

С. Б. Земсков
М. В. Черкинская

УМЕНИЕ ПРОДАВАТЬ — ЭТО ТОЖЕ ИСКУССТВО



Альфа-Пресс

Марина Владиславовна Снежинская
С. Б. Земсков

Умение продавать – это тоже искусство

Авторский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165578

Аннотация

<p id="AutBody_0DocRoot">На дворе XXI век – век процветания бизнеса и частного предпринимательства. Все что-нибудь продают и покупают. А если честно, то все мы продавцы. Кто-то продает рекламу, кто-то одежду, кто-то себя..., у всех это получается по-разному, ведь умение продавать – это тоже искусство!!! Процветание любой компании зависит от опытных менеджеров, но менеджеры, которые увеличат общий объем продаж и конечно прибыль всего предприятия «на дороге не валяются». Так как не каждый руководитель проводит обучающие тренинги для своего персонала. Эта книга станет помощником не только для начинающих менеджеров, но и для тех, кто хочет повысить уровень своей квалификации.

Содержание

Глава 1. Менеджер по продажам – с чего начать	4
Конец ознакомительного фрагмента.	24

С. Б. Земсков, Марина Снежинская Умение продавать – это тоже искусство

Глава 1. Менеджер по продажам – с чего начать

Вы уже устроились менеджером по продажам или только собираетесь?

Несмотря на кажущуюся несложность данной работы, хочется все-таки вас предупредить, что эта работа не из легких и ее легкость видимая. На самом деле готовьтесь к тому, что домой вы будете приходить намного позже обычного и чувствовать себя будете хуже, чем выжатый лимон.

Почему?

Да потому что продавать не так легко, как может показаться неопытному человеку. Это сопряжено с некоторыми трудностями. Поэтому, прежде чем устраиваться на работу именно менеджером по продажам, советую вам хорошо подумать, потому что менеджер – это не просто работник на 8 ч, менеджер работает постоянно, даже во сне, на отдыхе, ку-

порте, даче. Нужно только однажды сделать выбор, и этот выбор определит вашу дальнейшую жизнь без отдыха. Вы еще не напуганы? Это хорошо. Потому что, несмотря на все вышесказанное, менеджером по продажам работать очень интересно – постоянные встречи, новые знакомства, новый поток информации, очень широкая сфера деятельности и никакой рутинности.

Что вы предпочитаете? Спокойную, однообразную, немного скучную работу по одной раз и навсегда установленной схеме, без отрыва от рабочего места?

Или все-таки вам хочется новых впечатлений?

Отвечая на вопрос, с чего начать, могу только сказать: начинать нужно с правильного выбора профессии.

Прежде чем начать работать менеджером, подумайте, этого ли вы хотите? Или это от безнадеги?

Если от безнадеги, то лучше поищите еще что-нибудь, потому что работа менеджера специфическая и подходит не всем людям.

Могу приблизительно перечислить качества и свойства человека, способного выполнять эту работу. Во-первых, общительность, или, как это сейчас обычно называют, – коммуникабельность. Но, с другой стороны, общительность подразумевает под собой не болтливость или словоохотливость. При всей общительности менеджер должен уметь хранить коммерческую тайну организации, выслушивать клиента и быть независимым от остальных. Работа менеджера подра-

зумевают под собой большую долю самостоятельности, т. е. вы должны уметь принимать решения, брать на себя ответственность и обладать некоторой (достаточно высокой степенью) самоорганизации.

Во-вторых, менеджер – это человек креативный, который будет работать не по схеме, а по стратегии, ему одному присущей. Причем стратегия постоянно изменяется, корректируется согласно полученным знаниям, опыту и специфике. Креативность как раз и заключается в том, чтобы формировать новые пакеты предложений, искать различный подход к людям, быть гибким и легким. Работа менеджера подразумевает под собой подстраивать под потребителя имеющийся товар, искать потребность и удовлетворять ее, используя наличные ресурсы.

В-третьих, менеджер не должен быть замкнутым, раздражительным или вспыльчивым, к данной работе нужно относиться серьезно и ответственно, но нельзя принимать близко к сердцу все, что вам говорят, иначе вам будет вдвойне сложно.

Менеджер – это самый гибкий работник, самый легкий собеседник, самый быстро реагирующий специалист, самый креативный художник и самый организованный прагматик. Вы можете совместить в себе все эти качества? Тогда вы идете по правильному пути, эта работа принесет вам счастье.

Если чего-то не хватает и вы не чувствуете в себе сил приобрести это качество, тогда не нужно надирать себя и свой

характер. Зачем? Когда можно найти работу другого рода!

Итак, вы все еще хотите быть менеджером? Это отлично! Значит, вы подходите, ведь хороший менеджер должен быть еще и смелым, и уверенным в своих силах. Поверьте: вам не будет скучно, грустить будет некогда, но и мечтать тоже.

Надеюсь, что вы не пожалеете о принятом решении! Помните одну простую истину, если постоянно жалеть о принимаемых решениях, зачем тогда их принимать!?

Итак, выбор сделан!

Вы приняты на должность менеджера по продажам. По продажам чего – это пока неважно. Как вам такой сюрприз?!

Попробуйте пока поверить этому на слово, в дальнейшем мы постараемся убедить вас примерами, что продающих колбасу и колготки, оргтехнику и металл, рекламу и снег (жителям северных районов) объединяют одни и те же принципы.

Так или иначе – от вас ждут заключенных сделок, подписанных договоров, прибыли для той компании, в которой вы работаете. Ну а вы, разумеется, полны желания заработать больше денег и как можно скорее.

С чего же начать?

На этот вопрос у руководства организации, в которой вы работаете, наверняка будет свой вариант ответа. Тогда ваш успех, равно как и успех предприятия, будет зависеть от вашей исполнительности и от того, насколько верен путь руководства. Не слишком убедительная зависимость. Ведь всегда

хочется самым максимальным образом влиять на события, в которые тебя задействуют. Как правило, для этого необходимы знания и опыт.

Последний приходит с годами, а знания можно и нужно получать всегда.

Поэтому на вопрос «С чего начать?» ответ очень прост: «Со знаний».

Благо, литературы, посвященной вопросам маркетинга и рекламы, сейчас предостаточно. Книги по данной тематике написаны с соблюдением основ маркетинга. Проще говоря, рассчитаны на самые разные слои населения. Некоторые из них написаны таким языком, что предназначены, судя по всему, только профессорам экономических наук, хотя в аннотации об этом не сказано.

На первом этапе, чтобы новое дело вас не отпугнуло, рекомендуем публикации для чайников.

Однако и в самой заумной, и в простейшей с картинками книге должно быть написано не замысловатым научным языком, а просто и четко.

Для того чтобы начать продажи (колбасы, колготок, металла, компьютеров, рекламы, воздуха) и вести их успешно, менеджер по продажам должен ответить на три вопроса.

Что? Кому? Как?

Иначе говоря, что, кому и как он будет продавать.

Что – это товар или услуга того предприятия, в котором вы работаете.

Кому – это клиент того предприятия, на котором вы работаете. Это те, кто уже сегодня покупает у предприятия его товар или услугу, и те, кто может купить товар или услугу при определенных условиях завтра или через месяц в вашей фирме или в конкурирующей с вами организации.

Как – это стратегия и тактика конкретной продажи. Для работы с каждым клиентом менеджер должен его изучить и разработать план действий, рассчитанный именно на данного покупателя.

То есть это тот случай, когда их теория может считаться адаптированной к нашей практике.

Описанный подход к процессу продаж актуален для всех видов товаров и услуг. Если попробовать все же классифицировать объекты продаж по группам, то я хочу предложить следующую градацию для менеджера по продажам:

1) продать товар – это продать то, что можно потрогать руками и чье качество можно определить в момент покупки по заданным критериям: телевизор, телефон, продукты питания и т. д.;

2) продать быструю услугу – это продать некие действия, результат которых (т. е. качество услуги) можно оценить сразу после покупки по заданным критериям, например мойку автомобиля, изучение иностранного языка и т. д.;

3) продать медленную услугу – это продать некие действия, качество которых невозможно оценить сразу после покупки. В этой категории самым ярким примером являют-

ся как раз некоторые виды рекламных услуг.

Даже если вы не специалист, вам понятно, что продать медленную услугу сложнее всего. Многим менеджерам приходилось неоднократно делать это, и ниже мы приведем несколько практических рекомендаций по этому поводу. Однако не будем забегать вперед. Не забыли: вам необходимо выяснить, что вы будете продавать.

Ответ на этот вопрос вам должны дать в отделе маркетинга, если он предусмотрен штатным расписанием. Если такого отдела нет, вам следует попытаться руководителя или то должностное лицо, к которому он вас направит.

Вы наверняка догадались, что ответ на вопрос «что вы продаете», не ограничивается буквальным озвучиванием товара или услуги. Дело обстоит сложнее. Если на предприятии работает грамотный отдел маркетинга, считайте, что вам повезло. Вам предоставят исчерпывающую информацию о товаре по всем критериям, необходимым для вашей последующей работы. Но вам следует подготовиться и к самому сложному варианту. Вам самим придется выяснять все о том, что вы будете продавать.

На эту тему есть анекдот.

Война. Идет допрос пленного через переводчика. Переводчик: «Вот из ер нэйм?». Пленный: «Май нэйм из Джон Смит». Переводчик (слегка рассердившись): «Вот из ер нэйм?». Пленный (недоуменно): «Май нэйм из Джон Смит». Переводчик с размаху бьет пленного и разъяренно вопроша-

ет: «Вот из ер нэйм?». Пленный (падая со стула и плача): «Май нэйм из Джон Смит». Переводчик (гневно глядя ему в глаза): «Я тебя в последний раз спрашиваю, сколько у вас танков?».

Если серьезно, вы должны знать, какие вопросы следует задать, и понимать, что именно вы спрашиваете. Только в этом случае вы можете рассчитывать на то, что поймете ответы.

Ну а теперь, более подробно о том, как начать работу с клиентом

Можно выделить несколько этапов работы, через которые проходит менеджер при работе с каждым клиентом. Это:

- 1) телемаркетинг;
- 2) встреча;
- 3) договор;
- 4) работа над реализацией договора;
- 5) контроль за выполнением всех договорных обязательств;
- 6) заключительный этап;
- 7) поддержка связи.

Все эти этапы перечислены в несколько упрощенной схеме, иногда бывают более сложные, но об этом позже.

Разъясню более подробно каждый из перечисленных этапов.

Первый этап – телемаркетинг. Этот термин пришел к нам из западной литературы (иногда это называется телерабо-

той), а по-русски это можно назвать не очень красивым словом «обзвон», лучше звучит телемаркетинг – звонок клиенту.

Независимо от того, сами вы ищете клиента или вам дадут готовую рабочую базу, первый этап налаживания контакта – это звонок, который должен привести к дальнейшему сотрудничеству.

Что обычно происходит при телефонном разговоре? О, вариаций может быть огромное множество – начиная от заключения договора и заканчивая недовольными высказываниями в адрес продавцов, рекламы и вас лично. К этому вы должны быть заранее готовы. Но в последнее время радует то, что большинство фирм все-таки придерживается делового этикета и услышать откровенное послание можно редко, но такое случается в практике любого менеджера.

Если вас не послали и начали разговор (поверьте, так происходит в 98 % случаев), вы информируете потенциального клиента о ваших услугах, преимуществах и достоинствах. Часто это заканчивается просьбой выслать по факсу или электронной почте ваши предложения. На этом этап телемаркетинга заканчивается.

Смысл этого этапа в том, чтобы:

- 1) завязать контакт;
- 2) найти клиента, нуждающегося в вашей услуге;
- 3) информировать клиента;
- 4) попытаться продолжить контакт, назначить встречу.

Других задач у телемаркетинга нет, за исключением, может быть, еще косвенного побочного исследования рынка потребностей и общей конъюнктуры. Кстати, об этом отдельный разговор. Забегая вперед, хочу сказать, что неплохо будет, если вы будете письменно фиксировать приблизительные потребности и пожелания клиентов: это поможет вам сформировать собственное представление о рынке продаж, а также (возможно) сформулировать рационализаторское предложение для начальства и повысить свой товарооборот.

Второй этап – встреча. Если вы все-таки на этапе телеработы сумели добиться от клиента назначения встречи, вас можно поздравить, потому что встреча – это большое дело, визуальный контакт не мешает вашей работе. Хотя, если честно, лично моя практика убедила меня в том, что встреча не такой важный момент, потому что, если клиент упрямится, мало что сможет его убедить и ваше личное обаяние здесь вряд ли поможет. Но не буду гасить ваш энтузиазм: встречи нужны, и они должны быть, потому что это еще один эффективный инструмент менеджера. На встрече попробуйте проверить свой дар убеждения и влияния на людей.

Третий этап – договор. Сущность его самая простая и одна из самых приятных – заключение договора о продаже. Для вас это значит – выполнение поставленной задачи (финансового плана) и формирование зарплаты.

Финансовый план – это индивидуальная задача, постав-

ленная перед менеджером руководством фирмы, состоящая в определенном фиксированном товарообороте в денежном эквиваленте. Если проще: при поступлении на работу вам сообщат сумму, на которую вы должны будете заключать договоров ежемесячно, в этом случае вы будете иметь возможность получать оклад и другие привилегии менеджера. В противном случае вы будете лишены некоторых возможностей, а при систематическом невыполнении плана без уважительной причины вы просто потеряете рабочее место.

Финансовый план ставится перед менеджером с целью контроля и оценки его работы, потому что оценить иначе работу менеджера по продажам трудно: результат продавца выражается именно в товарообороте.

Вернемся к стадии заключения договора. Составление и подписание – это наиболее яркий момент, это почти победа, точнее, это полная победа над клиентом, но победа, которая влечет за собой дальнейшую работу. Переходим к следующему этапу.

Четвертый этап – реализация договора. Задача менеджера не только заключить договор! На этом работа не заканчивается, а начинается новая, наиболее творческая часть задачи – выполнение заказа. Что подразумевается под выполнением задачи? Организация работы над проектом – выяснение мельчайших деталей и претворение их в жизнь, создание макета, написание текста, оценка работы, сделанной криейторами, и пр. На этом этапе наблюдается наиболее тесный

контакт с клиентом, наибольшее взаимодействие с ним. От менеджера требуются креативность, активность, инициативность и предприимчивость. Когда выполнена работа, требуемая от менеджера непосредственно, наступает следующий этап.

Пятый этап – контроль выполнения всех обязательств. Этот этап включает в себя два элемента.

1. Контроль над выполнением обязательств клиентом (оплата услуги, предоставление необходимых для работы материалов, соблюдение оговоренных сроков и др.).

2. Контроль над выполнением обязательств, возложенных согласно договору на вашу фирму, т. е. контроль над выполнением той работы, которая не выполняется непосредственно самим менеджером, но которая должна быть выполнена в надлежащем порядке в надлежащие сроки с надлежащим качеством.

Оба элемента должен контролировать менеджер, и в случае сбоя он должен принимать решение по преодолению возникших трудностей.

Нужно помнить, что в данном случае менеджер выполняет очень ответственную работу и похож на милиционера, который регулирует движение: «Сейчас едешь ты, а следующим поедешь ты». Чтобы не произошло затора, остановки, недоразумений, менеджер должен быть буквально вездесущим. Казалось бы, все это несложно и интересно. Поверьте: все это именно так, но есть один нюанс: за всем этим до-

вольно сложно проследить, если у вас одновременно заключено несколько договоров. Поэтому менеджер должен обладать еще и отличной памятью, и отличными организаторскими способностями, чтобы не потерять объем и везде успеть.

Шестой этап – заключительный. Он выделен неслучайно и состоит в том, чтобы правильно завершить работы над проектом. А правильно завершить – это значит ничего не забыть, учесть все пожелания и – главное – информировать клиента о проделанной работе.

В течение периода исполнения договора нельзя оставлять клиента в неведении, что и как вы делаете. Нужно держать его в курсе событий, чтобы не создавалось впечатление, что вы пропали с деньгами или бездельничаете. Хороший менеджер всегда ненавязчиво отчитывается в проделанной работе. Это, с одной стороны, позволяет поддерживать связь, с другой – сблизиться с клиентом и надолго остаться в его памяти, с третьей – выяснять его пожелания и вовлекать в творческий процесс работы, что не только облегчит вашу задачу, но и сократит уровень недовольства вашей работой по мере ее завершения (в конце концов клиент ведь сам принимал решения!).

Также завершающий этап включает в себя подписание акта о проделанных работах, который говорит о том, что клиент не имеет к проделанной работе претензий. Это снимает возможность появления различного недовольства по прошествии времени и является документальным подтверждением

проделанной вами и вашей фирмой работы.

Седьмой этап – поддержание связи. Если вы уже сотрудничали раньше, поддерживать дальнейший контакт становится намного легче, чем с клиентами, с которыми раньше не работали. Если вы качественно выполнили условия договора, то скорее всего к вам обратятся снова, а для этого вы не должны терять связи и надолго пропадать. Прежде чем завершить ваши партнерские отношения, договоритесь о следующем контакте («Когда я могу вам позвонить снова?», «Будем сотрудничать дальше?», «Надеюсь, это было не единоразовое сотрудничество?!» и т. д.).

Если брать по процентному соотношению этапов, то можно сказать, что у хорошего менеджера около 40 % звонков продолжается встречей, 60 % встреч переходит в заключение договора и 100 % договоров доживает до подписания акта и заключения новых договоров.

Так что дерзайте! Конечно, вас ждут отказы, от которых никто не застрахован, но чем опытнее вы будете, тем меньше будете получать отказов и тем больше будет договоров и положительных связей. В данной области успех прямо пропорционален опыту работы и наличию личностных качеств менеджера. Умение анализировать тоже пригодится. Необходимо и умение красиво и правильно говорить. В общем все в одном!

Какие еще могут возникнуть вопросы?

О, поверьте, их возникнет очень много!

Например, как искать клиентов? Какой это насущный вопрос для каждого менеджера!

Когда вас будут принимать на работу, этот вопрос нужно будет обговорить – предоставят ли вам базу клиентов или их придется искать самим. Если вам предоставят базу, то это облегчит работу, но лишь на первые несколько месяцев. Все равно вы придете к тому моменту, когда необходим будет поиск так называемой новой крови. Если вам не предоставят готовую базу клиентов, не пугайтесь. Поиск новых клиентов кажется страшным только поначалу и по неопытности. На самом деле все это не так страшно, этим занимаются все менеджера по продажам.

«Хорошо, – скажите вы, – но где искать?!» И на этот вопрос мы вам с удовольствием ответим. Источников очень много! Например, все та же реклама – по радио, телевидению, в газетах, журналах, справочниках. Отличный источник – телефонный справочник организаций (где есть не только их название и телефон, но и сфера деятельности фирмы, что облегчит вам работу). А может быть, немного по-другому: идете вы по улице, гуляете, смотрите по сторонам, и вдруг видите новую организацию, запоминаете ее название (или записываете телефон, если таковой указан), после (если телефон не был указан) звоните в справочную службу, узнаете телефон и... Считайте, что новый клиент уже в вашей базе. Следующий этап – это налаживание контакта с новым потенциальным клиентом. Правда, иногда получается очень

комичная ситуация. Однажды звоню клиенту (нашла фирму в газете):

– Здравствуйте, вы не подскажете, с кем я могу поговорить о вопросах рекламы?

– Со мной. А вы хотите что-нибудь предложить?

– Да.

– Ну вот, снова рекламщики. Подали объявление в газету, и ни одного звонка от клиентов, зато рекламу предлагают ежедневно по несколько раз в день... Извините, мы не нуждаемся.

Конечно, все это было бы смешно, если бы не было так грустно. К сожалению, этот случай свидетельствует против рекламы – в данном случае она не дала эффекта.

Но так бывает не всегда.

Вообще, по большому счету реклама – это дело случая. Повезет – не повезет, лично от вас тут мало что зависит. Вы можете придумать оригинальную и яркую рекламу, но многое определяется потребностями и конъюнктурой рынка. Реклама эффективна только тогда, когда она благоприятна для производителя. Эффект рекламы проявляется только в отношении конкурентов, а не в отношении факта появления потребителей. Ведь рынок не безразмерный, в нем участвует некоторое количество субъектов, все они в чем-то нуждаются, и пользуется спросом то, что может удовлетворить потребность. Если удовлетворить потребность можно несколькими способами, то пользоваться спросом будет не только

тот, который лучше, но и тот, который известен большинству, и тот, который доступен для большинства. Поэтому реклама появляется и актуальна только для тех, у кого много конкурентов и кто нуждается в формировании потребительского сегмента. Реклама не нужна тем, у кого сформирован постоянный круг потребителей и у кого нет конкурентов, хотя им может быть нужна информирующая реклама, но об этом позже.

Поэтому никогда не зарекайтесь насчет эффективности проекта: то, что эффективно для одной организации, может абсолютно не подойти другой; то, что, вам кажется, будет производить эффект, может оказаться откровенной пустышкой, а то, что казалось не очень ярким и эффектным, может оказаться гениальным проектом. Нет более неуловимого и призрачного товара, чем реклама, именно поэтому ее очень трудно продавать. Но и интересно, потому что нет и более широкой сферы, нежели реклама, в которой можно реализоваться не только как продавец, но и как криейтор.

Поверьте: тут действительно есть очень широкие возможности, основания для применения фантазии и разработки новых проектов, здесь постоянно все изменяется, и это очень интересно. Вы тоже можете что-то изменить и должны успевать меняться сами вместе с этими движениями. Вы должны успевать! Если отстанете, можете уже не догнать и не влиться в общий поток.

Рынок рекламы очень динамично развивается и очень ди-

намично изменяется. Возможно, он изживает себя? Отчасти. И это значит лишь то, что пора снова изменять и изменяться! Бежать вперед, бежать впереди и быть первым – это кредо хорошей рекламы!

В принципе, как вы уже, наверное, поняли из всего вышесказанного, чтобы быть менеджером по продаже, вам не нужно иметь специальные знания и квалификацию, но, чтобы быть успешным менеджером, вам необходимо будет углубляться в основы экономики, рекламы, маркетинга и бизнеса, хотя бы даже для того, чтобы производить положительное впечатление на своих клиентов пониманием основных тенденций рынка и технологии продаж.

Существуют различные семинары и практические советы, которые могут помочь вам приобрести дополнительные знания в области продаж и менеджмента продаж, но основные знания вы все же сможете получить только на собственном опыте, путем проб и ошибок, анализа проведенных бесед, побед и провалов.

Далее нам хотелось бы привести в пример опыт одного нашего знакомого.

За более чем семь лет работы в сфере менеджмента в провинциальном городе он прошел по всем ступеням должностной иерархической лестницы. Он начинал свой путь в рекламе как создатель сценариев рекламных аудио – и видеороликов, текстов рекламных листовок и статей, разработчик долговременных рекламных кампаний. Только много позже

он узнал, что все эти обязанности объединены терминами «криейтор», «копирайтер», пришедшими в наш обиход из-за границы. Оттуда же пришла и первая переведенная литература, касающаяся основ рекламного бизнеса.

Он зачитывался трудами Дэвида Огилви и Клода Хопкинса, открывая для себя то многообразие сфер, которое впитал в себя двигатель торговли. Оказалось, что такое «простое дело – продавать что-либо – объединяет в себе знания из самых разных областей жизни: психологии, экономики, социологии, литературы и многого другого. И только в этом случае к тебе придет успех. Не случайный и сиюминутный, а продуманный, стратегически выстроенный и поэтому навсегда.

Эти открытия, разумеется в совокупности с другими личностными качествами, необходимыми менеджеру, буквально влюбили нашего знакомого в рекламное дело и позволили в скором времени получить должность директора по развитию в одной довольно известной организации, занимающейся изготовлением печатей и штампов. Осуществляя руководство великолепной творческой командой профессионалов – менеджеров, дизайнеров, макетчиков, криейторов, художников и других специалистов, он способствовал новому становлению, или, грамотнее сказать, позиционированию, фирмы. Менее чем за два года удалось создать крупный рекламный холдинг с полным спектром рекламных услуг, известный далеко за пределами города и области.

Этот успешный приобретенный опыт и по сей день он счи-

тает бесценным в своей карьере.

Именно тогда впервые наметились нестыковки красиво описанного импортного опыта, накопленного веками, отлаженного капиталистического рынка и нашей российской действительности. Их теория не ложилась на нашу практику без серьезной адаптации.

Не ложилась главным образом из-за того, что в нашей стране очень долгое время стояла проблема «как купить?», а не «как продать?». Проявления дефицитной идеологии и в настоящее время являются препятствием, тормозящим деятельность российских маркетологов и рекламистов.

Особенно заметно это явление в провинциальных городах. Общеизвестно, что Москва весьма стремительно впитывает в себя иностранные инвестиции с их громадными рекламными бюджетами.

Вместе с инвестициями в столичные организации пришел новый подход к стратегическому планированию, управлению и мотивации персонала и, конечно, рекламе и продажам.

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.