

Немає кращого експерта з продажів у новому бізнесі, ніж Амос Шварцфарб. Дотримуйтесь його порад. Джерело мого успіху полягає в тому, що я всім своїм стартапам раджу дотримуватися порад Амоса у продажах. Кожен може продавати, маючи відомий товар, бренд і репутацію, але якщо хочете розпочати з нуля цілковито новий процес, то маєте слухати Амоса Шварцфарба. Ви можете провести наступні десять років, навчаючись продавати або не продавати на власному досвіді, або можете просто прочитати цю книжку.

Азіз Гілані, керівний директор у *Mercury Fund*

Це книжка, яку повинні прочитати всі підприємці-початківці. Досягнення стабільних продажів у молодій компанії — це, безумовно, найбільший виклик, з яким стикається новий бізнес, а Амос пропонує директивний, перевірений досвідом підхід, щоби вперше зробити все правильно. Я на власні очі спостерігав за успішністю підходу Амоса, коли ми разом будували компанію з венчурними інвестиціями й продали її з десятикратно більшим прибутком.

Роб Тейлор, співзасновник і генеральний директор *Convey*

Я бачив роботу Амоса як у *BlackLocus*, так і з компаніями з його портфеля в *Techstars* і можу з перших вуст стверджувати, що Амос розуміє, як визначати ранніх споживачів і розширювати організацію продажів. Ця книжка має бути настільною

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

в будь-якого засновника компанії, який прагне з першого ж дня будувати ефективний бізнес.

Морган Флегер, генеральний партнер у *Silverton Partners*

Амос ділиться цінною інформацією про важкі засвоєні уроки, які може застосувати будь-який засновник нового бізнесу. Він у дуже захопливій формі надає практичні та заохочувальні поради підприємцям, як керувати колективами й досягати зростання, ґрунтуючись на своєму успішному послужному списку. Ця книжка для кожного, хто зацікавлений заснувати, розширювати та керувати сучасним стартапом.

Джон Браун, голова зв'язків
з питань політики публікацій *Google*

Мені пощастило попрацювати з Амосом у *Techstars Austin*. Я на власні очі бачив, як його принципи й методики впливають на здатність компанії зростати й розширюватися. Читаючи «Продавай більше і швидше», ви здобудете ту ж нечесну перевагу, яку мали ми у *ScaleFactor*, що уможливило стрімке зростання за дуже короткий час. «Продавай більше і швидше» — книжка, обов'язкова до прочитання кожним генеральним директором нового бізнесу і кожним менеджером з продажів.

Курт Ратманн, засновник
і генеральний директор у *ScaleFactor*

Під час програм прискорення в *Techstars* ми кажемо: «Роби більше і швидше». Ми заохочуємо компанії з нашого портфеля збувати товар, діставати ранній зворотний зв'язок і швидко вдосконалюватися. На цій фазі всіма продажами зазвичай займається генеральний директор або один зі співзасновників. Це необхідно, адже лише вони можуть підштовхнути

компанію до будь-якої потрібної мети. Щоб зробити це ефективно й підготуватися до розширення, їм потрібно мати товарно-ринковий напрям і бути на шляху до товарно-ринкової відповідності. «Продавай більше і швидше» знімає завісу таємниці зі складнощів на шляху до товарно-ринкової відповідності й нарощування відлагодженої організації продажів. Обов'язкове прочитання в усіх стартапах!

Девід Браун, співзасновник у *Techstars*

В індустрії, одержимій залученням інвестицій, нарешті тепер існує висококласний ресурс, зосереджений на найважливішій частині побудови й розширення свого бізнесу: на продажах. Я роками працювала з Амосом, і він завжди був найпершим, до кого я зверталася по пораду для команд, що потребували допомоги зі своєю стратегією продажів. А тепер доступ до них мають усі — ця книжка пропонує кожному дорожню мапу, потрібну для успіху у створенні розширюваної стратегії продажів. Підхід Амоса Шварцфарба настільки вдалий, що навіть не віриться.

Зої Шлаг, керівна директорка у *Techstars Impact*

Воррен Баффет якось сказав: «Не потрібно робити якихось надзвичайних речей, щоб досягнути надзвичайних результатів». Правдивіших слів про досягнення успіху в продажах не казав ніхто. Амос обіймав посади менеджера з продажів у півдюжині компаній, які мали успішний фінал. Таке не трапляється випадково. Близько співпрацюючи з ним ці останні кілька років, легко побачити, чому він насолоджувався успіхом скрізь, де працював. Хоча його сонячний настрій і щира любов до людей, безумовно, зробили свій внесок, для мене очевидно, що його таємний інгредієнт — це щира відданість

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

процесу. На цих сторінках вміщена інформація за останні понад двадцять років від одного з найкращих менеджерів з продажів, яких я знаю. Я даруватиму цю книжку всім засновникам нового бізнесу, з якими працюю.

Марк Солон, керівний партнер у *Techstars*

Я працювала в *Techstars* з перших днів, і під час керування своїм першим інвестиційним портфелем, і під час роботи з сотнями компаній у *Techstars* єдиною спільною темою, яку потребує з'ясувати кожна компанія, є товарно-ринкова відповідність, а потім — розширення продажів. «Продавай більше і швидше» — це впорядкований підхід до виявлення, хто ваш клієнт і як побудувати високоефективну організацію продажів. Якщо ви — компанія-початківець, вам необхідно прочитати цю книжку!

Ніколь Гларос, головна співробітниця
з інвестиційних стратегій у *Techstars*

Для всіх, хто займається продажами — а це майже кожен, — ця книжка обов'язкова для прочитання. У «Продавай більше і швидше» Амос бере свій багатий досвід і перетворює його на ґрунтовний посібник з продажів. Справжнім скарбом тут є приклади з життя — уроки, якими ділиться Амос, він засвоїв під час роботи. Слідуйте за його дорожньою мапою до успіху в продажах. Рекомендую цю книжку кожному засновникові нового бізнесу й менеджерів з продажів, яких зустрічаю.

Анна Барбер, керівна директорка у *Techstars Los Angeles*

Ця надихаюча книжка ділиться практичними ресурсами й дієвою інформацією для засновників бізнесу. Надто часто контент, адресований підприємцям, є надзвичайно мотиваційним, але

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ледь торкається суті. Як практик і інвестор, який вивчив проблему з обох боків, Амос здатен копнути глибше, знайти підхід до світогляду засновника бізнесу і викрити чимало проблем на шляху до розширення. Ця книжка — неймовірний ресурс і обов'язкова для прочитання компаніями з мого інвестиційного портфеля та моїми учнями!

Дженні Філдінг, керівна директорка
у *Techstars New York*

Коли справа стосується продажу нових ідей, Амос не має собі подібних. Стартапи та засновані компанії часто потребують серйозного розвороту у своєму бізнесі. Коли це трапляється, вам потрібен такий талант, як Амос, котрий може швидко та успішно продати клієнтам цей новий напрям.

Джейк Вайнбаум, серійний підприємець

«Продавай більше і швидше» — це посібник із продажів, який слід прочитати кожному засновникові нового бізнесу. Щоразу, як ви шукаєте товарно-ринкової відповідності або знаходите її та починаєте розширятися, ця книжка надасть вам покрокову інструкцію, що треба робити, щоб ефективно побудувати продажі.

Бред Фельд, партнер у *Foundry Group*,
співзасновник *Techstars*

Кожній компанії потрібно визначити, хто її клієнти і як розширювати свою організацію продажів. «Продавай більше і швидше» — перша книжка, що розписує це складне завдання у вигляді інструкції, якій може слідувати кожен засновник бізнесу.

Девід Коен, співдиректор *Techstars*

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ПЕРЕДМОВА

З 2005 до 2008 року я працював на Амоса в *Business.com*, очолював команди продавців, які продавали онлайн-рекламу. Я починав у компанії 2001-го як лінійний співробітник, коли в ній було лише троє продавців, а в 2002-му мене підвищили до директора і я очолив Відділ внутрішніх продажів. Мій бос дав мені чималу свободу дій, але це була моя перша *справжня* роль менеджера з продажів. Я керував продажами, покладаючись на свої найкращі судження, але насправді не знав, що таке «стратегія продажів» (і не знав, що я цього не знав). І все ж я привніс у роботу команди дуже потрібні параметри: спрямованість, організацію і процедуру — й розширив її до більш ніж 30 співробітників.

Утім, могло бути й краще. Насправді ми не мали доброї стратегії лідогенерації, адже не знали, хто наш імовірний цільовий клієнт чи хоча б яким є наш «профіль ідеального клієнта». Не мали ґрунтового розуміння, як заробляємо гроші та куди нам слід продавати рекламу на нашому сайті, щоб отримати максимальний приріст доходу.

До того як Амос узяв на себе продажі та обслуговування клієнтів, продавці просто телефонували всім, кому, за їхнім «відчуттям», підходили наші послуги з розміщення онлайн-реклами (рекламодавцям, які платили нам за перехід за посиленням, тобто з «ціною за клік»). Наприклад, продавець міг легко зайти на *Overture* (колишній *goto.com*, придбаний *Yahoo!*) і набрати в ньому найдорожчі ключові слова, як-от

«онлайн-конференція» або «вебгостинг», а тоді зв'язатися з рекламодавцями, які хочуть розмістити ці ключові слова. Здавалося б, нема чого робити. Та, побачивши загальну картину, ми збагнули, що, продаючи вже котре за ліком розміщення реклами на нашому сайті, ми просто змінюємо одне посилання на інше, що приносить дуже мало додаткового доходу нашій компанії. Це було легко, як ловити рибу в діжі, ось тільки риба раз у раз трапляється та сама.

Пам'ятаю велику цитату колишнього тренера з гольфу Тайгера Вудза, Бутча Гармона: «Якщо не встановлювати ціль, щоразу битимеш у те саме місце». Так, ми не мали мети. Ані чітко сформульованої ідеї, кому нам слід продавати і як скласти переліки потенційних клієнтів. Тож деякі з продавців обдзвонювали переліки з місцевих ділових журналів, дехто — переліки з *Dun & Bradstreet*, хтось телефонував клієнтам конкурентів — будь-кому, хто, на їхню думку, купить їхній товар і дасть їм отримати дохід, виконавши норму з продажів. Ми не розмірковували, чи справді наша реклама сприятиме новому бізнесу клієнтів, чи можуть вони стати нашими постійними клієнтами й приносити регулярний дохід, чи їхня реклама додасть цінності нашому власному сайту. Будь-який досяжний бізнес ставав нашою ціллю. Це було неймовірно тяжко. Продавці регулярно скаржились мені, що близько двох годин на день витрачають лише на пошуки нових рекламодавців, які, на їхню думку, можуть принести дохід. Дві години пошуку щодня — тобто понад цілий день *непродажів* на тиждень! Страшенне марнування торгового активу.

Це — *брак стратегії*.

І все ж станом на 2005 рік річний дохід нашої компанії зріс від 225 тисяч доларів до 6 мільйонів. Я пишався власним внеском у роботу відділу й насолоджувався тим, що мій бос дав

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

мені свободу ухвалювати рішення й відповідати за них. Потім я почув, що бос збирається очолити інший відділ, а наш генеральний директор бере на роботу одного свого приятеля з катання на гірських велосипедах... хлопця на ім'я Амос із компанії *HotJobs*.

Хто цей новачок? Що за ім'я таке — Амос? Невже моя свобода й повноваження добігають кінця? Що він збирається змінювати? Можете уявити собі, як я нервував через появу нового боса. Авжеж, справи йшли неідеально, але графіки росли, і росли в правильному напрямі (так чи інакше), то що ж робитиме цей новачок, чого *не роблю* я?

А потім я дивився, як він перебрав керівництво відділом продажів і запровадив свою методику трьох відповідей. Це дуже просто... не можна ефективно продавати й нарощувати дохід, якщо не знаєш, *кому* продаєш, *що* вони купуватимуть і *чому*. Через простоту цього підходу його легко було дотримуватись мені та будь-якому менеджереві з продажів або підприємцеві, щоб досягти успіху. Я дізнавався, що таке *справжня* стратегія продажів. Амос навчав мене дечого нового... і я знав, що зможу використовувати це знову й знову на своїх майбутніх посадах. Це працювало! І працювало *швидко*. За лічені місяці команда вже рухалася в узгодженому напрямі, адже вперше ми діяли, керуючись *справжньою* стратегією продажів.

З 2005 по 2007 рік наші доходи зросли від 6 мільйонів доларів до понад 60 мільйонів на рік, а в 2007 нашу компанію придбав *R. H. Donnelly* за 345 мільйонів доларів. Попри мій обмежений досвід керування продажами, участь у запровадженні цієї стратегії в нашій фірмі дала мені зовсім нові перспективи та окреслила мої майбутні можливості як менеджера з продажів.

І ось у чому річ: відтоді я дізнався, що багато людей проповідують викривлені, агресивні підходи до «стратегії продажів», проте майже жоден із них не сприяє зростанню компаній та керуванню відділами. Однак система Амоса *працювала*.

Мені подобається згадувати цю пору як «до трьох відповідей» і «після трьох відповідей», адже вплив нової методики був таким очевидним. У добу «до» вибір покупця був вільним для кожного. «Телефонуйте кому хочете», — казали ми. «Якщо вважаєте, що вони куплять наш товар, дійте», — казали ми. Тож наші безстрашні продавці пірнали в траншеї, благаючи абонентів обрати будь-що — хоча б щось — із пропонуваного, навіть якщо ті відверто не бачили користі в нашій рекламній платформі. Не було часу для подальшого контролю або розвитку споживача, не кажучи вже про «воронку продажів», яка справді допомогла б скерувати зусилля.

Бовдури!

У добу «після» орієнтування на покупця стало відлагодженим механізмом, на вершині піраміди якого були точність та акуратність. Ми сформували воронку. Налагодили процес. Ми справді *думали*, з ким нам потрібно говорити й чому цим людям *вигідно* говорити з нами. Тепер ми могли казати нашим хоробрим продавцям те, що хоче чути кожна вправна команда: «Ми даємо вам список *високомовірних* потенційних клієнтів, які *вже купують* розміщення онлайн-реклами й *відповідають критеріям* нашого сайту, що принесе нам *максимальний приріст доходу*. Ми *отримаємо* ці гроші, адже взаємодія з цими клієнтами вигідна як нам, так і їм. Ось цільовий список покупців, які купують наш товар, бо ми здатні забезпечити найкращу рентабельність кожного долара їхнього рекламного бюджету завдяки більш продуктивним переглядам з нашої спеціалізованої пошукової системи».

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Це було справжнє перетворення, адже тепер ми мали можливість скласти впорядковані списки для продавців, гнучуючись на стратегії, найкращій для нашого бізнесу. А це, своєю чергою, сприяло нашим стратегіям сегментування та визначення пріоритетів лідів для всього відділу продажів — і кожен заробляв більше грошей.

Керуючись цим простим підходом, ми перейшли від жбурляння макаронів у стіну до приготування щедрого бенкету, настільки бажаного, що корпорація *R. H. Donnelly* зголосилася викласти 345 мільйонів доларів за місце за бенкетним столом. Ті, хто був у складі керівництва, нині заснували власні компанії, очолюють відділи продажів у *Viacom/MTV* з 500-мільйонним доходом і підіймають інші стартапи в Лос-Анджелесі від нуля до мільйонів. Але для мене найважливішим засвоєним уроком було те, з чого складається справжня стратегія продажів. Підхід Амоса я застосовував відповідно до своїх можливостей і з успіхом повторював його методику. Я використовував принцип трьох відповідей, коли відкрив власний бізнес у *Sales Strategy and Recruiting* та під час роботи в *Zip-Recruiter*, де розширив відділ продажів із двох до понад 400 працівників менш як за шість років.

Те, що дала нам ця стратегія в *Business.com* і продовжує давати всім, хто її застосовує, є простим, але важливим: це індивідуалізований підхід до продажів. Генеральний директор, засновник компанії, менеджер з продажів або заповзятий продавець, який просто намагається знайти точку опори, так легко може зосередитись на цифрах і продажах, що звичне не помічати вирішальної ланки в цьому процесі: споживачів. Вони не зобов'язані купувати ваш товар, тож ви маєте знати, які переваги вони від нього отримують. Маєте знати, у якому світі вони живуть і про що турбуються. І наявність

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

цієї простої (але надійної) формули: спитати, кому, що і чому допомагає організувати продажі й зростання так, що процвітатиме і компанія, і її клієнти.

Кевін Гейтер
Віцепрезидент з продажів у *ZipRecruiter*
Березень 2019 р.

