

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	5
Вместо предисловия	6
Почему ошибаются бизнес-тренеры?	14
Манипуляции? Забудьте навсегда!	18
Как искать больших клиентов?	24
Большие боссы: что у них общего?	37
Большие боссы: что им нужно?	43
«Государевы люди»	47
Цена уверенности	51
Неопределенность	56
А кто здесь решает вопросы?	62
Женщина-босс	67
Как не стать «поросенком».	73
Точка входа	76
Законы войны и законы мира	86
Команда	93
Терпение	98
Управляйте эмоциями	103
Методики убеждения	111
Работа с информацией	118
Не играйте роль	127
Создаем «фишку»	132
Внешний вид и атрибуты	135
У денег нет друзей	138
Не делайте бизнес на мелочах	142
О подарках, или Почему я так люблю Vaccarat	145

Кто платит в ресторане?	151
Держите дистанцию	157
Каналы восприятия	160
Язык мимики и жестов	171
Техника вербовки	174
Приемы личного влияния	185
Развиваем интуицию	189
Преодолеваю страхи	199
«Окно Овертона»	206
Гибридные войны и рефлексивное управление	213
Когда не работает CRM	223
Let me speak from my heart, или Работаем с иностранцами	225
О коммуникациях	231
Обратная связь	238
Пишем письма	242
Я передумал!	245
Поговорим о репутации	253
Последний бастион	266
Совет дороже денег	269
Празднуй тихо	273
Еврейские законы бизнеса	275
Продавец яиц	282
Идея как бизнес	288
О конкурентах	292
«Маленькие люди»	296
Ломаем преграды	298
Секреты мастера	306
Вредные советы, или Так делать нельзя!	308
Вместо заключения. Я могу	322

БЛАГОДАРНОСТИ

Я премного благодарен друзьям и коллегам за неоценимую помощь в создании этой книги:

Григорию Аветову, Александру Борисову, Александру Верховскому, Михаилу Горяинову, Андрею Гурову, Павлу Колобкову, Владимиру Морыженкову, Гилу Петерсилу, Сергею Плеханову, Сергею Попову, Юрию Растегину, Евгению Сендерову, а также сотрудникам рекламных агентств STRONG, ART UNION и NEW IDEAS.

Отдельное спасибо Антонине Гамалея за наш опыт, победы и достижения.

Как ни удивительно это звучит, я также благодарен конкурентам за то, что никогда не дают расслабляться, развивая креативность, укрепляя силу духа и заставляя нас думать на пять шагов вперед!

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Я не люблю сражаться, я люблю побеждать.

Бернард Шоу

Отлично помню тот ноябрьский день. В жесточайшей схватке за бюджет крупного европейского рекламодателя схлестнулись пять конкурентов: четыре международных сетевых агентства и мы, независимая российская компания. На кону — крупный годовой контракт с одним из лидеров рынка, поэтому и борьба развернулась нешуточная.

Противники пустили в ход все ресурсы: манипулирование ценами, несбыточные обещания, поливание грязью, информационная война. Только вчера мы провели трехчасовую презентацию, которую команда из 12 человек готовила почти месяц. Тревожный сигнал — нам выделили вечернее время, в 17:00, после презентации двух других агентств, когда, понятное дело, все сотрудники со стороны клиента уже устали. Нам нужно было не только донести до них разработанную стратегию, но и сделать это так, чтобы на нее обратили внимание.

Получилось. Слушали, задавали вопросы, благодарили. Обещали дать ответ через три дня.

Проведя сотни презентаций, я прекрасно понимал, что сказанные нам слова менеджеров московского офиса — исключительно дань вежливости, окончательное же решение будут принимать совсем другие люди в европейской штаб-квартире: они тоже присутствовали на презентации, но не выходя из своих кабинетов, по скайпу, поэтому мы их не видели.

По условиям тендера только два агентства должны выйти в решающий тур. Изначально наши шансы я оценивал в 20%, исходя из количества претендентов, но потом, проанализировав множество источников информации, слегка их уменьшил: как оказалось, дочка одного из топ-менеджеров московского представительства компании работала у нашего конкурента. Также я знал, что подрядчик, с которым клиент работал в тот год, тоже участвует в тендере и вполне клиента устраивает. К тому же наш потенциальный заказчик никогда не работал с российским агентством, так что, помимо прочего, нам нужно было разрушить укоренившийся стереотип: лучший сервис и лучшие цены дают только «западники».

Прошло четыре дня. Тишина. Мой опыт подсказывал, что в таких случаях лучше не тормозить клиента, а набраться терпения и ждать. И тут раздается звонок: звонит один из европейских руководителей, отвечающий за маркетинг.

— Дмитрий, у меня только два вопроса. Правда ли, что вы работаете с нашим конкурентом и что у вас нет ресурсов для полноценного обслуживания нашей компании?

— Марк, ответ на первый вопрос — нет, это неправда, ответ на второй — ресурсы у нас есть.

— Спасибо.

Еще одно «спасибо» можно было бы адресовать тому из наших конкурентов, кто придумал такую чушь и донес ее до головного офиса. Оптимизма этот разговор не прибавил.

Вечером мне позвонил знакомый и передал «послание» от одного из участников тендера: мы сообщаем клиенту, что не сможем реализовать стратегию и выходим из игры, а взамен эта компания не будет участвовать в еще одном большом тендере, где она была основным нашим соперником. Конечно, я отказался.

Тем удивительнее было получить на следующий день письмо, из которого следовало, что мы являемся одним из двух претендентов на победу, то есть вышли в финал. С этого момента всю переписку и все общение предлагалось вести исключительно с исполнительным директором европейского офиса.

Кто же второй кандидат? С кем мы будем биться в решающей схватке?

Ответа на этот вопрос у меня не было, но было письмо, где нам предлагалось «значительно улучшить условия на размещение рекламы» и снизить комиссию, то есть наш заработок. Я понимал, что, не меняя стратегии, мы не сможем снизить цену: все условия были получены от селлеров с учетом максимальных скидок, а снижение комиссии неминуемо приведет к тому, что проект станет для нас убыточным. Тем не менее мы должны были дать скорректированное предложение в течение трех дней.

И тут стали происходить удивительные вещи! Уже звонивший мне знакомый доверительно, «по дружбе», сообщил, что шансов у нас нет никаких и что наш конкурент готов работать «в большой минус» с целью завоевать клиента.

Может, блеф? А если нет?

Хорошо зная технологии информационных войн, я понимал, что в этой ситуации верить нельзя никому: ни клиенту, ни конкуренту. Задача первого — получить самые лучшие условия, задача второго — выкинуть нас с дистанции. В этот момент наши шансы на победу я расценивал не более чем в 40–45%.

Почему не 50? Ведь за победу боролись только две компании?

Потому что второй участник — одно из крупнейших международных агентств с представительствами в Нью-Йорке,

Лондоне, Париже, Пекине и общим штатом более 10 000 человек; мало того, это была именно та компания, которая уже работала с нашим потенциальным клиентом на момент проведения тендера.

Все складывалось не совсем в нашу пользу.

И тут мне в голову пришла парадоксальная мысль: если это агентство получило такое же задание и будет сильно уменьшать свою цену, у клиента может возникнуть закономерный вопрос: «А почему их цены на следующий год ниже, чем на текущий? Значит, условия, по которым мы работаем сейчас, далеко не самые лучшие!»

Это было только предположение, и в тот момент я не был до конца уверен в его состоятельности.

Если кто-то говорит, что победа в тендере — это шахматная партия, значит, он никогда не побеждал в больших тендерах. Сложный тендер — это гораздо больше, чем шахматы: это полноценная стратегическая операция, более похожая на соперничество спецслужб, с подвоверными играми и противодействием им, анализом действий противника, выработкой стратегии, ее реализацией. В любой момент ты обязан просчитывать как свои шаги, так и шаги противника, понимая при этом, что можешь как выиграть, так и проиграть.

Ровно за пять минут до отведенного срока высылаем в штаб-квартиру клиента письмо, где рассказываем, почему не сможем уменьшить комиссию и снизить цену. Безусловно, мы рисковали, не зная, как отнесется к этому исполнительный директор и что пришлет конкурент.

В ответ приходит короткое письмо: «Правильно ли мы понимаем, что вы не будете снижать цены?»

Отвечаю: «Да, без изменения стратегии и параметров размещения рекламы сделать это нельзя: все расценки получены

напрямую, и снизить их невозможно. Что касается комиссии, в эту сумму входит зарплата высококвалифицированных сотрудников, которые будут с вами работать, постоянное сопровождение контракта, ежемесячный анализ конкурентов, адаптация всех рекламных материалов и наша прибыль».

Мой ответ был нелогичен: клиент ожидал, что мы дадим ему лучшие условия, а мы ему объясняли, почему не будем этого делать. Однако я предполагал, что конкурент тоже не будет сильно снижать цены, а наша позиция открытости и доводы относительно размеров комиссионного вознаграждения будут приняты и оценены клиентом.

Наступила пауза. Проходит еще три дня. Все молчат.

Каждый день, приходя на работу, я видел застывший в глазах каждого члена нашей команды вопрос: «Ну что там?»

Жизнь научила, что в такой момент главное — не волноваться: все, что нужно, ты уже сделал, и дальнейшее решение клиент принимает сам. Тем не менее я ловлю себя на мысли, что почту на мобильном в такой ситуации проверяешь гораздо чаще, чем обычно.

Мы обедали с коллегами недалеко от офиса, когда я в очередной раз заглянул в телефон — есть письмо из штаб-квартиры! Я испытал то ни с чем не сравнимое чувство, когда понимаешь: через несколько секунд ты узнаешь результаты работы большой команды, а решение, которое принял клиент, определит вектор развития компании на весь следующий год. Я выдохнул, вдохнул и открыл письмо.

Первые слова были: «Поздравляем! Вы выбраны нашим партнером по реализации рекламной стратегии!»

В эту минуту чувствуешь себя как футболист команды, выигравшей чемпионат мира, осознавая, что позади невероятно сложный путь и ты его прошел! А главное — видеть эту радость у всех, вместе с кем ты победил.

Более 20 лет я руковожу рекламным агентством, это бизнес, построенный с нуля. Сегодня мы не просто являемся одной из крупнейших рекламных компаний в России: по результатам опроса ведущих рекламодателей, мы стали агентством № 1 в стране по уровню клиентского сервиса и вошли в первую десятку российских рекламных холдингов.

Бесконечно благодарен всем клиентам, с которыми работаю и работаю. Среди них такие бренды и компании, как Microsoft, Procter & Gamble, Mary Kay, Huawei, крупнейшая в мире платежная система UnionPay, немецкая бытовая техника Hansa, зубная паста Lacalut, шины Bridgestone, краски Tikkurila, «Останкино», «Папа Может», «Роснефть», агрохолдинг «Московский», макароны «Шебекинские», кофе «Гранд» и многие другие.

Реклама, как и любой современный бизнес, — высококонкурентная среда, но, в отличие от большинства других компаний, наш товар — это обещания. Их нельзя потрогать, заранее посмотреть и выбрать. Мы продаем эфирное время, клики и переходы, целевые рейтинги, охваты, креативные стратегии, новые идеи — все это крайне сложный и неоднозначный продукт. По сути, мы говорим клиенту: «Заплати сегодня за то, что через какое-то время, может быть (подчеркиваю, может быть), у тебя увеличатся продажи».

Вспомнил хороший анекдот в тему.

Война. Командир партизанского отряда вызывает Рабиновича и отправляет в тыл с ответственным заданием: надо распространить среди населения антифашистские листовки. Рабинович уходит. Два дня нет его, три дня — нет, пять дней — нет... «Расстреляли фрицы», — думают партизаны.

И тут возвращается Рабинович в отряд, вываливает перед командиром пачки денег: немецкие марки, рубли, доллары: «Ух, ну и намучился же я. Все распространил, как и было приказано! Но в следующий раз дай что-нибудь другое продавать...»

Что интересно, большинство прогнозов, основанных на «точном эконометрическом моделировании» и сложных расчетах, никогда не сбываются: жизнь всегда вносит коррективы в самые радужные планы.

Если бы наша реклама не была эффективной и не увеличивала продажи клиентов, я, наверное, занимался бы чем-нибудь другим. Но наши стратегии работают, работают успешно, и я бесконечно рад, что большинство заказчиков — и российских, и международных — сотрудничают с нами много лет!

Рекламный бизнес позволяет пробовать себя в разных ипостасях: продавца, аналитика, переговорщика, создателя стратегий, руководителя, но в первую очередь — бизнесмена, со своим опытом побед и ошибок, который помогает двигаться вперед. Уверен — если у человека никогда не было крупных ошибок, провалов, он никогда не сможет добиться больших побед.

Я не знаю ни одного успешного предпринимателя, который бы всегда побеждал, и очень благодарен всем тем сложным ситуациям, которые были, есть и наверняка будут, потому что они помогают делать правильные выводы, обретать бесценный опыт и никогда не сдаваться.

В силу уважения к этике ведения бизнеса и наличия подписанных соглашений о конфиденциальности я не могу публиковать многие имена, фамилии и названия, тем не менее все упомянутые в книге истории, лица и компании абсолютно реальны.

Я стремился сделать эту книгу максимально простой, понятной, практичной, без лишних рассуждений и ненужного пафоса. Уверен, что здесь вы найдете советы, которые пригодятся в бизнесе и помогут вам стать настоящим мастером больших продаж: умным, успешным, проницательным, настойчивым, настоящим бойцом и победителем в сложнейших схватках и корпоративных войнах!

ПОЧЕМУ ОШИБАЮТСЯ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ?

Если ты что-нибудь делаешь, делай это хорошо.
Если же ты не можешь или не хочешь делать
хорошо, лучше совсем не делай.

Лев Толстой

Идея написать эту книгу, книгу о больших продажах, пришла давно, и я премного благодарен за нее бизнес-тренерам.

Так же, как и вы, я постоянно забочусь о том, чтобы наши сотрудники постоянно росли профессионально, эффективнее работали, продавали больше. Мы часто приглашали бизнес-тренеров с целью научить менеджеров большим продажам. После этих занятий, семинаров, практик я видел, что эффективность моей команды начинала расти. Но, анализируя заключенные контракты, мы заметили, что есть определенный потолок сделок, где-то 20–30 млн руб., который менеджеры никак не могут преодолеть. Да, ребятам удавалось заключать больше договоров, но суммы каждого из них не увеличивались. Мы изменили подход к привлечению бизнес-тренеров и консультантов и, прежде чем заключать с ними соглашение и привлекать к сотрудничеству, стали задавать простой вопрос: «А какую самую большую сделку вы сами заключили в своей жизни?»

И вот здесь началось интересное!

Все «поплыли»: один говорит, что создал невероятно эффективный отдел продаж, другой — разработал продающие

скрипты и уникальную систему взаимоотношений с клиентом, третий — увеличил конверсию, научил разрабатывать стратегии переговоров и регулировать этапы воронки продаж... У всех был тот или иной опыт в бизнесе, но конкретную сумму самой большой своей сделки никто мне так и не смог назвать — или она абсолютно не впечатляла!

Когда речь идет о больших продажах, начинают действовать совершенно другие законы, правила, взаимоотношения, другая энергетика... И тогда я понял: никто из них ничему нас не научит! Большие продажи — дело штучное, сложное, его невозможно поставить на поток, тем более не имея серьезного опыта.

Что я называю большими продажами? В моем понимании это сделки от 50 млн руб. и больше, при этом мы говорим о единовременной сделке. То есть это не 50 сделок по 1 млн руб., а одна сделка на 50 млн, на 100 млн, на 200 млн руб. и выше.

Я начал много читать по этой теме. Из прочитанного больше всего понравились «Думай и богатей» Наполеона Хилла* и «Искусство заключать сделки» Дональда Трампа**. Я поехал в Лондон на семинар Тони Роббинса, самого успешного спикера в мире, стал чаще общаться с ведущими российскими предпринимателями, многие из которых являются моими клиентами, начал изучать историю, в частности правила ведения бизнеса, которые были приняты еще у древних евреев. Меня интересовало, какие секреты хранят настоящие мастера больших продаж? При этом я не переставая руководил бизнесом, заключал контракты, побеждал и проигрывал в тендерах, записывал и анализировал все факторы успеха или поражений.

* Хилл Н. Думай и богатей. — М.: Прайм-Еврознак, 2017.

** Трамп Д. Искусство заключать сделки. — М.: Юнайтед Пресс, 2009.

Я решил сам учить своих сотрудников большим продажам и увидел, насколько возросла их эффективность!

Эта книга — результат моего 20-летнего опыта, и цель ее — поделиться с вами знаниями, дать максимум полезной информации, которая поможет вам добиться успеха в сложных сделках, найти новые пути и методы работы, раскрыть свои уникальные возможности в больших продажах.

Мне очень нравится прекрасное высказывание Альберта Эйнштейна: «Если вы не можете объяснить что-то десятилетнему ребенку, значит, вы сами этого не понимаете». В этой книге вы не найдете научнообразных формул счастья и богатства, как и «волшебной пилюли», которая враз сделает вас миллионером. Такого попросту не бывает. Тем не менее я постарался не пропустить ни одну из проблем, с которыми сталкивается любой бизнесмен в больших продажах, описав их решения максимально простым и понятным языком.

Большие продажи — это огромный труд, работа над собой, постоянное совершенствование навыков и компетенций, развитие интеллекта и воли. В книге я лишь даю направление движения и делюсь опытом, а дальше сами решайте, какие из приведенных методик и советов будете осмысленно применять.

Я очень признателен слушателям моих семинаров за их вопросы, которые легли в основу многих глав этой книги. Вот некоторые из них, и наверняка вы с ними сталкивались:

— Мои клиенты — директора компаний часто задают вопросы, на которые я не знаю, как ответить: «А зачем ты мне нужен? У меня отличные подрядчики. У меня все и без тебя хорошо».

— Хотелось бы пробить определенный потолок. Как выйти на контракты в 1–2 млрд руб. с одним клиентом?

— Занимаюсь поиском финансирования. Я бизнесмен, и у меня есть продукт, который требует больших инвестиций. Главная проблема — найти тех, кто принимает решение по поводу финансирования. Это в основном собственники.

— Как бороться с реалиями российского рынка, при которых в тендерах часто выигрывает худший, несмотря на то что у нас и цены лучше, и опыт больше?

Если обычного продавца можно сравнить с водителем автомобиля, пусть даже гоночного, то мастер больших продаж — пилот истребителя, где абсолютно другие скорости, другое управление, другая цена ошибок. А потому, пересаживаясь в свой истребитель, не забудьте улыбнуться и накрепко пристегнуть ремни — настолько захватывающим и стремительным будет ваш полет!

МАНИПУЛЯЦИИ? ЗАБУДЬТЕ НАВСЕГДА!

Можно быть хитрее другого, но нельзя быть хитрее всех.

Франсуа де Ларошфуко

Когда я хожу на тренинги, семинары или читаю книги, посвященные ведению бизнеса, то всегда оцениваю полученный опыт по следующему критерию — вынес ли я из услышанного (прочитанного) хоть одну мысль, одну идею, которая помогла в чем-то стать лучше или больше заработать?

Надеюсь, что из этой книги вы почерпнете не одну, не две, а гораздо больше идей, рекомендаций, стратегий, которые помогут вам увеличить эффективность бизнеса и, конечно, доход.

Чему учат тренинги по продажам?

В первую очередь манипуляциям. Они могут скрываться под разными эффектными названиями, например «Как всегда добиваться своего», «Как отжать клиента» или «Как никогда не давать скидок», но в итоге все сводится к манипуляциям. Вы должны быть бодрыми, шустрыми, правильно и вовремя формулировать нужные вопросы, захватывать и удерживать внимание, расставлять словесные ловушки, перехватывать инициативу, дожимать, влиять всеми возможными и невозможными способами на выбор покупателя и т. д.

В одной из книг по продажам я наткнулся на удивительный совет: «Пользуйтесь усталостью оппонента. Когда вы

просите об одолжении уставшего человека, то, вероятно, получите ответ: “Хорошо, сделаю это завтра”, потому что сейчас ему не хочется ничего решать. И на следующий день он выполнит обещанное, потому что иначе будет испытывать психологический дискомфорт».

И еще у этого автора: «Если клиент говорит: “Я подумаю”, следует ответить: “Так чего тут думать? Сами же все видите! Давайте начнем с небольшой первой партии и будем двигаться дальше. Сколько вам нужно для следующей закупки?”»

Следуя таким «полезным» советам, вы никогда не станете мастером больших продаж и всю жизнь будете упражняться в низкоуровневых манипуляциях и мелких сделках. Когда вы совершаете обман, используете словесные ловушки или жесткое давление как основу своего стиля продаж, то постепенно к этому привыкаете и потом не сможете избавиться.

В конце книги я специально собрал воедино множество «вредных советов», найденных во многих книгах по продажам, и свои комментарии к ним. К сожалению, авторы даже не задумываются, насколько опасны их рекомендации.

Наверное, мне очень повезло, что я никогда не занимался маленькими сделками, а уже на третьем курсе института начал работать с крупными заказчиками, такими как Сбербанк, Procter & Gamble, Dell. Шел 1991 г., наша первая компания называлась «Молодежный центр “ВГИК-АРТ” при Бабушкинском райкоме комсомола». Уже в 21 год у меня был отдельный кабинет на третьем этаже ВГИКа, где мы проводили первые переговоры. В то время не было никаких книг, семинаров и курсов по бизнесу, и нас всему учила жизнь и клиенты.

Самое главное, что я тогда понял: в больших продажах не должно быть места манипуляциям. Работать нужно честно и открыто. Это единственно правильная тактика, позволяющая выстраивать многолетние партнерские отношения.

Почему?

Первое: потому что те люди, с которыми вам придется общаться, сами прекрасно знают все эти «школьные фокусы».

Руководитель одной компании рассказал мне забавную историю. Инженер по образованию, он в течение двух лет жил в США и много учился у квалифицированных тренеров по NLP (нейролингвистическому программированию). И вот, уже в России, к нему в офис приходят молодые и шустрые ребята и предлагают сотрудничать с их фирмой.

— Начинаем говорить. Я повернусь налево — они налево, я беру ручку — они берут ручки, — рассказывал он. — Может, они ходили на курсы какие-то: вскоре начали повторять, как я моргаю, мое дыхание. Со стороны это все очень забавно смотрелось. А я все эти «фишки» знаю в миллион раз лучше! И вот сидят два таких крутых манипулятора и пытаются меня копировать. Я в какой-то момент применил жесткий прием — специально задержал дыхание; они начали задыхаться, кашлять. На этом я разговор с ними закончил и больше никогда их не видел.

Второе: да, действительно, манипуляции иногда могут сработать. Но только в очень короткий промежуток времени.

Задача любого бизнеса — выстраивать долговременное сотрудничество. Если вы хотите влегкую срубить денег, обмануть, а потом отойти в сторону, можете смело закрыть эту книгу и вернуться к ней только после того, как поймете всю недалковидность и ущербность подобной стратегии. Однако, боюсь, вы уже не сможете перестроиться.

К крупному клиенту, с которым мы работали четыре года, пришли наши конкуренты, убедившие его в том, что нужно полностью пересмотреть всю маркетинговую стратегию (которая, замечу, давала ему значительный рост продаж) и сфокусироваться только на интернет-продвижении.

У меня всегда были очень хорошие отношения с этим клиентом, и я попросил руководителя компании поприсутствовать на одной из встреч с новой командой. И вот мы встретились... Отлично обученные, с хорошо подвешенным языком, активные ребята рисовали графики, где показывали рост продаж на 146% через два года (заметьте, настоящие манипуляторы никогда не скажут «в два с половиной раза» или «рост на 150%»: они всегда будут называть очень точную цифру — так звучит правдоподобнее. При этом, напоминая, речь идет о прогнозе в конкурентной отрасли на очень большой срок, а такие прогнозы почти никогда не сбываются).

То есть, говоря по-русски, они пудрили ему мозги. Владелец, опытный, крайне жесткий и умный бизнесмен, прошедший бандитские войны 1990-х гг., слушал их как прилежный ученик, записывая в блокнот основные тезисы. Вскоре подписал с ними контракт на два с лишним миллиона долларов. Он не хотел слышать никакой критики, никакого другого мнения, настолько он им верил!

Вскоре я ему говорю: «Николай Сергеевич, пришли мне, пожалуйста, их план — это же деньги, твои деньги». Пришлось долго уговаривать: он был в таком влюбленном, странном состоянии, что не хотел ничего никому показывать, ни мне, ни своим коллегам. С большим трудом мне удалось убедить его прислать смету наших конкурентов.

Когда вы влюблены в девушку и вам говорят: «Да ты что? Она же гулящая, с ней полгорода спало», — вы не хотите этого слышать, потому что влюблены, не способны критически мыслить, не видите никаких минусов у избранницы. В бизнесе такое состояние «влюбленности» тоже частенько бывает: например, когда вы берете нового сотрудника и возлагаете на него большие надежды или начинаете работать с новым «потрясающим» подрядчиком.

Так вот, мы посчитали их смету, и оказалось, что наши цены были ровно вполовину ниже!

Звоню владельцу, говорю об этом, а в ответ слышу: «Ну и что! Зато они мне продажи скоро в два раза поднимут!» И тут я понял, что этот диалог — разговор с кирпичной стеной. Человек настолько зомбирован этими конкурентами, что не хочет ничего слышать, даже когда ты ему показываешь прямое сравнение цен. Это классический пример жесткой манипуляции, гипноза, транса — называйте как хотите!

Но, как я уже писал, каждая история имеет начало и конец. В результате через десять месяцев работы с этими ребятами он в жесткой форме с ними расстался, через суд заставив вернуть то, что смог — а мог очень мало, потому что сам подписывал договоры и акты, все обязательства по которым были выполнены, пусть и по завышенным в два-три раза ценам.

Потом он позвонил и мы встретились. Он говорит: «Я не понимаю, что это было, как они смогли меня так провести! Я им отдал 2 млн долл. и сам не знаю, как и за что!»

Вот такая грустная история.

Проанализируйте, почему конкуренты вас обошли: вполне возможно, они сделали это именно таким образом, временно отключив у клиента способность критически мыслить. Да, такое бывает, и не раз я был свидетелем довольно странных изменений в поведении вполне здравомыслящих людей. Но все эти истории рано или поздно заканчивались.

Есть еще один момент, о котором я хочу с вами поговорить. Это откаты.

Бизнес не только в России, но и во всем мире устроен таким образом, что, к сожалению, неформальные (скажем так) отношения очень часто являются определяющими; наверняка вы с этим сталкивались. В книге я расскажу о совершенно

других решениях и подходах к большим продажам. И, поверьте, можно построить успешный бизнес, заключая контракты без откатов.

Если вы не согласны, мне вас очень жаль. Я знаю многих молодых бизнесменов, которые искренне не представляют себе ведение бизнеса без коррупционных схем, и они очень недоверчиво смотрят, когда я говорю, что это не так!

КАК ИСКАТЬ БОЛЬШИХ КЛИЕНТОВ?

Со мной всегда так бывает: стоит мне чем-нибудь заинтересоваться, как происходят десятки случайностей, имеющих к этому прямое отношение.

Айрис Мердок

Как искать больших клиентов?

Это, наверное, один из самых важных вопросов для каждого бизнесмена. Мой ответ до удивления прост: мастер больших продаж ищет клиентов везде.

На этом месте кто-то покрутит пальцем у виска — что он здесь пишет? Это же и так понятно! Но не торопитесь с выводами, а лучше задайте себе простой вопрос: «А все ли друзья, знакомые, друзья друзей, одноклассники, однокурсники, соседи и те, с кем вы сидите за одним столом на детском празднике, пересекаетесь в спортклубе или на отдыхе, доподлинно знают, чем вы занимаетесь?»

Думаю, что нет.

Возможно, вы видите достаточно часто, но они воспринимают вас просто как отличного парня (или девушку), интересного собеседника, спарринг-партнера в спорте или папу (маму) замечательного ребенка. А может, для кого-то вы — хозяин породистой собаки, владелец необычного автомобиля, путешественник, рассказчик анекдотов, покоритель дамских сердец? С вами хорошо петь песни, выпивать, охотиться, обсуждать политические новости, но почти никто толком не понимает, как вы зарабатываете деньги.

Каждую пятницу на протяжении многих лет я хожу с друзьями в Сандуновские бани; это целый ритуал, возможность для отдыха, общения и обсуждения самых разных вопросов. За это время я успел перезнакомиться со всеми постоянными посетителями Сандунов, а среди них, поверьте, много очень интересных людей. И каждый из них знает, чем я занимаюсь.

— Познакомься, это Дмитрий, — представляют меня новым членам нашего банного сообщества. — Он руководит рекламным агентством, преподает и пишет книги.

И хотя я хожу в Сандуны париться и отдыхать, такое времяпрепровождение принесло моей компании два крупных проекта на значительные суммы. Если вы настоящий руководитель, владелец компании или успешный менеджер, вы должны заниматься налаживанием и поддержанием контактов каждую минуту своего времени. Нужно сделать так, чтобы в вашем ближнем, среднем и дальнем окружении все узнали, какой бизнес вы ведете, — так вырастает дерево будущих продаж, которое пустит корни, начнет тянуться вверх, вширь, и ваш потенциал привлечения новых клиентов возрастет многократно.

Один из моих успешных менеджеров привел многомиллионного клиента, который был его соседом по даче, другой познакомился с владельцем очень интересной для нас компании на рыбалке.

Что не менее важно, любые потенциально интересные контакты нужно всегда превращать в действия. Одна из главных ошибок новичков в сфере больших продаж состоит в том, что, общаясь с потенциальными клиентами, они не могут перевести эти контакты в долгосрочные деловые отношения.

Предположим, вы с кем-то познакомились, отправили письмо, вам не ответили. Вы еще раз отправили письмо и на этом остановились. Другой вариант: бизнес этого

человека вам неинтересен, и вы забываете о нем. Или этот человек работает на слишком незначительной должности и ничего не решает. Запомните: мир вокруг постоянно меняется, и сегодняшний линейный менеджер через несколько лет становится директором компании, а ваш школьный товарищ-очкарик, которого все игнорировали, оказывается владельцем крупного бизнеса.

Все мастера больших продаж — отличные специалисты в поддержании добрых отношений. Они одинаково успешно общаются со всеми, кто их окружает, следят за успехами и изменениями в жизни этих людей, не забывают поздравить с днем рождения или пригласить на вечеринку. Да, это требует времени, внимания и постоянства, но поверьте: ваши усилия окупятся с лихвой!

Чем шире круг ваших контактов, тем больше шанс, что рано или поздно они начнут работать. При этом, если контакт не поддерживать, шансы на взаимодействие с этим человеком в будущем сильно уменьшаются: в окружении крупного потенциального заказчика всегда найдутся те, кто активнее и ближе к нему, чем вы.

Как я ищу новых клиентов?

Facebook и LinkedIn дали нам отличный шанс сообщить другим о себе, установить контакт, вести общение. Именно из Facebook я узнал о том, что выпускник моей родной английской спецшколы № 20 — член совета директоров крупного банка, в тендере которого мы бились, и это знание нам очень и очень помогло.

Несмотря на то что у нас в компании есть в штате опытные менеджеры отдела продаж, я понимаю, что никто лучше меня все равно не продаст наши услуги. Может, это плохо, но это так. Если вы руководитель или владелец бизнеса, поймите: никогда не надо стесняться продавать. Ни в коем случае это

не значит, что нужно всем и всегда предлагать и навязывать сотрудничество с вами, нет, но упускать свои возможности у вас нет никакого права!

Посмотрите: даже когда наш президент встречается с лидерами других стран, часто за этим следуют большие контракты на поставку военной техники, строительство атомных станций или газопроводов. После того как Дональд Трамп посетил Саудовскую Аравию, он с гордостью объявил о заключении контракта на поставку оружия на 110 млрд долл., и это стало крупнейшей в истории США военной сделкой. Можно ли назвать этих людей мастерами больших продаж? Безусловно! Поэтому запомните: вы никогда не должны стесняться говорить о вашем бизнесе и ваших преимуществах с разными людьми.

**Никогда не надо
стесняться
продавать**

Все мои друзья, друзья друзей и их друзья знают, чем я занимаюсь. Ряд моих клиентов — это мои школьные и институтские товарищи, одноклассники по МВА, которые построили успешный бизнес или работают на больших должностях в крупных компаниях. Они меня давно знают, доверяют — зачем им идти к кому-то другому?

Вот еще пример. Приходит ко мне менеджер по продажам и говорит:

— Уже три года пытаюсь наладить контакт с одной немецкой компанией, при этом никак не могу пробиться: директор по маркетингу под разными предлогами не дает мне выйти на руководство. Что делать?

Захожу на немецкий сайт, вижу: фамилия генерального директора знакомая. Спрашиваю:

— А он сейчас там работает?

— Да.

Оказалось, что руководитель — мой армейский товарищ, мы спали на соседних кроватях в казарме, когда охраняли Ленинградский морской порт. К сожалению, потом связь прервалась, он уехал в Германию, мы с ним не виделись 15 лет. Я позвонил, договорились встретиться. Ему понравилось наше предложение и разработанная стратегия развития бренда в России. Но тут мы наткнулись на очень жесткое сопротивление начальницы отдела маркетинга, которая, как потом выяснилось, сидела на серьезных откатах от наших конкурентов. Через какое-то время ее уволили, и мы долго и успешно сотрудничали, значительно увеличив продажи.

Поэтому всегда нужно получать максимум информации о том клиенте, с которым вы собираетесь работать: вполне возможно, в этой компании трудится ваш старый приятель или подруга.

Я читаю лекции и провожу семинары в разных вузах: «Синергии», Президентской академии, Высшей школе экономики и других. Один из моих клиентов — крупная компания, где мой же студент стал руководителем отдела маркетинга. Он мне позвонил, сказал: «Дмитрий Владимирович, хотим с вами работать». И мы работаем!

Я постоянно учусь, посещая наиболее интересные семинары, мастер-классы, фестивали и бизнес-форумы, и всегда они приносят новые контакты и новые возможности. Помимо этого, я состою во многих общественных организациях: Российско-Британской торговой палате, Гильдии маркетологов России; являюсь действительным членом Американской академии рекламы и Союза кинематографистов Российской Федерации. Все они проводят мероприятия, встречи, конференции, где можно встретить не только очень интересных людей, но и потенциальных клиентов. Я написал пять

книг; одна из них, «Реклама. Практическая теория»*, была признана АКАР** лучшим учебником по рекламе, изданным в нашей стране, и именно по ней этот предмет изучают более 50% российских студентов. Несколько клиентов обратились ко мне как автору учебника за консультациями, и с тех пор мы сотрудничаем.

В другой книге, «Король рынка»***, записаны мои беседы с Магерамом, самым успешным рыночным торговцем в Москве, человеком, который, по моим наблюдениям, продает больше всех овощей и фруктов и у которого может поучиться любой менеджер по продажам. Помню, через несколько недель после выхода книги раздается звонок:

— Дмитрий, ваш телефон мне дал наш общий знакомый, я купил вашу книгу в Московском Доме книги на Новом Арбате. Меня зовут Михаил. Хочу с вами встретиться.

Встретились. Оказалось, что этот человек — владелец пяти рынков в Москве. И сейчас мы успешно работаем над их развитием и продвижением!

Еще пример. Мой товарищ является фанатом ЦСКА. У него выкуплена ложа на стадионе, где во время матчей накрывается большой стол; приходят руководители компаний, владельцы крупного бизнеса, которые тоже являются фанатами «армейцев». И свою самую большую сделку в жизни, контракт на пять с лишним миллионов долларов, он заключил с компанией, во главе которой стоит заядлый болельщик ЦСКА, и познакомились они на стадионе.

* Сендеров Д., Ромат Е. Реклама. Практическая теория. — М.: Питер, 2016.

** Ассоциация коммуникационных агентств России.

*** Сендеров Д. Король рынка. Самая правильная книга о продажах. — М.: Издательская группа «Точка», 2017.

Другой товарищ, владелец строительной фирмы, решил научиться играть в гольф. Он взял лучшего, самого дорогого тренера и за два года вошел в топ-50 российских любителей. Итог — пять контрактов с компаниями, которыми руководят любители гольфа!

Здесь идет взаимодействие по принципу «свой–свой». Мы с тобой вместе, мы ценим то, что нас объединяет, мы доверяем друг другу! Результат подобного взаимодействия всегда на порядок выше, чем при использовании скриптов (работы по алгоритмам и заранее разработанным сценариям), обзвонov и других всем известных приемов, которые крайне плохо работают в больших продажах.

Кто-то может сказать, что все это нестандартные варианты выхода на клиента, их нельзя масштабировать и копировать. Конечно, нестандартные, ведь если мы говорим о большом бизнесе, здесь вообще нет стандартных решений и вам следует каждый раз осваивать новые пути для поиска потенциальных заказчиков.

Помните, что для вас всегда открыта отличная возможность заявить о себе, выступая на отраслевых конференциях и форумах, где могут присутствовать ваши потенциальные клиенты.

Почти 20 лет играя в большой теннис, я иногда выступаю на любительских соревнованиях, несколько раз получал кубки за призовые места. Помимо интересной игры, требующей отличной подготовки, реакции, опыта, теннис — это очень интересные люди, с которыми ты встречаешься на корте.

На одном из турниров я выиграл у своего соперника Романа с внушительным счетом. Он сильно расстроился, ругался с судьей и сразу уехал, хотя по регламенту ему предстоял еще один поединок. Как потом оказалось, Роман — владелец

крупного предприятия с большими рекламными бюджетами. Возможно, если бы я ему проиграл, у нас бы завязался контакт, тем более что после каждого турнира участников ждет хороший стол, где все тепло общаются.

Правильно ли я поступил? Может, стоило поддаться?

Я абсолютно уверен, что никогда, ни при каких обстоятельствах специально проигрывать не надо. Даже ставя перед собой коммерческие цели, в первую очередь нужно уважать себя и сражаться до конца. Да, можно потерять потенциальный контракт, но победа дает гораздо большее: уверенность и веру в собственные силы. Это не измерить никакими деньгами.

Еще совет — внимательно следите за своим отделом продаж: если вы видите, что кто-то из начинающих менеджеров подцепил «крупную рыбу», серьезного перспективного клиента, не надо бояться поступить жестко и передать этот контакт самому опытному сотруднику. Особенно если вы до конца не уверены в способностях, знаниях и потенциале новичка. Безусловно, нужно оставить ему причитающуюся долю в прибыли, которую он может получить, если сделка состоится, но не медлите и передайте дело самому эффективному из его коллег. В противном случае не удивляйтесь, если ваш менеджер на каком-то этапе этот контакт потеряет, потому что тот окажется ему «не по зубам». Поэтому не надо бояться сказать: «Ты большой молодец, ты нашел этот контакт, но мы его передаем другому менеджеру. Если все получится и мы подпишем контракт, ты обязательно получишь свой процент». Мы всегда делаем именно так, и опыт показывает, что это единственно правильное решение в подобной ситуации.

И еще — любые отношения в бизнесе — это в первую очередь взаимодействие людей, а не компаний, и очень сложно предвидеть, как они сложатся. Бывает так, что вы убеждены

в профессионализме и опыте своего работника, а он *просто не нравится вашему клиенту*. Ну не нравится, и все тут! У нас существует четкое правило, о котором знают все: клиент может в любой момент поменять своего менеджера, просто позвонив мне или написав письмо. Без объяснения причин, без явных пробелов или ошибок в работе. Просто звонит или пишет, и мы оперативно предлагаем замену.

Дело в том, что часто нам просто некомфортно общение с теми или иными людьми или не нравятся какие-то их качества, при этом мы не всегда в состоянии объяснить даже себе, почему это так. Если вы хотите сохранить клиента, предоставьте ему возможность работать с людьми, понимающими и устраивающими его, и будьте всегда готовы «пожертвовать» менеджером (переведя его на другой проект), чтобы сохранить ваш бизнес с этим клиентом.

Помните: большие продажи — это всегда компетентность и вовлеченность первых лиц компании, ее топ-менеджеров. Каждый из них обязан быть мастером больших продаж. Чем выше сумма контракта, тем больше руководителю придется вникать во все детали сделки и принимать участие в ней на каждом этапе.

ВОПРОС:

— Как руководитель, я постоянно зашиваюсь, при этом есть пул клиентов, которым надо позвонить. Но времени не хватает: основным ты звонишь, но есть много таких, которым нужно раз в месяц напоминать о себе и «гладить по голове», и через год, может быть, они «выстрелят». Но на них физически не хватает времени, потому что занят другими, более важными процессами. Как с ними работать, чтобы много времени не тратить, но и связь не терять?

ОТВЕТ:

— Запомните главное: если это ваш, лично ваш, клиент, с которым вы давно общаетесь, надо постоянно контролировать все, что с ним связано.

Но бизнес есть бизнес, и вы не всегда можете найти время и возможность самому поддерживать отношения с этим человеком: приходится делегировать кому-то часть полномочий. Ваша задача в этом случае — контролировать проект и найти максимально компетентного и опытного сотрудника для взаимодействия.

Терпение для мастера больших продаж — очень и очень важное качество. В обычных продажах вы позвонили, вам сказали «нет». Снова позвонили — «нет». Третий раз — «нет». И общение переводится в разряд третьестепенных, или о нем вообще больше не вспоминают. А в больших продажах законы другие: здесь очень редко получается быстро перевести контакт в реальную сделку.

Часто мы шли к серьезным контрактам по два или три года, проигрывая в тендерах или получая отказы. Но мы всегда стремились к своей цели и, занимаясь другими проектами и развивая бизнес, все время сохраняли постоянный контакт с потенциальным клиентом, знали, что у него сейчас происходит. У вас не может быть полной уверенности в том, превратится ли этот контакт в деньги или не превратится. Ваша задача — сделать все, чтобы превратился, а для этого никогда нельзя терять установленный контакт.

Также очень важно всегда соблюдать иерархию, табель о рангах: неправильно, если вместо вас — генерального директора — с первым лицом другой компании общается простой менеджер или начальник отдела. Такой «кастовый разрыв» может быть воспринят как неуважение.

Находите время. Я не верю, что в течение месяца нельзя найти время на двух- или трехминутный звонок. Не верю абсолютно. Выберите себе день, когда будете заниматься только клиентами. Звоните, встречайтесь, разговаривайте, предлагайте, рассуждайте, поддерживайте связь. Помните: в тот момент, когда вашему потенциальному клиенту понадобятся услуги, которые оказывает ваша компания (а вы не знаете, когда это случится), он обратится к тому, кого он помнит. Если вы всегда рядом, на связи, у вас гораздо больше шансов!

ВОПРОС:

— Нужно ли каждый раз платить менеджеру процент от всех сделок с «его» клиентом? Или ограничиться единовременной выплатой в первый раз?

ОТВЕТ:

— В каждой компании должны существовать свои правила и законы. Самое важное — чтобы они были и неукоснительно соблюдались. Наличие понятных и четких правил взаимодействия с менеджерами является прекрасным мотиватором, и наоборот: их отсутствие, невыполнение или постоянные изменения говорят о некомпетентности работодателя. Недавно услышал примечательное выражение: «неряшливый работодатель», то есть тот, кто не платит вовремя, нарушает договоренности, некорректен в своих отношениях с менеджерами. Если вы — ответственный руководитель, всегда действуйте согласно правилам, если наемный работник — сразу уходите из компании, где эти правила нарушаются.

Мы, например, платим в течение года тот процент, который причитается менеджеру от сделки, и дальше он получает процент меньший. Некоторые компании, если речь

идет о долгосрочном проекте, платят проценты в течение года, а через год этот клиент считается клиентом компании и менеджеру проценты не платятся.

ВОПРОС:

— А в случае, если клиент нас сам нашел: звонок поступил, менеджер принял?

ОТВЕТ:

— Еще раз повторю: у вас в компании должны быть правила, которые определяют все взаимоотношения с менеджерами, эти правила должны быть четко обозначены и всегда соблюдаться. При этом постоянно контролируйте своих менеджеров: вы обязаны быть в курсе всего, что у них происходит. Более того, очень часто я и мои коллеги-руководители сами общаемся с менеджерами наших крупнейших клиентов. Не ведем их, конечно, сами, а именно общаемся, это очень укрепляет деловые отношения и дает возможность менеджеру клиента всегда сообщать о тех или иных проблемах напрямую руководителю.

Безусловно, если речь идет о большом количестве клиентов с относительно маленькими бюджетами, это правило не работает, хотя знать, чем живет и дышит клиент, очень и очень полезно! А если мы говорим о клиенте с бюджетом в десятки и сотни миллионов, все этапы взаимоотношений нужно постоянно контролировать.

ВОПРОС:

— Я менеджер, но в основном общаюсь с руководителями компаний. Очень часто чувствую дистанцию, которую между нами устанавливают, и это сильно мешает. Что порекомендуете сделать?

ОТВЕТ:

— Первое, что вы должны сделать: попросить руководство поднять ваш статус. Не зарплату, не процент, а именно статус. Это нужно для общего дела.

Во многих американских и европейских компаниях давно и успешно используется статус «вице-президент», если менеджеру приходится взаимодействовать с первыми лицами. В крупных холдингах или банках можно насчитать несколько десятков (а иногда и сотен!) вице-президентов.

Согласитесь, есть большая разница в том, что видит на вашей визитке клиент: «менеджер отдела продаж» или «руководитель направления», «исполнительный директор», «директор по работе с клиентами», «вице-президент». Сделайте этот простой шаг, и вам сразу станет легче общаться с первыми лицами.

Также я часто видел, как простое переименование должности дает человеку новые силы и повышает его самооценку.
