

Борис Жалило

# КНИГА ДИРЕКТОРА ПО СБЫТУ

Практические рекомендации  
и аудиотренинг



ХОХИ ИВІВІК  
ІВІВІВІВІВІВІВ  
**ПИТЕР®**



**ПРОДАЖИ:**  
ШКОЛА ТИГРА

Борис Жалило

**Книга директора по сбыту**

«Питер»

2008

## **Жалило Б. А.**

Книга директора по сбыту / Б. А. Жалило — «Питер», 2008

«Книга директора по сбыту» Бориса Жалило – о практике и для практиков, работающих в сбытовых структурах отечественных компаний. Книга, которая натолкнет на свежие мысли, направит в нужную сторону, поможет проанализировать, подскажет, даст подходы, понимание, инструментарий. Она может стать для вас «той самой» книгой, которая даст прорыв в продажах, позволит «порвать показатели», будет акселератором вашей карьеры. Для директоров по сбыту и руководителей отделов сбыта крупных, средних и малых предприятий, для коммерческих и генеральных директоров малых предприятий, которые управляют функцией сбыта, для руководителей филиальных сетей и филиалов. Также рекомендуется генеральным директорам, управляющим собственникам компаний. (Компакт-диск «Легендарный аудиотренинг Бориса Жалило «Продажи: Школа Тигра»» прилагается только к печатному изданию.)

© Жалило Б. А., 2008

© Питер, 2008

## Содержание

К читателю	5
Отзывы на книгу «Книга директора по сбыту»	6
Благодарности	9
Вступление. Забудьте слово «сбыт»!	14
0.1. Особенности сегодняшней ситуации на рынке и бизнес- возможности в России и странах СНГ	14
0.2. Особенности работы на растущем рынке*[3]	20
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# Борис Жалило

## Книга директора по сбыту

### К читателю

**Уважаемый читатель!**

**Вы держите в руках новую книгу серии «Совет директоров»**

Книжная серия «Совет директоров» выпускается Издательским домом «Питер» совместно с Учебным Центром SRC – лидером в области бизнес-обучения. Учебный Центр SRC – ведущий провайдер услуг бизнес-образования. Ежемесячно здесь проходят десятки курсов и семинаров, ориентированных на конкретные должности.

Учебный Центр SRC является автором и разработчиком инновационной мультимедийной обучающей программы Портфель Директора®.

Серия «Совет директоров» – уникальный проект, объединяющий практический опыт ведущих российских консультантов-практиков. Книги этой серии предназначены для руководителей и владельцев предприятий, топ-менеджеров компаний, а также для всех специалистов, желающих повысить свою компетенцию.

Все практические рекомендации и советы, использованные в книгах серии «Совет директоров», основаны на реалиях российского бизнеса и подтверждены многолетней практикой.

**В серии «Совет директоров» выпущены:**

- «Книга директора магазина» под редакцией Светланы Сысоевой;
- «Книга директора по маркетингу» Леонида Иванова;
- «Книга коммерческого директора» Константина Терехина;
- «Книга директора по сбыту» Бориса Жалило;
- «Книга директора по персоналу» Елены Рудавиной и Вадима Екомасова.

**Готовятся к изданию:**

- «Книга финансового директора»;
- «Книга директора по логистике» и другие.



## Отзывы на книгу «Книга директора по сбыту»

Мне посчастливилось прослушать два семинара Бориса – «Прорыв в продажах» и «Семинар для коммерческих директоров». Динамично, информативно и по существу. Расширяется круг единомышленников, потенциальных партнеров.

Во время работы с книгой происходит интересное явление: профессиональный информационный поток обогащает, помогает осмыслить привычные события и явления с непривычной точки зрения, развеивает иллюзии. Правдивые определения, четкость в изложении помогают взглянуть конструктивно на свои стратегические и организационные вопросы.

Книга адресована собственнику и директору по сбыту. А когда два в одном? Внутренние противоречия терзают по многим вопросам. Книга помогает установить и гармонизировать этот аспект, привести четкость в систему управления бизнесом и продажами.

Подраздел «Ожидания собственников и вышестоящего руководства» помог мне более гибко объяснить своим коллегам ожидания от сотрудничества. Важно, что это прозвучало как бы со стороны, а не в виде инструкции. Спасибо за реальную помощь! Так держать!

***Елена Исаченко**, коммерческий директор, компания «ЕТС-Витражкомплект», г. Москва*

«Книгу директора по сбыту» Бориса Жалило точнее было бы назвать изящным мастер-классом. Прежде всего потому, что автор, несомненно, «мастер», которому есть что передать своим читателям-ученикам. В бизнесе много людей, сделавших себя и свое дело, но не желающих или не умеющих делиться своим богатством, опытом. Борис – это учитель. Ему не жалко отдавать, и он делает это с потрясающей легкостью и иронией. Материал, собранный в книге, – отличный рецепт для решения многих «заболеваний». Приятно видеть в книге примеры нашей компании и понимать, что наш опыт тоже кому-то может быть полезным. И главное, книга вдохновляет на преодоление рутины – как пишет автор, хочется «порвать показатели». Также, как юрист, хочу сказать, что контракт, подписанный в начале книги с автором, помогает выполнять взятые на себя обязательства:).

Так что хотелось бы продлить контракт с автором и на все последующие его произведения.

***Ирина Горина**, генеральный директор, Юридическое бюро «Информ Плюс», г. Киев*

Автор книги логично, последовательно и корректно демонстрирует важность правильной организации работы с персоналом в части целеуказания, методичности создания и внедрения внутренних нормативов, стандартов и обязательного наличия обратной связи от результата их исполнения. Выверено практикой правило: цели должны быть четкими, понятными для сотрудников и достижимыми, а планы, составленные для их выполнения, – напряженными. Результаты воплощения в жизнь этих планов приводят к новым, еще более высоким целям. Важными и ключевыми в материале книги являются обобщенные подходы по внутрифирменному взаимодействию

и позиционированию компаний на рынке, управленческие рекомендации по целеполаганию, постановке задач, планированию, оценке результатов и выработке корректирующих воздействий.

*Мирон Борисович Купчик, генеральный директор ООО «Холдинг Подорожник», к. т. н., доцент*

До начала работы над книгой прошу вас прочитать и подписать данный контракт. Работа над книгой без принятия условий данного контракта неэффективна.

## КОНТРАКТ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

Я, читающий книгу \_\_\_\_\_,

далее Читатель, и Автор книги Жалило Борис Анатольевич, далее Автор, заключили между собой контракт о нижеследующем:

**Начиная читать эту книгу. Читатель становится Партнером в достижении более амбициозных коммерческих целей своего предприятия<sup>1</sup> и обязуется работать вместе с Автором.** Автор предоставил инструментарий, который Партнер обязуется адаптировать и внедрить на своем предприятии.

Читатель (Партнер) понимает, что книга сама по себе не может достичь более амбициозных коммерческих целей и совершить прорыв в продажах его компании. Этот прорыв сможет совершить Партнер, пользуясь философией, инструментарием и рекомендациями данной книги.

### 1. Читатель (Партнер) обязуется:

а) до начала работы над книгой **определиться с целями**, которые должны быть достигнуты;

б) **выделить достаточно времени** на то, чтобы прочитать отдельно каждую главу книги, определить для себя самое важное, спланировать и внедрить изменения в своей компании;

в) не откладывать **внедрение** до прочтения всей книги, не пытаться все сразу сделать правильно и совершенно, лучше скорее начать, делать, сделать, в процессе доводя до совершенства;

г) **открыть свое мышление** для новых подходов и инструментария. Критический подход, сравнение с тем, что уже есть, поиск исключений уже означают открытость, способность взять максимум;

д) относительно каждой получаемой части информации **думать: «как это можно применить для меня?»** вместо «можно ли это применить для меня?» или «сработает ли это?»;

е) **если что-то из прочитанного Партнер уже знает**, думать, что еще можно почерпнуть из прочитанного; если знает, но не делает, думать почему и планировать делать; если делает, но нерегулярно, добиться регулярности; если делал, но не получилось, анализировать, что не то делал или что не так делал;

ж) понимая, что Автор не может приводить примеры из всех отраслей, **адаптировать написанное под свою отрасль**;

если что-либо из написанного неприменимо для какой-либо отрасли, Автор об этом будет сообщать;

---

<sup>1</sup> Под «своим» предприятием здесь и далее будет подразумеваться предприятие, на котором вы работаете, управляя сбытовой функцией. Неважно, являетесь ли вы собственником, совладельцем, акционером этого предприятия или нет, вы должны выработать в себе подход собственника и все решения принимать как собственник.

з) как Партнер, во всех тестах, вопросах, упражнениях быть предельно честным, понимая, что **обман или самообман невыгодны** ему самому, да и обмануть он может только сам себя.

**2. Читатель имеет право:**

а) **задавать Автору вопросы**, возникающие в процессе внедрения рекомендаций, по электронной почте bz@solutions2b.com;

б) **использовать** другие источники, технологии, инструментарий;

в) **копировать** любые части книги для внутреннего использования в своей компании при осуществлении изменений; любое другое коммерческое использование и тиражирование требуют отдельного разрешения Автора и издательства «Питер».

**3. Автор обязуется** оперативно (в срок до 10 дней) отвечать на вопросы, полученные по электронной почте.

**4. Автор гарантирует**, что при правильном внедрении рекомендаций они обеспечат рост продаж компании Партнера и значительно облегчат управляемость сбытовой функции компании.

**5. Ответственность сторон**

♦ В случае невыполнения Читателем (Партнером) своих обязательств и требований-рекомендаций Автора Автор за результаты прочтения и внедрения ответственности не несет.

♦ В случае выполнения Партнером данных обязательств, внедрения рекомендаций, описанных в данной книге, Автор с удовольствием примет от благодарного Читателя часть той сверхприбыли, которую заработал благодаря внедренным рекомендациям Автора Читатель (Партнер).

Данный контракт вступает в силу с момента его подписания.

Читатель (Партнер) Автор

() (Жалило Борис Анатольевич)



## Благодарности

Этой книги могло не быть на свете, если бы не помощь, поддержка, усилия большого количества людей, которым я бесконечно благодарен.

Прежде всего, конечно, коллективу **издательства Питер**, и лично Сергею Жильцову и Евгению Базанову, я благодарен за терпение, настойчивость и понимание сложностей творческого процесса.

Руководству и команде компании **SRC-Master** (Москва), и лично Ирине Ткачевой и Светлане Тимошенко – именно благодаря им и появилась эта книга.

**Гусеву Валерию Евгеньевичу** – Моему Учителю.

Самым дорогим для меня людям на этой планете – **супруге и сыну** – за их помощь, понимание, любовь и поддержку.

Коллективу **Business Solutions**: Лесе Декальчук, Екатерине Федорий, Анне Малько, Светлане Верязовой, Надежде Кулеше, Владимиру Дериведмидю.

**Коллегам** по цеху, общение с которыми дало мне массу ценных идей: Виталию Жандарову, Александру Макарову, Андрею Билобраму, Елене Лебедевой, Елене Кулишовой, Нелли Власовой, Майклу Бэнгу, Наталье Шааб, Наталье Лисун, Радиславу Гандапасу, Александру Гуляеву, Ирине Губарь и другим не менее уважаемым тренерам, с кем общался, но кого не перечислил на этой страничке.

Благодарен своим деловым партнерам – руководителям и сотрудникам компаний:

Бизнес-лаборатория *Ecosim Business Simulations* (Венгрия, Будапешт) и лично Ласло Коча, *Management Development Center* (Казахстан, Алматы) и лично Аклиме Ариповой, *Жарык* (Казахстан, Алматы) и лично Асель Сыздыковой, «ЦАО МиК» (Казахстан, Алматы) и лично Татьяне и Вячеславу Батайкиным, *Business & Community Development* (Армения, Ереван) и лично Алле Оганесян, *ALLIANZ Group* (Азербайджанская Республика, Баку) и лично Эмину Бунятову, Центр делового обучения «Развитие» (Россия, Бийск) и лично Татьяне Ковнир, «Брянский УКТЦ МФЦ» (Россия, Брянск) и лично Елене Денисовой, ЦБ О «Эксперт» (Россия, Владивосток) и лично Оксане Кульченко, «Центр корпоративного обучения IQ» (Россия, Великий Новгород) и лично Веронике Кузнецовой, Школа менеджеров «Рост» (Россия, Ижевск) и лично Елене Стрелковой, «Байкальский Центр Тренинга» (Россия, Иркутск) и лично Елене Лебедевой и Андрею Билобраму, «Фактор-П» (Россия, Казань) и лично Юлии Вилковой, Ирине Чугуновой и Аэлите Балухтовой, «Тасис СМР» (Россия, Калининград) и лично Андрею Зыкину, ХК «СибКонсалтинг» (Россия, Кемерово) и лично Ольге Крыгиной и Елене Ермаковой, «Центр развития личности и бизнеса» (Россия, Краснодар) и лично Павлу Лапшину и Елене Сивиренко, Агентство «КАДрекрутинг» УКЦ «Харизма-Красноярск» (Россия, Красноярск) и лично Наталье Дьячук, компании «Персона» (Россия, Курск) и лично Людмиле Колокольчиковой и Анне Алпатовой, «Академия Ораторского Мастерства» (Россия, Москва) и лично Ирине Киреевой, «Бизнес-академия Морозова» (Россия, Москва) и лично Денису Сидорову, «РосБизнесКонсалтинг» (Россия, Москва) и лично Марии Лазаренко, «Школа Современного Бизнеса» (Россия, Москва) и лично Людмиле Махлиной, «СВ СТАРТ» (Россия, Москва) и лично Марии Смирге, «Эксперт Групп» (Россия, Москва) и

лично Екатерине Гайворонской, *SRC-Master* (Россия, Москва) и лично Ирине Ткачевой, Дмитрию Ткачеву и Дарье Миназовой, «Корпорация ТРИЗ» (Россия, Нижний Новгород) и лично Игорю Захарову, КА «Контент» (Россия, Новокузнецк) и лично Анне Мирошиной, Центр бизнес-образования «Харизма» (Россия, Новосибирск) и лично Нелли Власовой, Анне Власовой, Наталье Шааб, Центр бизнес-образования «Харизма-Омск» (Россия, Омск) и лично Ольге Ивановой, Тренинг-центр «Эксперт» (Россия, Пермь) и лично Елене Щепиной, *Intellect-ресурс* (Россия, Пермь) и лично Инне Ивановой, «Южная Софтверная Компания» (Россия, Ростов-на-Дону) и лично Вячеславу Вересовкину, «Агентство Персональных Решений» (Россия, Ростов-на-Дону) и лично Елене Леонтьевой, Образовательный центр «Стратегия бизнеса» Издательского дома «Экстра Шанс» (Россия, Рязань) и лично Ирине Новиковой, «Институт репутации» (Россия, Санкт-Петербург) и лично Светлане Гуриевой, КА «Мастер-Класс» (Россия, Тюмень) и лично Татьяне Пятковой, КК «Развитие» (Россия, Ульяновск) и лично Александру Макарову, *Consulting Group* (Украина, Киев) и лично Алине Кравченко и Татьяне Ситник, «Центр кадрового менеджмента» (Россия, Хабаровск) и лично Наталье Гаврилюк, «Пик-Алтай» (Россия, Барнаул), Кадровое агентство «Ас» (Россия, Волгоград), Центр стратегического сервиса *Compass* (Россия, Воронеж), *International Business Center {IBC Business Education}* (Россия, Екатеринбург), «Консалтинг Бизнес-Букс» (Россия, Южно-Сахалинск), «Центр кадрового менеджмента» (Россия, Хабаровск), Мастер-Центр «Страхование» (Россия, Москва), «Оскол-Медиа» (Россия, Старый Оскол), ЦКТ «Профессионал» (Россия, Томск), «ЦЭО» (Украина, Киев).

Мы провели вместе множество тренингов, благодаря которым многие практические идеи, подходы и инструменты были облечены в презентабельную и понятную форму

Книга является результатом одиннадцатилетней практики. **Я благодарен всем своим клиентам, среди которых:**

В Украине:

«Хортица», «Интеррыбфлот», «Села», «Швидко», «Возко», «Укрсоц-страх», «Исида», *HVB Ukraine*, *KPPublications*, «Паритет», «Ньюмен», «Зоря-Машпроект», КГ «Информ-Плюс», «Анкор», *Bosch*, «Мировой Банк», «Укрсоцбанк», «Киевмедпрепарат», «Лакма», «Кредит-пром-банк», «Квазар-Микро», «Омега-Автопоставка», «Одессаоблэнерго», *Ost-West Express*, *NBTel*, «Киев-фарм», *Хоббі Сеім*, *KMBS*, «Арсен», «Пиллар», КНЭУ, *CEUME*, Университет штата Миннесота, «Научно-Технологический Центр в Украине», «Международный Чернышевский Центр», «Фонд Госимущества Украины», *AB Group*, КБ «Южное», «Киевтрансгаз», «ЦЭО», «Насосэнергомаш», «Промкабель», «Компаньон», «Ялот», «Аваль», «Панбуд», «Бизнес-Консультант», *EERC*, *АетмоиоМуй Джерела Струму*, *СТС*, *Romyr & Associates*, *Amway Ukraine*, *MGI Consulting LTD*, «Трио Денежного Потока», «Глобальное лидерство», *Office Solutions*, *Finlift*, *Glencore*, *Bistfor*, *Диски та Касе-тиТМ*, «Техника», «Укринбанк», Центр Слуховой Реабилитации «аврора», АВТЕК, Днепр-Курорт, гостиница «Ореанда\*\*\*\*», туристический комплекс «Запорожье», «Астория-Холдинг», пансионат «Море», гостиница «Централь», гостиница «Аврора\*\*\*», *Premier Hotels*, *Wisconsin International University (Ukraine)*, «Дакор», «Дубносахарин-вест», *ЮК-Постачання*, *ContinentTM*, *Caravan*, *SaVIO*, *NERA*, *URLP DFID*, гостиница «Днепропетровск», гостиница «Прага», *Premier International*, гостиница *Premier Palace\*\*\*\*\**, ГМ А «Борисполь», Агентство «Стандарт», «Гурман», «Дозатор», «Эколан», «Днепровагонмаш», «Днепроспецсталь», Корпорация «Сильвер Полиграф», «Интернет-агентство Новикова», «Стиль-Радио» и многие другие...

В России:

Кондитерская фабрика «Красная звезда», «Арктикнефтегазстрой», «Эконом», «Лорендэр», *Nosimol*, «Смоленская Чулочная Фабрика», гостиница «Волга», «Рифель», «Экспортэнерго», «ДТК», «Игровой мир», ПТК «Лингас», «Густов», «НМЗ», «НОВОКАРД», «Тропласт», «Резерв-М», «Мельинвест», Корпорация «ТРИЗ-Кабель», «Арзамас – спирт», «Нижегородский молочный завод № 1», НОУ Центр Бизнес-Практики «Лидер», «Бест-Нижний Новгород», «Свэл», «Диагностика и Контроль», «СОГАЗ», ТД «Камкабель», «КС-Мастер», Торговый Дом «Перекресток», «Трал», «НикоТур», «Факториал», «Росинструмент», Группа компаний «Русский Проект», «Арикон-Продукт», ПКФ «Пластик-С», ТТЦ «Солитон», НМК «МАСТ», Торговый Дом «Северсталь-Инвест», торговая компания «МЕГАПОЛИС», Журнал «Vtl-magazine», «Люксис», «Лимпопо», «Евромаркет», Торговый Центр «Одиссей», Группа агропредприятий «Ресурс», «Энергоспец-ресурс», «Медиком», ГУП ТРК «Башкортостан», КБ «ЛОКО-Банк», «КОРНЕР ТЕНТ-СЕРВИС», «Тверьстеклопластик», «МИГ Электроника», «ИСТ ПРИМ», «РБС-Холдинг», ТД «Ярмарка», «Колесные опоры», «Витраж-Окна», «Сиб Фильтр ТД», *SRC-Master*, пивзавод «Очаково», СК «ЮКС-Сибпром-Коместра», СОАО «Регион», «МСК Вирмед», СК «Гражданский страховой дом», СО «Сургутнефтегаз», «Московская страховая компания», «АСК-Петербург», «АСКО-МЕД», «Феникс», «Ардис», «Инфинити (Висма)», «Автодом Омега», *Axis*, «Сантареста», «Тегола», «Анфрост», «Архолод», «Стройимпекс», «Вестпаласт Калининград», «Сталькор», «Такт плюс», «Прокат металлов», «Пионерский мясокомбинат», «Газ Ойл Моторз», «Связьинформ», «Мир вычислительной техники», РА «Максимус», «Сибирь Тафт», «Строймастер», «Планета Электрика», «Веда-Био», «Шаклин», «Сibaкадеминвест», «Сибирский партнер», «Альфа-сота», «Сантон Плюс», группа компаний «Русский дым», «ЭВИАЛ-СОФТ», «Доктор-ключ», «Сibaкадемстрой недвижимость», «Мосимото-Сибирь», ТД «Борнео», Центр «Харизма», Объединение «Владзернопродукт», «Экофарм», «Канцепт», ТД «Бронницкий ювелир», «Гравиталь», Международный Торговый Центр «Атриум Палас Отель», бизнес-центр «Форт», «Александровский Парк-Отель», салон «Эдем», «АБАК-пресс», *AS Nielsen*, «ЮФ Альфа-Лекс», «СоюзПромСити», «СМУ-3 Инвест», *International Business Center, Suite Отель*, фитнес-студия «Новый Имидж», «Баргузин-Техно», СК «ДИАНА», «ТАИС», «Технониколь-Иркутск», «МС Компания-Трейд», «Евродизайн», «Мегафон», мясокомбинат «Тамошь», РА «Медиамастер», *Media 5*, ОГУП МК «Заволжский», «Алев», «Фабрика Снов», «Сфера», мебельная фабрика «Мастер», ЧП Антонова, «Феникс», «АДК фотосоюз», «Эгер-строй», «Для Вас», «Ульяновсккрастмасло», «Симбирск Авто Тюнинг», «Русский климат», «Стройторгсервис», «Дизайн систем», ГК «БИНОМ», «Конди», «Интеко», «Ваш дом», «Эмтика», «Дюкон», «Микроком», И К «XXI век», «Уральская химическая компания», «Косметика Элеганс», «Стронекс», Группа компаний «Алекс», «Сибтрубмаркет», «Титан», «ВинГрад», СК «Сибирский Спас», «Журнал», «Айрис-Н», *GigaLight, MegaGift*, «ВТО-НТ», «Парадайз», «Стэлс», «Зайка моя», «ТВК-6 канал», «Рута-Енисей», агентство недвижимости «Золотой Ключик», *Magu Kau*, «СНТК», мега-центр «Красная Площадь», «Дождь», «НТ-Сервис Электро», «Фросторг», «Астро Дизайн», «Эссен продакшн АГ», «Южный телеком», ТД «Кудиново», «Даймонд», «СВЕТ Компьютере», «Тройка-Мет», «Реал-Фото», ТД «Палитра», «ЕВА ЛТД», «Оскор», «Саратовское электроагрегатное производственное объединение – Завод электроагрегатного машиностроения», «Первый хлебокомбинат», «Сервис-Продукт», Телекоммуникационная компания *Dixis*, корпорация «Электрогорскмебель», инвестиционная компания «ВИРТУС», Группа компаний «ЮМИКС», Группа компаний «Окна Роста», Группа компаний «ВАЛТА» («ВАЛТА Пет Продактс»), ИП Козаков В. Г., «Бизнес Компьютеры», ТД «Шахтинский хлеб», АК «Альтаир», «Дубль-Дон», «Веллтекс-Юг», «Мишель-Алко», «Кубаныпродторг», *R-Style*, ИП «Мозго», «Южная фармацевтическая компания», «Эр-Стай-Юг», «Белком», «ЭДВ-Сургут», Газета «Ярмарка», «ЭДВ-Тюмень», ИП «Вахольдер», «Магистраль-НН», Группа компаний «Кардос», «ИК «Витус», «Стоик», «Сервис-Продукт»,

«КИТ», ТД «Исток», ТД «Очаково-Волга», *El-Litro*, «Скома», «Автодрев», Журнал «Стройка», «Макском-Уфа», ТД «Аллат», Журнал «Стольник», ИД «Альба Мария», Газета «Евразия», ТД «Сольдо», «НИП Компакт», «Наяда», «Центр Веб-решений», «Силайн», Издательство «Восточная Сибирь», «Аркон», ГК «Даллас», НПО «Ир-Маш», Издательство «Восточная Сибирь», «Максимум», ТМ «Хрустальная лебедь», ЧП «Ивушка», «Трия», «НИП Компакт», «Вост-СибСтрой», ТПК «Лара-Транзит», «Примтелефон», «Белоречье», ПК «Титан», «Мега Титан», *Авто Sell*, ПКФ «Карат», «Пятачок», «Киролан», ИД «Балтийская пресса», «Гудвилл», «Бийский завод стеклопластиков», «Меленка», мебельный салон «Дизаж», «Алтайская Буренка», ПКФ «Две линии», «Ремикс-строй», «Золотые луга», «СмиКК», «Комбинат масло-сыр Ишемский», ХК «Молоко», образовательный центр «Школьный университет», «КОРС», «Алтайагротех», отель *River Park*, корпорация «Завод электросигнал», «Регент-Сибирь», «БФК», *Depo Jeans*, «Дистрибьюторская Менеджмент Система», «УрсаБанк», «Био-Веста М», «ТрансСибЭкспедиция», «Перм-главснаб», ТК «Агора», «ИВС-сети», «Пермметалл», «Техно-троники», «Випакс», «Овокон», «Випакс», «Алькасар Регион Екатеринбург», «Железнодорожное управление», «Пермглавснаб», РГ «Паритет», «НЭТА», «Авто-Стар», «Примакс-Пермь», «Краснокамский завод металлических сеток», СК «Олимпия», «Компания РМС», «Мега-Ф Красноярск», ПКФ «Фортуна Плюс ИНК», «Наутилус», «Орлан-продукты», ГК «Астур», «Капитал Строй», «Транспортные системы Красноярск», «Троян маркет», ПКФ «Фортуна Плюс ИНК», «АйСиТи-Красноярск», «Классик-центр» и многие другие...

В Казахстане:

«Эфес Караганда пивоваренный завод», «Бурда Алатау Пресс», ПК «Карагандапромсервис», «Бахтияр», «Пятый элемент», *KazTransCom*, ТД «Неабен Ноше», *Prime-Media*, «Пресс Трафик», *Heaven House*, «Кагазы трейдинг», *ABS*, «Интер Пресс Сервис», «КазПресс», «АиФ в Казахстане», «АТФБанк», «Asbis Казахстан», Страховая компания «Альянс Полис», «Эмити Интернешнл», «Банк ЦентрКредит», *Almaty Cotton Plant*, Издательский дом «Альманар», Компания «Бахус-Трейддинг», *Italcolours Central Asia*<sup>11</sup>, НП Доскеева А. К., «Анвик», и другие...

В Армении:

«Каунтерпарт Интернешнл», «Линда», «Аарон Парадигма», «Федерация Сельскохозяйственной Ассоциации», «Линквор», «Норк», «Гармония», «Гармобил», «Альфа Фуд Сервис», «Дарм», «Армсвисбанк», «Эйр Армения», «Био Фуд», «Г-Телеком», «Бинам», «Ардшининвестбанк», «Инекобанк», «Ереванский коньячный завод», «Овнанян Интернешнл», «Кока Кола ХБКА», филиал «Адольф Вюрт» в Армении, и другие...

Благодарен не только руководителям этих компаний, но и всем участникам моих тренингов... **Спасибо всем, кого учил, – я у вас многому научился.**

**Особая благодарность** Светлане Домашенко, Ирине Гориной, Татьяне Курмашовой («Информ-Плюс»), Галине Лисецкой и Евгению Метляеву («Концепт»), Юрию Кравчуку и Тарасу Кравчуку («ЮК-Постач»), Петру Свиридову («Интеррыбфлот»), Алексею Кочетову («Очаково»), Дмитрию Гришаеву и Дмитрию Урусову («Красная Звезда»), Мирону Купчику («Подорожник»), Сергею Кернеру («Возко»), Елене Исаченко («ЕТС-Витражкомплект»).

Благодарен тем людям, с которыми свела меня Судьба, идеи, мнение или личный пример которых очень сильно повлияли на мою жизнь:

*Джордджу Соросу, Хенрику Стерничуку, Кену Симмондзу, Роберту Пайку, Брайану Трейси, Бодо Шеффферу, Павлу Шеремете, Анне Власовой, Евгению Панченко, Владиславу Белошапке, Патрику ОБраену.*

Хочу выразить признательность каждому, хотя прошу не обижаться и никого из тех, кого я здесь не упомянул. Вас я тоже помню и тоже искренне благодарен.

***Спасибо!***

## Вступление. Забудьте слово «сбыт»!

### 0.1. Особенности сегодняшней ситуации на рынке и бизнес-возможности в России и странах СНГ

*В долине слепых и одноглазый – король...  
Из американского фильма*

Сегодня в нашей стране (основной опыт консалтинговой работы у меня в России и на Украине, так что ручаться могу за эти две страны) **долина слепых по двум параметрам: продажи и сервис**. И те компании, которые уделяют этим двум параметрам немножко больше внимания, становятся «королями» рынка.

Уверен, что наличие долины слепых в сервисе ни у кого не вызывает сомнения, а если вызывает – сравните с аналогичными зарубежными компаниями или проведите *Mystery Shopping*<sup>2</sup>.

Долина слепых в продажах означает, что основная масса предприятий (не все, конечно; есть и «одноглазые короли») занимается тем, что **отпускает продукцию, а не продает**. Чем отличаются отпуск продукции и продажи? Представьте себе, что ваша компания произвела товар или предлагает рынку услугу (далее я буду в большинстве случаев употреблять слово «товар», подразумевая и товар и услугу, слово «*товар*» для нас будет означать «*все, что предлагается к продаже или продается*»). Клиент приходит или звонит в компанию (в более активном варианте мы звоним клиенту или приходим к нему), узнает цену, его все устраивает, он просит отпустить ему товар. Мы **отпускаем...** Какие-либо усилия при этом были сделаны? Почти никаких. Если предпринять дополнительные усилия, можно привлечь новых клиентов, **продать** гораздо дороже, – не за счет цены, а за счет умения аргументировать и отвечать на возражения, лучшей «вооруженности» или обеспеченности наших менеджеров по продажам или торговых представителей.

В «Книге директора по сбыту» мы рассмотрим, как управлять сбытовой функцией компании, чтобы бизнес был королем в долине слепых, которая на сегодняшний день сложилась в сфере продаж. Это ни в коем случае не означает недооценивания конкурентов. Это лишь означает **массу неиспользованных возможностей, которые мы вместе найдем и используем для роста продаж**. Среди них обнаруживаются следующие возможности.

1. **Рынок в большинстве отраслей растет** и еще будет расти некоторое время. На растущий рынок легче входить, на растущем рынке легче конкурировать (не с помощью цены), на растущем рынке легче увеличивать продажи и быть прибыльным.

2. **Россия – большая страна, колоссальный рынок**, который только развивается. Под развивающимся рынком я не имею в виду рост емкости, об этом уже сказано в первом пункте. Я имею в виду развивающуюся инфраструктуру, дистрибуционные каналы, логистику, каналы коммуникации. Это означает **сложности для продвижения, но и массу связанных с этим**

---

<sup>2</sup> *Mystery Shopping* (мистери шопинг) – комплекс контрольных мероприятий, с помощью которых контролируется качество обслуживания и выполнение стандартов всеми сотрудниками, которые работают непосредственно с клиентами, в том числе и занимаются продажами. В процессе мистери шопинга в компанию под видом рядовых клиентов приходят специально обученные контролеры, проверяющие, выполняются ли принятые стандарты. Ценность мистери шопинга не только в получении достоверной информации, возможности привязки системы стимулирования к достоверным данным, но и в мобилизирующем воздействии на персонал. Персонал, зная, что любой из клиентов может оказаться контролером, старается обслужить каждого наилучшим образом.

**возможностей.** Возможностей сделать шаг первыми. Или сделать более мощный шаг первыми. Или сделать более правильный шаг первыми.

**3. Россия – большая страна, в которой еще есть масса регионов,** не занятых серьезными сильными конкурентами. Вам ничто не мешает занять эти регионы первыми. Причем неважно, где вы находитесь, – для вас открыта вся Россия. Не только московские компании могут активно захватывать регионы, но и у любой региональной компании есть такие возможности. В том числе и возможность захватывать рынок Москвы. И мешать этому могут только барьеры в голове. Расстояния не имеют значения – китайские товары заполнили весь мир, турецкую дубленку мне предлагали в Иркутске, конфеты кондитерской фабрики «АВК» (Украина) продаются во Владивостоке, а яйца Томской птицефабрики – в Москве... *Кстати, не забывайте, что хорошими рынками являются не только Россия, Украина, Казахстан, но и Китай, Индия, Ближний Восток...* Мои клиенты активно продают в Китай и Индию, причем с большей рентабельностью, чем на родине.

**4. Россия неоднородна.** Регионы разнообразны не только в смысле емкости и уровня платежеспособности. За пределами МКАД есть регионы, в которых еще нет (или мало) сильных игроков. Не может быть? А вы давно были, например, в Кемерово? Причем платежеспособность подобных регионов растет достаточно быстро: быстрее, чем в них успевают заходить ваши конкуренты. Даже если емкость рынка в регионе вам сегодня не очень интересна, можно сделать хорошую инвестицию в завтрашний день.

**5. В связи с тем, что существует масса незанятых ниш** (в первую очередь в сервисном бизнесе), есть немало **возможностей для экстенсивного роста и для инвестирования** в новые направления. Концентрация хороша на развитом стабильном насыщенном рынке. **На нашем рынке часто гораздо выгоднее инвестировать в новое направление с рентабельностью 50–60 %, чем активизировать старое с рентабельностью 12–18 %.** Кстати, это одна из причин наличия долины слепых в продажах. *В технологии продаж, управления продажами, менеджмента и управления персоналом, в обучение и управленческий консалтинг обычно инвестируют тогда, когда возможности для простого экстенсивного (инвестиционного) роста исчерпаны или почти исчерпаны.*

**6. Регионы неравномерно развиты.** Это означает массу возможностей для трансфера маркетинговых технологий, использования/привлечения более дешевого персонала и субподрядчиков, задействования чужого производства для минимизации затрат или снижения рисков, продаж в более рентабельных регионах или регионах с большими темпами роста.

**7. В результате наследия прошлого, недостаточного приобретенного управленческого опыта, управленческой неграмотности руководителей низшего и среднего звена и большой части руководителей высшего звена, а также ввиду ориентации на экстенсивный рост практически все компании сегодня работают с гораздо меньшей эффективностью, меньшей прибыльностью, меньшей загрузкой, меньшими темпами роста, чем могут.** Это означает возможность удвоения объема продаж, прибыли, темпов роста любой компании. Моя компания успешно занимается проектами удвоения объемов продаж не из-за наличия какой-либо волшебной технологии, а просто благодаря тому, что большая часть существующих возможностей компанией ранее не использовалась, большая часть ресурсов использовалась/расходовалась неэффективно, делалось большое количество ошибок.

**8. Управленческие решения, принимаемые большинством руководителей, стандартны, неамбициозны, повторяют и копируют, а не создают новое.** Почему, если видят на рынке успешный бизнес, успешный товар, успешный маркетинговый ход, его повторяют и считают, что повторение, копия тоже будут успешными? Разве в этом есть логика? Например, если я увижу, что можно нарисовать черный квадрат и стать знаменитым, означает ли это, что, нарисовав точно такой же черный квадрат, я стану столь же знаменитым, как Малевич? В бизнесе работает «логика черного квадрата». К тому же *копии чаще всего бывают хуже*

*оригиналов...* Описываемая ситуация воспета Владимиром Высоцким в песне «Колея»: «Эй вы, задние – делай как я! Это значит – не надо за мной. Колея эта – только моя! Выбирайтесь своей колеей!» Данный пункт, как и все остальные, предоставляет возможность: нестандартные решения в столь стандартном мире находить легче. Но есть и сложность: один раз став на путь нестандартных решений, придется по нему идти, принимать нестандартные решения. Преимущество нестандартности сохранится недолго. Вас станут копировать. Но вы будете принимать следующее нестандартное решение и усиливать свои преимущества.

**9. Принимается множество неправильных, непродуманных маркетинговых решений.** Неправильное ценообразование приводит к тому, что часть товаров и услуг продается ниже себестоимости. Это, с одной стороны, ослабляет конкурентов, с другой стороны, осложняет продажу на рынке по прибыльным ценам. Для обеспечения конкурентоспособности, компании должны использовать возможности дифференциации. Неправильные инвестиции в рекламу и продвижение приводят к большому информационному шуму и необходимости тратить экономически неоправданно большие суммы для того, чтобы пробиться через этот шум. Вместе с тем компаниям легче выделиться и добиться результатов, принимая правильные решения.

**10. Неоднородное развитие разных отраслей** предоставляет массу возможностей для переноса технологий и маркетинговых решений, межотраслевого копирования, перетягивания персонала.

**11. Конкуренция имеет в основном ценовой характер.** Это означает не только сложность продажи по более высоким ценам, но и возможность значительно повысить продажи за счет использования аргументации и конкурентных преимуществ дифференциации.

**12. Клиенты привыкли к неумению продавать, низкому качеству сервиса, обязательным скидкам.** Это означает проблему недоверия к качественным предложениям, сложность продажи по более высоким ценам, но и относительную простоту повышения продаж за счет обучения персонала техникам эффективных продаж.

**13. Перенасыщение рынка дешевой продукцией «терпимого» качества.** На рынке дешевой продукции свирепствует жесткая ценовая конкуренция, которая привела к значительному снижению рентабельности. При этом есть масса возможностей для продажи более дорогого, отличающегося товара или продажи с помощью предоставляемого сервиса. Ситуация сегодня напоминает ситуацию, показанную на рис. 0.1. Сегодня уже редки случаи предложения рынку некачественного товара. Точки А показывают наиболее распространенную практику. Стрелка Б – общую тенденцию развития рынка. А пока еще открытые возможности для компаний, желающих быть конкурентоспособными и завоевывать рынок, показаны в виде цели (мишени).

**14. Недозагрузка мощностей большинства производственных предприятий, перегрузка мощностей большинства сервисных компаний,** в том числе компаний инфраструктурных (дистрибуция, транспорт, логистика и т. п.), означает большое количество возможностей зарабатывать на сервисе, размещая производственные заказы на других предприятиях, в том числе и в Китае, что стало достаточно распространенной практикой на рынке. При этом производственные и дистрибьюторские компании вполне могут открывать сервисные направления бизнеса и зарабатывать на этом значительную прибыль. Или использовать предоставляемые услуги в качестве серьезного конкурентного преимущества.





Рис. 0.1

15. **Недолговечность многих компаний**, потеря позиций, потеря прибыльности означает не только риски и ненадежность поставщиков, но и возможность получения лояльных клиентов, готовых платить премиальную цену тем компаниям, которые гарантируют стабильно высокое качество товара и сервиса (рис. 0.1).

16. Еще несколько лет назад в большинстве отраслей «нормальной» была рентабельность в 50–60 % и выше. Сегодня такая рентабельность становится редкой. На рынке происходит процесс, который можно назвать **«Тиски рынка»** (рис. 0.2). *Средние цены (по крайней мере, реальные) в большинстве отраслей падают, при этом стоимость входящих ресурсов (зарплата, аренда, услуги субподрядчиков, энергоресурсы и т. д.) растут. Или, по крайней мере, если цены в отрасли и растут, то растут медленнее, чем стоимость входящих ресурсов. Это означает необходимость более грамотно считать затраты и минимизировать их. И в том числе за счет этого побеждать менее грамотно считающих затраты конкурентов в ценовой войне.*

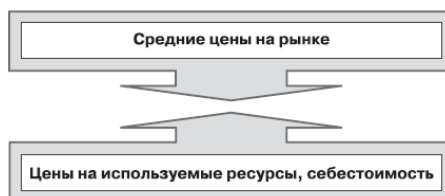


Рис. 0.2. «Тиски рынка»

17. **Монополистичное поведение крупных дистрибьюторов** (розница), завышение стоимости входа и продвижения, сложность управления каналом, сложность контроля создают, с одной стороны, проблемы для всех компаний, чья продукция ориентирована на потребление физическими лицами; с другой стороны, обеспечивают возможности организации собственных каналов (на растущем рынке это оправданно, сегодня инвестиции в создание розничных сетей могут привести к большей отдаче, чем инвестиции в другие сферы бизнеса), повышения конкурентоспособности благодаря вертикальной интеграции, использования альтернативных каналов продвижения (продажа по каталогам и через Интернет, индивидуальная продажа и доставка, *MLM* — многоуровневый маркетинг, продажа через небольшие розничные точки, расположенные в удобных для клиентов местах). Мне очень понравился пример небольшой московской компании, которая решила заниматься дистрибуцией молока и молочных продуктов. Выбрав элитный микрорайон, они предложили всем жильцам каждое утро в одно и то же время доставлять в квартиры молоко, йогурт и любые другие молочные продукты. Если вна-

чале на «эксперимент» согласились всего несколько семей, то уже через месяц за счет «сарфанного радио» компания вышла на такое количество клиентов, при котором появилась неплохая прибыль. Да и масштабы, и разнообразие заказов клиентов постоянно растут. Цены на доставляемые товары всего на 3–5 % выше, чем в крупном супермаркете, но и затраты на организацию доставки гораздо ниже, чем на содержание супермаркета, так что маржа и прибыль получаются в итоге достойные.

Здесь перечислены далеко не все возможности. Их гораздо больше. И постоянно возникают новые. Хочу обратить ваше внимание на один интересный факт. *Все перечисленные возможности сопряжены с проблемами и сложностями. То есть для кого-то это проблема, а для кого-то – сложность.* Для поиска и использования новых возможностей предлагаю **подход № 1: фиксируйте все возникающие проблемы и находите в них возможности. Превращайте их в возможности.**

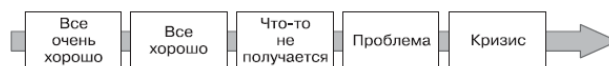
Один из моих клиентов столкнулся при продаже профнастила со следующей проблемой: многим клиентам требовался профнастил для строительства ангаров, складов, заборов, перекрытия крыш. Но поскольку клиенты сами не занимались строительными работами, они искали бригады строителей или строительные компании, которые возьмутся за эти работы. Когда находили исполнителя, от закупки профнастила отказывались, поскольку у строителей были свои поставщики. Сегодня мой клиент кроме продажи профнастила продает также и строительные услуги. Частично своими силами (организовано несколько строительных бригад), частично силами субподрядчиков. Важно, что прибыль от продажи строительных услуг сегодня занимает достаточно большую долю в прибыли компании. Да и случаи потери клиента и сокращения объема продаж профнастила по упомянутым выше причинам уменьшились.

При модернизации производства мой клиент (пищевое производство) столкнулся с тем, что необходимого оборудования и форм в России нет. Компании предложили стать дистрибьютором оборудования. Сегодня компания стала одним из активных его поставщиков, зарабатывая хорошую прибыль без значительных инвестиций. Дистрибьютор продуктов питания, испытывая проблемы с подрядчиками, предоставляющими транспортные услуги и складские помещения, построил несколько логистических комплексов (склад, услуги ответственного хранения, доставка). Один из моих клиентов столкнулся со сложностью выбора качественных тренингов в Нижнем Новгороде. И открыл тренинговый центр. Кстати, тут же получив эксклюзивные права на продажу моих тренингов. *Удачи Вам, Игорь!*

Если вы столкнулись с проблемой в виде качества работы поставщиков, отсутствия хорошей инфраструктуры, сложности обслуживания клиентов, найдите для себя дополнительный бизнес. Если вы столкнулись с внутренней проблемой, используйте это как возможность замены, перестройки, изменения, создания чего-либо заново.

Кстати, **проблему нужно распознавать вовремя. «Вовремя» означает до ее «возникновения».** Взгляните на рис. 0.3. На нем изображена линия времени. На ней показано состояние дел. Оно проходит стадии «все очень хорошо», «все хорошо», «что-то не получается», «проблема», «кризис». На стадии кризиса что-либо делать, менять может быть уже поздно. Как говорили до введения запрета на ввоз этого товара: «Поздно пить “Боржоми”...» На стадии кризиса для решения проблемы может уже не быть достаточно времени, человеческих, финансовых ресурсов. Или решение обойдется очень высокой ценой. На стадии «проблема» все зависит от срочности, от того, насколько быстро проблема перерастет в кризис. **Чем меньше времени, тем дороже будет стоить преодоление проблемы и тем меньше шансов, что решение окажется действительно оптимальным.** Чаше всего решение проблемы напоминает «сбивание температуры» вместо лечения болезни. Хорошо, если проблему стали решать, когда ее еще нет, просто что-то не так или что-то не получается. В таком случае есть достаточно времени, чтобы подумать, найти оптимальное решение, достаточно ресурсов,

и, как только проблема появится, она действительно будет решена недорого и оптимальным способом.



**Рис. 0.3.** Процесс развития состояния дел

Но ведь сам факт того, что проблема появилась, означает потерю времени и денег! Это означает, что **мы должны «начинать думать», начинать решать проблему на стадии, когда «все хорошо».** В этом случае мы не довольствуемся тем «хорошим», а ищем лучшие варианты. Помните известное выражение *«лучшее – враг хорошего»*? Забудьте!!! На самом деле **«хорошее – враг лучшего»!** Если «и так хорошо», обычно не занимаются поиском других вариантов. И получают то, что показано на рис. 0.3.

Теперь самое важное. Если у вас сейчас проблема или кризис – понятно, что улучшения/изменения просто необходимы. Но если сейчас все хорошо, **как определить грань между «все очень хорошо» и «все хорошо»?** Достаточно просто. Прежде всего, *вы ставите четкую цель (как это делать правильно, я опишу в соответствующей главе)*, которую вы сейчас не достигаете и не сможете достичь, просто продолжая делать все то, что делаете. Это и есть амбициозная цель, *которая и описывает состояние «все очень хорошо».* Если вы на пути к этой цели и видите, что у вас все получается, или если вы превышаете эту амбициозную цель – «все хорошо», *ставьте следующую амбициозную цель.* Если вы не достигаете этой цели – значит, у вас «что-то не получается».

И еще одно очень важное обращение к вам.

Поскольку мы отталкиваемся от амбициозных целей, позвольте для вас озвучить одну из самых важных моих просьб: **«Пожалуйста, забудьте о слове “сбыт”».** Вы занимаетесь не тем, что сбываете продукцию, которую произвели на вашем предприятии или которую закупил отдел закупок/снабжения. Слово «сбывать» несет оттенок понятия «избавляться». *Ваша задача – не избавиться от товаров. Ваша задача – зарабатывать.* И если вы сможете это делать без товаров – делайте (шутка)! Поняв правильно свою роль, вы станете правой рукой генерального директора компании или собственника. Но об этом чуть ниже.

## 0.2. Особенности работы на растущем рынке\*<sup>3</sup>

*Ежесекундно мы не используем в миллион раз больше возможностей, чем используем.*

Помните анекдот? Отдел маркетинга крупной компании, производящей обувь, направил в далекую африканскую страну двух маркетологов для определения того, стоит ли выходить на рынок этой страны со своей продукцией. Маркетологи поехали независимо друг от друга и должны были представить совершенно независимые отчеты, для того чтобы руководство компании приняло обоснованное решение. В отчете первого была дана четкая рекомендация – забыть об этом рынке, поскольку в этой стране практически все население ходит босиком. В отчете второго была также дана четкая рекомендация – как можно скорее захватить этот рынок первыми, это золотая жила, поскольку в этой стране практически ни у кого пока еще нет обуви!

**Давайте видеть новые возможности, перспективы и разрабатывать «золотую жилу». Такой золотой жилой является растущий рынок, на котором работает большинство российских предприятий (и предприятий стран СНГ).** Надеюсь, что ваша компания также работает на растущем рынке. Если нет – все равно прочитайте об особенностях такого рынка – скоро пригодится.

### Признаки растущего рынка:

- на рынке появляются новые клиенты;
- объемы продаж по клиентам растут;
- активно развиваются дистрибьюторы;
- активно развивается инфраструктура.

В табл. 0.1 описан ряд особенностей растущего рынка, которые нужно учитывать. Они имеют как положительные, так и отрицательные последствия для бизнеса. Вам *важно учитывать и устранять негативные последствия, но максимальное внимание необходимо уделить использованию положительных аспектов.*

**Таблица 0.1.** Особенности растущего рынка, которые нужно учитывать

Описание особенности	Отрицательные последствия	Положительные последствия	Как учесть особенности
На растущем рынке неоднороден ассортимент и качество товара и сервиса	Ниже доверие клиентов к качеству, сложнее выбирать поставщиков, риск переключения клиентов на более дешевые варианты	При правильной работе легче формировать лояльность клиентов, а при временной потере — возвращать. Легче аргументировать при продаже	Воспользуйтесь матрицей анализа конкурентоспособности (приложение 0.1) для четкого отделения от конкурентов. Гарантируйте клиентам стабильность качества товара и сервиса. Сформулируйте списки аргументов для менеджеров по продажам
Существует разброс цен	Клиенты всегда могут привести пример более дешевого конкурентного варианта	Возможность продажи по более высокой цене; возможность отделения от конкурентов; можно переразмещать заказы, зарабатывая на посредничестве	Желателен выбор стратегии дифференциации. При этом нужно продавать дороже конкурентов, для этого необходимо обучить менеджеров по продажам аргументи-

<sup>3</sup> Звездочками указаны примечания, размещенные в конце книги.

			ровать цену и отвечать на ценовые возражения
<i>Возможны значительные колебания цен; конкуренты могут использовать демпинг</i>	Трудно определить конкурентную цену и прогнозировать объемы продаж; трудно выдержать ценовую конкуренцию, при привязке к рыночной цене возможны убыточные продажи	Внимание конкурентов занято ценовой конкуренцией, что облегчает и повышает эффективность неценовой конкурентной борьбы	Важно ориентироваться на менее чувствительных к цене клиентов; не стоит привлекать клиентов ценовыми инструментами; важна стратегия дифференциации; не должно быть резких колебаний цен; на колебания цен на рынке нужно отвечать маркетинговыми акциями. Очень важно менеджерам по продажам научить «продавать» цену (аргументировать и отвечать на возражения)
<i>Конкуренты могут нести непродуманные рекламные затраты</i>	Если копировать конкурентов, возможны убытки; для того чтобы быть замеченными, компании вынуждены завышать свои бюджеты	Затраты конкурентов выше	Следует делать акцент на прямые активные продажи, маркетинговые акции
<i>Игрокам доступна лишь часть информации о рынке</i>	Трудно доносить до рынка свои сообщения; трудно делать мониторинг ситуации на рынке; результаты маркетинговых исследований	Легче продавать дороже, легче удерживать клиентов и обеспечивать их лояльность	Необходимо готовить выгодные для нас конкурентные предложения, для сравнения клиентом при принятии решения о покупке

	и выводы из них часто недостоверны		
<i>Конкуренты могут активно захватывать рынок, не считая затраты</i>	Риск потери части клиентов, падения конкурентоспособности	Можно учиться на ошибках конкурентов и копировать эффективные шаги	Важен активный мониторинг рынка, обсуждение выводов
<i>Интенсивность конкуренции ниже (можно ориентироваться на привлечение клиентов, а не на борьбу с конкурентами)</i>	Риск расслабления и «розовых очков» у менеджмента	Несмотря на действия конкурентов, если мы все делаем правильно, у нас будет рост продаж	Важно ставить более амбициозные цели; нужно ориентироваться на привлечение клиентов, а не на конкурентов
<i>Более ранние усилия стоят дешевле и приносят в перспективе больший результат</i>	Конкуренты, уже присутствующие на рынке, понесли гораздо меньше затраты, их себестоимость конкурентоспособнее, их позиция устойчивее	Сегодняшние инвестиции в развитие окупятся; можно захватывать даже те рынки, которые пока не интересны для конкурентов; можно инвестировать, думая о перспективе	Вспомните принцип, по которому работают MLM и пирамиды: чем раньше «запрыгнули», тем больше доход. Целесообразен экстенсивный рост, использование возможностей, захват ниш, регионов, направлений, рынков, клиентов
<i>Появляется много новых конкурентов; лидеры меняются</i>	Трудно отследить ситуацию на рынке, риск оказаться вдруг неконкурентоспособным, требуется более оперативная реакция; ниже лояльность клиентов	У каждого есть шанс быть лидером; можно учиться у новичков	Вместо лидерства на рынке важнее цели роста прибыли и экстенсивного роста компании (захват возможностей)
<i>Многие конкуренты уходят с рынка</i>	Уход с рынка может сопровождаться демпинговыми «сливаниями» товара, бессистемными маркетинговыми акциями	Можно закупать товар, сырье, оборудование у конкурентов, выкупать бизнес	Мониторинг возможностей

Активное «сарафанное радио»	Любая негативная информация о компании быстро распространяется, причем может значительно искажаться благодаря эффекту испорченного телефона. Негативная информация может исходить от конкурентов	Клиенты приходят по рекомендации; компания, которая предоставляет более качественный товар и качественный сервис, в перспективе приобретет большое количество клиентов/покупателей даже без активных маркетинговых усилий	Нужно активизировать рекомендации клиентов: просить, ссылаться, стимулировать. В продажах и обслуживании важно создавать яркие положительные эмоции, приятно удивлять — в этом случае положительная информация о компании будет достаточно быстро распространяться
Конкуренты могут предпринимать неумелые шаги в конкурентной борьбе	Шаги могут быть нестандартными, а значит, непредсказуемыми, трудно прогнозировать ситуацию на рынке	Большая часть шагов конкурентов неэффективна, что облегчает борьбу	Стоит активно учиться на ошибках конкурентов: отслеживать их действия и последствия, делать выводы
	Рынок менее предсказуем, выше риски	Больше возможностей	Важен постоянный мониторинг внешней среды, быстрая реакция как на возможности, так и на угрозы, постоянный поиск возможностей

Хочу обратить ваше внимание на то, что в таблице многие особенности представлены *в несколько упрощенном виде*, на реальном рынке ситуация сложнее, а написанное отражает лишь тенденцию. В ответ на каждый указанный здесь пункт можно найти массу контрпримеров или исключений. Но их поиск вам не выгоден, выгоднее найти те ситуации, где особенность можно использовать, а рекомендация сработает. Я не обещаю, что все написанное действенно в 100 % случаев. Но даже если в 2/3 случаев это не сработает, у вас все еще остается прекрасная возможность выгодно воспользоваться оставшейся третью!

Теперь посмотрим поближе на вашу компанию. **Насколько вырос ваш объем продаж (в денежных единицах) за прошедший год по сравнению с предыдущим?** Насколько вырос объем продаж за прошедший месяц по сравнению с аналогичным (сравнимым) месяцем предыдущего года?

Предположим, что *объем продаж не вырос, а упал*. На растущем рынке это означает, что компания утратила свои позиции, в том числе долю рынка (рис. 0.4), что само по себе означает наличие в компании проблем, которые срочно должны быть решены.

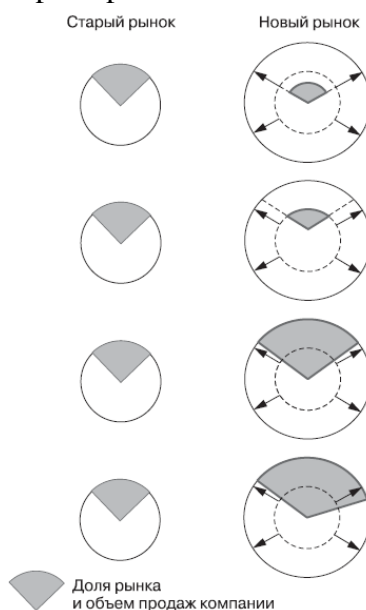


Рис. 0.4

Предположим, что *объем продаж не вырос, но и не упал*. Это означает, что компания твердо стоит на ногах и стабильна? Скорее всего, это самообман. Объясню почему. Если объем продаж в денежном эквиваленте, например в рублях, остался на уровне прошлого года, значит, он как минимум на 11–13 % упал (если учесть инфляцию). Если вы работаете на растущем рынке, рынок вырос, а ваши продажи остались прежними, это также означает, что у вас проблемы, вы утратили долю рынка (см. рис. 0.4).

Предположим, что *объем продаж вырос*. И вы назвали цифру – процент, на который вырос объем продаж. Хорошая это цифра или плохая? Считать ли ее достижением? Прежде всего, *сравните с процентом инфляции; цифра должна быть выше. Сравните с процентом роста рынка*. Если рынок вырос на больший процент – значит, компания все-таки утратила свои позиции. Если процент роста продаж равен проценту роста рынка, значит, компания ничего не утратила, но и не превзошла никого из конкурентов. Только в том случае, если объем продаж компании вырос больше, чем рынок, можно считать, что компания чего-то достигла (рис. 0.4).

Стоит еще *учесть изменение цен на рынке*. Если ваши цены в среднем выросли на больший процент, чем объем продаж, – на самом деле объем продаж упал. Посчитайте также *индекс входящих цен* (он обычно выше официального процента инфляции), т. е. высчитайте средневзвешенный процент роста цен на входящие ресурсы. В табл. 0.2 мы видим упрощенный пример, в котором средневзвешенный процент роста входящих цен составил 27 %. Если объем продаж компании в денежных единицах вырос менее чем на 27 %, следовательно, продажи компании становятся менее рентабельными (т. е. прибыль падает). Если в действительности прибыль не упала, значит, были предприняты дополнительные усилия по экономии ресурсов. Можно также *сравнивать темпы роста объемов продаж и роста себестоимости*; естественно, темпы роста объемов продаж должны быть выше.

Точнее, темпы роста прибыли должны быть выше, чем темпы роста продаж. Или как минимум равны. В противном случае мы просто обманываем себя. И чтобы не обманываться, должны считать рост прибыли, ведь продажи не самоцель.

Вернемся еще раз к сравнению роста продаж с процентом роста цен. Логично, что *исходящие цены на продаваемый товар должны расти быстрее, чем цены на входящие ресурсы*. Если цены росли быстрее, ваша прибыль выросла. И такой рост даже лучше, чем рост прибыли за счет увеличения количества проданных единиц товара.

**Таблица 0.2.** Расчет средневзвешенного процента роста цен

	Статья затрат	Сумма	Средний процент роста цены
1	Заработная плата	450 000	32%
2	Аренда	120 000	100%
3	Энергоресурсы	12 000	68%
4	Интернет и связь	18 000	215%
5	Комплекующие	580 000	14%
		1 180 000	=
	Средневзвешенный процент роста	=	27%

Да, кстати, *почему мы в основном говорим об объеме продаж в денежном выражении? Ведь многие компании его считают в натуральных единицах*. Давайте подумаем, можно ли измерять объем продаж в натуральных величинах и ставить цели продаж именно по этому показателю. Если вам важно сбыть больше штук, тонн, литров – раздавайте их даром. Если вам важен объем продаж в тоннах – заливайте в свой товар свинец.

## **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.