваша ценность будет выше, если вы будете предлагать конструктивное решение проблемы, а не перечень информации о сути проблемы. В процессе обсуждения служебных вопросов, не просто высказывайте мнение, а будьте убедительны. Для этого аргументируйте, опираясь на факты, которые можно проверить, приводя, понятные и весомые аргументы.

Не вступайте в коалиции сотрудников, которые активно критикуют в кулуарах свое руководство. Всегда демонстрируйте свою лояльность руководству, это сэкономит вам много времени и нервов. Возможно, вы скоро будете руководителем, поэтому вырабатывайте у себя навыки профессионала.

## Организационные вопросы

Создайте рабочие папки в компьютере, где будете хранить документы, необходимые для осуществления продаж. Назовите их «Продукт», «Правила и регламенты», «Прайс-листы», «Презентации», «Формы и бланки», «Шаблоны коммерческих предложений», «Договоры», «Расчеты» и т. д.

Для ведения оперативной работы вам будет нужен блокнот, каталоги и буклеты на ваш продукт, визитки, портфель, телефон или смартфон, гарнитура с микрофоном и наушниками для звонков с ПК. Иногда компании выдают сотрудникам служебные смартфоны. Установите на него программу для автоматической записи разговоров. Так вы сможете сохранить информацию и спокойно ее перенести в CRM. Еще вы сможете работать над ошибками, анализируя записи. Если вы осуществляете короткие продажи, когда заключение сделки возможно в ходе встречи, вам нужно иметь с собой бланки Анкеты клиента (приложение 2) и бланки парафированных договоров (содержащих подписи и печати вашей компании). Если клиент будет готов заключить сделку, вы сможете сразу подписать договор.

Выясните сразу, как устроена ваша система заработной платы. Если у вас есть оклад, уточните, за что он выплачивается. Если есть проценты, комиссионные, бонусы и премии, уточните подробности для их получения. Если вас не ознакомили с системой расчета заработной платы под роспись и не дали вам алгоритм расчета ЗП, создайте его сами, Excel вам в помощь. Уточните у руководителя, верно ли вы все поняли, во избежание разного понимания трактовок. Созданную модель расчета используйте, для расчета по итогам продаж отчетного периода. Так вы сможете проверить правильность начисления вашей заработной платы. Если руководитель препятствует вашему желанию создать модель расчета заработной платы, это повод для того чтобы спросить о причинах его поведения. Иногда имеет смысл уйти из компании, где система расчета заработной платы не понятна даже руководителю или он ее скрывает. Решать вам, но сначала нужно разобраться, предлагаю сделать это, в течение первых дней работы.

## Ваша компания и продукт

Опишите подробно выгоды для ваших клиентов от сотрудничества с вами. Описание должно содержать три раздела: наименование продукта, техническая характеристика и выгода клиента. Например, вы осуществляете продажу крупным и мелким оптом широкого ассортимента оборудования со складов в пяти городах, где есть складская программа хранения (то есть самые востребованные товары у вас всегда есть в наличии).

Это позволяет вашим клиентам экономить время, за счет не большого срока доставки оборудования, расходных материалов и запасных частей. То же самое сделайте для каждого продукта. Например, оборудование имеет сертификаты качества и соответствия, инструкции по установке и обслуживанию, срок эксплуатации более 25 лет и гарантийный срок обслуживания 5 лет. Это вывозляет клиентам гарантировать безопасную эксплуатацию и экономию в обслуживании от 25 тысяч рублей в год.

Создайте номенклатурную матрицу по типу потребления: товары складской программы (есть на складе всегда), товары, которые поставляются только под заказ. Это позволит быстро ориентироваться по запросам клиентов.

Отдел маркетинга должен предоставить вам сравнительный анализ конкурентов. Если такого отдела у вас нет, сделайте это сами. Для этого создайте список конкурентов, сравните их между собой и вашей компанией (приложение 16). Зная суть предложений конкурентов, вам удобнее делать свое предложение на основе потребностей клиента. И ни в ком случае не вступайте в спор, когда вам клиент приводит пример предложения конкурента. Не доказывайте, что вы лучше, это может быть не так, а вы можете искренне заблуждаться, по мнению клиента. Эффективнее присоединиться к мнению клиента и использовать его для выявления потребности. Например:

«А у компании [Наименование компании конкурента] этот [Продукт] стоит на 10% дешевле, поэтому мы его у них и берем».

«[Имя клиента], я рад за вас, [Наименование компании конкурента] хорошая компания, такая же, как и наша, цена – это единственная причина, по которой вы с ними сотрудничаете, или есть другие?»

Правило общения с клиентом о конкурентах состоит в том, что о конкурентах нужно говорить, так же как о покойниках – или хорошо или ничего. Потому что человек любую негативную реакцию подсознательно воспринимает как негатив. «Компания [Наименование]? Я о них не слышал, можете сказать, что вам больше всего в них нравится?»

## Ваши клиенты

Для того чтобы продавать клиенту продукт, нужно знать о клиенте все. Для этого ответьте на ключевые вопросы, характеризующие вашего клиента. Клиенты В2В («би ту би») это юридические лица (компании), которые покупают и продают, промежуточным клиентам, например, таким же оптовым компаниям. Клиенты В2С («би ту си») это компании, которые продают продукт конечному потребителю – физическим или юридическим лицам, которых называют корпоративными клиентами. Например, юридическое лицо покупает тридцать комплектов компьютеров и принтеров для собственных нужд – это продажа В2С. Это оптовая партия по сути потребления – для собственных нужд, а не для перепродажи, так как компания является конечным потребителем.

Создайте описание ваших клиентов – портрет потребителя (приложение 15). Он включает следующие параметры: тип бизнеса, отрасль, вид деятельности, потребительские предпочтения или требования. Без знания целевых потребителей, можно набить себе много шишек, предлагая продукта тем, кому он в принципе не нужен. Знайте своих целевых потребителей и их искомые выгоды, тогда вы сможете успешно продавать.



Схема 1. Виды продаж.

Вы будете исполнять набор функций в зависимости от вида продукта и принятой в вашей компании технологии продаж. Для увеличения продаж компании и роста вашей заработной платы, необходим постоянный прирост новых клиентов, и работа с существующей базой клиентов. Есть два основных способа привлечения клиентов, это пассивные и активные продажи. Когда компания, разрабатывая программу рекламы и продвижения, инициирует обращения потенциальных клиентов – это пассивные продажи. При этом важно контролировать эффективность рекламы и качество работы сотрудников, которые отвечают на входящие обращения. Активные продажи подразумевают создание базы потенциальных клиентов из различных источников. По этой базе осуществляется исходящий контакт – телефонный звонок или е-

mail рассылка. Каждая компания самостоятельно определяет сочетание функций менеджеров отдела продаж (схема 1).

В одних компаниях, пассивные продажи осуществляет одна группа менеджеров, а активные – другая. Есть компании, где все эти функции объединены в одной группе менеджеров продаж. Другая важная функция – продажи существующим клиентам. Иногда, этим занимается особая группа менеджеров, или эта функция входит в задачи каждого менеджера.

Этапы сделки	
Первичные продажи	Повторные продажи
1. Поиск потенциальных клиентов.	1. Плановый контакт.
2. Формирование базы данных потенциальных потребителей.	2. Выявление потребности.
3. Первичный контакт.	3. Презентация и работа с возражениями.
4. Выявление потребности.	4. Спецификация или техническое задание (для сложных продуктов).
5. Презентация и работа с возражениями.	5. Согласование стоимости, срока, условий оплаты.
6. Спецификация или техническое задание (для сложных продуктов).	6. Согласование условий поставки (сроки поставки, размер партии, вид транспорта, условия оплаты транспорта, пункт назначения).
7. Согласование стоимости, срока, условий оплаты.	7. Согласование условий сопровождения и сервиса.
8. Согласование условий поставки (сроки поставки, размер партии, вид транспорта, условия оплаты транспорта, пункт назначения).	8. Заключение или продление договора (разовый, годовой, дилерский, другой).
9. Согласование условий сопровождения и сервиса.	9. Оформление и отправка счета продавцом.
10. Заключение или продление договора (разовый, годовой, дилерский, другой).	10. Контроль оплаты.
11. Оформление и отправка счета продавцом.	11. Покупка – перечисление денежных средств покупателем.
12. Контроль оплаты.	12. Продажа – получение денежных средств продавцом.
13. Покупка – перечисление денежных средств покупателем.	13. Заказ поставщику (для товара, поставляемого под заказ).
14. Продажа – получение денежных средств продавцом.	14. Изготовление или комплектация заказа (наличие товара).
15. Заказ поставщику (для товара, поставляемого под заказ).	15. Отгрузка и контроль доставки товара и документов.
16. Изготовление или комплектация заказа (наличие товара).	16. Выполнение обязательств по договору.
17. Отгрузка и контроль доставки товара и документов.	17. Контроль выполнения условий договора.
18. Выполнение обязательств по договору.	

Таблица 2. Сравнение этапов сделки, для первичных и повторных продаж.

19. Контроль выполнения условий договора.	
---	--

Таблица 2. Сравнение этапов сделки, для первичных и повторных продаж.

Если в ваши обязанности входит задача поиска потенциальных клиентов, используйте для этого выставочные каталоги, рекламные источники, рекомендации ваших клиентов, социальные сети и контакты, сбор информации на ресурсах Интернет.

Для сбора информации с выставок не обязательно их посещать. В ряде случаев бывает достаточно, выставочных каталогов или информации с сайтов компаний, которые являются организаторами выставок. Реклама и клиентские базы данных других компаний, размещенные на открытых ресурсах (сайты) – хороший способ пополнить базу потенциальных клиентов. Можно получить доступ к интересующим клиентским базам компаний, которые не являются конкурентами, обратившись к ним напрямую. Ваши клиенты могут дать рекомендации и давать новых заказчиков, если они не являются конкурентами. Социальные контакты – друзья и знакомые иногда приносят информацию о потенциальных клиентах. Можно осуществлять сбор информации с сайтов конкурентов, где есть перечень их клиентов. Почему они еще не работают с вами?

№	Наименование ресурса	Адрес
1.	Адресат ком	<a href="http://www.adresat.com">www.adresat.com</a>
2.	Адресат ру	<a href="http://www.adresat.ru">www.adresat.ru</a>
3.	Бизнес информация	<a href="http://www.biway.ru">www.biway.ru</a>
4.	Бизнес-адрес	<a href="http://www.euroaddress.ru">www.euroaddress.ru</a>
5.	В2В Россия	<a href="http://b2b-russia.ru">http://b2b-russia.ru</a>
6.	Где 24	<a href="http://www.gde24.ru">www.gde24.ru</a>
7.	ГлобалСтат	<a href="http://globalstat.ru">http://globalstat.ru</a>
8.	ДубльГИС	<a href="http://www.2gis.ru">www.2gis.ru</a>
9.	Евро адрес	<a href="http://www.e-adres.ru">www.e-adres.ru</a>
10.	Желтые страницы	<a href="http://www.yr.ru">www.yr.ru</a>
11.	Желтые страницы России	<a href="http://www.yellowpagesrussia.ru">www.yellowpagesrussia.ru</a>
12.	3 клик	<a href="http://www.3klik.ru">www.3klik.ru</a>
13.	ИскалКо	<a href="http://iskalko.ru">http://iskalko.ru</a>
14.	Картотека	<a href="http://www.kartoteka.ru">www.kartoteka.ru</a>
15.	Каталог предприятий России	<a href="http://www.opencat.ru">www.opencat.ru</a>
16.	Квириком	<a href="http://querycom.ru">http://querycom.ru</a>
17.	Компании России	<a href="http://www.russia-companies.ru">www.russia-companies.ru</a>
18.	Комреди	<a href="http://comready.ru">http://comready.ru</a>
19.	Контрагент	<a href="http://www.k-agent.ru">www.k-agent.ru</a>
20.	Отраслевой бизнес справочник России	<a href="http://www.actinfo.ru">www.actinfo.ru</a>
21.	Поиск компаний	<a href="http://www.egrul24.ru">www.egrul24.ru</a>
22.	Росфирм	<a href="http://rosfirm.ru">http://rosfirm.ru</a>
23.	РусПрофиль	<a href="http://www.rusprofile.ru">www.rusprofile.ru</a>

Таблица 4. Список сайтов информационных справочников для поиска потенциальных клиентов.

Идеальная ситуация в отделе продаж, когда все этапы работы с клиентами разделены по функциям между разными группами менеджеров. Например, одни сотрудники занимаются поиском потенциальных клиентов, формируя базу данных для первичного контакта из разных источников данных (таблицы 2 и 3). Вторые, осуществляют исходящий контакт и, определяя соответствие профилю потенциального клиента, выясняют потребность и осуществляют продажу. Третьи осуществляют вспомогательные функции – оформление документов, контролируют поступление денежных средств и доставку товара. В большинстве небольших компаний, все это функции выполняют одни и те же сотрудники, что снижает эффективность их работы. Конвейерный принцип работы значительно эффективнее – это доказанный факт.

№	Наименование ресурса	Адрес
1.	Ассоциация электронных торговых площадок	<a href="http://aetp.ru">http://aetp.ru</a>
2.	Библиотека тендеров	<a href="http://www.tenderlib.ru">http://www.tenderlib.ru</a>
3.	B2B центр	<a href="http://www.b2b-center.ru">http://www.b2b-center.ru</a>
4.	B2B энерго	<a href="http://www.b2b-energo.ru">http://www.b2b-energo.ru</a>
5.	Все тендеры	<a href="http://www.itenders.ru">http://www.itenders.ru</a>
6.	Госзаказ ком	<a href="http://www.goszakaz.com">http://www.goszakaz.com</a>
7.	Госзаказ ру	<a href="http://goszakaz.ru/tender">http://goszakaz.ru/tender</a>
8.	Закупки	<a href="http://www.is-zakupki.ru">http://www.is-zakupki.ru</a>
9.	Инмарсис	<a href="http://www.inmarsys.ru">www.inmarsys.ru</a>
10.	Комтендер	<a href="http://www.komtender.ru">http://www.komtender.ru</a>
11.	Магелан	<a href="http://magelan.su">http://magelan.su</a>
12.	ОТС тендер	<a href="http://www.otc.ru/tender">http://www.otc.ru/tender</a>
13.	Портал закупок	<a href="http://www.zakupki.gov.ru">http://www.zakupki.gov.ru</a>
14.	Тендерс	<a href="http://tenders.ru">http://tenders.ru</a>
15.	ТимоКом	<a href="http://www.timocom.ru">http://www.timocom.ru</a>
16.	Фабрикант	<a href="http://www.fabrikant.ru">http://www.fabrikant.ru</a>

Таблица 5. Список тендерных торговых площадок.

Если вам предстоит заниматься поиском потенциальных клиентов, продавать и делать повторные продажи, работая в режиме «универсального солдата», разделите эти функции во времени. Это повысит ваш КПД, снизив количество ошибок (приложение 1).

## Правила работы с входящими звонками

Входящие звонки поступают по рекламе от потенциальных клиентов или клиентов компании. Их можно разделить на несколько видов. Когда, потенциальный клиент звонит первый раз и плохо знает ассортимент, с целью уточнить детали продукта и цены. Тогда ваша задача – определить потребность, серьезность намерений, систему принятия решений, узнать ЛПР, сделать предложение. Если потенциальный клиент звонит первый раз, хорошо зная ассортимент, он хочет уточнить детали продукта и цены. Ваша задача при этих условиях – определить потребность, серьезность намерений, систему принятия решений, узнать ЛПР, сделать предложение. Часто потенциальный клиент, который звонит первый раз, хорошо зная ассортимент, занимается сбором информации, имея возможность, а не потребность в продукте. Ваша задача при этом – определить срок возникновения потребности, серьезность намерений, систему принятия решений, узнать ЛПР, согласовать дату следующего контакта. Когда клиент звонит, чтобы сделать заказ или уточнить детали заказа, тогда ваша задача – принять заказ и осуществить сделку. Иногда будет звонить клиент, который обещал перезвонить, по оперативным вопросам (оплата, договор, сервис и т.д.) – тут ваша задача – всячески содействовать совершению сделки.

Для вас и для компании важна эффективная обработка входящих звонков. Придерживайтесь соответствующего сценария (скрипта) для ответа на входящий звонок (приложение 17). Представьтесь, назвав компанию, отдел или должность, ваше имя и приветствие. Узнайте имя и компанию собеседника. Выслушайте клиента по сути его обращения. Примените прием присоединения, эмоционально подтвердив правильность действий клиента.

«Спасибо, что позвонили, как мне вас называть?».

Если вопрос клиента не вашей компетенции, уточните и переведите звонок на соответствующего сотрудника. Если клиенту нужен сотрудник, который отсутствует, выясните и запишите информацию (цель обращения), согласуйте план действий сторон, внесите ее в базу CRM, создав соответствующую задачу, для ответственного сотрудника.

Приветствие должно быть позитивным, понятным, простым для восприятия, информативным и деловым. Структура приветствия должна быть проста и естественна: назовите компанию, отдел, ваше имя и приветствие.



Схема 2. Структура приветствия.

«Компания [Наименование], отдел продаж, [Ваше имя], здравствуйте».

или

«Компания [Наименование], отдел продаж, [Ваше имя], добрый день».

Произносите приветствие, четко, улыбаясь, своим естественным голосом, одной фразой с короткими фразами между каждым шагом. Первые три блока произносите ровным голосом, а «добрый день» или «здравствуйте» произносите с восходящей интонацией. Таким образом, вы решите несколько задач: ваш собеседник поймет, куда он дозвонился, каковы ваши функции, ваше имя вызовет ответную реакцию представиться, а приветствие задаст позитивный настрой. Задавая или отвечая на вопросы, будьте максимально кратки. Будьте дружелюбны, говорите своим естественным голосом с равномерными модуляциями. Ваша главная задача в начале разговора – произвести первое позитивное впечатление. Задавая вопросы, фиксируйте ответы в Анкете клиента.

## **Правила работы с клиентами**

Контрагенты (клиенты) обычно закрепляются за ответственным менеджером продаж. Категория «Ответственный менеджер» отображается в корпоративных базах данных: программе бухгалтерского учета, CRM и других. Она присваивается «Потенциальному клиенту», который изменил статус на «Клиент», в результате первой продажи одним из менеджеров.

При обращении клиентов в офисы продаж, обязательно уточните, кто является ответственным менеджером этого контрагента по базе данных. Переключите на ответственного менеджера, а если он занят или отлучился, запишите информацию по сути обращения, чтобы потом передать ее ответственному менеджеру. Если ответственный менеджер отсутствует по болезни или в отпуске, передайте другому менеджеру или самостоятельно обработайте входящий контакт (примите заявку, вышлите счет и т.д.). Когда ответственный менеджер уволился, сообщите об этом вашему непосредственному руководителю, для определения ответственного менеджера.

Если в БД CRM или 1С, клиент принадлежит конкретному ответственному менеджеру, то другим менеджерам обычно запрещено осуществлять с ним контакты: звонки, письма и т. д. для выявления потребности, продаж и тому подобное. Обычно, контакты с ними, осуществляются с разрешения ответственного менеджера, а при его отсутствии, с разрешения руководителя отдела продаж, уточните этот вопрос.

## **Правила ведения записей в CRM**

Для того чтобы обеспечить оперативный поиск нужной информации и правильную систему ее обработки автоматизированными средствами, придерживайтесь следующих правил. Вносите информацию о контрагентах по правилам компании.

Раздел	Строка	Содержание записи	Примечания
Карточка контрагента	Наименование	Новый дом ООО	Сначала наименование компании, затем юридическая форма. Это нужно для того чтобы при сортировке по алфавиту было видно наименование, а не юридическая форма компании.
	Наименование полное	Новый дом ООО	Сначала наименование компании, затем юридическая форма
	Наименование	Деловой мир ООО (ГК Вектор ПАО)	Сначала наименование компании, затем юридическая форма, в скобках принадлежность к группе компаний (ГК - сокращенно группа компаний)
	Наименование	Белая линия ООО (ПИ Сектор ООО)	Сначала наименование компании, затем юридическая форма, в скобках информация о перерегистрации (ПИ – переименование)
	Наименование	Петров Иван Иванович ИП	Сначала полные Ф.И.О., затем юридическая форма (для ИП)
	Наименование полное	Петров Иван Иванович Индивидуальный предприниматель	Сначала полные Ф.И.О., затем юридическая форма (для ИП)
	Юридический адрес	443512 Самара, ул. Ново-Садовая, д. 124, офис 5	Индекс, город, улица, дом, офис (квартира)
	Фактический адрес	443512 Самара, ул. Ново-Садовая, д. 124, офис 5	Индекс, город, улица, дом, офис (квартира)
	Почтовый адрес	443512 Самара, ул. Ново-Садовая, д. 124, офис 5	Индекс, город, улица, дом, офис (квартира)
	Телефон	+7 (846) 246-12-23	Телефон с международным кодом (+7), кодом города (846)
	E-mail	info@novydom.ru	Электронный адрес
	Сайт	www.novydom.ru	Адрес сайта
Исходящее событие	Тема	Первый звонок	Звонок потенциальному клиенту, который совершается впервые
		Повторный звонок	Последующие звонки
		Первая встреча	Встреча с новым потенциальным клиентом
		Повторная встреча	Последующие встречи
	Цели звонка	Выявление потребности	Для первичных звонков и встреч, а так же контактов по тест драйвам
		Согласование встречи	Для согласования времени и даты встречи

Таблица 6. Содержание записей в CRM.

	Согласование срока оплаты счета	Уточнение плановой даты оплаты счета
Задачи сотрудника	Перенос	<p>Все не завершенные задачи предыдущего периода, по которым контакт (звонок, встреча) не состоялся, должны быть перенесены на новую дату в срок до 12.00, ежедневно.</p> <p>Причины переноса, которые не следует указывать в БД:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Не дозвонился,</li><li>• Не берут трубку,</li><li>• Не отвечают и т.п.</li></ul>

---

Таблица 6. Содержание записей в CRM.

## Правила электронной переписки

По роду своей деятельности вам предстоит писать информационные письма, коммерческие предложения, давать ответы на запросы клиентов. При написании деловых писем важно придерживаться нескольких ключевых принципов. Определите функции и полномочия адресата. Например, нет смысла делать презентацию продукта и коммерческое предложение сотруднику, который не является ЛПР по этому вопросу.

Четко, кратко и доступно излагайте цель своего послания (схема 3). Получатель должен сразу понять вашу цель и свою выгоду, она должна быть легко определяема. Для этого фразы должны быть просты и понятны, а предложения простые и короткие. Пишите простыми словами, понятным и простым языком, старайтесь избегать специфичной терминологии, если вы не уверены в том, что адресат ее знает.

Хорошо изучите свой продукт, возможности компании, её правила, бизнес процессы и конкурентов. Это позволит вам излагать информацию, придерживаясь определенной структуры, делать обоснованные предложения и профессионально работать с входящими запросами.



Схема 3. Структура делового письма

Пишите деловым слогом, делая эмоциональные обращения в начале послания, направленные на инициацию положительных эмоций. Не старайтесь вызвать желание вас пожалеть и снизить до ваших проблем, вызывая жалость. Это эмоции низкого уровня, они не помогают продавать.

Старайтесь излагать информацию на одной странице, а если информации много, дайте ее в виде приложений. Соблюдайте правила оформления, принятые в компании, это повысит ваши шансы на успех. Используйте в оформлении жирный текст и стили заголовков для создания общей идеи документа и не выделяйте жирным шрифтом важный, но относительно длинный текст или абзац. Выделяйте только те слова, к которым хотите привлечь внимание адресата. Не применяйте курсив в основном тексте, он вносит в восприятие информации признак второстепенности. Осторожно применяйте цвета, это отвлекает от главной идеи документа. Делайте текст хорошо читаемым – не мельчите.

---

С уважением, Александр Серов  
¶Пробел¶  
ООО Компания  
442520, Самара, ул. Садовая, 15, офис 3  
+7 (846) 777-00-00 добавочный 121  
E-mail: [serov@компания.ru](mailto:serov@компания.ru)  
[www.Компания.ru](http://www.Компания.ru)  
¶Пробел¶  
ЛОГОТИП КОМПАНИИ  
¶Пробел¶  
Ваш тактический лозунг!  
¶Пробел¶  
Горячая линия для любимых клиентов: +7 (846) 777-00-00

---

Схема 4. Пример подписи электронного письма.

В электронном письме, в обязательном порядке должны быть заполнены поля: «Тема» и «Кому». При отправке электронных сообщений в поле «Кому» вводится электронный адрес получателя. Иногда есть необходимость отправить письмо с одним текстом нескольким получателям, тогда их адреса можно ввести через запятые (если это позволяет почтовый клиент). Если вы отправляете письмо нескольким адресатам, но не хотите чтобы они об этом знали, первый адрес вводите в поле «Кому», а остальные в поле «Скрытая копия». Обязательно заполните поле «Тема», иначе ваше письмо может быть расценено, как спам. Здесь следует вписать несколько слов, характеризующих тему сообщения. Например, отправляя коммерческое предложение конкретному сотруднику, на общий корпоративный адрес (когда у сотрудника нет своего адреса), важно указать в теме. Например:

*Внимание: Кузнецова В. А. коммерческое предложение ООО Вест .*

Это облегчит поиск письма в общем списке поступившей почты и точно укажет адресата, которому предназначена эта информация. С пометкой «Важное» письмо получает приоритет при проверке почты. Но злоупотреблять этой функцией не стоит. В поле «Тема» не используйте «смайлики» и другие знаки отличные от букв, такое письмо гарантированно попадет в спам.

Отражайте свою подпись во всех письмах: впервые отправляемых, в ответах и пересылаемых. Подпись электронного письма может

включать обязательные и дополнительные элементы (схема 4).

Не загромождайте подпись письма не нужной второстепенной информацией (ICQ, Skype, номера личных мобильных телефонов, картинки, иллюстрации, узоры и т.п.).

## **Коммерческие предложения**

Коммерческое предложение является вспомогательным элементом продажи и создается по запросу потенциального клиента в тех случаях, когда ему, например, нужно визуализировать свои расчеты по предполагаемой выгоде. Важно понимать, что если клиент не дал одобрения о покупке и запросил коммерческое предложение для того чтобы «посчитать или подумать», мало вероятно что он купит после его получения. Потому что запрос коммерческого предложения, иногда, является вежливой формой отказа. Не хочет вас клиент сразу послать далеко и без денег, это такая форма сопротивления. Мы все иногда прибегаем к такой же закрытой форме отказа. В силу разных причин, например, боясь обидеть отказом, оттягиваем свой прямой отказ, предлагая промежуточный вариант действий. В этом случае вернитесь к работе с сопротивлением и постарайтесь его устранить.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.