

Продавай більше і швидше.. Стратегія крутого стартапу

Про книгу

Стартапери часто не знають, де шукати клієнтів, як завоювати ринок, збільшити фінансування, наймати людей, які вміють продавати. А про те, щоб отримати венчурне фінансування та знайти інвесторів, узагалі не йдеться. Амос Шварцфарб стане вашим ментором на весь час подорожі світом продажів. Упорядкований підхід до виявлення вашого клієнта гарантовано! Так само, як практичні поради, апробовані на багаторічному бізнес-досвіді, і найнесподіваніші інсайти...



Оцінка від *Amazon*:

Важлива й ефективна методика, яка допоможе бізнесу з нуля знайти клієнтів та інвесторів

АМОС ШВАРЦФАРБ

Продавай більше і швидше

Стратегія крутого стартапу

АМОС ШВАРЦФАРБ

Продавай більше і швидше



Стратегія
крутого стартапу



2023

ISBN 978-617-17-0092-5 (epub)

Жодну з частин даного видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Електронна версія створена за виданням:

Серія «Бізнес»

Published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

Перекладено за виданням: Schwartzfarb A. Sell More Faster : The Ultimate Sales Playbook for Startups / Amos Schwartzfarb. — Hoboken : Wiley, 2019. — 192 p.

Переклад з англійської *Дар'ї Петрушенко*

Дизайнер обкладинки *Аліна Белякова*

Дизайн внутрішнього блока *Катерини Ястребової*

Шварцфарб А.

ШЗЗ Продавай більше і швидше. Стратегія крутого стартапу / Амос Шварцфарб ; пер. з англ. Д. Петрушенко. — Х. : Vivat, 2022. — 240 с. — (Серія «Бізнес», ISBN 978-966-942-862-2).

ISBN 978-966-982-803-3 (укр.)

ISBN 978-1-119-59780-3 (англ.)

Стартапери часто не знають, де шукати клієнтів, як завоювати ринок, збільшити фінансування, наймати людей, які вміють продавати. А про те, щоб отримати венчурне фінансування та знайти інвесторів, узагалі не йдеться. Амос Шварцфарб стане вашим ментором на весь час подорожі світом продажів. Упорядкований підхід до виявлення вашого клієнта гарантовано! Так само, як практичні поради, апробовані на багаторічному бізнес-досвіді, і найнесподіваніші інсайти...

УДК 339.187

© John Wiley & Sons, Inc., 2019

© ТОВ «Видавництво «Віват»», видання українською мовою, 2022

Немає кращого експерта з продажів у новому бізнесі, ніж Амос Шварцфарб. Дотримуйтеся 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 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 Рагманн, 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 пів дюжині 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 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 Ґларос, 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 надихуща книжка ділиться практичними ресурсами й дієвою інформацією для засновників бізнесу. Надто часто контент, адресований підприємцям, є надзвичайно мотиваційним, але 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

розширитися, 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*

Присвячується кожному засновнику бізнесу і підприємцю, які мають сміливість йти за своєю пристрастю та мріями.

Також присвячується моїй дивовижній родині: Розанн, Сьєррі, Келлі та Джеллі.

І, нарешті, моїй мамі — за те, що завжди заохочувала мене йти за своїми мріями, і татові — за те, що навчив мене професійної етики.



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 ґрунтовного 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 посиланням, 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 складати 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 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 менеджерів 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 пропонованого, 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 *високоймовірних*

потенційних клієнтів, які вже купують розміщення онлайн-реклами й відповідають критеріям нашого сайту, що принесе нам максимальний приріст доходу. Ми отримуємо 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».

Це було справжнє перетворення, адже тепер ми мали можливість складати впорядковані списки для продавців, ґрунтуючись 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 *ZipRecruiter*, 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 звикне 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 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.

ПОДЯКИ

Мені не терпілося написати цей розділ, відколи я закінчив перший розділ — я знаю, що ця книжка була б неможлива без любові та підтримки багатьох людей. Якщо я когось забув, це не навмисно, тож, будь ласка, зателефонуйте мені!

Розпочну з моєї родини. Дякую моїй дружині Розанн, якій довелося ладнати з моїм егоцентризмом упродовж усього написання книжки (та й завжди). Я знаю, яким самозахопленим можу бути; дякую, що ти не лише зі мною, а й даєш мені простір писати й думати. Також хочу подякувати моїм донькам Сьєррі та Келлі — значною мірою моя мотивація породжена бажанням, щоб ви пишалися своїм татком і могли дивитись на мене з тим самим захопленням, яке я відчуваю до вас. Я люблю вас усіх.

Щодо моїх мами й тата, то тут можна скласти довгий перелік, адже без них мене б не було. Натомість обмежусь оцим: дякую тобі, мамо, за те, що, коли я був у дев'ятому класі, ти якось спитала мене, чи не боюся я перемагати. Я ніколи не забуду цих слів, вони надихали мене кожен день мого життя. Дякую тобі, тату, за те, що в моїх очах ти завжди був взірцем того, як треба долати складнощі за допомогою професійної етики й справжньої сили. Все життя ти подавав мені приклад, за що я ніколи не зможу віддячити сповна. І дякую моїм сестрам Джессі та Сарі, за те, що були на моєму боці і в моєму серці кожен день мого життя, навіть коли я був самозакоханим та завжди відсутнім братиком. Ви всі круті!

Дякую видавництву *John Wiley & Sons*, особливо моїй редакторці Крістен Томпсон, яка вірила в мене, працювала зі мною як член моєї команди ще до початку роботи над книжкою й чудово врівноважувала мене своєю підтримкою та інформацією впродовж усього написання. Дякую Вікі Аданг з редакторської команди, яка невтомно працювала для того, щоб ми видали дивовижну книжку.

Девіду Коену, Девіду Брауну та Бреду Фельду: ви були неймовірно від того дня, як я звернувся до вас по допомогу та підказки. Ви завжди без

вагань ділилися зі мною своїм досвідом та допомагали розібратися в тому, що я роблю. І я назавжди вдячний за можливість зробити «Продавай більше і швидше» частиною історії *Techstars*.

Моїй місцевій команді в Остіні: Зої Шлаг, Тревору Бьому та Крістін Ді П'єтро — я нізащо не зміг би дійти до фінішу без вашої підтримки. Дякую Зої: я знав, що завжди можу розраховувати на твою допомогу в тому, щоб ми не втратили (забагато) балів. Дякую Крістін, яка не лише завжди, завжди, завжди прикривала мою спину, а й дбала про те, щоб усе інше проходило гладко, й допомагала з редагуванням. І дякую Тревору за багато речей, але насамперед — за те, що надавав мені впевненості, коли в мене траплялися моменти сумніву.

Далі я хочу подякувати всім тим, хто доклався до написання цієї книжки й про кого ви почуєте з її сторінок. Без дотримання будь-якого порядку, дякую вам: Ноа Спіракус, Курт Ратманн, Ел Ісмалі, Трой Генікофф, Девід Браун, Рассел Фольц-Сміт, Моніка Лендерз, Ей-Джей Бруно, Дженні Лоутон, Девід Лоя, Кейлін Блеклок, Діпак Секар, Герш Тападія, Джейсон Томпсон, Кріс Ріхтер, Отам Меннінг і Майкл Гілрой. Я глибоко ціную те, що ви знайшли у своїх щільних графіках час, щоб приділити книжці «Продавай більше і швидше». Вона є значно кращою завдяки вашому досвіду та вашій участі.

Дякую Кевіну Гейтеру, не лише за внесок у цю книжку, а й за те, що був невіддільною частиною стратегії трьох відповідей у *Business.com* і відтоді — моїм провідним експертом. Робу Тейлору, не лише за його внесок, а й за віру в мою роботу в перші дні *BlackLocus* і за те, що й далі багато років підтримував мене. Гаю Гольдштейну, засновникові та генеральному директору *WriterDuet* — платформи, яку я використовував, щоб написати «Продавай більше і швидше». Остіну Дрессену — за 100 % художнього оформлення цієї книжки. Піту Біркеланду — за всі зауваження, поради та правки впродовж усієї роботи — ти, як ніхто, знаєш, як далеко це зайшло.

Упродовж роботи було кілька людей, які читали ранні варіанти, коли це була лише серія дописів у блозі, допомагали мені набратися впевненості, що всередині мене визріває книжка, і пропонували дивовижні поради й підказки щодо того, як видобути її з себе: Ніколь

Ґларос, Джейсон Сітс, Тревор Бьом, Трой Генікофф, Надін Кавано, Крістін Ді П'єтро, Зої Шлаг та Енді Агвілус — я дуже вам вдячний.

За останні 24 роки я працював з кількома дивовижними людьми, котрі (знали вони це чи ні) відіграли вирішальну роль, допомігши мені створити вміст цієї книжки. Без цих людей її наповнення було б неможливим. Дякую вам: Джейк Вайнбаум (*Work.com*, *Business.com* і не тільки); Річард Джонсон (*HotJobs*); Дейв Карвахаль (*HotJobs*); Том Шорз (*Shoreline Mountain Products*); Лордес Колон та Айрін Монсон (*Bravo Group*); Кріс Блох та Ровен Хіменес (*Citycrock*); Ей-Джей Джонсон, Скотт Шепард та Марія Каллаган (*HotJobs*); Браян Барнум, Ден Мечок, Тоня Вайзнер та Марк Маццеї (*Business.com*), Стейсі Горн (від коледжу до *MySpoonful* і далі); Ден Коен (*MySpoonful*); Деніс О'Дваер (починаючи з *MySpoonful* і без упину); Лукас Буврі та Кріс Ріхтер (*BlackLocus*); Морган Флетер (*BlackLocus* і далі); Азіз Ґілані (*BlackLocus* і далі); Тім Ґрей і Джон Крістіано (*Joust*); Алекс Райсс і Алі Бласко (*HotJobs*, *Utopia* та мотивація за межами слів); Джон Фейн (*Firebrand Ventures*); Майкл Сіджмор (кілька спільних інвестицій і приклад того, як мають поводитись усі люди); Раян Брошар і Нетті Золя (*Matchstick Ventures*); Коуді Сімміз (*Techstars* і далі); Девід Менделл (*Techstars* і далі); і останній за переліком, але точно не за значенням, мій зведений по батькові брат Марк Солон, який нагадував мені, хто я, і допомагав бути тим, ким я прагнув бути.

Дякую кожній компанії в моєму інвестиційному портфелі *Techstars*, які повірили в мене і у *Techstars* і дозволили працювати з ними, створюючи чудові бізнес-проекти.

Дякую моїй команді прямих продажів — Солону, Фло, Сітсу, Ґларос, Брошару, Нетті, Кем, Коуді та Менделлу: та любов, яку ви всі приносите в цей світ, той розум, яким ви ділитесь, тепло й комфорт, які ви даруєте кожному на своєму шляху, заразливі, а всі ви — взірць краси в людяності. Ви робите світ у два з половиною рази кращим!

Кожен, хто знає мене, також знає мою любов до будь-якої музики. З мого боку було б недбальством не згадати музику, яка супроводжувала мене впродовж роботи над «Продавай більше і швидше». Працюючи над цією книжкою, я мав два альбоми, які постійно слухав: альбом

живих виступів *Grateful Dead — Pacific Northwest 73-74: Believe It If You Need It* — їхнє поєднання крутих мелодій і чудових імпровізацій допомагало мені викладати свої думки на папері. А драйвовий діджоршн від *Willowz* з альбому *Talk in Circles* допоміг мені подолати марафон сеансів редагування.

Нарешті, дякую всім моїм читачам: розпочинати бізнес важко і лячно, і без вас ця книжка була б неможлива. Я знаю, що попереду у вас довгий шлях. Дякую за те, що вірите в мене, і за те, що використовуєте «Продавай більше і швидше» як путівник, що допоможе вам перемогти.

ВСТУП

«ПРОДАВАЙ БІЛЬШЕ І ШВИДШЕ» — ЧОМУ ВАМ ВАРТО ПРОЧИТАТИ ЦЮ КНИЖКУ

У бізнесі є два види діяльності, і лише два. Ви виробляєте товар або ви продаєте товар. А ніхто не зможе виробляти товар, якщо не зуміє продати хоча б себе як того, хто здатен створити щось, що можуть продати інші. Тож насправді в бізнесі існує лише один основний вид діяльності — продавати. Амос займається цим краще за будь-кого, з ким я працював. Урешті-решт настає підбиття підсумків, і Амос показував найвищі результати в кількох бізнес-категоріях — зосередившись на одному основному напрямі діяльності. «Продавай більше і швидше» — ваш швидкий спосіб навчитися, як продавати те, що ви хочете створювати.

Рассел (Расс) Фольц-Сміт, митець, математик, технік, освітянин та серійний підприємець

Щоб вижити, кожна компанія у світі має розумітися на продажах. Продажі — це все, починаючи від визначення, хто ваш покупець, і самої процедури до розширення команди та обслуговування клієнтів. Про різні аспекти продажів написано сотні — якщо не тисячі — книжок. Існують книжки про все, від філософії продажів до процедури й методик, проте немає справжнього сценарію для нового бізнесу, що пояснить, як з першого дня збудувати довготривалу, високоприбуткову та ефективну організацію продажів.

Я вирішив написати такий.

Я працюю у стартапах, засновую стартапи та інвестую у стартапи з 1997 року, і завжди виконую роботу, так чи інакше пов'язану з продажами. Завдяки моєму досвіду останніх двадцяти років я щотижня отримую десятки прохань від генеральних директорів, менеджерів з

продажів та молодих компаній допомогти розібратися з проблемами у продажах. І щороку мене як керівного директора *Techstars Austin* — венчурного інвестора у стартапи, чие завдання — допомогти підприємцям досягти успіху, кілька моїх колег запрошують приїхати й провести майстер-клас із продажів.

Я ніколи нічого не записував офіційно, але вирішив окреслити, якою може бути серія майстер-класів. Заглиблюючись у цю роботу, я спланував 18 потенційних майстер-класів, які врешті-решт перетворив на шестисерійний блог, призначений допомогти засновникам *Techstars* (а насправді будь-кому) розібратися, як розпочати й побудувати організацію продажів. На цьому етапі долучилися компанії *Techstars* і *John Wiley & Sons* і надали мені можливість написати «Продавай більше і швидше», поділившись цією перевіреною часом методикою з вами!

Щоб отримати максимум від моєї роботи, вам доведеться приділити час вивченню не лише мого досвіду, а й колективних перемог та поразок інших успішних засновників нового бізнесу та менеджерів з продажів. До цієї книжки увійшли історії та коментарі від засновників та менеджерів з продажів молодих компаній, з якими я працював роками.

Я називаю цю систему «принцип трьох відповідей»: *Кому* ви продаєте, *Що* вони купують і *Чому* вони це купують. Звучить просто, авжеж? Так і є, і все ж важко постійно тримати це в полі зору. Та, на щастя, легко повернутися до цього методу, коли розгубитесь.

Деякі кроки, представлені в цій книжці, можуть здатися нудними, незначними або гальмівними — і вони справді такі, якщо здійснювати їх у вакуумі. Але вони створюють базу для експериментів і випробовування того, що ви будете, і конче потрібні для побудови першокласної, успішної організації продажів. Ці ідеї допоможуть вам уникнути типових підводних каменів, що *справді* гальмують вашу здатність швидко розширюватись, і нерідко можуть навіть убити ваш новий бізнес. Крім того, ви отримаєте інструменти для донесення вашим працівникам, клієнтам та інвесторам, *що саме* ви робите й *чому* це працює.

Тримайте в голові цю просту ідею: *Інстинкт керує баченням, а дані визначають напрям.*

Поміркуйте над цим хвилину. Типовий світогляд засновника нового бізнесу — йти пробоем за своєю пристрастю, озброївшись внутрішнім чуттям. Таке мислення вкрай важливе для досягнення успіху в бізнесі, однак спрямування цієї енергії в дисципліноване русло допоможе отримати найкращі результати у найкоротший термін. У мить, коли спробуєте якнайшвидше покінчити з вправою чи взяти її під сумнів, спитайте себе: чи справді у вас достатньо даних, щоб рухатись уперед, чи вам просто хочеться в це вірити, аби швидше йти далі.

ПОЧАТОК

За останні 23 роки я брав участь у сімох нових бізнесах. П'ять із них зрештою були продані за ціною понад 850 мільйонів доларів. Шостий досі переживає непевні часи, а сьома компанія — ті самі *Techstars* (принаймні вони були новим бізнесом, коли я став керівним директором їхнього остінського відділення у 2015-му). До роботи в *Techstars* я ніколи не долучався до стартапів із понад 20 працівниками й зазвичай був одним із першої п'ятірки (або засновником). *Techstars*, коли я приєднався до них, налічували близько 100 працівників, та все одно я був присутнім на ранньому етапі нашого дивовижного крутого злету.

Коли в 1993-му я тільки-но переїхав до Сан-Франциско, я б розсміявся, якби мене спитали, чи був я підприємцем або продавцем. На відміну від багатьох сьогоднішніх людей (і навіть тодішніх), мене вабив туди не стрімкий розвиток технологій — вабили історія, альпінізм, близькість до національного парку «Йосеміті» та гурт *Grateful Dead*. І все ж, коли я пригадую ті ранні часи, то бачу, як у цьому єднанні проглядає початок мого шляху: подорож у невідомі краї з недостатньою кількістю грошей, нечіткі перспективи та розуміння, що для заробітку я маю становити цінність для кого-небудь, де-небудь... Знайомо звучить?

SHORELINE MOUNTAIN PRODUCTS

У 1997 році я дістав роботу в *Shoreline Mountain Products* — компанії, про яку ви, ймовірно, ніколи не чули. *Shoreline Mountain Products* були компанією, що продавала спорядження для альпінізму поштою. Це було до глобального розповсюдження інтернету й до того, як онлайн-продажі стали чимось звичайним. Натомість нашим основним каналом збуту був друкований каталог по 100 сторінок, який ми розсилали двічі на рік за придбаним переліком людей, що займалися альпінізмом. Коли я прийшов до цієї компанії, ми працювали утрюх у вітальні й гаражі (імпровізований склад) Тома Шора, відповідаючи на телефонні дзвінки та пакуючи коробки. На четвертий місяць моєї роботи в *Shoreline Mountain Products* я розмовляв телефоном зі своїм другом Алексісом Родрігесом. Алексіс нещодавно заснував цифрове агентство *Raw Interactive*. Він спитав мене, чи не думали ми про онлайн-присутність та можливість продавати спорядження через інтернет.

Я запропонував це Томові, і він погодився. Мушу віддати йому належне: по-перше, він дійсно розумів, хто його клієнти й хто стане ними незабаром (а саме: молодші та заможніші альпіністи), і, по-друге, він мав сміливість експериментувати. Ці дві речі є важливими, і ви ще не раз натрапите на них у різних формулюваннях упродовж усієї книжки.

Влітку 1997-го з допомогою Алексіса ми запустили дуже сирий інтернет-сайт для продажів. Решта — вже історія. Скінчилося тим, що *Shoreline Mountain Products* були продані *Mountain Gear*, — на той час найбільшому регіональному конкурентові *REI* — завдяки чому *Mountain Gear* мали досвід онлайн-продажів задовго до *REI*!

Засвоєні уроки: Відкрити свій бізнес — не те саме, що ввімкнути світло. Не буває так, що ви просто вирішуйте зробити це — й одразу з'являться клієнти. Щоб досягти успіху, довелося багато й тяжко попрацювати, як фізично, так і розумово. Довелося з'ясувати, хто наші клієнти й чого вони хочуть. Потрібні були також постійні новації, щоб залишатись актуальними. Ми торкнемося цих тем у 2, 3 та 7 розділах.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ