

Введение

Это издание завершает цикл из шести книг («Как продавать в большие компании. Краткое руководство для малого бизнеса», «ТОП-КАДР. Как воспитать лучших продавцов и занять пост СЕО», «Договор дороже денег. Русские переговорные практики», «Технологии продаж В2В. Прокачиваем навыки продавцов на примере IT-сферы», «Продажи в кризис. Как обойти конкурентов в трудное время»), посвященных описанию процессов управления продажами в В2В (более подробную информацию об этих книгах вы найдете, перейдя по QR-коду). Его задача — помочь практическими рекомендациями людям, делающим управленческую карьеру в продажах. Тем, кто не сломался, не отравил душу цинизмом, рвачеством и не превратился в Кощея, чахнувшего над золотом.



Никакой бизнес невозможен без заключения сделок, без получения выручки, то есть без продаж. Достойно управлять этим увлекательным сложным процессом, не оскотиниваясь, не коррумпируясь, могут не все.

Позволим себе слегка перефразировать строки одного современного автора:

В моей жизни случился карьерный рост,
Я теперь занимаю серьезный пост.
Через меня протекает денег поток,
Из него позволяю себе сделать глоток.

Коммерческие директора регулярно сталкиваются с темной стороной человеческой натуры внутри благопристойных и внешне прекрасных компаний, трудятся на пересечении интересов организации и шкурных интересов физического лица, которое ее представляет. С одной стороны, комдиректора много лет успешно справляются со своей важной, сложной, изматывающей работой, а с другой — находятся в вечном поиске «иной» манеры вести дела: как делать это еще лучше, честнее, элегантнее, качественнее, надежнее, результативнее. Управлять продажами так, как это принято сейчас (скучно, однообразно, утомительно, раздражающе, много стресса, обид и бессмысленной мелкой возни), абсолютному большинству комдиректоров не хочется.

Мы не первые, кто пытается написать хорошую, достойную книгу, которая принесет практическую пользу людям, организующим работу департамента продаж. Одни авторы пытаются написать 101 лайфхак для коммерческого директора. Другие заикливаются на административных и процедурных аспектах работы коммерческого директора. Многие застревают на выполнении контрольных и аудиторских функций. Надеемся, что наш подход к написанию книги для коммерческих директоров будет оригинальным и при этом практически полезным управленцам от продаж в секторе B2B.

Мы постарались описать процесс трансформации человека в сотрудника коммерческого блока, а затем в управленца, который получает право управлять действиями всех продавцов, рекламистов и маркетологов в компании.

Мы написали эту книгу для тех, кто морально готов принять на себя ответственность за доверие клиентов к вашей компании. Для тех, кто готов совершить самотрансформацию, осознать себя результативным коммерческим директором, имеющим

стабильную нервную систему, способным гордиться своей манерой вести успешные, результативные переговоры, воспитывать своих подчиненных, постоянно ставить перед собой амбициозные планы по росту продаж, доле рынка и подавлению конкурентов.

Мы рассчитываем, что каждый, кто купит и прочитает эту книгу, сможет:

- снизить свои психологические издержки, методично побеждая конкурентов в борьбе за пост коммерческого директора;
- улучшить свои управленческие навыки в коммерческом блоке;
- расширить свой арсенал управленческих приемов и лайфхаков;
- научиться очаровывать работодателей или собственников бизнеса.

Функционал коммерческого директора огромен, вариативен и зависит от сферы бизнеса, в которой он организует управление доверием клиентов руками своих продавцов. Мы уверены, что однажды появится книга, подобная «Искусству войны» Сунь-цзы, цитаты из которой будут наизусть произносить все комдиректора мира. А пока приведем «Памятку коммерческого директора», которую составил Константин Терехин в своем издании «Настольная книга коммерческого директора. Проверенные способы увеличения продаж»:

1. Забудьте все, что не работает на увеличение объема продаж.
2. Здравый смысл, здравый смысл и еще раз здравый смысл!
3. Практика — критерий истины.

4. Начинайте выстраивание продаж с ответа на вопрос: «В чем причина, по которой клиенты будут покупать у вас?» (Другими словами, со стратегического маркетинга.)
5. Интересуйтесь мнением клиента (а не только собственным). Иными словами, относитесь к клиенту так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Это и называется клиентоориентированностью.
6. Интересуйтесь мнением сотрудников (а не только своим собственным). Иными словами, относитесь к сотрудникам так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам. Это и называется сотрудникоориентированностью.
7. Пожалуйста, не забывайте, что жадность ведет к бедности.
8. Разговаривайте с людьми на их языке.
9. Никогда, никогда не конкурируйте по цене. Это путь в никуда.
10. Выстраивая структуру компании, не забывайте, что отряд не должен заметить потерю бойца.

Вам обязательно стоит купить и прочесть эту книгу, если вы:

- намерены совершить карьерный рывок, перейти на следующую ступень в управленческой иерархии коммерческого блока;
- ищете для своей компании нового коммерческого директора;
- отвечаете за закупки сырья и товаров для своей компании;
- обеспечиваете продажи и сервис для своей компании;
- занимаетесь маркетингом и оказанием консультационных услуг.

Наша книга о том, как:

- амбициозный человек может своими руками создать фундамент для карьерного скачка в коммерческие директора, если поставит себе задачу разобраться в психологии управления доверием клиентов и деловых партнеров;
- человеческий фактор предопределяет объем полномочий, права и реальные возможности коммерческого директора в конкретной компании;
- вновь назначенный коммерческий директор может избежать типовых ошибок, совершенных предшественниками;
- продуманная работа с персоналом коммерческого блока поможет шаг за шагом завоевать особое доверие собственников и акционеров;
- коммерческий директор может влиять на выручку компании за счет повышения квалификации, корректировки действующей переговорной модели, освоения новых методов управления персоналом в компании.

Уважаемые директора по продажам, листающие сейчас эту книгу! Возьмите ее с собой в командировку или в длительный перелет, почитайте, почеркайте карандашом на страницах, мысленно поспорьте с авторами, переосмыслите свой управленческий опыт. Используйте эту книгу для наведения порядка в ваших мысленных архивах и сокровищницах деловых познаний!

Держайте, разрешите себе управлять своей карьерой и жизнью. Уверены, после прочтения нашей книги ваша продуктивность возрастет, стрессоустойчивость упрочится, уважение коллег станет очевидным, а доверие со стороны собственников поднимется на порядок.

Введение

Но самое главное — гордитесь собой и своим вкладом в работу ваших компаний. Коммерческий директор может и должен стать самым важным в организации человеком, принимающим решения в контексте отношений с клиентами. Нашу страну ждет настоящий успех, если все мальчики и девочки со школы будут мечтать сделать карьеру в продажах и занять пост комдиректора в организации!

Часть I

Как стать коммерческим директором?

Талант руководителя состоит в том, чтобы быстро принять решение и найти человека, который сделает всю работу за него.

Дж. Г. Поллард

Лучше быть первым, чем быть лучше.

Эл Райс, Джек Траут.

22 непреложных закона маркетинга

Глава 1. Кто такой коммерческий директор?

Удивительно, но большинство людей не задумываются, как и зачем появились коммерческие директора и почему их не было раньше.

Человечество тысячи лет жило в условиях глобального дефицита, спрос по абсолютному большинству товаров и продуктов в разы превышал предложение. Управление продажами сводилось к распределению и максимизации выручки, иногда брали плату даже за само право купить товар по высокой цене. Занимались этим особые люди, которых часто на-

Часть I. Как стать коммерческим директором?

зывали приказчиками или управляющими. Они подходили к клиенту с позиции «сверху», диктовали и навязывали свои условия. Они не продавали в обычном смысле этого слова, а разрешали некоторым клиентам купить свой товар по согласованной цене.

С конца XIX века, по мере развития индустриализации, в разных странах происходили промышленные революции. Количество товаров значительно увеличилось, теперь предложение хронически превышало платежеспособный спрос. Поэтому собственникам бизнеса пришлось изменить модель управления продажами. Возникла потребность в управленцах особого типа, которые могут подтолкнуть клиента сделать выбор в вашу пользу. Когда предложение превышает спрос, клиент всегда находится «сверху», продавец «снизу», он просит купить у него, а не разрешает это сделать. Продавец вынужден искать внимания покупателя, заинтересовывать его, завоевывать лояльность, уговаривать его раскрыть свой кошелек.

Человека, управляющего доверием клиентов, руководящего действиями продавцов, маркетологов, рекламщиков, логистов, сервисных служб в России стали называть коммерческим директором.

В современной России почти в любой организации есть топ-менеджер, занимающий должность коммерческого директора, но его реальные полномочия и функциональные обязанности радикально различаются в зависимости от:

- роли собственника бизнеса в текущих вопросах;
- уровня конкуренции за клиента;
- организационной структуры компании;
- роли продаж в основных бизнес-процессах организации.

В нашей стране коммерческий директор коммерческому директору рознь, поскольку более половины юридических лиц по-прежнему распределяют дефицитный продукт или услугу, а не продают ее на конкурентных условиях.

Разберем кейс о скрытой роли коммерческого директора на примере известных брендов!

Всем, кто интересовался феноменальной популярностью продукции Apple, пришлось прочесть труды разных авторов об этой компании, например книгу Уолтера Айзексона «Стив Джобс. Биография». Пишущая братия то превозносила Стива Джобса и его главного инженера Стива Возняка на пьедестал, то поливала их помоями.



– Не могли бы вы подробнее раскрыть механизм перехода от второго этапа к третьему?