

Дмитрий Андреев

# МОНСТР ПРОДАЖ



УДК 658.6/658.8  
ББК 65.9(2РОС)09я92

Все права защищены.

Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или какие-либо иные способы хранения и воспроизведения информации без предварительного письменного разрешения правообладателя.

**А 65 Андреев Д. В.**  
Монстр продаж. — Москва: Омега-Л, 2017. — 216 с.

ISBN

Каждый из нас порой попадает в ситуацию, когда его привычный мир рушится, и надо двигаться дальше. Но как двигаться, если везде закрыты двери и ты ничего из себя не представляешь? Или все-таки нет: ты можешь изменить абсолютно любые обстоятельства себе на пользу?

В подобном положении оказывается и герой нашей книги, который без опыта работы пытается карабкаться по карьерной лестнице в одной из компаний за счет скрытых ресурсов.

Почему одни делают быструю и головокружительную карьеру, а других постигают неудачи? Как мыслят успешные люди? Как можно нарушить все мыслимые каноны и достичь своих целей в несколько раз быстрее? Кто такой менеджер по продажам — бесчеловечный монстр, бегущий за прибылью, или человек с душой, которому не чуждо сострадание?

Ответы на эти вопросы вы найдете, прочитав эту книгу.

УДК 658.6/658.8  
ББК 65.9(2РОС)09я92

Издание для досуга  
12+

Руководитель проекта Ж. Фролова  
Корректор О. Соколова

Компьютерная верстка И. Шубиной

Издание подготовлено литературным агентством  
«Книжкин Дом»

Приглашаем к сотрудничеству авторов и организации.

г. Ростов-на-Дону, ул. Мечникова, 112 «г», офис 207

Электронная почта (e-mail): [book\\_house@list.ru](mailto:book_house@list.ru)

Сайт: [www.k-dom.net](http://www.k-dom.net)

Тел.: +7 (863) 207 80 06

Общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-93, том 2; 953000 — книги и брошюры

Подписано в печать 20.10.2016

Формат 60×90/16. Усл. печ. л. 12,5

Тираж 3000 экз., первый завод 500 экз. Заказ №

ISBN

© Андреев Д. В., 2017

© ООО «Омега-Л», 2017

© ООО «Книжкин Дом», оригинал-макет, 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора .....	7
Пролог .....	8
<b>Глава 1</b> Лента Мебиуса .....	8
<b>Глава 2</b> Почему бы и нет? .....	10
<b>Глава 3</b> Внезапный маркетинг .....	11
<b>Глава 4</b> Я продавец .....	17
<b>Глава 5</b> Впаривать или продавать .....	22
<b>Глава 6</b> Третий закон Ньютона .....	28
<b>Глава 7</b> Маленький шаг для мира продаж, но огромный — для меня .....	34
<b>Глава 8</b> Сделка .....	40
<b>Глава 9</b> Рельсы для клиента .....	43
<b>Глава 10</b> Очень последовательно .....	51
<b>Глава 11</b> Пьет кофе тот, кто продает .....	54
<b>Глава 12</b> Процесс непрерывного совершенствования .....	65
<b>Глава 13</b> Просто здравый смысл .....	76
<b>Глава 14</b> Свидание .....	82

## **4 Монстр продаж**

---

<b>Глава 15</b>	
Сухой закон .....	85
<b>Глава 16</b>	
Проактивность .....	92
<b>Глава 17</b>	
Культ тайм-менеджмента.....	93
<b>Глава 18</b>	
Личный бренд .....	99
<b>Глава 19</b>	
Революция бизнес-процессов .....	109
<b>Глава 20</b>	
Начало или конец? .....	114
<b>Глава 21</b>	
Не где, а когда .....	116
<b>Глава 22</b>	
Я робот .....	125
<b>Глава 23</b>	
Феномен увольнения .....	133
<b>Глава 24</b>	
Паранойя .....	140
<b>Глава 25</b>	
Предсказание .....	144
<b>Глава 26</b>	
Подходи, дорогой, покупай!.....	148
<b>Глава 27</b>	
Ваша честь — холодные звонки .....	155
<b>Глава 28</b>	
Знаешь, что такое безумие? .....	164
<b>Глава 29</b>	
Дело о пропавшем продавнике .....	166

---

<b>Глава 30</b>	
Лицом к лицу .....	169
<b>Глава 31</b>	
Руины телемаркетинга .....	176
<b>Глава 32</b>	
Один на один .....	181
<b>Глава 33</b>	
Встреча в баре.....	185
<b>Глава 34</b>	
Рай для продавца .....	188
<b>Глава 35</b>	
Корпоративные войны .....	196
<b>Глава 36</b>	
Большая игра .....	199
<b>Глава 37</b>	
Грандиозное мероприятие .....	205
<b>Глава 38</b>	
Лифтовая продажа .....	208
<b>Глава 39</b>	
Красная дорожка .....	213

## ОТ АВТОРА

Хочу выразить огромную благодарность близким людям, которые поддерживали и мотивировали меня при написании книги. В первую очередь моей жене Ольге Андреевой, родителям Алле и Виталию Андрееву и брату Евгению Андрееву. Своему бизнес-партнеру Михаилу Яненко-Базановому и его жене Елене Яненко-Базановой. Своей близкой подруге Евгении Ванадзиной. Всему коллективу Creative Call Project и devenot за огромную поддержку и отдельно Ирине Киселевой, которая стояла на страже наших проектов все это время.

Выражаю отдельную благодарность Александру Левитасу и Сергею Филиппову за веру в книгу и несколько по-настоящему дельных идей.

В бизнес-романе «Монстр Продаж», я постарался максимально тонко передать проблемы и возможности российского бизнеса в настоящее время, отсутствие границ в реальности и наличие их только в голове. Все, что мне помогло добиться успеха, описано в этой книге. Устраивайтесь поудобнее: вас ждет незабываемая история!

Делайте «холодные звонки», любите друг друга.

*Андреев Дмитрий Витальевич*

# ПРОЛОГ

Небрежно бросив ключи от новой bmw в портфель, я зашел быстрым шагом в лифт высокого Бизнес-центра и поехал на десятый этаж. В отражении зеркал я видел успешного молодого человека в крутом костюме, подогнанном четко по спортивной фигуре. Темные волосы, голубые глаза, в общем девушки находят меня весьма привлекательным. А если бы вы ввели в Яндекс слово «успех», то она 100% выдаст мое фото, по крайней мере, я так думаю. Я не просто гуру тай-меджмента, я тот человек, который всегда приходит вовремя, минуту в минуту. Я не просто вижу людей насквозь, я знаю, чего они хотят, а если чего-то не хотят — моя работа сделать обратное.

Я не экстрасенс. Я занимаюсь продажами. Мой наркотик — сделки.

Притом мне нужна не просто комиссия за продажи, а именно закрытие крутых сделок. И сейчас у меня ломка, так как не было крупной сделки уже несколько дней. Да я просто взбешен и готов исправить это недоразумение во что бы то ни стало. Меня почти трясет от переизбытка энергии, чтения мантры и кофе. Но клиент не должен увидеть мои эмоции... Успокоиться и настроиться на успешные и спокойные переговоры. Глубокий вдох, медленный выдох... Полный релакс. Я закрываю глаза...

# Глава 1

## ЛЕНТА МЕБИУСА

*Выигрывает вовсе не тот, кто умеет играть по всем правилам;  
выигрывает тот, кто умеет отказаться  
в нужный момент от всех правил, навязать игре  
свои правила, неизвестные противнику,  
а когда понадобится — отказаться и от них.*

*Братья Стругацкие*

За год до этих событий.

Я открыл глаза и обнаружил перед собой четырех женщин. Одна из них была постарше и смотрела на меня проницательным и оценивающим взглядом, а остальные больше смотрели с интересом. Помещение, где мы сидели, было небольшим и по сути состояло из большого стола для переговоров, телевизора для презентаций и кожаных стульев. Логотип в виде изогнутой трубки висел на стене, непонятная надпись колл-центр «Орфей» располагалась рядом.

— Ну что, начнем? — спросила Валентина, эффектная блондинка в легком платье и по совместительству HR менеджер, который пригласил меня на собеседование.

Вопрос скорее обращался к Елене — коммерческому директору, которая не переставала смотреть на меня изучающим взглядом. С виду она была сильной женщиной и бесспорным лидером, которая не потерпит неподчинения. Я старался держаться спокойно, купленный накануне костюм явно придавал мне уверенности, соглашаясь я кивнул головой.

— Итак, Андрей, зачем вы здесь? — спросила Елена.

— Ну вы мне позвонили и пригласили на собеседование, и вот, я собственно, я тут — ответил я, немного удивившись вопросу.

— Я правильно поняла, что вы окончили университет по специальности инженер, у вас совершенно нет опыта в продажах и тем не менее вы претендуете на оклад полноценного менеджера по продажам? — спросила меня Елена.

— Да... то есть нет. Я действительно окончил университет, притом с красным дипломом, был старостой группы и принимал активное участие в общественной деятельности на факультете, что в целом характеризует меня как ответственного сотрудника, и не долго работал кассиром в CD-магазине. — Вопрос застал меня врасплох: не так

я представлял себе первое собеседование. Думал, меня будут оценивать по моим достижениям, и я расскажу о себе, о дипломе...

Меня предупреждали многие, что после университета не так просто попасть на работу, не обладая должным опытом. Но откуда его взять, если я нигде не работал? Какой-то замкнутый круг.

— И как вы ЭТО собираетесь использовать для выполнения плана по продажам? Вы вообще умеете продавать? — более агрессивно спросила Елена.

Тут я понял, что мне конец. Мне захотелось очутиться, где угодно, только не здесь, не перед этими людьми, которые как будто издеваются надо мной, ставя меня в тупик. Меня прошиб пот, уверенность от нового костюма куда-то улетучилась. Если в ближайшие несколько секунд я не найду, что сказать, то пиши пропало... И тут меня озарило и я вспомнил об одном интересном опыте...

— Знаете, а ведь у меня был опыт продаж, только вот в резюме это не указано. Долгое время, пока я учился в университете, я занимался продажами магического оружия и амулетов в одной онлайн-игре и даже зарабатывал по тем временам неплохие деньги! — обрадовался я.

— Вы шутите? — спросила Елена, у нее в глазах стал промелькнул огонек интереса, и она чуть подалась вперед. Остальные заулыбались, им явно понравился такой поворот. Это мне придало сил, и я решил рассказать подробнее о своем опыте.

— Нет, я серьезно. Находил покупателей на форуме или в Интернете. Иногда даже приходилось встречаться с ними в живую и передавать товар. Брал с собой ноутбук, и мы производили обмен. Изучал цены на рынке и всегда знал, ниже какой суммы конкуренты не продадут товар. Один раз я даже продал двуручное огненное копьё директору завода из Челябинска за двадцать пять тысяч рублей. И он остался очень доволен приобретением, — и тут я понял, что невольно стал жестикулировать, показывая, как держу то самое копьё двумя руками.

Похуже, мой рассказ пришелся всем по вкусу. Началось бурное обсуждение того, как я дошел до этой идеи, сколько я заработал и за какой период, как я все это совмещал с учебой. Удовлетворив их ответами, мы договорились о звонке в конце недели, так как мне предстояло пройти собеседования и в других местах.

## Глава 2

# ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ?

Пройдя несколько собеседований, я решил остановиться на двух компаниях. Первая компания занимала среднее место в рейтинге топ 100 колл-центров России — колл-центр, занимающийся холодными звонками и новомодной темой — лидогенерацией, вторая — разрабатывала софт для компаний и была лидером в своем сегменте.

Интуиция подсказывала, что я смогу принести больше пользы в компании, которая находится на этапе бурного роста и пытается занять лидирующую позицию на рынке.

Плюс по новостям передали, что колл-центр «Орфей» первым из всех колл-центров внедряет у себя гибридный тип автодозвона, что повлечет за собой резкое увеличение производительности и даст новый рывок этой компании. Это мне показалось очень интересным.

Мне нравилась сама идея продавать — продажи. И казалось, что это будет легко сделать. Так же в колл-центре был более низкий оклад, но зато не было верхней планки по продажам, а в компании-интеграторе, наоборот, был предел по заработной плате.

А что думали мои родители?

Думали, что я спятил: после высшего образования идти торговать. В глазах моих родственников я был всего лишь торгашем, который взвешивает товар и пытается его втюхать клиенту. Вообще само понятие «продажник» очень сильно девальвировано в России, и даже новомодное название «менеджер по продажам» не сильно исправляет эту ситуацию. Как говорил один мой знакомый: «Надо быть либо очень умным, либо очень конченным человеком, чтобы заниматься этой профессией». Я явно не хотел относить себя ко второму типу людей.

Возможно, я пытался что-то доказать своим родителям, а может это был юношеский нигилизм?

Но что бы это ни было, я набрал номер Валентины и сказал ей, что готов выходить на работу. В ответ получил инструкции, что необходимо иметь при выходе на работу. Меня ждали уже в понедельник, я решил не оттягивать момент и стал готовиться к выходу в новый для меня мир — мир продаж!

## Глава 3

# ВНЕЗАПНЫЙ МАРКЕТИНГ

*Встать рано. Умыться. Позавтракать.  
Все это было сделано максимально медленно.*

Мозг стал постепенно просыпаться, когда я подходил к Бизнес-центру, и тогда я заметил, как красиво светило солнце сквозь зеленые листья деревьев. Весь мир радовался скорому лету, а вместе с ним радовался и я в ожидании больших перемен.

А сам Бизнес-центр, в противовес погоде, был старый и невзрачный, да еще при действующем заводе. На пропускном пункте сидел охранник, который на меня даже не взглянул.

Поднявшись на второй этаж, я направился по коридору вперед к заметной цели, где висела табличка «Отдел продаж». В голове проносились мысли, как будет здорово познакомиться с коллегами, ведь в моем понимании менеджеры по продажам самые общительные и доброжелательные люди, ведь это их работа находить со всеми общий язык и договариваться.

Я открываю дверь. Передо мной — большое пространство с плотно приставленными друг к другу столами и человек двадцать в одной комнате.

— Доброе утро! — говорю я, улыбаясь всем.

Но как ни странно, ни одна из голов не повернулась в мою сторону, что, честно говоря, меня немного смутило. Я, в свою очередь, начинаю искать знакомые лица, которые видел на собеседовании, а именно руководителя отдела продаж Марию.

— Подскажите, пожалуйста, а где Мария? — спрашиваю у ближайшего менеджера.

— Видимо, опаздывает. Присаживайся на свободное место и жди, — недовольно буркнул полный менеджер.

— Хорошо, — ответил я и двинулся к свободному компьютеру. Присев за рабочее место, я решил осмотреться. На одной стене висела большая доска, на ней были записаны фамилии и цифры. Далее взгляд упал на соседа, это был парень лет 25-ти, в безупречном костюме и аккуратно уложенной прической. А дальше мое внимание привлекла его кружка, точнее следы от кофе внутри нее. Такое ощущение, что ее не мыли еще с мезозойских времен. «Интересно, возраст деревьев можно определить по кольцам по спилу на дереве. А можно ли определить опыт менеджера по кольцам от кофе

на кружке?» — только начал размышлять я, как дверь открылась и в отдел вошла Мария.

Ее встретили более бурно, чем меня. Когда ритуал приветствия окончился, Мария подошла ко мне.

— Привет! Вот материалы для изучения наших услуг, у тебя есть два часа, — сказала она, улыбаясь, и положила на стол несколько толстых папок.

Следующие два часа я читал о том, какие услуги предоставляет колл-центр. С первого взгляда их можно разделить на две категории: исходящий и входящий телемаркетинг. Первая из них направлена в основном на привлечение новых клиентов для компаний через «холодные» звонки, вторая — на прием входящих вызовов, что особенно подходит компаниям с большим потоком звонков.

Холодные звонки подходят всем компаниям, которые используют активные продажи у себя в отделе. Основные преимущества заключаются в том, что колл центр организует проект с нуля, начиная с поиска базы данных, написания сценария и заканчивая работой специалистов, которых в свою очередь можно быстро масштабировать.

Мне же предстояло продавать «холодные звонки» через «холодные звонки», что поначалу немного забавляло, но со временем мое веселое настроение начинало испаряться. И тут ко мне подошла руководительница. Мы с ней прошлись по усвоенному материалу, совершили ролевой холодный звонок. Она выступила сначала секретарем, а затем и лицом принимающим решение (ЛПР), затем мы поменялись. Как мне показалось, я провел отличный звонок. Мария лишь улыбнулась. И тут началось...

— Андрей, что тебе мешает сделать первый реальный «холодный звонок»? — спросила она.

Я на несколько секунд задумался, в голове сразу завертелась куча мыслей — «у тебя не получится», «страшно», «зачем мне это надо?». Ведь по сути я ни разу еще не делал этого, ко мне всегда обращались первыми. Сердцебиение участилось, зрачки сузились, и я выдавил:

— Ничего, Мария.

Взял трубку и стал набирать номер, на который указала Мария. Он принадлежал школе английского языка, которая продавала свои курсы всем желающим выучить иностранный язык.

8... 812... 456...

Сердце забилось быстрее.

45...

Сердце сейчас выпрыгнет из груди.

38...

Ладони покрылись потом.

И пошли гудки, боже...

— Школа английского языка «Мамба», Марина, чем могу помочь? — произнес секретарь на другом конце провода.

— Добрый день! Меня зовут Андрей, компания «Колл-центр Орфей». Соедините меня руководителем, — выдавил я неуверенным голосом.

— Минуту, ожидайте, — ответила секретарь.

— Ничего себе, так просто? — Подумал я, но напряжение и неуверенность все равно не пропали.

— Дэвид Джонс слушает, — произнес мужчина с явным иностранным акцентом.

— Добры день, Дэвид, меня зовут Андрей компания колл центр «Орфей». Я бы хотел предложить вам услуги нашего колл-центра... Мы можем делать для вас «холодные звонки» и у вас будет больше продаж...Как вам такое предложение?

— Нам это не интересно! — ответил Дэвид.

— Спасибо! — выпалил я и хлопнул трубкой по базе. Мысленно поблагодарил клиента за то, что дал возможность прекратить это мучение. Если я буду так нервничать при каждом звонке, то поседею очень быстро.

— Ну видишь? Не так сложно, правда? — произнесла Мария и улыбнулась. Попрактикуйся еще потом послушаем твои записи.

— Хорошо, — ответил я. А вот что было не хорошо, так это мое самочувствие после этого звонка. Но я понимал, что продажи — это мой билет в роскошную жизнь.

Интересно, как с этим справляются другие менеджеры?

Я посмотрел по сторонам, остальные выглядели собрано и уверенно, в отличие от меня. Каждый занимался своим делом. Красивая блондинка красила ногти и периодически поправляла прическу, два молодых человека в рубашках, но без галстуков постоянно перешептывались и отпускали шуточки в сторону окружающих. Мой сосед без умолку разговаривал с каким-то клиентом, постоянно шутил и очень неестественно смеялся, но, видимо, человеку на другом конце провода это нравилось. А в конце помещения сидел угрюмый человек, ни с кем не разговаривал и часто бегал курить. Два других менеджера просто сидели молча, смотрели на телефоны и держали руку на трубке... Всех этих людей объединяло одно: когда звонил телефон, каждый старался как можно быстрее схватить трубку. Один из менеджеров так рьяно попытался это сделать, что опрокинул свой кофе, но трубку схватил. Забавным было то, что он продолжал разговор, а кофе стекал ему на брюки. Менеджер, не моргнув

глазом, сразу преобразился из угрюмого в абсолютно компанейского человека: стал шутить, часто улыбался, активно жестикулировал и убеждал клиента.

Немного отойдя от первого звонка, я принялся звонить. Часто вступал в разговор с секретарями, пытаюсь их убедить, что я предлагаю очень важные вещи, с директорами поговорить почти не удавалось.

Так прошло несколько дней. Знакомства внутри коллектива не заводились, все как будто специально держали дистанцию. И наконец, ко мне подошла Мария и сказала:

— Чем больше ты обращаешь внимание на секретаря, тем меньше шансов, что тебя пропустят к директору.

— Я пытаюсь с ними подружиться и договориться, некоторые меня уже узнают, — ответил я.

— И сколько времени у тебя на это ушло? И со сколькими ты подружился? — посмеялась Мария.

— С двумя, — сказал я.

— Можешь искать друзей и дальше, только вот продаж у тебя не прибавится, — отрезала Мария. — Попробуй, построить фразу следующим образом: «Добрый день! Соедините меня с директором. Спасибо!»

— И все? — удивился я. — И они меня сразу пропустят?

В голове у меня не укладывалось. Ведь до этого я тратил по несколько минут на разговоры с секретарем, которые приводили разве что к отправке общей информации на электронную почту, в лучшем случае я узнавал, на чье имя отправить, и мог впоследствии перезвонить, уже владея информацией.

— Все верно, скажи так. А если тебя не соединят, тогда отвечай на вопрос секретаря. Скорее всего она спросит тебя: «По какому вопросу?», на что ты ни в коем случае не должен отвечать, что хочешь сделать предложение. Иначе все твое сотрудничество приведет снова к почте. Для правильного ответа тебе нужен информационный повод. Ты можешь сообщить секретарю, что звонишь на предмет передачи клиентов, и если секретарь попросит уточнить, ты скажешь, что вопрос срочный и на почту ты их не сможешь отправить, а если тебя не переключат, ты просто позвонишь в другую компанию.

— Главное все это произносить уверенным голосом, — сказала Мария.

Оказывается есть закономерность между тем, что чем больше обращаешь внимания на секретаря, тем меньше шансов, что тебя пропустят. Это шло в разрез с моими представлениями, но мысль была здравая и мне захотелось ее опробовать.

— Хорошо, — ответил я.

До конца недели я делал «холодные звонки» по новому формату. Если честно, то на этапе секретаря у меня получалось это делать отлично, но как только разговор доходил до лица, принимающего решение, все менялось. Моя уверенность, которая была в разговоре с секретарем, сразу же пропадала, как только я начинал разговаривать с директорами, которые привыкли командовать. Это как будто опытный боксер, в одном углу и боксер новичок с другой стороны. У меня не было шансов, мой не до конца сформировавшийся голос пропускал удары от директоров, что разносило меня в щепки.

И тут мое внимание привлек разговор моего коллеги, который в отличие от других разговаривал по телефону стоя, да еще при этом громко хохотал. В его голосе не было слышно и нотки сомнения в том, о чем он говорит, каждое слово было взвешенно и произносилось в нужный момент. В разговоре Миша делал акцент на описание процессов и системы взаимодействия Колл-центра с клиентом.

Я дождался, когда Миша закончит разговор и спросил у него:

— Миша, как у тебя получается так разговаривать?

— В смысле? — спросил он.

— Я имею в виду, как тебе удается говорить таким уверенным голосом и постоянно шутить с клиентами? — уточнил я.

— А почему я должен чувствовать себя неуверенно? Просто пытаюсь быть самим собой. Наверное, тебе стоит лучше узнать нашу услугу и набраться опыта. Тогда я уверен, ты сможешь так же. — ответил Миша.

Как оказалось, Миша всегда говорил с клиентами стоя. Это была своеобразная фишка. Он считал, что в таком положении его диафрагма раскрывается и голос звучит иначе — более низко, и это воздействует на клиентов. Его друг Игорь, наоборот, говорит постоянно Мише: «Надо, брат, расслабиться, ты слишком агрессивный, всех клиентов уже пережал».

И тут как ураган в офис внеслась девушка со светлыми мелированными в фиолетовую полоску волосами, с хохотом и тысячей приветствий для всего отдела. Одетая она была в желтую футболку с надписью «Только маркетинг — только хардкор».

— А где тут у нас новенький? А вот, вижу тебя новичок!

Странная и в то же время очень креативная девушка подошла ко мне и продолжила:

— У нас тут традиция: каждый новичок в отделе продаж сам себе составляет презентацию из нашего описания различных процессов и преимуществ, картинок и блоков. Так что вот тебе флешка с материалами, можешь приступать. А зовут меня Мери, я из отдела маркетинга. Я еще приду.

И она удалилась так же быстро, как и появилась. А я смотрел в ее сторону, открыв рот, и держал в руке флешку.

Игорь похлопал меня по плечу и спросил:

— Знаешь, что такое безумие?

— Теперь да.

— Поверь мне, это только начало.

Я открыл флешку, в течение часа набросал презентацию и отправил Мери на почту.

Уходя вечером с работы, я думал о своем первом звонке. Было страшно сделать первый шаг, но затем все оказалось намного проще. Страх уходит со временем и приходит осознание. Какой вывод я могу сделать?

Не надо бояться нового. Возможно, «холодный звонок» заставил меня выйти из зоны комфорта, но как плюс я смог узнать что-то новое. Значит, выход из зоны комфорта — это хорошо?

Думаю, да. Посмотрим, что принесет мне новый день.

## Глава 4

# Я ПРОДАВЕЦ

Прошло несколько недель, я съел несколько килограммов гречки, прочитал много книг и стал себя чувствовать намного увереннее в разговорах с клиентами. На работе познакомился почти со всеми, а также успел немного подружиться с двумя менеджерами — Мишей и Игорем.

Первый был более строгим и собранным, всегда носил запонки и зажим для галстука, был гладко выбрит и довольно вежлив с коллегами. С клиентами был строго официален и последователен.

Второй же — Игорь, был полной его противоположностью: часто небритый, с взъерошенными волосами: говорил, что думает, и не всегда был вежлив, но в то же время отличался большой креативностью мышления и часто выкидывал такие «фокусы» или приемы, после которых клиент сразу подписывал договор.

Мне импонировали сразу оба подхода, но я не мог придумать, как можно объединить в одном человеке такие противоположности. И самое интересное, что я понял — по продажам они шли нога в ногу, привлекая клиентов на похожие суммы. То есть оба подхода давали неплохой результат. А мне предстояло понять, что больше нравится из них, так как другие менеджеры пытались подражать сразу обоим и имели весьма скудные, по сравнению с моими новыми друзьями, результаты.

А Мери за это время разнесла в пух и прах мою презентацию: колонтитулы не те, мало картинок, слишком много текста, шрифт разный и так далее. Но больше всего меня шокировало, что каждый раз она мне выдавала новую порцию комментариев по презентации. Такое ощущение, что в ней сосредоточена бесконечная вселенская мудрость по презентациям, и это очень сильно утомляло.

И тут мне пришло сообщение. Мне написал один из потенциальных клиентов, что он готов встретиться и обсудить наше коммерческое предложение. Это был Виталий из «Премьер технолоджи», его интересовали «холодные звонки». Я чуть не подпрыгнул на стуле, ведь это была моя первая назначенная встреча, да еще и после отправки коммерческого предложения. Я поспешил рассказать эту новость Марии.

Я подошел к ней и увидел, что она выглядела хмуро, но посмотрев на меня, улыбнулась. В последнее время я часто видел ее не в лучшем настроении. Цифры на доске подсказывали, что, возможно, это было из-за невыполнения плана по продажам.

— Я назначил первую встречу, клиент придет уже завтра, — отрапортовал я Марии.

— Молодец! Распечатай коммерческое предложение, а завтра с ним пообщаемся.

Проходящий мимо Миша похлопал меня по плечу и сказал, что я делаю успехи.

В хорошем расположении духа мы с Мишей и Игорем решили пойти попить кофе. Спустившись на два этажа ниже, мы зашли в кафе.

Кафе представляло из себя одно большое помещение со столами и стульями, в котором работала пухленькая кассирша-хохотушка, которая отвесила нам дежурную шуточку, что мы снова отлыниваем от работы.

Взяв по чашке кофе, мы уселись за столиком, Миша заговорил:

— Знаешь, Андрей, у нас в компании все идет не так гладко. Тебе не говорили, что зарплату нам платят с задержками?

— Как так? — удивился я.

— В последнее время дела с продажами идут так себе. Я-то свой план перевыполняю, Игорь — тоже, но денег все равно не хватает для погашения долгов компании — это по словам генерального директора, — сказал Миша.

— Но ты не волнуйся: тут платят, хоть и несколько позже, — добавил Игорь.

— Андрей, а как тебя занесло в продажи? Насколько я знаю, у тебя неплохое образование. Работал бы себе инженером, а ты пошел на стрессовую работу. Не каждый здесь может заработать хорошие деньги, — произнес Миша.

— Если честно, то я очень долго думал и никак не мог понять, чем хочу заниматься. Какую бы деятельность я ни выбирал, меня всегда тянуло к общению с людьми. Вдобавок у меня нет времени работать по специальности и ждать пока мне дадут повышение, я хочу зарабатывать уже сейчас. Хм, , пожалуй, дело в деньгах. — сказал я.

— Интересно, а почему именно, колл-центр? — продолжил Игорь.

— По-моему продавать услугу, которая в свою очередь поднимает продажи клиентам, должно быть несложно и интересно, — ответил я.

— Ты шутишь? Продавать вообще не особо просто. Я повидал много продавцов — и хороших, и не очень. И далеко не у каждого удавалось сохранить рост. Часто начинают хорошо, а потом в какой — то момент ставят неправильные приоритеты и уделяют слишком много внимания клиентам, которые не могут отказать, но и не могут согласиться. Нужна постоянная работа, перезвоны и напоминание

о себе. Никогда нельзя забывать о «холодных звонках». Перестав их делать, ты лишишься притока новых контактов и в какой-то момент придется начинать нарабатывать их сначала, что будет означать большой просадок по продажам.

— Да брось ты, — вступил Игорь. — Я вообще не делаю «холодных звонков» и что с того? Продаю я не хуже твоего, главное — быть психологом, изучить НЛП, устанавливать с клиентами рапорт, тогда они сами будут рекомендовать тебя. Когда выходишь на такой уровень, то про «холодные звонки» уже можно забыть.

— Игорь, да ты вообще некоторых клиентов по имени не помнишь. Будешь продолжать в таком духе, то я тебя обгоню — подколот Михаил.

— Да какая разница, если они покупают?! — парировал Игорь.

Я смотрел на них со стороны и думал, что у каждого есть свой подход и свой стиль, причем настолько противоположные, что не понятно, как у них получается так успешно работать, да еще и ладить между собой. Если Миша обладал абсолютной четкостью во всем, каждый час делал пометки в ежедневнике, чтобы ничего не забыть, выбирал один прием и оттачивал его множество раз, как говорил Брюс Ли: я не боюсь соперника, кто изучил 1000 ударов, а боюсь того, кто изучил один удар 1000 раз. Игорь же, наоборот, не имел ежедневника и каждый раз подкалывал Мишу за это, системности предпочитал спонтанность и каждый раз разговаривал с клиентом по-новому, рождая интересные истории.

Я же в свою очередь не мог понять, чей подход мне импонирует больше, но знал одно, что оба подхода принесут большой результат. Вот бы объединить их, но какое-то мое чутье подсказывало, что два таких разных человека не смогут ужиться в одном, так как слишком они разные: один взрывной, а второй — такой спокойный.

— Ладно, парни, пора идти на работу, Колл-центр сам себя не продаст, — сказал Миша. И мы пошли наверх.

Только я принялся за «холодные звонки», как ко мне подошла Мария и сказала:

— Пора провести тебе экскурсию по производству. Пойдем, покажу тебе нашу святую святых — операторский зал.

Не долго думая, я пошел за Марией в другой конец коридора, отворив стеклянные двери. Мы прошли через небольшой рецепшен с гигантской надписью Колл-центр «Орфей».

— Привет, Верочка! Мы на экскурсию, у нас тут новенький.

— Привет! Проходите.

Попав в операторский зал, первое, что бросилось мне в глаза, а точнее в уши, — это звук голосов сотни операторов, слившихся

в один сплошной гам. Дальше я был поражен количеством людей, работавшим здесь. Две огромные серые стойки тянулись на десяток метров вперед, в каждой из них — по два ряда операторских ячеек, разделенных перегородками, в которых операторы располагались лицом к лицу.

— Это же сколько тут работает людей?

— Если быть точным, то двести двадцать человек, — сказал проходящий мимо парень.

— Впечатляет.

— Да, как ты понял это операторский зал. На каждую группу операторов есть свой супервайзер или тим-лидер. Он или она следит за эффективностью группы и обучает новичков. А вот в том зале находятся разработчики проектов. Они пишут сценарии для каждого проекта, их мы набираем из наиболее эффективных операторов.

— А сам оператор на софте нашей разработки может совершать до трехсот вызовов за день.

— Как же они не устают?

— Во-первых, у них есть перерывы, каждый час. А, во-вторых, ими занимаются тренера или коучи, которые работают с операторами, ставят им голос, защищают от выгорания и так далее.

Мария показала в сторону еще одного помещения с окнами, закрытыми на жалюзи, и табличкой «Отдел качества».

— А вон там находится служба контроля качества. Они ни с кем не разговаривают, чтобы не было даже малейшей возможности обвинить в предвзятости. Целый день слушают вызовы и заполняют отчеты.

— Интересно.

— То есть после продажи клиент попадает к разработчику проекта; тот в свою очередь пишет сценарий, а уже после этого передает его в операторский зал для изучения, где он совместно с супервайзером сдает тест. Если все хорошо, то оператор утверждается на проект и начинает делать «холодные звонки», а отдел качества параллельно проверяет его работу и дает обратную связь супервайзеру для проработки с операторами. Далее отчет о проделанной работе формируется автоматически и улетает на почту к клиенту. Теперь ты знаешь, как происходит работа воочию с виду все просто, а на деле очень сложно справиться с такой большой системой. Один только правильный подбор кандидатов чего стоит.

Я еще раз оглядел всех сотрудников, работающих в этом помещении. Каждый из них был занят своим делом: кто-то печатал на клавиатуре, заполняя отчет; кто-то раздавал раздаточные материалы по проектам; с первого взгляда это выглядело, как хаос. На глаза мне

попалась группа мертвецки бледных сотрудников с мешками под глазами, которые очень устало шли. Интересно, в каком отделе они работают? Им явно приходится несладко.

— А каким образом никто не путает процессы в такой огромной системе?

— Как обычно через выстроенные бизнес-процессы и ERP-систему.

— Что такое ERP-система?

— Это система по управлению организацией. Ты, например, работаешь в CRM-системе, где ведешь все дела по клиентам, а вот в ERP-системе работает вся компания.

Интересная система. Если она может выстроить порядок в такой организации, значит она много стоит.

— ОК', нам пора идти обратно в отдел продаж и готовиться к твоей первой встрече.

Дальше Мария проинструктировала, как себя вести с клиентом, когда рассказывать презентацию, как использовать уловки и прочие наставления.

То, что я сегодня заметил, было очень интересно. Каждый менеджер продает по-разному, вырабатывая свой индивидуальный стиль. Наверняка у каждого есть свои преимущества и недостатки. Только, как понять, какой стиль стоит выбрать?

Возможно, стоит какое-то время поработать и понимание придет само?

Может быть.

# Глава 5

## ВПАРИВАТЬ ИЛИ ПРОДАВАТЬ

*Утро. Умыться. Поесть гречи.  
Надеть костюм. Выйти на работу.*

Сегодня состоится моя первая встреча с клиентом. Сказать, что я взволнован, значит не сказать ничего. По пути на работу пытаюсь читать книгу по продажам, но не могу разобрать ни слова, в голову лезут только мысли о клиенте, как себя вести. Насколько быть напористым? Или, наоборот, не давить на клиента и просто рассказать ему презентацию. Мария говорит, что сделку надо закрывать сразу, ни на секунду не отпускать клиента из-под контроля, иначе это сделают конкуренты, побеждает сильнейший.

Хорошо, что меня готовили к этому. Я зазубрил все возможные и невозможные преимущества нашего Колл-центра, мог рассказывать легенды о наших операторах и о том, как они выводят проекты на новые уровни. Я был готов. Я был на коне. Или я волнуюсь? Волна страха начала меня обволакивать, ведь клиент может задать вопрос, ответ на который я не знаю, или вообще оказаться редкостным... И я не смогу найти с ним общий язык. Вспотел. Чертово метро. Повсюду локти и жар. Капелька пота очень медленно и противно побежала по спине.

Так, надо взять себя в руки и остыть, да лучше остыть для начала. К счастью, поезд остановился, двери открылись и меня вынесла наружу многоликая толпа с пустым взглядом.

Глотнув свежего воздуха я почувствовал себя лучше. В голове мелькнула мысль: самое ужасное, что может случиться, так это то, что клиент у меня не купит и тогда надо будет найти другого. «Холодные звонки» я уже делать умею, так что это просто вопрос времени. Вдруг стало стыдно перед собой за резкий порыв страха: ну разве мужики боятся?

Мужики разве что не танцуют — ухмыльнулся я про себя и пошел навстречу утреннему ароматному кофе в офисе, который по факту был так себе, но мне нравилось пить его в компании новых друзей.

Первая половина дня пролетела быстро. И вот мы с Марией ведем клиента в переговорку, в которой не так давно я проходил собеседование. В руках у меня коммерческое предложение на сто пять тысяч рублей, которое существенно повысит финансовые результаты кли-

ента. Клиента зовут Виталием, он примерно моего роста, в костюме черного цвета и в простой белой рубашке без галстука, на вид он собран и настроен решительно.

— Добрый день, Виталий. Рад нашему знакомству, — говорю я. Улыбаюсь, жму руку и протягиваю визитку.

Вслед за мной все проделывают ритуал приветствия.

Затем я включаю экран и вывожу на него презентацию Колл-центра. Начинаю увлекательное путешествие в мир телемаркетинга. От меня не ускользают такие детали, как основание Колл-центра и мотивация персонала, слова идут складно и выстраиваются в мощную комбинацию эпического описания Колл-центра... Только вот клиент, по-моему, начинает засыпать, наши заслуги не сильно его волнуют.

— Я забыл сказать, что у меня мало времени. Пока я тут общаюсь с вами, у меня непонятно чем занимаются сотрудники. У вас есть опыт в нашей сфере? — перебивает меня клиент.

— Да, мы уже работали с проектными организациями, — отвечает Мария.

— И как результат? — спрашивает Виталий.

— Порядка 5% заинтересованных клиентов мы получили по результатам прозвона. Подскажите, по каким критериям вы выбираете Колл-центр? — перехватила инициативу Мария.

— Мне нужен недорогой Колл-центр с максимальным результатом. Мария, что за вопросы? — негодовал клиент. Вы на меня свои продажные штучки не применяйте. Я в продажах более 10 лет и все их знаю. Лучше расскажите мне, как у вас происходит подготовка проекта и что входит в ее стоимость?

— Подготовка проекта состоит из нескольких этапов. Первый этап — это подготовка базы данных, мы подбираем для работы ваших потенциальных клиентов. Вторым этапом мы составляем сценарий разговора, а затем переходим к обучению оператора и уже после к самим звонкам. Работа пойдет нон-стоп, и я уверена лучшего Колл-центра вам не найти, — парировала Мария и получила суровый взгляд от Игоря.

Заметив это, я немного покачал головой, и клиент перевел взгляд на меня.

— Подскажите, Виталий, а у вас уже был опыт работы с Колл-центром? — решил подключиться я.

— Нет, с Колл-центром мы еще не работали, — ответил клиент.

И тут меня осенило: вместо того чтобы продолжать продавать клиенту и наткнуться на его негатив, просто рассказать о Колл-центрах? О том, какие они бывают, какие виды тарификации они используют? В любом случае идей у меня больше не было и я начал рассказывать клиенту внутреннюю кухню Колл-центров.

— Тогда вам нужно знать, что существует два типа тарификации: первый вид — вы оплачиваете только все время работы операторов с того момента, как он пришел на работу, и до того момента, как он уходит на перерыв или с работы, оплачивая все ожидания между звонками. И второй тип тарификации, когда вы оплачиваете только сами разговоры, которые совершает оператор. Когда будете общаться с другими колл-центрами, уточняйте их формат работы. Мы работаем по второму формату, — решил поделиться секретом я.

Клиента это явно заинтересовало, и дальнейший разговор пошел, как по маслу. Виталий вовлекся в обсуждение и сыпал вопросами, я в свою очередь отвечал, а Мария периодически включалась в разговор и пыталась закрыть сделку. В такие моменты мы с клиентом стали переглядываться и я понял, что на фоне этого у нас возникло некое взаимопонимание: я хотел быть полезным и просто честно отвечал на вопросы клиента, например о том, что никто не гарантирует результат по проекту, но мы приложим максимальные усилия.

Когда обсуждение подходило к концу и клиент собрался уходить Мария произнесла:

— Какую информацию вам еще необходимо получить для принятия решения?

Клиент взбесился и сказал:

— Мария, я же сказал, что не надо мне продавать! Я этого не люблю!

— Виталий, я всего лишь хочу понять ваши потребности, — оправдалась Мария.

Я решил проводить клиента до дверей и немного успокоить. Извинился за руководителя и сказал, что она просто хочет заполучить клиента. Видимо, Виталия подкупила моя честность и он, улыбнувшись попросил, чтобы следующие переговоры прошли без нее.

Мы попрощались, я вернулся к Марии обсудить результаты переговоров и что делать дальше.

— Клиент скорее всего не купит. Думаю, он просто хотел узнать наши условия на будущее. Так что на неделю его можно оставить в покое и работать дальше по новым контактам, — резюмировала Мария.

— ОК', но мне кажется, он купит, — ответил я.

— Он не совсем адекватен, — сказала Мария. И я заметил, как сузились ее глаза и сжались кулаки.

— Занимайся другими клиентами!

Дальше день прошел без особых изменений. Мария часто куда-то бегала из офиса. Я заметил, что если раньше она заходила в офис с довольным лицом, то сейчас это выражение куда-то делось.

Вдруг по внутреннему номеру мне позвонила Валентина и сказала, что ждет меня в переговорке с целью проверить мою адаптацию на рабочем месте.

Поговорить с красивой девушкой всегда приятно, и я пошел туда в отличном настроении. Шагнув за дверь, меня снова настигла мудрость маркетинга в лице Мери.

— Привет, новичок! Куда спешишь?

— Привет, к Вале, на какую то адаптацию.

— А ты знаешь, что инстинктивная реакция человека происходит в первые три секунды?

— Нет.

— Теперь знаешь.

Блин, теперь целый день будет крутиться ее фраза, как в прошлый раз. Ну да ладно.

Когда я зашел в кабинет, то увидел стоящую спиной Валентину. Она была одета в строгую черную юбку и белую рубашку, этакий строгий образ бизнес-леди. «Вот кому-то повезло», — подумал я. — Чтобы содержать такую девушку надо много зарабатывать. Интересно, на сколько мне надо продавать, чтобы заполучить ее?

— Привет, еще раз! Присаживайся, — мелодично сказала Валя. — Ну как ты тут устроился? Как тебе коллектив?

— Привет, все супер! Узнал много нового. Подружился с Игорем и Мишей, классные ребята, — рассказал я. — Сегодня был на встрече с клиентом. Думаю, будет первая сделка.

— Рада слышать. Руководство возлагает на тебя большие надежды, компании нужны продажи, — сказала Валя. — С кем еще успел познакомиться?

— С Еленой мы почти не пересекались, а вот с Марией мы работаем почти каждый день, — ответил я.

— А как тебе Мария в качестве руководителя?

— Ммм... В целом все хорошо — сказал я.

Но врать я никогда не умел. Насчет Марии у меня начали закрадываться определенные мысли, но делиться ими я бы не хотел. А Валя, видимо, была отличным психологом: зрочки ее глаз сузились и мне показалось, что она о чем-то догадалась. Вначале Мария показала мне крутым специалистом и знатоком колл-центров, но как показала последняя встреча, она совершенно не слышала клиента, хотя я мог и ошибаться.

— Подскажи, а что для тебя продажи? — спросила Валя.

— В смысле? Продажи — это работа, — ответил я.

— Давай копнем чуть глубже, — прошептала она и наклонилась чуть вперед. — Что продажи значат именно для тебя? Ты же выбрал эту сферу неспроста?

— Хм... продажи для меня это свобода. Знаешь, у нас в семье никогда не было много денег. И когда я смотрел на своих сверстников в хорошей одежде и с крутыми девайсами, то завидовал им, и всегда хотел оказаться на их месте. И вот мне подвернулся случай заработать денег онлайн и я смог купить себе много разного, чего не могли позволить мне мои родители. Поэтому продажи для меня в первую очередь это свобода.

— То есть по сути это твой билет в другую жизнь? — спросила Валя.

— Да, именно так.

— Знаешь, я слышала, что для многих продажи — это стиль жизни. Ты можешь себя отнести к таким людям?

— Если рассматривать любые отношения между людьми, как обмен чем-либо, то да. Ведь обмен, то есть бартер, и есть сама продажа. Девушка продает молодому человеку уют и тепло, а он в свою очередь дает ей безопасность и уверенность в завтрашнем дне. Друзья дают друг другу позитив и поддерживают в трудную минуту, и если такой обмен будет односторонним, то продажа больше не состоится. Да, я думаю, что разделяю эту мысль.

— То есть по твоему мнению муж с женой продают себя друг другу? А как же безвозмездная любовь? Когда люди просто любят друг друга?

— Они же любят друг друга не просто так: сначала влюбляются в тот образ, который они создают друг для друга, а потом, если чувства остаются, поддерживают их своеобразным бартером, будь то ужин при свечах, цветы, подарки и домашний уют. Они дарят друг другу счастье по очереди, но делают это так, чтобы эффект оставался постоянным. Тогда отношения будут полноценными.

— Ты рассуждаешь как психолог со стажем. Уверена, у тебя получится продавать. Но твое сравнение не слишком романтично, — улыбнулась Валентина.

— Ты спросила, а я развил мысль, — улыбнулся я.

— Спасибо, Андрей, на этом все.

— Я прошел тест?

— А ты сам, как думаешь?

Мне оставалось только улыбнуться в ответ. И мы пошли по своим делам, каждый в свой офис. Валя на прощание улыбнулась мне и пошла к лифту.

Валя сильно будоражила мою кровь, но я чувствовал себя человеком другого сорта, чтобы предложить ей сходить куданибудь вместе. И я понял, что слишком боюсь отказа, а это преодолеть сложнее, чем сделать свой первый «холодный звонок».

День прошел без происшествий. Мне порекомендовали новую книгу по личностному росту. Я подумал, что скоро они будут мне сниться, так как за последний месяц я прочел около десятка книг. Если усвоить всю информацию, описанную в книге, то я стану гуру производительности, тайм-менеджмента и продаж.

Не важно, какое определение продаж ты используешь, важно только то, как ты их чувствуешь, как ты их воспринимаешь. Сегодня я понял, что продажи для меня не только работа. Это даже больше, чем цель. Это определённый стиль жизни. Практически все в нашей жизни можно рассматривать с точки зрения бартера. Клиенту должно быть комфортно с вами на переговорах, если он почувствует не ладное, то начнет закрываться. Не все уловки продаж работают всегда, надо тщательно выбирать подход к каждому клиенту.

## Глава 6

# ТРЕТИЙ ЗАКОН НЬЮТОНА

*Будильник. Греча. Чертовое метро.*

Два часа до звонка будильника, и я уже на работе, но без первого ритуального кофе я чувствую себя зомби. Итак кофе я выпил, дал пять Игорю, и мы начали думать, чем себя можно развлечь, пока нет Миши и Марии. А они, к слову, были на встрече с клиентом. И мы решили обклеить его рабочее место стикерами. Хихикая и толкаясь, мы заклеили все, начиная с монитора и заканчивая его сменными ботинками. На все про все у нас ушло не более 7 минут, так что мы задали жару всем высокоэффективным людям, ибо это был самый эффективный поступок при условии отсутствия коллеги.

— Вам заняться больше нечем? — спросила Света.

По ее словам, она работала очень давно в продажах, но я почему-то вообще не слышал ее разговоров с клиентами.

— И тебе хорошего дня, Света! — протроллил ее Игорь.

Тут молниеносно забежала Мери и произнесла:

— А ты знаешь, что человеческий мозг обрабатывает изображение в 60 000 раз быстрее, чем текст?

— Да, господи, когда же у нее это закончится?! — взмолился Игорь.

— Нет, но теперь, видимо, знаю.

— Игорь, тебе не мешало бы запоминать, что я говорю. Будешь блистать перед клиентами.

И наш внезапный маркетолог снова упорхнул. Затем весьма довольные собою мы вернулись к нашим прямым обязанностям и стали звонить.

Через пару часов пришел Миша, посмотрев на наше творение, ска-зал, что мы идиоты: нашли чем заниматься вместо продаж. Однако зная Мишу, мы понимали, что шутка ему понравилась и он приду-мает чтонибудь в ответ.

А у меня настало время позвонить клиенту — Виталию и узнать его решение.

— Виталий, добрый день! Это Андрей Колл-центр «Орфей».

— Андрей, добрый день!

— Хочу узнать, как у вас обстоят дела с выбором Колл-центра? Есть ли хорошие новости для меня?

— Есть пара вопросов. Насколько у вас актуальна база данных?

— На 80 или 90 процентов. Но мы тарифицируем звонки только по вашей целевой аудитории.

— ОК', на самом деле, когда вы поделились на встрече информацией о тарификации, то сэкономили мне кучу времени при общении с другими колл-центрами. Я ценю вашу честность, поэтому готов начать работать с вами.

— Спасибо! Рад слышать, мы не подведем.

— Вы можете прислать мне реквизиты?

— Да, конечно, как доберусь до компьютера.

— Хорошего дня!

Сказать, что я был доволен собой, значит не сказать ничего.

Я тут же поспешил поделиться новостью с Марией, но ее не было на месте, поэтому рассказал ее ребятам.

Прошло несколько часов.

Проверяю почту, но реквизитов так и нет.

Подумал, что если не придет их завтра, то позвоню ему.

Мария так и не появилась в офисе до самого вечера, а вечером неожиданно сказала, что уходит из компании.

Такая новость всех шокировала. Я тоже был удивлён, но по большому счету мне было все равно. Меня больше волновала моя первая сделка.

Прошел день.

Чертов будильник. Греча. Метро.

Глоток кофе, проверка почты. Реквизитов так и нет, начинаю нервничать и набираю клиента. Он же мне обещал? Как так?

— Виталий, доброе утро! Удобно говорить?

— Да, Андрей, не успел вам реквизиты скинуть. Столько дел навалилось в офисе, ничего не могу поручить своим разгильдяям. Даже кулер с водой нормально заказать не могут, как будет минутка обязательно скину.

Клиент положил трубку, а я уставился в монитор и завис на пару секунд. Наверное я так и остался бы сидеть, если бы дверь в офис не отворилась и сюда не зашлабы Елена с присущим ей важным видом.

— Всем привет! Минуту внимания.

Весь офис замер: менеджер-блондинка медленно отложила лак в сторону и стала дуть на ногти; Игорь завис с кружкой у рта, развалившись в кресле; Миша в своей манере стоял с трубкой в руке и прикрывал ее ладонью. Все остальные смотрели немигающим взглядом в ожидании, что сейчас произойдёт.

— Как вы знаете Мария больше у нас не работает: ее результаты не оправдали доверия нашего директора. И теперь вас, банду тунеладцев, буду проверять я. Ежедневно. А теперь хватайте свои трубки

и давайте вытаскивать компанию. А ты, Юля, пойдешь работать в салон красоты, если не перестанешь красить ногти в рабочее время.

Сказала, как отрезала Елена, а затем, резко развернувшись, ушла в свой кабинет.

Пару минут все сидели в тишине пока ее не прервал Игорь, который сказал Юле, менеджеру-блондинке: «Я, кажется, знаю, кто у нас на очереди». За что был моментально послан.

Очнувшись, я схватил трубку и стал звонить. Нет времени думать, надо действовать.

По прошествии нескольких дней мне так и не удалось получить реквизиты у Виталия. Я начал вспоминать нашу первую встречу, как я устанавливал с ним контакт.

Он был очень решительный, любил сам задавать вопросы и всегда перебивал, если ему не нравилась тема. Он мне чем-то напомнил Мишу, который был полон воли. Если он понимал, что клиента невозможно переубедить, то легко мог развернуться и уйти со встречи.

Но мой дальнейший анализ ни к чему не привел, я решил спросить совета у Миши.

Я подошел к его столу, он записывал какие-то комментарии в ежедневник после очередного звонка. Миша мне как-то показывал, как заполняет его: на каждой странице у него были расчерченные секции для дел разной степени важности, были неотложные, важные и обычные. Если какое-то дело не успевал выполнить, то переносил его на другой день, а все выполненные не зачеркивал, а замазывал замазкой.

— Миша, нужна твоя помощь, — сказал я.

— Да, конечно, погоди секунду, — ответил Миша, дописывая задачи на день. — Есть, я весь во внимании.

Он закрыл ежедневник и повернулся ко мне.

— Тут такое дело: никак не могу получить реквизиты от одного клиента, хотя он дал свое согласие на работу.

— Ага, ты влип! Теперь будешь до бесконечности доставать, пока он не внесет твой телефон в черный список. Мои поздравления!

— Ничего не пойму. Клиент сказал что у него нет времени мне отправить реквизиты, а после каждого звонка говорит, что сделает это, как дойдет до рабочего места. И так целую неделю! Что посоветуешь, Миша? Вот как мне с ним быть? Звонить ему дальше мне уже как-то неудобно — обрисовал проблему я.

— Да, понимаю твое смущение — Михаил повернул голову набок и посмотрел в потолок, обдумывая ситуацию. Знаешь, Андрей, каждый менеджер, когданибудь встречается с таким клиентом. И поверь

мне — это не последняя твоя встреча. Их надо брать напором: если он уйдет в отказ, то уже тогда отложить его в сторону!

— Так я и боюсь, что он накричит на меня при следующем звонке, а ты предлагаешь надавить на него еще больше. Ни за что! — Смутился я.

А Миша в ответ лишь улыбнулся и сказал:

— Я имею в виду, что у клиента мало времени, и тебе следует ему помочь. Скорее всего, если он не врет, то он очень занятой человек. Из твоего рассказа следует, что его сотрудники не могут без него работать. А это означает, что в тот момент, как он добирается до рабочего места, он просто не может вспомнить про твои реквизиты, так как его дергают со всех сторон сотрудники. И если продолжать ему звонить, то можно вызвать его негатив и лишиться сделки. Я думаю, надо поступить следующим образом: найти реквизиты его компании у него на сайте или в реестре юридических лиц. Наша бухгалтерия поможет тебе это сделать как минимум за шоколадку. Да-да, тебе надо находить общий язык и с другими отделами, это расширит твои возможности закрывать сделки очень сильно. Реквизиты надо внести в договор, подписать с нашей стороны и отправить клиенту. Думаю, это должно сработать, если мы правильно поняли твоего клиента.

— А если не получится? — засомневался я.

— Значит, найдешь другого клиента, делов-то. Запомни, не каждая попытка закрытия сделки приводит к продаже, но она обязательно должна быть, так как без них у тебя не будет продаж

— Спасибо, я попробую! — поблагодарил я Михаила и сел за компьютер. На сайте реквизитов я не нашел, поэтому взял трубку и набрал бухгалтера.

— Ира, привет! Нужна твоя помощь, необходимо узнать реквизиты по названию организации и имени руководителя. А с меня шоколадка.

— Да, сейчас гляну.

— Как называется организация?

— ООО «Фаст проект груп» и директор Виталий Прыткин.

— Да, есть такой. Отправлю тебе по почте.

— Спасибо, я твой должник!

Итак, реквизиты у меня есть, теперь надо подготовить документы и заявиться с ними к клиенту! Через 10 минут у меня был готовый договор, нехватало только подписи клиента на нем.

Беру трубку набираю номер клиента и молюсь про себя, лишь бы его не спугнуть.

— Алло, Виталий, это Андрей! Буквально на минутку, удобно?

— Добрый день! Я же говорил, что пришлю вам реквизиты. У меня тут гора задач! — недовольно ответил клиент.

Вот черт, так и думал, что разозлю его. Надо выкручиваться.

— Я на самом деле вот по какому вопросу. Я уже давно понял, что вы очень занятой человек, а моя задача — помогать своим клиентам. Поэтому у меня уже есть ваши реквизиты. Я заполнил договор и техническое задание для начала работы. Все что надо сделать — это подписать документы. Я учел там все моменты, которые вас интересовали на нашей встрече, — выдал я.

— Хм... вы очень настойчивый. Привозите завтра договор ко мне в офис, я взгляну на него.

— Договорились. Хорошего дня!

Миша с Игорем увидели мою довольную физиономию и улыбнулись. И тут я заметил, что все изменилось. Видимо, после последних ежедневных волшебных пилюль от начальства офис стал очень громким. Даже Юля начала делать «холодные звонки», парни перестали ждать входящие вызовы и тоже стали звонить. В общем работа кипела, и в офисе стало очень громко, что выводило из зоны комфорта новичка, которого привели к нам в кабинет буквально вчера. Его звали Юрой. Честно говоря, он был странный. Видимо, дефицит кадров заставлял руководство брать даже тех, кто не особо подходил на эту вакансию. С виду Юра напоминал обычного ботана. Добавь ему пару тату, бороду, и он мог бы сойти за хипстера, но хотя, пожалуй, для него он был все-таки слишком ботаном. В своих коротких штанах он смотрелся просто нелепо, и эта какофония звонков выводила беднягу из его привычной зоны комфорта: он начал медленно сползать под стол, поскольку говорил он тихо. Видимо, для него это было неплохое решение, а меня это очень сильно позабавило. Я окликнул Игоря и показал ему в сторону новичка. Игорь не сдержался и заржал во все горло, но Юра, как будто ничего не замечая, расположился под столом и стал говорить с клиентом дальше.

Я вышел в коридор, на пути мне попала Мерси:

— А ты знаешь, что 90% всей обрабатываемой информации человеческим мозгом визуальная?

— Нет.

— Так знай.

И, как обычно, удалилась. Интересно, что по этому поводу скажет Карнеги?

Интересно, что чем сильнее ты давишь на клиента, тем сильнее он начинает сопротивляться. Ты думаешь, что учтиво напоминаешь о себе, но в какой-то момент твоя учтивость разбивается о раздражение клиента и куда-то девается та легкость и непринужденность

---

в общении, которая была. Это как третий закон Ньютона — сила воздействия равняется силе противодействия. И вместо того чтобы продолжать давить и встречать возрастающее сопротивление, лучше сменить тактику и попробовать зайти с нового угла. Облегчи задачу сделать шаг навстречу. Звучит просто. Получится ли проделать этот фокус с остальными?

# Глава 7

## МАЛЕНЬКИЙ ШАГ ДЛЯ МИРА ПРОДАЖ, НО ОГРОМНЫЙ — ДЛЯ МЕНЯ

*Будильник. Противная греча. Метро.*

Читаю «Искусство торговать», заряжаюсь энергией и еду к клиенту. В сумке — договор на первую сделку, что не может меня не радовать и не волновать одновременно. Поднимаясь по эскалатору, я замечаю, что на меня начинают засматриваться девушки, а я улыбаюсь им в ответ. В последнее время уверенности у меня на целую армию продавцов.

Выхожу на улицу, сверяюсь с картой через смартфон и направляюсь в нужную сторону. Без проблем нахожу Бизнес-центр «Хоуп» и поднимаюсь на нужный этаж после оформления пропуска.

Открыв дверь офиса, меня встречает секретарь с вопросом: «Вы к кому?» После уточнения вопросов проводит меня до кабинета директора. Сам по себе кабинет был просторным, но стулья и столы были завалены различными вещами, в том числе и бумагами. Сам стол руководителя при всей своей массивности начал прогибаться под весом макулатуры на нем. Да, у него действительно куча дел. Интересно, как он до этого дошел? Сам клиент выглядел немного растерянно. Я не успел сказать здрасти, как мимо пронесся парень с кипой листков.

— Виталий, это надо срочно подписать. У нас горят сроки по этому делу! — Почти выкрикнул сотрудник.

Директор отложил свои дела и сказал: «Давай их сюда. Вечно вы не можете ничего решить и сделать без меня». Он подписал их почти не глядя. Я терпеливо жду, пока они решат свои дела. Менеджер, получив бумаги, направился к выходу, получив указания закрыть за собой дверь и никого не пускать.

— Виталий, здравствуйте! Вот я принес бумаги. Вижу, что вы очень заняты, поэтому не займу у вас много времени. Вот документы, обратите внимание на четвертый раздел.

Виталий, не торопясь, берет договор, листает его и нервно поглядывает на дверь. Я продолжаю осматривать кабинет: вижу фото-

графии со спортивных соревнований, несколько кружек на столе, пепельницу и дискеты. Дискеты! Офигеть, их кто-то еще использует? Мне стало любопытно и я решил спросить клиента о них.

— Виталий, а этот раритет еще работает? — спросил я, указав в сторону дискет.

— Что, простите?

— У вас много дискет.

— А это.. Нет, конечно. Все руки не доходят их выкинуть. Мне с ними лет 20 назад надо было что-то сделать. Там были какие-то важные файлы, но меня постоянно отвлекали другие задачи. Так они и устарели, как и сама задача, если дело не кризис, тогда оно подождет, — Сказал Виталий и усмехнулся своему высказыванию.

— Интересная теория, — попытался навести мосты я.

— Знаешь, обычно меня начинают расспрашивать о моих спортивных фотографиях, о том, чем я занимался, и так далее. Ненавижу это лживое притворство. А ты, я смотрю, достаточно искренен. Знаешь, что? У меня совсем нет времени смотреть договор. Давай его сюда, я подпишу.

Мне оставалось только улыбнуться и поблагодарить клиента. А он тем временем поставил печать на документах, подписал их, вручил мне мою копию и пожал руку. Рукопожатие было сильным, а сам Виталий посмотрел мне прямо в глаза.

Я взял свою копию и направился к выходу. Открыв дверь из кабинета директора, я увидел несколько сотрудников, только и ждущих момента, чтобы вломиться в кабинет босса.

Я поспешно вышел на улицу, вдохнул воздуха и порадовался отличному началу дня. По пути купил кофе в одном из местных ларьков.

И вот буквально через полчаса я открываю дверь в офис, захожу с довольной миной и вижу следующую картину: Юрий так и сидит под столом разговаривает с клиентом, только теперь он придвинул стул, чтобы его было не видно, и принес с собой покрывало, на котором и разместился. Вот это эпатажный тип. Но как ни странно, на него больше никто не обращал внимание, только Игорь покрутил пальцем у виска.

Я перебросился парой слов с коллегами и принялся разгребать почту, как вдруг раздался звонок. Все кинулись к трубкам, но я был быстрее и произнес уже заученную фразу:

— Андрей, Колл-центр «Орфей». Чем могу помочь?

— Добрый день! Меня зовут Артем, мне нужна консультация по «холодным звонкам».

— Очень приятно, Артем! Вы обратились по адресу. Но прежде чем я расскажу о нас, попрошу вас описать свою задачу. И тогда я смогу сформировать лучшее решение для вас.

— Да, конечно. Я владелец стриптиз клуба *Virgins*, и мне нужны клиенты, сможете организовать?

И тут шаблон моей работы, который только начинал формироваться, стал немного рваться. Я на секунду уставился в монитор пустым взглядом, ведь мое представление о том, что к нам будут обращаться клиенты из автосалонов, медицинских учреждений, банков, страховых было уничтожено, а затем я не нашел ничего лучшего, как засмеяться. Это же не может быть правдой. Это какая-то шутка...

— То есть я правильно понимаю: вы хотите, чтобы мы прозвонили базу физических лиц и пригласили их к вам в клуб? — с хохотом произнес я. И добавил уже более серьезно: это самый нестандартный запрос за все время моей работы, и мне он нравится.

Притом забавным был тот факт, что работал я не больше месяца. То есть проектов много я не успел повидать.

— Да, все верно. А как мне еще искать клиентов? Конкуренция сейчас большая, а мы хотим быть впереди всех. Тем более у нас не простой стриптиз, а развлекательный формат без жести. Это своего рода инновация в нашей сфере.

Судя по голосу клиента, он тащился от моей реакции. Только мне предлагать ему бредовый проект совсем не хотелось. И вместо стандартных расспросов о выборке клиентов для обзвона, предоставлении скрипта звонка я выдал: «Мне нужно время, чтобы подумать».

— И о чем же? Вы мне можете коммерческое предложение предоставить или нет? — Начиная злиться клиент.

— Сейчас не могу. Для начала я должен продумать проект, без этого я не вижу смысла в продаже. Дайте мне пару часов и я вам перезвоню с решением.

— Хм... ОК'. Но смотрите, буду звонить еще в другие места. На вашем месте я бы не затягивал.

— Да, я понимаю.

На этой ноте мы попрощались, я записал контактные данные и внес лид в crm.

Проект не стандартный — это факт. Предлагать ему прозвон физических лиц на предмет приглашения в стрипбар очень глупо: мы будем попадать не только на целевую аудиторию, но и на бабушек с дедушками, детей. При этой мысли я невольно ухмыльнулся, представив, как наши операторы впаривают такое лекарство пожилым людям. Нет, тут надо все хорошенько обдумать. С целевой аудиторией все понятно: это мужчины за 25–30 лет, кто хочет развлечься,

да еще и при деньгах, так вот их выделение из общей массы при помощи звонков вызывает трудности. Мне нужен совет, при этом не просто совет кого-то, а помощь человека с нестандартным мышлением. И тут я подумал об Игоре и пошел в его сторону.

Игорь, как всегда, сидел развалившись в кресле, смотрел в потолок и болтал с какой-то службой технической поддержки. Закончил свой разговор он следующей фразой: «А мне без разницы, поскольку я ваш клиент, а не вы мой, сделайте так, чтобы это работало, и перезвоните мне. Отсчет времени пошел. И бросил трубку.

— Ни фига не умеет работать. Чего хотел? — спросил Игорь, повернувшись вместе со своим креслом. Он напоминал мне космонавта в положении, в котором он сидел или даже полулежал.

— Игорь, нужна твоя помощь. Мне только что звонил стриптиз-клуб.

— Да! Чего бы они ни хотели, все отрицай. Был у меня один похожий случай... — нагнувшись в мою сторону, шепотом проговорил он.

— Нет, ты меня не так понял, — улыбнулся я. — Это наш потенциальный клиент, он хочет заказать у нас «холодные звонки», но я не представляю, какой проект мне ему предложить. Мы же не будем звонить без разбора всем по домам и приглашать их на стриптиз.

— А почему нет? Было бы очень весело, я уже это представляю! — Игорь блаженно закрыл глаза. И вдруг он резко вскочил со стула и сказал: « У меня есть идея».

— Вот как мы поступим: ты предложишь ему проект «Прозвон по компаниям». — выдал он.

— Ты шутишь? Это еще более нелепо. Как ты себе это представляешь? Алло, это стриптиз-клуб? А давайте вы мужским коллективом придете к нам? Мы для вас станцуем, — засмеялся я.

Игорь ухмыльнулся и сказал:

— Слушай внимательно! Нам нужны директора бизнесов и совсем не обязательно говорить в лоб о стриптизе. Мы будем хитрее: мы усыпим бдительность секретаря срочным вопросом, а самого ЛПРа будем водить за нос до самого конца разговора и только потом приоткроем завесу тайны и ошарашим нашим предложением.

— А это может сработать! — обрадовался я. — Спасибо, Игорь! С меня причитается!

Я поспешил набрать клиента.

На звонке у Артема стояла мелодия *mc hammer*. Вот уже точно необычный клиент! Надо выводить его на личную встречу и убеждать.

— Артем, снова здравствуйте, это Андрей, Колл-центр «Орфей».

— Слушаю. Нашли решение? — поинтересовался клиент.

— Да, более чем. Предлагаю обсудить его на встрече. Думаю, наш проект вас сильно заинтересует. Когда вам удобно встретиться — завтра в первой половине дня или послезавтра во второй? — попробовал использовать выбор без выбора, о котором мне рассказывали на одном из внутренних тренингов. Суть подхода очень проста: вместо того, чтобы дать клиенту подумать о том, ехать ему на встречу или не ехать, он должен думать, когда ему на нее поехать.

— Что там будет такого, чего вы не можете рассказать мне сейчас? — поинтересовался клиент.

— Завесу тайны я приоткрою на личной встрече. Лучше мне подъехать или вы подъедите сами? — я продолжал гнуть свою линию.

— Хорошо, вы меня заинтриговали. — Приезжайте ко мне завтра в мой бар, я бываю там с восьми часов, — ответил клиент.

Есть, встреча готова, но тут мне вспомнилась прошлая успешная встреча и моя дерзкая выходка по совету Михаила и решил сорвать джек пот.

— Хорошо. А вы мне можете отправить реквизиты на всякий случай на почту? Это ни к чему вас не обязывает в случае положительного решения с вашей стороны у вас уже будет готовый договор. У нас так принято, — произнес я расслаблено, так, как будто я говорил это уже тысячу раз.

— А вам палец в рот не клади, всю руку оттяпаете. Но мне реквизитов не жалко. Отправлю вам ответным письмом, завтра жду на встречу, — ответил клиент.

На этой ноте мы попрощались. Через пару часов я получил реквизиты и подготовил договор. Теперь оставалось только подготовиться и дожидаться встречи. Я попросил запись разговора с клиентом в техническом отделе и решил прослушать ее еще раз. Сам голос и тон клиента напоминали мне скорее шоумена, чем бизнесмена. На тот момент я не придавал значения этому фактору.

А в это время по коридору прошел Михаил, одетый в один из своих костюмов с ярким красным галстуком, а рядом с ним шла делегация из трех молодых людей, также одетых в крутые костюмы. Они шли по направлению к выходу, через несколько минут Михаил вернулся в кабинет с довольной улыбкой хищника, зацепившего свою добычу.

— Ну что, удалось тебе зацепить своих банкиров? — поинтересовался я.

— Не банкиров, а страховщиков, но не велика разница, лишь бы платили, — ответил Миша, продолжая улыбаться. После этого он направился к компьютеру, видимо для составления договора.

А я продолжил витать в мыслях о завтрашней встрече. По пути домой я, как всегда, читал книгу по продажам. Миша с Игорем, видя мою одержимость чтением, говорили, что я спекусь на этой почве.

В этот день мне сложно было уснуть: голова была забита предстоящей встречей, да и первый клиент вот-вот должен оплатить счет.

Иногда важно не только понять, как продать клиенту, но и выявить момент, который мешает ему купить. Вроде цель одна, а подходы разные. В моем случае, если бы я продолжил думать, как еще могу продать, какие аргументы привести в свою пользу, делать больше звонков на телефон клиенту, наверняка потерял бы клиента, просто его пережав. А выявив препятствие, в данном случае недостаток времени и забывчивость, я помог клиенту сделать важный для меня шаг.

Маленький шаг для мира продаж, но огромный — для меня.

И наконец, я провалился в сон.

## Глава 8

# СДЕЛКА

— Как ты думаешь, что такое работа в продажах?

Передо мной сидел в шикарном кожаном кресле улыбающийся мужчина в возрасте, с загорелой кожей и ровным рядом белых зубов. В комнате было темно, свет поступал от камина справа от меня, поэтому тени на лице мужчины плясали, впрочем, как и тени от предметов на стене. Убранство комнаты было более чем богатым: на стенах висели картины, старинные часы, бюсты разных выдающихся людей, одним словом — все было очень богато, а на столе стояла именная табличка с надписью «Том Хопкинс», а рядом с ней лежала книга с названием «Искусство торговать».

— Хм, не знаю, для меня это возможность заработать.

— Верно, но вопрос сколько? Работа в продажах это и самая тяжелая высокооплачиваемая работа и одновременно самая легкая низкооплачиваемая работа, не находишь противоречия?

— Есть немного.

— Я покажу, что тебя может ждать. У тебя есть два пути.

В мгновение ока мы оказались на улице, по сторонам шли прохожие, притом на этой улице было всего два здания. На первом была вывеска «Автомобили у Майка», а на втором — «Автомобили у Ника».

Примечательно, что слоганом второй вывески (Автомобили у Ника) служила следующая фраза: «на 5% дешевле, чем у Майка». Но сам салон не внушал доверия: он был старым, а за прилавком сидел скучающий продавец, видимо, сам Ник, и как только заходил посетитель, он даже не поворачивал голову в его сторону.

А с другой стороны улицы происходило целое шоу по сравнению с первым. Каждого посетителя рукопожатием встречал Майк, улыбающийся молодой человек с развернутыми плечами всем своим видом излучая вселенскую уверенность, и говорил всем: «Проходите и почувствуйте себя, как дома».

Мы решили подойти поближе и подслушать разговор Майка с молодым парнем, который выбирал себе минивен.

— Вы настолько молоды, а уже выбираете себе столь семейный автомобиль. Позвольте у вас узнать, вы женаты?

— Да, и мы с женой скоро ждем пополнения. Я хочу подобрать нам с женой удобную машину.

— А сколько вам лет?

— Мне 22 года.

— Что ж, поздравляю столь молодого отца. Вы знаете, моя жена примерно в том же возрасте подарила мне ребенка, а я на тот момент ездил на форд мустанг с прекрасным перебранным движком. А какой у нее был звук... И вся прелесть отцовства улетела в тот же миг, когда я понял, что мне придется расстаться с такой красоткой. Это я сейчас про машину.

Майк посмеялся своей шутке, а посетитель, явно заинтересованный историей, подхватил смех.

— И знаете, что сделал?

— Нет.

— Я возил сына на мустанге, это был самый крутой ребенок на районе. Конечно, жена боялась, но я никогда не превышал скорости и ребенок был в полной безопасности. У меня, кстати, есть один такой мустанг, и он примерно в той же ценовой категории, что и этот минивен. Вы когданибудь сидели за рулем этого зверя?

— Да, у моего друга есть мустанг, и это просто сказка.

— Пойдемте я его вам покажу. А если он понравится, я вам даже сделаю скидку, так как чувствую в вас родственную душу.

— Жена меня убьет.

— Ха-ха, вы мужчина в вашей семье, а мужику не подобает ездить на каком-то минивене.

Хлопок и мы с Томом снова переместились в комнату с камином.

— Вот, что я хочу тебе сказать: твой заработок и успех зависит напрямую только от тебя. Ник не прикладывает никаких усилий, чтобы заполучить клиента, а Майк, наоборот, активен, как никогда. Даже более высокая стоимость его не остановит, он профессионал своего дела. И если покупателю нужна машина, он на ней и уедет от Майка.

— То есть чем больше я работаю, тем больше получаю. Звучит справедливо.

— Нужно не просто больше, но еще и качественнее. Ведь можно усердно и очень слажено копать себе могилу, вместе того чтобы копать в сторону клада. Позволь мне задать тебе вопрос? Какое профессиональное оружие есть у продавца? Если у игрока в гольф это клюшка, у программиста это компьютер, у уборщицы это швабра. Так что же есть такое у продавца?

— Хм...голова, интеллект, язык?

— Да-да, это то самое отверстие внизу твоего лица, при помощи которого ты говоришь. Оно тебе позволит достичь неслыханных вершин. Сто тысяч долларов, полмиллиона или еще больше. Я знаю таких продавцов лично. А знаешь, что? Ты можешь таким стать. Хочешь знать, как?

— Конечно.

— Но знай, дороги назад не будет. Ты будешь ненавидеть меня ближайшие десять лет, вспоминая каждый раз мой совет. Будет невыносимо тяжело, ты будешь бороться не просто с сильным или слабым противником, забудь об этом, ты будешь бороться с тем, с кем твои силы равны. Ты понимаешь, о ком я говорю?

— Еще пока не совсем.

— Ты будешь бороться с собой. Смекаешь? Твой противник силен ровно настолько, насколько силен ты. Каждый день ты будешь начинать с борьбы и завершать ее с закатом и перерывом на сон. Ты понимаешь, в чем будет заключаться твоя борьба?

— Да, кажется я понимаю. Преодолевать себя каждый день.

— Это всего лишь слова, а тебе нужно доказывать это действием. И только ты сам будешь свидетелем своей внутренней победы. А теперь скажи, ты точно готов к этому?

— Да.

— А ты готов подписать со мной договор для начала этого процесса?

— Да.

— Отлично.

Том протянул мне договор, в котором было много пустых страниц, и только на самой первой странице была одна единственная надпись: «Я, Андрей Дмитриев, обязуюсь совершать самое эффективное действие в каждый момент времени, с перерывом только на сон». А в самом конце договора было место для подписей, причем подпись Тома уже стояла. Вдруг откуда ни возьмись я увидел ручку на столе, секунду колеблясь, взял ее и подписал договор.

— А почему там столько пустых листов?

— Чистые листы это твоя жизнь, один листок — один день. Что будет написано на каждом листе, зависит только от тебя. А теперь наслаждайся тебе предстоит очень трудная борьба...борьба со своими смертными грехами. Порой будет стоять непростой выбор, отказывать новому клиенту и ехать на встречу со своей половинкой, которая просит тебя приехать, решать только тебе. Игра началась. Я буду следить за тобой.

## Глава 9

# РЕЛЬСЫ ДЛЯ КЛИЕНТА

Будильник уже выключен. Ем гречу. С интересом читаю новую книгу в метро, в голове прокручиваю сон.

Да, все-таки спекся, — подумал я, вспомнив слова ребят, и улыбнулся. Теперь я знаю на сто процентов, что добьюсь успеха. Мне много и упорно работать нужно.

По пути на работу я встретил Мери, которая в своей обычной манере сказала:

— А ты знаешь, что портреты людей привлекают внимание, а изображения детей дополнительно активируют эмоциональные рецепторы? Интересно, что об этом скажет Карнеги?

— Не знаю.

— Теперь знаешь.

А на работе, вместо того чтобы начать обычный ритуал общения за чашкой кофе с коллегами, я молниеносно принялся за звонки, почувствовав небывалый прилив энергии. Максимальная эффективность. Никакой болтовни.

Опомнился я только к обеду, когда мимо прошла Елена и показала на меня пальцем, разговаривая с каким-то мужчиной с небольшим животом и начинающейся лысиной.

Взглянув на часы, увидел там 12:36 и понял, что ребята уже давно на обеде и придется есть в одиночестве. Взяв книгу, я пошел в кафе за бизнес-ланчем.

По пути встретил Валентину, она тоже отправилась на обед.

— О, Валя, привет!

— Привет, Андрей! Идешь на обед?

— Да, а ты чего одна?

— Сегодня мои все в работе сидят, вырваться не могут, а у меня расписание.

— Понятно. Составишь мне компанию?

— С удовольствием.

Мы сели за столик, выбрали по одному варианту бизнес-ланчей, а я не мог нарадоваться тому, что буду обедать в приятной компании.

— Валя, подскажи, а что там был за мужик с нашим коммерческим директором?

— А, это Николай, ваш новый руководитель отдела продаж, резковат, но не испугался нашего плана и текущей ситуации, поэтому скоро он с вами всеми познакомится.

— А я уж думал, что мы и будем так работать без нашего руководителя. Ситуация сильно не поменялась. Или нет, мы, по-моему, даже закрыли больше сделок чем раньше?

— Я это заметила и рада, что у вас получается. А теперь, я надеюсь, наши дела пойдут в гору. Новый руководитель прекрасно разбирается в телемаркетинге и такой душка.

— Как думаешь, что ждет нашу компанию? Зарплату, как я слышал, нам задерживают, а я только устроился на работу, — поинтересовался я.

— Директор сейчас ведет переговоры с инвесторами, чтобы поддерживать нас на плаву. Но если отдел продаж начнет выполнять план, то вы будете спасением нашей компании, — улыбнулась мне Валя.

На этой ноте мы закончили обед и пошли обратно к своим обязанностям. Мне захотелось стать мессией этой компании, получить признание директора и всей компании моих заслуг. И я поставил себе новую цель: стать не просто лучшим продавцом, но и вытащить Колл-центр «Орфей» из долговой ямы. Уверен, у меня получится.

Вернувшись в кабинет, я застал нашего нового руководителя отдела продаж, отчитывающего новенького, сидящего под столом. Руководитель приказал вылезти и не позорить коллег, но наш зеленый «Юрец» просил, чтобы ему принесли приказ, в котором указано, что Николай является его непосредственным начальником, и только тогда он будет подчиняться. Довольно комичное начало, уверен, если он пойдет к Елене с таким вопросом, то его управленческие качества будут поставлены под большое сомнение.

Миша с Игорем стояли в сторонке и давили улыбку глядя на эту картину. В такой манере они спорили около часа, пока Николай не пошел к себе за стол, оставив эту неблагодарную затею. Как оказалось позже, он планировал собрать планерку, но один человек ее сорвал под предлогом важного звонка и нежелания вылезать из-под стола.

Я решил вмешаться в это дело. Подошел к Юриному столу, присел на корточки и сказал:

— Юра, привет! Мы работаем вместе, но я пока не имел чести с тобой пообщаться, я могу пройти в твой кабинет?

— Я знаю, кто ты. Если не будешь шуметь, то пожалуйста.

Благо стол был большой и два парня, сидящие под ним, прижав колени к груди — выглядели очень забавно. Я представил, как сейчас ржут парни, а Николай думает, что попал в психушку.

Парень был невысокого роста, брюнет, глаза карие, немного сутулый, что скорее говорило о его неуверенности в себе, но тем не менее он забил на мнение всех и поступал так, как ему было удобно.

Недавно прочитав книгу Дейла Карнеги, я решил проверить ее на деле.

— Слушай, а прикольно ты тут устроился. Мне нравится, здесь намного тише.

— Да, понимаешь, мне очень некомфортно, когда все начинают громко говорить. А я очень хочу продавать. Но меня раздражают громкие звуки, мне становится некомфортно. Я боюсь, что буду заикаться и что у меня ничего не купят.

— Это нормально. Я помню свой первый звонок. Сердце у меня так стучало, что я думал будет приступ. Пришлось реально бороться с собой, — сказал я и заметил, как уголок рта Юрия начал дергаться, постепенно превращаясь в улыбку.

— Но для того чтобы нам расти, очень часто нужно выходить из зоны комфорта. Таким образом, мы сталкиваемся с препятствиями и развиваемся, когда преодолеваем их.

— Ты же хочешь стать крутым продавцом? Тогда тебе должно быть пофигу на отвлекающие факторы. А поможет тебе в этом концентрация. Представь, что вокруг тебя никого нет. Когда ты говоришь по телефону, постарайся закрыть глаза и представить собеседника. Я так делаю и стал замечать многие вещи, которых раньше не было при разговоре. Я верю, что тебя ждет крутое будущее. Как думаешь, что тебе мешает так поступить?

На пару секунд Юра завис, нахлобучил брови, явно борясь с чем-то неведомым и неосознанным, а затем его глаза расширились, он протянул мне руку и первый вылез из-за стола. А я пошутил, что мне тут нравится и я останусь тут работать.

Как здорово получилось: и коллеге помог, и уважение нового начальника заработал.

Когда я вылез, ко мне подбежал Николай и сказал, что нам надо поговорить в переговорной комнате.

— Ты что себе позволяешь? Думаешь ты умнее меня? Я бы тебя уволил сразу, если бы не наш недобор по менеджерам.

Я немного ошалел от такого напора, ведь я старался всего лишь помочь, но, видимо, и дорога в ад вымощена благими намерениями.

— Я хотел вам помочь: к Юре особый подход нужен.

— Особый подход... — повторил он. — Да он тюфяк, а не боец. Еще раз увижу такую самостоятельность, тебе мало не покажется. Ты меня понял?

— Да, конечно.

— А теперь пошли к остальным. Будем знакомиться.

Вернувшись в отдел продаж, Николай прочитал длинную речь о его заслугах на прежних местах работы и о том, что как он соби-

рается сделать из нас продавцов экстракласса. Не могу сказать, что я проникся к нему после этих слов, но время покажет, кто чего стоит.

Прошло несколько часов, я стал готовиться к встрече: ехать предстояло в центр города. Мне было очень интересно и в то же время волнительно. В сумке у меня был договор, а в голове — план проекта для стриптиз-клуба.

Подъехав к клубу «Virgins», меня встретила девушка с охраной на входе.

- Вы есть в списке? Ваше имя?
- Да, я Андрей. У меня встреча с Артемом.
- Минуту, я уточню.

Здоровенный тип позвонил куда-то по радию и пробурчал мое имя и цель визита. Получив удовлетворительный ответ, он кивнул головой и пропустил меня внутрь. Со мной пошла одна из сопровождающих девушек и проводила меня до сцены, где меня уже ждал Артем. Помещение было с высокими потолками, в основном темных тонов, в котором прослеживались огненные нотки красного цвета. Сцена была просторной, по краям стояло несколько шестов.

Артем был невысокого роста, в очках, в пиджаке, одетом поверх футболки с принтом из черепов и роз, рваных джинсах и ботинках из крокодиловой кожи. Яркий персонаж смотрел на меня широко улыбаясь и всем видом выражая гостеприимство.

- Артем, приятно познакомиться.
- Присаживайтесь, Андрей! Взаимно.
- У вас тут мило, — улыбнулся я.
- Еще бы, над дизайном трудился один итальянец. Если бы он не справился, то так бы тут и остался, скорее всего в подвале. Шучу... — владелец клуба громко засмеялся.

Мне оставалось лишь подхватить и удерживать контакт с ним. Я обратил внимание, что во время разговора он постоянно жестикулировал и двигался из стороны в сторону, как будто от переизбытка энергии. Я подхватил его манеру жестикуляции и старался подражать его манере разговора. Это было делать не сложно.

- Итак вам нужны богатые клиенты, а я здесь, чтобы помочь вам, — сказал я.
- В точку, — улыбнулся Артем. И чем же таким ты меня заинтересуешь?

Если я начну в лоб озвучивать свое предложение до установления контакта и так называемого «смола толка», потеряю несколько баллов при дальнейшей продаже. Надо сделать ему комплимент, но не явный, и желательно относительно его интеллекта, уверен, это позволит мне узнать собеседника больше.

— Прежде чем расскажу, хочу узнать чуть больше о вашем бизнесе. Я работал со многими компаниями, но до сих пор в шоке, как вы обратились к нам. А больше всего я хочу знать как вы пришли к этой идее. Я не думал, что такие заведения сильны в маркетинге. Это же просто гениально!

Моя речь попала в самую точку. Артем выглядел очень довольным.

— А все очень просто. Мы не обычное заведение, а, так сказать, маркетинговый стриптиз. Каждая мелочь начиная с интерьера и ароматов и заканчивая персоналом и танцовщицами, рассчитана. Этакий формат стрип Дональдса. У нас не клячат чаевые и совершенно нет секса. Мы позиционируем себя как развлечение для бизнес-тусовки перед походами в клубы и другие места, этакий веселый аперитив, где можно выпить, покурить кальян и посмотреть на девочек. И самое главное — у нас мощный отдел маркетинга, который помогает нам в продвижении, а сама идея «холодных звонков» принадлежит мне, — рассказал Артем.

Кажется, я задал правильный вопрос. Видимо, Артем столь же любит говорить, сколько и хвастаться. Это можно использовать. Теперь мне остается применить эту информацию для усиления моего предложения и закрытия сделки.

— Не могу сказать, что я силен в вашей сфере, но я просто шокирован вашим подходом. Это круто.

— Да это еще что? На подъезде к клубу стоят камеры и определяют, на какой машине подъезжает владелец. Ему тут же бронируют столик, соответствующий его статусу, и это всего лишь верхушка айсберга, остальное уже секрет фирмы. А теперь будь добр расскажи, чем ты собираешься меня удивить, и я очень надеюсь, что ты не потратишь мое время зря.

Видимо, время, отведенное на смолл толк или разведку перед боем, начало подходить к концу. Если продолжить мучать клиента вопросами, то я начну терять его доверие.

— Да, я уверен, что никто вам не предложит такого решения, какое нашли мы.

Суть в том, что у колл-центров есть несколько вариантов, например сформировать базу данных физических лиц и прозвонить их, при этом мы будем попадать как на целевую аудиторию, так и не на целевую аудиторию, что гарантирует неэффективного расхода большей части бюджета. Я не думаю, что вы этого хотите, поэтому мы в Колл-центре «Орфей» предлагаем звонить вам не физическим лицам, а по компаниям.

Тут я решил сделать небольшую паузу, чтобы оценить реакцию клиента, но, к моему сожалению, он пока не повел бровью, как будто мое открытие его ни капли не удивило. Надо действовать, подумал я, и решил прокомментировать отсутствие его реакции.

— Вы либо отличный игрок в покер, либо я вас совсем не удивил.

— Продолжайте, я весь во внимании, — улыбнулся Артем.

— Особенность работы с вашим... хм... продуктом.

Сказав это, я невольно улыбнулся. Это то, что нам нельзя говорить напрямую при звонке в компанию.

— Мы же не скажем: «Алло, это стриптиз-клуб? Соедините нас с директором». Поэтому мы будем использовать легенду: секретарю скажем, что звоним, например, от лица гильдии топ-менеджеров, а самому ЛПР не будем раскрывать секрет до самого конца разговора, пока полностью не завладеем его вниманием. Таким образом мы сможем растопить лед от общения и узнать действительные мысли клиента о нашем предложении. Очень интересно будет послушать их реакцию.

— Мы действительно думали о таком варианте. Я хотел, чтобы кто-нибудь из колл-центров додумался бы до такого подхода. Единственное отличие заключается в том, что мы можем отправлять курьера после звонка, который привезет приглашение. Тем самым сообщая конечную цель не по телефону, а лично, вручив приглашение.

— Хм... Но при этом вы понимаете, что, раскрывая легенду на этапе курьера, вы будете получать отвал клиентов именно на нем? Не думаю, что все обрадуются такому предложению.

— Да, я это понимаю. Но при этом мы получим явно большую конверсию, а при правильном скрипте — еще и вау-эффект. Вот такой Колл-центр нам и нужен. Сможете нас поразить?

— Конечно, — ответил я.

Клиент чувствовал себя в переговорах отлично, настоящий мастер своего дела. Он вел разговор, задавая вопросы, а я все не мог перехватить инициативу. И клиент задал новый вопрос:

— Про секретаря я услышал. А что же вы будете делать с ЛПРом? Как собираетесь добиваться результата?

— Ну... надо рассказать про услугу завуалированно, выбрать что то похожей тематики. Может быть, ночной клуб нового формата или типа того. В любом случае наши сценаристы знают свою работу, и я уверен, что они напишут хороший скрипт, — сказал я и заметил, как клиент переменялся в лице и ответил:

— Вот когда они предложат мне идею, тогда я и заключу договор.

Так, понятно, клиент хочет услышать идею, а у меня ее нет. Я совсем не думал, что мы будем обсуждать сценарий, ведь я этим не занимаюсь. А договор лежит в сумке и сам себя не подпишет. Поэтому надо импровизировать. И так, что можно делать в клубе, кроме того как глазеть на девиц? Можно выпивать. Правильно, но не в ту сторону. Можно привести туда потенциального партнера и обсудить сделку, или даже клиента. То есть потенциально провести переговоры в неформальной обстановке, и скорее всего такие переговоры будут успешны, так как есть стимулирующий фактор. А само место можно обыграть переговорной комнатой? Да, по-моему, звучит.

— Хорошо! Есть у меня отличная идея для сценария. Будем использовать вместо стриптиз-клуба переговорную комнату, куда можно привести клиента и обсудить потенциальную сделку, которая со 100% шансом увенчается успехом. То есть звоним клиенту, задаем пару вопросов с целью создания интереса вокруг успешного закрытия сделок и проведения переговоров, затем подсекаем его нашим предложением провести переговоры в переговорной комнате, приглашение в которую вручит курьер, — выдал я.

Артур откинулся на диване, отвел взгляд в потолок и замер. Тем временем я аккуратно и очень тихо полез в сумку доставать договор, и пока клиент переваривал мои мысли, документ был на столе.

— Мне нравится, — произнес клиент — это то, что мне надо! Я заткну за пояс всех конкурентов с такой агрессивной политикой и наконец-то будем уже не воевать за текущую аудиторию, а создавать новую.

— Артем, я уверен в своих силах и в возможностях нашего Колл-центра. Поэтому я взял на себя смелость привести договор. Вы можете его подписать, когда посчитаете нужным. А я уверен, что мы сделаем этот проект действительно крутым.

— Надеюсь, вы меня не подведете, — сказал Артем.

Клиент спокойно достал свою ручку и подписал договор. В этот момент мое сердце застучало быстрее и я почувствовал кайф от быстрого закрытой сделки. А это оказывается не так трудно.

Клиент решил угостить меня чаем, а я немного рассказать о том, чем занимался до работы. Он поведал мне краткую историю его жизни. Он был интересным собеседником, совсем не пил алкоголь, что особенно круто контрастировало с местом его работы. Стриптиз клуб оказался неединственным бизнесом Артема, помимо этого была еще компания, которая занимается маркетингом для крупных компаний. В общем ушел я через час и был весьма доволен. Еще бы новая сделка в кармане на приличную сумму, и по дороге домой, я, естественно, стал читать. Я недавно стал читать новую книгу.

Интересно, что можно найти то, что нравится твоему клиенту, и использовать это в своих целях для установления контакта. Но главное — не переборщить: люди могут чувствовать фальшь. Но я не боялся сегодня ошибиться, так как действительно интересовался своим клиентом. Это поход к работе был не просто занимательным, он был шокирующе крутым. Наверное, поэтому мы так быстро нашли общий язык. Мне было интересно, а клиенту нравилось рассказывать о своих достижениях.

Приехав домой, я буквально плюхнулся на кровать и мгновенно уснул.

## Глава 10

# ОЧЕНЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО

Тук-тук.

Я стою в бардовом халате посреди роскошно обставленной комнаты, где повсюду висят картины и стоит ретро мебель.

Тук-тук.

— Иду-иду.

Я открываю дверь и вижу, как в проходе стоит обворожительная брюнетка в элегантном красном платье и держит в одной руке папку, а второй рукой держит ручку прямо у рта, и зрелище у этого очень эротичное.

— Мистер Дмитриев? — произнесла девушка с американским акцентом.

— Да, это я. Чем обязан?

— У меня к вам несколько вопросов. Вы позволите зайти?

«Позволите зайти? Да, конечно же, позволю. Какой мужчина не позволит зайти такой девушке?» — подумал я.

— Да, конечно, почувствуйте себя, как дома.

— А Вы мисс?

— Простите мою бестактность — я мисс Консекуэнс. Рада знакомству. — Девушка протянула мне руку и проплыла, покачивая бедрами к креслу.

— Итак, мистер Дмитриев, мы проводим социальный опрос, — сказала она, перекинув ногу на ногу — Вы предпочитаете ужинать дома или в ресторанах?

— В ресторанах, они там так изысканно готовят.

— Отлично! А в какие места предпочитаете ходить?

«Какие вопросы дорогуша?» — подумал я. — Конечно самые дорогие и пафосные, которые, надеюсь, нравятся тебе.

— Мне нравятся: Ле Бернардин, Нобу, Опия и, конечно, Даниель.

— Ого, приятно видеть такого изысканного знатока — сказала красотка, сделала пометку и продолжила с интересом меня разглядывать.

— А как часто вы ходите по таким местам? — спросила она, приподняв бровь.

— Каждый день, и обедаю, и ужинаю. Не могу жить без ресторанов.

— Такой утонченный человек, как вы, наверное, просто обожает театры?

— Еще как!

— А как часто вы по ним ходите?

— Каждую неделю, обожаю театральные перформансы. Я вообще очень светский человек.

— Мистер Дмитриев, мне очень приятно с вами общаться, вы производите впечатление очень успешного человека и большого знатока светской жизни.

— Ой, спасибо. Вы вгоняете меня в краску. Ваше общество мне тоже очень приятно.

— Мистер Дмитриев, все ли я верно отметила? Вы каждый день один или несколько раз ходите в рестораны топового уровня и каждую неделю посещаете театры, так же я понимаю, что вам интересны любые светские мероприятия.

— Да, все верно.

— Тогда вам просто необходима наша членская карточка, которая дает очень большую скидку в ресторанах топового уровня и во все театры нашего города. При моем подсчете вы сможете экономить около 20 000 долларов в год, а стоимость карты составляет всего 999 долларов. Вы будете расплачиваться наличными или карточкой?

Ха-ха, я стал заложником своих слов и попался на старую удочку, а пытался всего лишь произвести впечатление на девушку. Забавно вышло. Я отвел взгляд в сторону и задумался над комичностью ситуации: если откажусь, то получается я врал девушке, а если соглашусь потрачу впустую почти тысячу баксов. Признать это и краснеть не совсем удобно и красиво. Только я поднял голову, как увидел вместо лица девушки лицо мужчины с темными волосами. Я не поверил своим глазам и протер их, и, посмотрев вновь, я увидел мужчину лет 50 в пиджаке, но без галстука, который улыбался широкой американской улыбкой и смотрел на меня.

— Привет! Меня зовут Роберт Чалдини. Ты можешь знать меня по книге «Психология влияния». Ты только что стал непосредственным свидетелем явления чувства последовательности, ты был готов совершить ненужное тебе действие просто исходя из того, что ты сам наговорил, тем самым попав в ловушку. Ты действительно купил бы карточку?

— Эм, я был близок к этому, наверное да, купил бы при таких обстоятельствах.

— Вот об этом я и говорю. Люди в большинстве своем очень последовательны, и многие этим пользуются. Взять, например, цыган: бегают по вокзалам, протягивают в руки цветки, а доверчивые европейцы берут. И взамен цыгане потом кланчат деньги, а человек часто их отдает, лишь бы от него отвязались.

---

— Вот так и ты можешь использовать эту человеческую последовательность для достижения своих целей. Например, если ты общаешься с клиентом неделю или две, устанавливаешь с ним контакт, а затем вы уже собираетесь подписать контракт на определенную сумму, то именно в этот момент — момент согласия — ты можешь замахнуться с клиентом на большую сумму сделки, просто опиши выгоду и предложи клиенту так поступить, и ты удивишься, сколько клиентов сделают это. Например, так Макдоналдс увеличил сумму среднего чека, просто использовав фразу: «Добавить к заказу картошку фри?»

— Интересно, вроде звучит довольно просто!

— А в жизни ничего сложного нет. Все сложное разбивается по простым составляющим. Окружай себя успешными людьми и используй то, что я тебе рассказал, да и сам не попадайся в ловушку.

# Глава 11

## ПЬЕТ КОФЕ ТОТ, КТО ПРОДАЕТ

*Утро. Греча. Кофе.*

Бегу на работу. Перевариваю прочитанную книгу. Прихожу на работу к началу рабочего дня и застаю следующую картину. В офисе прямо по центру стоит Николай, менеджеры собрались перед ним и активно жестикулируют.

— Верни нам кофе! — начал различать я услышанное.

Смотрю на привычное место и действительно кофемашины нет. Что за шутки?

— Пьет кофе тот, кто продает! Сделаете продажу, получите право пить! — лицо Николая побагровело. — Я вас научу тунейдцев работать! Все за работу!

— Да ты пересмотрел старых фильмов. Где тебя учили так руководить? — услышал я голос Михаила. — Это тебе не бойлерная! Давай хотя бы в стиле Волка с Уолл стрит, тогда делай! У них кофе точно было!

— Миша, сегодня остаешься без входящих наводок. Марш за «холодные».

— Да, пожалуйста, только кофе в автомате возьму.

— Отставить, никаких автоматов! — отрезал Николай.

— Да один круче другого. Ну что же, пойдем работать, утреннее собрание всех взбудрило ровно настолько, чтобы назначить себе встречу и убраться из офиса, где по пути можно взять хоть два кофе.

Игорь, как всегда, звонил по всевозможным пиар и кейтеринговым агентствам, Миша звонил по банкам и страховым, а я увидел свои первые денежные приходы в отчете из бухгалтерии и засиял от радости.

— Эй, ты! У тебя пришли деньги, можешь сделать себе кофе. Сегодня жду еще продаж, — сказал Николай, развалившись в кресле и вытянув ноги под столом. Одной рукой он постоянно кладал по мышке с периодичностью в 1 секунду, как будто, что-то просматривая в Интернете.

Выслушав поздравления от коллег, я взял свое победоносное кофе и задумался, как бы убраться этого гуманоида из отдела продаж.

Тут раздался звонок, и все вдруг дернулись к трубке телефона. Но в этот раз я оказался проворнее, правда, это чуть не стоило моего кофе, так как оно почти расплескалось.

— Добрый день, Андрей, Колл-центр «Орфей», слушает. Чем могу помочь?

— Добрый день! Меня зовут Константин. Я представляю крупный банк «Северный Буржуй».

— Нас интересуют «холодные звонки» с целью назначения встреч, — ответил он холодно, четко произнося каждое слово.

— Мне нужно от вас коммерческое предложение на обзвон 100 000 контактов и все ваши условия работы.

Я почувствовал крупный улов и понял, что такого клиента надо вытаскивать на встречу. Поэтому решил действовать незамедлительно и сказал:

— Отлично! Давайте я задам несколько уточняющих вопросов для просчета стоимости проекта, а затем мы с вами организуем встречу.

— Нет, прошу меня извинить, по-нашему внутреннему расписанию мы обязаны получить расчет по данному проекту и только потом мы организуем встречу с подходящими организациями. А сейчас я готов предоставить нужную информацию. Прошу вас, задавайте вопросы.

Пришлось действовать по запасному плану: я узнал все подробности проекта, а именно задачу, среднюю продолжительность разговора, географию вызовов и саму целевую аудиторию. Запуск проекта был намечен через полгода, ну и планирование, тут быстрой сделкой не пахнет.

Договорив до конца, мы сошлись на отправке коммерческого предложения, от повторного созвона клиент отказался, сославшись на руководство.

Ну что ж, придется играть по его правилам. И откинувшись на кресле, я решил подумать о дальнейшем шаге.

Интересно, что мне попадаются какие то разные клиенты, которые как-то странно соответствуют разным продавцам, например первый мой клиент был такой же решительный, как Миша, а второй очень походит на Игоря: такой же импульсивный и неординарный. А этот клиент из банка. Он не похож ни на первого, ни на второго, на кого же он похож? Он достаточно системный человек, четко излагает мысли и все делает по уставу, этакий банкир. А кто у нас работает так же четко?

Оглянув продавцов на соответствие, пришел к выводу, что таких особо нет. Ближе всех был Миша, но как оказалось, он все записывает в ежедневник, потому что все забывает. Хоть у него и есть

клиенты из банка, но мне кажется он не сильно на них похож. Игорь? Точно нет. Юля? Тоже не думаю, в последнее время наша принцесса стала хуже выглядеть, сразу видно, что она столько никогда не работала. Юра не в счет, он еще зеленый, только учится разговаривать с клиентами. Ваня? Наш толстый нелюдимый менеджер, который никогда не делает холодные звонки и ждет входящие, тоже не вариант. Николая я вообще трогать не хочу, тем более, что он усталился в потолок и не моргает уже минут пять.

Так на кого же ты похож? Хочется поговорить с таким человеком и понять, как себя вести? Кто это еще может быть в нашей компании? Такой системный и ближе всех к банку, чем другие? Бухгалтер! Осенило меня. Точно! Системное мышление, четкое следование регламенту. Они постоянно проверяют у отдела продаж наличие договоров по клиентам, делают сверки и т.д. Надо бы поговорить с нашей Ириной, надеюсь, она согласится.

Я решил не звонить напрямую, а прийти к ней сразу с шоколадкой. Да, немного старомодно, но, думаю, это сработает.

Быстро сбегав в магазин, я иду в бухгалтерию. По пути встретил менеджеров Диму и Пашу, которые стояли за углом и пили запретное кофе с опаской.

— Парни, пьет кофе тот, кто продает. Смотрите не спалитесь!

— Очень смешно, Андрей!

Вверх по лестнице в нужный отдел, и за углом, как будто поджидая меня, я услышал:

— А ты знаешь, что синий цвет вызывает доверие?

— Теперь точно знаю.

Быстрым шагом пошел дальше до двери, учтивый стук и ответное «Да-да, войдите».

В комнате играло радио, а Ирина сидела за широким столом, покрытым документами, которые были аккуратно сложены по стопкам. Вообще все в этом кабинете было очень аккуратно сложено, пронумеровано по порядку. Наверняка она могла найти любой нужный документ за минуту. Ирина была среднего роста зеленоглазой, привлекательной брюнеткой.

— Ира, привет! У меня тут к тебе большое дело, нужна твоя помощь.

— Секунду, я только закончу текущий документ...

Сделав запись в учетной книге, Ира ловко подхватила документ и подошла к шкафу, из которого она не глядя выбрала папку и положила в нее новый договор.

— Ира, мне тут позвонил один клиент. Он работает в банке. Я хочу понять, как мне лучше с ним общаться.

— Ты что, словил горячку? Я-то тут при чем? Мало того, что я продажах ничего не смыслю, так у тебя есть руководитель.

— Ну, пожалуйста! Только ты мне можешь помочь, а я принес тебе шоколадку. У меня следующая ситуация: сегодня позвонил клиент из крупного банка, запросил коммерческое предложение, а на мое предложение о встрече он сказал, что у них по регламенту сейчас сбор предложений, и только потом встреча. Я вот не понимаю, как с ним работать? Когда ему звонить? Как ему продавать?

— Я не эксперт в продажах, но расскажу, что я знаю. Как ты понял, в банках все серьезно, и если они сказали, что у них будет такой процесс, то будь уверен, он будет таким. Звонить и настаивать на встрече или использовать твои продажные штучки здесь будет бессмысленно, лучшее, что ты можешь сделать, — это начать играть по их правилам и сделать коммерческое предложение, максимально соответствующее их запросам, и соблюдать их регламент работы, а уже дальше, когда предложение пройдет и вы назначите встречу, надо быть готовым рассказать про то, как в нашей компании происходит работа. Скорее всего будут интересоваться любыми мелочами и запросят договор на согласование с юридическим отделом, при этом это не будет означать, что сделка состоится, они просто хотят ознакомиться с нашим договором. Поверь мне, я проходила это ни один раз. Так что будь спокоен и терпелив.

— Так, а как же мне управлять сделкой в таком случае? Если воздействовать на них я не могу, просто отвечать на вопросы и плыть по течению?

— Да, лучшее, что ты можешь сделать, это просто следовать их регламенту четко. Тем самым ты получишь больше шансов, чем другие, пока все будут выдумывать, как дожать клиента, ты будешь создавать комфортные условия для работы с компанией.

— Интересно, попробую так сделать. Спасибо большое!

— Обращайся!

По пути я нарвался на Николая, который поднимался по лестнице и пыхтел. Затем он заметил меня и уставился, как вкопанный.

— Ты что тут делаешь?

— Вот же, прохода не дает. Надо выкручиваться, а то не отстанет.

— Я по своей зарплате уточнял пару вопросов.

— А я тебе на что? Будешь отлынивать от работы, уволю в два счета! Ты меня понял?

— Да.

— Вот и отлично! А теперь иди, назначь себе встречу с клиентом, и чтобы я тебя не видел в офисе!

Проходя мимо, он чуть не задел меня плечом, я в последний момент успел увернуться. Вот же манеры. Надо его все-таки проучить.

Спустившись этажом ниже, я увидел очень красивую брюнетку в строгой юбке и зачесанными волосами в высокий хвост. И тут

мне пришла идея: Николай ведь сказал мне идти на встречу. Так почему бы не назначить интересную встречу с такой красивой девушкой. Не долго думая, я подошел к ней и заговорил:

— Здравствуйте! Прошу прощения, мне нужна ваша помощь.

— Я не знакомлюсь с незнакомыми людьми!

— Так, а как вы вообще знакомитесь. Все же люди вначале незнакомые? На самом деле я не по этому делу. Мой босс сказал, чтобы ноги моей сегодня не было в офисе, и мне нужно максимально быстро назначить деловую встречу с клиентом.

— Еще лучше! Вы еще и продавец. И что же вы пытаетесь мне втоухать? — скрестила руки на груди незнакомка.

— Я совсем забыл про хорошие манеры. Вас как зовут?

— Анна.

— А меня Андрей. Я вам ничего не пытаюсь продать, а хочу узнать о вашей компании чуть больше... И только в случае, если мы действительно можем вам помочь, предоставляю вам расчет на наши услуги и совершенно не буду вам досаждать. Вы меня действительно выручите... Мой босс настоящий... кхм... впрочем вы поняли.

Интересно, а чем она занимается в компании? Да и вообще компания в целом?

— Кажется, я поняла вас.

— А вы конкретно, чем занимаетесь в компании? А сама компания? Может, я тут зря распинаясь и наши услуги совсем вам не подходят?

— Я менеджер по развитию партнерской сети в компании, которая занимается продажей сим-карт для путешественников.

«Отлично», — подумал я про себя. — Теперь стоит назначить встречу. И у меня будет спасение от Николая, по крайней мере на сегодняшний день. И как бонус — целевая встреча, да еще и с такой красивой девушкой.

— А мы занимаемся как раз «холодными звонками» и лидогенерацией. — На секунду она задумалась. Видимо взвешивая в голове все за и против.

— Хорошо, сегодня в два часа приходи в 517-й офис. Спроси Анну Маст.

— Договорились, я твой должник! — Я проводил ее взглядом.

От такого вида настроение мигом поднялось. Что может быть лучше переговоров с красивой девушкой? Да еще и с возможностью потенциальной сделки?

Двумя сделками я продал почти на полмиллиона, что со слов Миши с Игорем очень неплохо для новичка. Но я знаю, что могу сделать больше, всегда можно сделать больше. Я чувствовал себя

спортсменом, который готовится к соревнованиям, только эти соревнования проходили не несколько раз в год, а каждый день. И мне хочется в них преуспеть.

Дойдя обратно до офиса, я заметил, что тот изрядно опустел. Не было ни Миши, ни Игоря, не было даже того новичка Юры или «Юрца», как мы его прозвали. Но зато был Николай, который самозабвенно восседал на своем столе и явно тащился от исполнения его приказов. Я ему буркнул, что у меня тоже скоро будет встреча и пошел на обед. Кстати, в последнее время я стал есть все быстрее и быстрее. Если я раньше обедал около тридцати минут, то сейчас я уменьшил время до пятнадцати, а то и десяти минут. Да и походка стала более быстрой и решительной.

Победив, я пошел разгребать оставшиеся дела до встречи с клиентом: распечатать презентацию, зайти на сайт потенциального клиента, вникнуть в продукт, в общем собрать максимально возможное количество сведений о предстоящих переговорах.

Компания оказалась с иностранным капиталом, владельцем был, какой-то экспрессивный англичанин. И в России она существовала всего около полугода.

И вот настало время идти к клиенту. Я поправил галстук, взял презентацию, с которой уже чувствую себя как рыба в воде, и постарался не смотреть в сторону Николая, пошел на пятый этаж.

Отворив дверь, я увидел достаточно просторный офис и человек двадцать в нем, сидящими за столами с перегородками. На стенах висели логотип клиента, всевозможные карты мира и флаги разных государств. Примечательно, что на самой большой карте лампочки соответствовали точкам присутствия компании, обозначая города. Фирменные цвета были приятными и состояли в основном из зеленого и синего. Кивнув секретарю, я сказал, что мне назначено на два часа переговорить с Анной Маст. Меня проводили в переговорную комнату.

Я смог осмотреться, пока ждал Анну. На стенах висели фотографии счастливых людей из самых разных уголков мира. На стене висел проектор, а в углу была новомодная зона с яркими пуфиками. Я присел за стол и положил перед собой презентацию, в этот момент вошла она, грациозная и целеустремленная, с высоко поднятой головой.

— Ну что, начнем?

— Конечно, я, вашим услугам.

— Итак вы занимаетесь телемаркетингом или простым языком находите нам клиентов.

— Да, все верно, это основной профиль нашей организации. Мы не просто привлекаем клиентов, а делаем это максимально нестандартно: мы не застреваем на секретарях, и конверсия по нашим лидам выше средних показателей по рынку.

— Так давайте посмотрим вашу презентацию.

Я подвинул к Ане мою заготовку. Она аккуратно взяла ее в руки и стала внимательно изучать. Полистав до конца, она вынесла свой вердикт.

— Мы это уже пробовали. Чем удивишь?

— И как прошел проект? — спросил я.

— Ужасно, Колл-центр почти не попадал на целевую аудиторию. Так его и не купили.

— А вы работали с физическими лицами?

— Да, пробовали их и корпоративных клиентов тоже.

— Понятно, а вы занимаетесь развитием партнерской сети. И как у вас идет ваше направление?

— Знакомлюсь с владельцами турфирм на различных мероприятиях. Рассказываю про наш продукт, иногда они соглашаются стать нашими дистрибьюторами.

— А вы не пробовали прозвонить?

— Там было слишком мало контактов для работы Колл-центра. А сама звонить я не умею, вся эта история с секретарями не про меня.

— А сколько контактов?

— Всего до 1000.

Да, на наш минимальный проект не дотягивает. Надо думать, за счет чего можно увеличить пакет минут. Например, звонить несколько раз. Но зачем? И тут мне пришла идея.

— А что если нам создать искусственный спрос?

Я заметил, как ее глаза немного сузились, она подалась вперед, я тоже сделал движение навстречу.

— Это как?

— Мы можем звонить в турфирмы под видом покупателя тура, интересоваться им, а в конце задавать вопросы о наличии ваших сим-карт, а если их нет, то будем отказываться от туров. А сам прозвон будем вести в несколько волн, чтобы запомнилось наверняка. Что думаете?

Анна немного откинулась в кресле и посмотрела вверх и вправо.

— Думаете это работает?

— Если все сделать правильно и составить хороший скрипт, то я уверен в успехе.

— Честно говоря, я не думала, что вы сможете предложить что-то стоящее, а это очень интересно. Известность нашего бренда на рынке

сейчас невелика, и таким проектом мы сможем легко заполнить новые точки дистрибуции. И сколько стоит такой проект?

— А сколько всего турфирм есть в регионе для прозвона?

— Если начинать с северо-запада, то 1000 наберется.

— Предлагаю, чтобы сделать эффект постоянным, прозвонить компании несколько раз и с разным интервалом. Так мы еще решим проблему с нашим минимальным чеком в 100 000 рублей.

Тут ее глаза округлились.

— А чего так дорого? Мы в прошлый раз работали дешевле.

— Может быть, но там не было меня. Вы же хотите не просто пустые звонки, как в прошлый раз, а результативный проект?

— А вы самоуверенный.

— Я просто уверен в своем продукте, а это, позвольте заметить, большая разница.

— ОК, мне надо какое-то время подумать.

Мы еще некоторое время поговорили о том, как мы готовимся к «холодным звонкам», а затем разговор зашел об Анне. Оказывается она работает в компании с начала открытия российского филиала и очень хочет развить ее регион. Мы с ней примерно одного возраста и она очень увлекается маркетингом, а мои познания о том, что «90% информации воспринимается визуально» и другие научные факты от нашего маркетолога, пришлось очень кстати: Анна была явно впечатлена ими.

В офисе меня ждал «сюрприз»: оказывается, что самый первый проект, который я продал, начал сдвигаться по срокам в производстве, а наша мега крутая ERP система не могла сказать почему. И я незамедлительно получил гневный звонок от Виталия, который мне сказал, что если проект не запустят, то он будет требовать возврата денег, а для меня это будет означать потерю комиссии.

Я нехотя пошел к своему руководителю Николаю и рассказал о своей проблеме.

— Твоя задача продавать, дальше разберется уже само производство. Не лезь куда не следует.

— А как мне продавать, если не соблюдаются сроки?

— Ничего, клиенты раньше ждали и сейчас подождут. Я знаю про эту проблему.

— И более того, я хочу получать рекомендации от клиентов, а не плохие отзывы.

К этому моменту уже стали возвращаться мои коллеги. Увидев мой спор, они сказали, что действительно эта проблема существует давно, но ничего поделать не могут, уже пробовали ругаться, онако до сих пор идет очень большое отставание по запуску проектов.

Это же как здорово получается: я делаю продажи, а производство забивает на проекты. И компания в конечном итоге теряет деньги, ровно как и я. Нет, с этим надо что-то делать.

Я решительно пошел в кабинет коммерческого директора Елены устранять это недоразумение. Я понимал, что рискую, обращаясь напрямик к ней, прыгая через своего руководителя, но, зная нашего твердолобого Николая, по-другому поступить не мог.

— Елена, добрый день! Вы позволите?

Елена со вздохом отложила какие-то документы и спросила:

— Что такое?

— Мне срочно надо с вами поговорить. Мой клиент требует возврата денег, если мы не запустим вовремя проекты.

— Я знаю, что у нас такое бывает. Площадка иногда не успевает запускать новые проекты в работу. Николай тебе должен был рассказать, что делать в этом случае.

— Да, он мне сказал, чтобы я не лез не в свое дело и продавал дальше. А как я могу продавать, если клиенты будут требовать возврата? Как мне добиться своей цели и целей компании по доминированию на рынке?

— Мы уже пробовали разобраться несколько раз. Но запуск проекта — сложная штука, там задействовано большое количество отделов. Поэтому ты продаешь и предупреждаешь клиентов, что могут быть задержки с нашей стороны.

— Вы же понимаете, что как только я скажу такое, клиенты начнут требовать от меня подтверждения точной даты запуска, а это усложнит продажи в несколько раз и все мои планы накроются телемаркетинговым тазом.

— Так вот твоя задача и есть договориться с клиентами таким образом, чтобы они остались довольны. Я думала, что ты знаешь. Я в тебе такой большой потенциал видела, не разочаровывай меня.

Вместо того чтобы помогать мне продавать, они как будто сговорились. Интересно, почему площадка не справляется с заказами? Неплохо бы провести аудит производства и выявить там слабое место...узкое место или горло бутылочки, как в книге Голдратта Элияху «Цель 1». Смысл книги был в том, что мощность производства определяется мощностью самого слабого звена или отдела, и для того чтобы увеличить выпуск продукции надо найти то самое слабое звено и «прокачать» его. При устранении такого узкого места оно будет появляться в другом месте, и так каждый раз после очередного устранения, пока система не выровняется, а сам процесс носит название «процесс непрерывного совершенствования».

— А я и не буду. Давайте я проведу аудит производства и решу вашу проблему.

— Мальчик, не смейся меня. У тебя из опыта только амбиции.

Хотел бы я рассказать об этой интересной книге, но боюсь, что меня не воспримут всерьез. Вообще в этих книгах заключена чуть ли не магическая сила — сила знаний. Просто, обладая информацией и используя ее в нужный момент, можно достичь небывалого результата.

— В меня практически никто не верил, когда я продавал свои амулеты в Интернете, но я доказал всем, что это реально. Так и здесь, вы же знаете, что я инженер и у меня системное мышление. Одним из моих любимых предметов были аппараты и процессы различных установок, я изучал влияние различных параметров на процесс. Так и здесь, наша площадка — это своего рода конвейер или производство, только вместо сырья здесь бриф и технические задания на прозвон. Конвейер — это ERP система, а вместо установок у нас отделы, я смогу разбить их на отдельные составляющие и найти, на каком этапе у нас происходит завал, тем самым выявив слабое звено, прокачав которое мы решим проблему. А мотивация у меня в решении этой задачи следующая — я хочу стать продавцом года номер один, а для этого я хочу устранить проблему с возвратом денег и просрочкой запусков проектов. И сейчас у меня есть такая возможность, а выбор за вами. Найдете ли в себе силы поверить мне и дадите ли мне этот шанс?

Видимо, серьезность моих слов обезоружила Елену, она явно не ожидала услышать такую тираду аргументов от зеленого новичка. Она сидела, откинувшись в кресле, не моргая, словно изучая серьезность моих намерений. В переговорах есть такое правило: после выноса финального предложения на обсуждение, надо молчать и ждать реакции клиента или собеседника. Вот и сейчас я принял решение молчать и ждать ответа.

Прошла минута, а мы все сидим, уставившись друг на друга, почти не моргая. Затем прошла вторая и третья. Никто и глазом не повел. Интересно, а с клиентом получится столько не говорить? Напряжение стало возрастать, у меня вспотели ладони, но я стоял на своем и молчал.

Наконец Елена заерзала на стуле и произнесла:

— Не знаю, зачем я это делаю, но я дам тебе допуск к изучению бизнес-процессов площадки и доступ к показателям в компании. Но если ты провалишь дело, то будешь отвечать головой и прямо передо мной. Смотри не переоцени себя. Я предупрежу ай ти отдел,

чтобы они предоставили тебе допуск к данным. Отчитаешься передо мной через неделю. Удачи!

Я не знаю, зачем я лезу не в своей отдел, но иногда моя интуиция, видимо, опережает сознание. В любом случае раньше книги меня не подводили, и я уверен, что, руководствуясь здравым смыслом, я найду проблему и решение. В общем будет интересно.

Ближе к вечеру я получил данные и принялся их анализировать. Все ушли с работы, а я остался один в кабинете.

Свет был приглушен и я мог полностью сконцентрироваться на экране монитора, но в голову, как назло, лезли мысли об Анне и притом меня волновала не столько потенциальная сделка, сколько сама девушка, ее приятные черты лица, ее голос... Так, надо сосредоточиться.

Если я правильно понимаю, сам запуск сопряжен с подбором базы данных. После того как становится ясно, куда будем делать звонки, за дело принимаются разработчики проектов. Они пишут сценарии, подают заявки на создание рабочих окон операторов, подготавливают рассылки, тестируют проекты и обучают операторов, затем подключается отдел качества, который проверяет операторов на знание сценария и допускает их на проект, заключительным этапом является супервайзер, контролирующий процесс работы, то есть звонков.

В ERP-системе я вижу 30 проектов в отделе разработки, притом задержка по некоторым составляет до трех недель. Не надо быть гением, чтобы понять, где находится проблема, но вот только на каком этапе? Этой информации в системе не было. Поскольку на работе уже никого не было, мне предстояло найти узкое место в процессе завтра.

Я собрал свои вещи, взглянул на часы, на них было 20:18 — чертовски поздно. Пора собираться домой.

Не знаю, зачем я лезу не в свое дело, но мне было чертовски интересно провести подобный аудит. Возможно, из-за того, что все-таки у меня инженерное образование? Не даром же я учился в институте пять лет. В любом случае, я смогу расширить свое сознание за счет гигантского скачка из зоны комфорта. Или мне так только кажется?

# Глава 12

## ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

*Утро. Кофе. Метро.*

По пути на работу получаю email: Елена приглашает меня принять участие в сегодняшнем совещании, которое посвящено квартальному отчету работе колл-центра. Поскольку я изучаю процессы в нашей компании, то мне будет полезно изучить эти цифры.

Быстро перебросившись парой слов с коллегами из отдела продаж и выпив кофе, я поднимаюсь на третий этаж и иду в конференц зал, где уже сидят несколько руководителей отделов.

Это было просторное помещение с вытянутым овальным столом на двадцать сидячих мест: большой проектор и экран ждали своего часа. Несколько айшников стояли у компьютера и делали какие то настройки.

В зале уже сидели: Елена — коммерческий директор, Николай — руководитель отдела продаж, Марк — ай ти директор, Светлана —руководитель площадки, Тимофей — руководитель отдела разработки и Сергей — руководитель отдела баз данных.

Совещание было назначено на 9:30, некоторые из присутствующих еще зевали, кто-то просто смотрел в потолок или разговаривал по телефону. А я пытался вспомнить, что такого важного прочитал в той книге про процесс непрерывного совершенствования.

В конференц зал зашел директор Константин Геннадьевич, все поднялись и поприветствовали его.

— Ну что, коллеги, давайте начнем.

Первой выступила Елена с презентацией о финансовых показателях. Доклад растянулся на десять минут и пестрил большим количеством терминов. В какой-то момент я понял, что не могу сконцентрироваться, и слышу лишь обрывки презентации:

«Достижение плановых показателей...ROI...рынок растет...первые два транша...»

Я переключаю внимание на других присутствующих: Константин сидит неподвижно, сложив ладони у рта; Марк продолжает изучать свой телефон; Сергей смотрит в стол; Тимофей мертвецки бледен, видимо, даже кофе его не может разбудить, а в это время Елена продолжает жестиковать у графиков и цифр на экране.

— Мы немного не дотягиваем до плановых показателей, но в целом ситуация после увольнения Марии складывается более позитивно, чем мы думали.

Далее последовал менее интересный доклад от отдела баз данных. Насколько я мог судить, с этим отделом было все ОК'.

Самое интересное началось, когда к презентации подключилась Светлана, руководительница площадки.

— Коллеги, всем добрый день еще раз!

— У меня отличные новости. Мы наконец-то закончили интеграцию нового апгрейда нашего софта.

Светлана щелкает по пульту от презентации и на экране проектора появляется следующий слайд. На нем изображены два графика (один повыше другого) и обозначена разница между ними в размере двадцати восьми процентов.

— Нам удалось достичь двадцати восьми процентной прибавки к производительности наших проектов за счет гибридного типа автодвозна за прошедшие два месяца.

Марк во время этих слов активно кивает и улыбается.

— Отдельное спасибо Марку за эти изменения в программном коде. Это нам позволит так же не только запускать новые проекты быстрее, но и увеличивать производительность по текущим проектам.

Тимофей побледнел еще больше и стал похож на призрак.

— То есть я правильно понимаю, что компания теперь будет зарабатывать на 28% больше денег, чем раньше? Раз производительность возросла на такую величину? — спросил Константин Геннадьевич. Вопрос адресовался скорее Елене, чем Светлане, и она незамедлительно подключилась.

— Дела тут обстоят несколько сложнее. В теории так и должно было бы произойти, но в действительности влияние оказывают большое количество факторов. У нас же не лабораторные исследования.

— Давайте я освежу в памяти наш последний разговор. Когда мы с вами обсуждали этот самый апгрейд, вы мне говорили, что мощность нашего производства возрастет на 20–35% и, следовательно, мы сможем продавать больше на такую же сумму. Сейчас я вижу результат в 28% -ном увеличении мощности. И где же моя обещанная прибыль?

— Константин Геннадьевич, все верно. Мы повысили эффективность компании, но в действительности на денежный результат влияет большое количество факторов, а не только эффективность производства, и тем более такие улучшения имеют отложенный по времени результат на прибыль.

— Я вижу по производственному отчету, что количество операторов, не задействованных на коммерческих проектах, увеличилось на 21%.

Если бы они читали книгу Голдратта, тогда им было бы понятно, что из улучшения эффективности на одном из участков цепи не следует улучшение всей системы в целом.

Например, группа из нескольких людей будет двигаться со скоростью самого медленного участника, и тогда, чтобы увеличить эффективность группы, им остается либо бросить слабое звено, либо заставить его идти быстрее, только так можно будет увеличить скорость группы.

Так и здесь, улучшая производительность на определенном участке, мы не улучшаем эффективность всей компании, а всего лишь улучшаем эффективность на определенном участке, и в некоторых исключительных случаях это может не принести вообще никакой пользы всему предприятию, и вдобавок, в отличие от группы людей такой участок нельзя просто бросить, мы же не можем выкинуть целый отдел, его надо разгружать или прокачивать.

— Скоро уже не будет времени ждать. Я вчера разговаривал с акционерами... Они сказали, что прошлые инвестиции, которые целиком пошли на разработку и внедрение нашего софта, будут последними, пока компания не сможет сама себя окупать. Так что, коллеги, наших денег хватит еще на три месяца. За это время мы должны показать не просто динамику, а вывести компанию на прибыльность. Иначе меня заменят. А вы все знаете, что происходит при замене директора — массовые увольнения и продажа компании по активам.

Директор оглядел всех взглядом, на секунду задержал взгляд на мне и продолжил.

— Теперь у вас есть очень большой мотиватор вытащить нашу компанию из текущей ситуации. И если вы хотите, чтобы наш следующий разговор состоялся через месяц, то найдете решение.

Так закончилось мое первое совещание с директором. Что же делать дальше? Все выглядели реально приглушенными. Если я расскажу своим коллегам, что я услышал, желания продавать точно ни у кого не будет и тогда компания точно обречена, а если не расскажу, то предам нашу дружбу. Сложный выбор.

Я решил пока никому ничего не говорить.

В конце коридоре я увидел девушку, машущую мне рукой. Это было Анна. Как только мы оказались рядом, я заметил, как она улыбается и более того она бросилась ко мне и обняла:

— Представляешь, я рассказала вашу идею директору и он был просто в восторге. Если эта идея выстрелит, я получу повышение. Я так счастлива, а вы чего такой хмурый?

Как же тут не приунуть? Столько сделок, а реализовать не можем. Сплошное разочарование.

— Да, было совещание с директором. Как обычно, ничего хорошего не услышали: больше продавать и так далее. Раздал всем мотивационный пинок.

Анна рассмеялась.

— Вам не идет хмурый вид. Вы можете выставлять мне счет, я его передам в оплату. Это поднимет вам настроение?

Мне так нравилась ее улыбка и способность поднимать мне настроение. Мой негатив как рукой сняло. Я не могу ее подвести, надо срочно исправлять ситуацию. А пока я могу предложить ей сходить куда-нибудь вместе.

— Мне может поднять настроение только ваше согласие на ужин со мной в ресторане или поход в кино.

— Хорошо, я согласна!

— Отлично, тогда я забронирую столик на следующие выходные.

— Ну все, мне пора. Можешь звать меня просто Аней, пока!

— До встречи!

И так проблема пока была только с клиентом Виталием, моему второму клиенту Артему я могу сказать, что поскольку требуется написать креативный сценарий, это займет больше времени, чем обычно, третья моя сделка еще даже не оплачена. Так что время есть. Так стоп, мне необходимо продумать запуск всех проектов, а не только моих. Надо поговорить с Тимофеем.

Быстрым шагом я направился в отдел разработки, прошел вдоль операторских мест, мимо скучающих супервайзеров. И вот передо мной дверь с табличкой «Отдел разработки».

Стук в дверь. Я захожу.

Помещение было небольшим: порядка двадцати квадратных метров. И в нем сидели четыре мертвецки бледных человека, один из них был Тимофей. Троих других я не знал, но по цвету кожи можно было легко определить, что они занимаются написанием сценариев, как и их руководитель.

— Тимофей, привет! Тебя должна была предупредить Елена, что я приду поговорить о бизнес-процессах.

Тимофей взглянул на меня усталыми глазами, вздохнул и заговорил:

— Привет, да, конечно. Я в курсе. Только вот я ничего нового рассказать не могу, я уже раз двадцать рассказывал, как у нас проходит работа, все только кивают головами и говорят, что нужно нанять новых сценаристов. Только вот откуда их взять?

— Вот Марина, например! — Он махнул в сторону дальней девушки, сейчас дорабатывает последнюю неделю.

— Где мне искать замену?

Видимо, вопрос был риторический, поэтому я перешел сразу к делу.

— Давайте попробуем разобраться. Для начала мне надо представить ваш отдел и работу в нем в виде схемы. С чего вы начинаете свою работу с новым клиентом?

— Вначале мы получаем заполненный бриф на разработку проекта. После этого мы пишем черновую версию сценария, определяем конечные статусы или результаты вызовов по проекту и определяем будет ли по проекту предусмотрена рассылка. Если она предусмотрена, то мы должны в специальном софте ее сформировать: для этого мы связываемся с клиентом и уточняем нужную информацию. Если черновая версия сценария утверждается, то мы приступаем к программированию рабочего окна оператора, прикрепляем туда сценарий, базу данных для прозвона, полученную от отдела продаж. Как только рабочее окно готово, мы приступаем к тестированию сценария, совершая «холодные звонки» по нему в течение часа, чтобы удостовериться, все ли корректно работает. Если все ОК, мы составляем отчет по результатам тестирования и отправляем его клиенту. Заказчик знакомится с отчетом и принимаем решение о согласовании проекта и сценария. Только после этого мы можем приступить к обучению оператора, а проект попадает на обслуживание к сценаристу. И если по проекту возникает вопрос, требующий доработки сценария, то это, как правило, делает сценарист.

Пока Тимофей говорил, я только и успевал делать пометки. Несколько раз переспрашивал, но в конечном итоге мне удалось записать всю цепочку операций.

— Звучит очень сложно, столько задач для одного сотрудника. А сколько времени отводится на написание и запуск одного проекта?

— Семь дней на написание и согласование и еще три дня — на обучение и запуск.

— А сколько времени требуется, чтобы отправить клиенту черновик сценария?

— В среднем если задача обычная, то часа два.

— Сколько у вас сейчас проектов в работе?

— Тридцать пять проектов в работе и еще 5 новых на подходе.

— А какое количество проектов сейчас просрочено?

— Треть от общего количества.

— Как вы думаете, в чем проблема? Почему не удается спрогнозировать нагрузку на сценаристов?

— А вы, как думаете? Нам постоянно приходят новые проекты: то по два или три за день, то всю неделю тишина. Это продажи. Вы можете контролировать продажи? Если нет, то и мы не можем контролировать загрузку по отделу. А новых сотрудников мне не дают, так как у нас то умеренная загрузка, то носятся, как угорелые.

— А как вы думаете, что самое сложное в работе сценариста?

— Написать сценарий разговора и не ошибиться при дальнейшей подготовке проекта. Особенно сложно, когда возникает нестандартная задача, требующая максимального креатива от нашего специалиста, при написании сценария разговора.

Я почесал затылок, обдумывая полученную информацию. У меня сложился образ такого супермена, а не сотрудника, который может одновременно и креативить, и работать системно. Я понял, что мне предстоит все хорошенько обдумать и разложить по полочкам.

— Непростая ситуация. С одной стороны, у нас поток продаж, который действительно практически невозможно контролировать, нельзя же просто взять и сделать график платежей по новым сделкам?! В любом случае мне необходимо подумать над решением.

— Как скажешь. В любом случае ты знаешь, где меня найти.

Я решил немного прогуляться. Я понимал, что если попадусь на глаза Николаю, то он начнет задавать вопросы. Хотя у меня и есть распоряжение Елены, но я решил не рисковать и пошел в кафе на противоположной стороне улицы. В какой-то момент я почувствовал себя героем книги, так же как и в «Цели-1» провожу свое собственное расследование для повышения эффективности.

Итак, что здесь является узким местом? В книге узким местом были очень дорогой и редкий станок и специально обученные сотрудники, которые работали на нем. Самое интересное, что эти сотрудники выполняли не только высококвалифицированную работу, связанную с узким местом, но и более простую, с которой мог справиться обычный рабочий: что-то куда-то перетащить, подготовить продукцию со следующей стадии и так далее. Таким образом, станок работал только половину от своего возможного времени, а поскольку этот станок являлся узким местом (самым непроизводительным участком), то он определял производительность всего завода, он выпускал определенную деталь, без которой дальнейшая сборка была не возможна. В общем у героев книги получилось увеличить производительность этого узкого места за счет простого здравого смысла: у операторов станка появились помощники, которые выполняли любые функции, не связанные с работой станка, и благодаря этому простому мероприятию станок стал работать не половину, а сто процентов рабочего дня. Впоследствии к работе этого

станка подключили вечернюю и ночные смены, что в целом увеличило производительность аж в четыре раза. И тогда произошло самое интересное: этот участок перестал быть узким местом производства, а вместо него узким стал другой участок, который следовал после. Таким образом, оказалось, что в любой системе присутствует узкое место и даже после его прокачивания оно не исчезает, а просто перемещается на другой участок или этап.

Но могу ли я применить теорию ограничения системы на процесс, в котором участвует только сотрудник и совершенно нет никакого физического станка? Или может оставлять людей работать на вторую смену, или нанять дополнительный персонал?

Нет, Тимофей сказал, что новых сотрудников ему не выделяют, да и должность получается непростая. С одной стороны, этаким системный человек, который идеально ориентируется в процессе и кропотливо заводит проект четко и без ошибок, прямо как бухгалтер? Да, чем-то похоже, ведь это прямое следование процессам и регламентам. А с другой стороны, этот сотрудник похож на Игоря, креативного менеджера по продажам, который очень плохо дружит с системностью, но бесценен при создании новых идей. То есть на этапе написания сценария этот сотрудник должен работать в состоянии, скажем, Игоря, а на дальнейших этапах — как наш бухгалтер Ира. Притом экспертность проявляется только на первом этапе, а последующие в теории могут выполнять менее экспертные сотрудники.

Опираясь на опыт книги про теорию ограничения системы, можно предположить, что в работе разработчика проектов есть узкое место, и не такое, как в случае со станком, то есть не физическое, а в виде процессов или деятельности сценаристов. И это узкое место — само написание сценария, то есть так называемый креатив или творческий процесс. Вопрос, но кто сможет нивелировать пиковые загрузки отдела? И помогать в занесении проекта в систему, пока сценарист будет сосредоточен на творческом этапе.

Наверное, тот, кто не может работать в отсутствии подготовленных проектов, — операторы или супервайзеры. И тут я вспомнил, зевающее лицо супервайзера, который сидел, уставившись в монитор. Да, определенно это решение, все ждут, пока не запустится новый проект, чтобы начать работу.

ОК' — с этим разобрались. А как насчет тестирования проекта, который идет следом? При этом, насколько я помню, сам разработчик работает по нему в течение часа.

А поскольку оператор во время разработки проекта работает либо на внутреннем проекте, либо вообще не работает, то получа-

ется, что это тестирование можно проводить на таких операторах. Теперь остается только пара вопросов по затрачиваемому времени на эти все этапы.

Надо поскорее уточнить эти вопросы Тимофея и узнать, что он думает о возможном решении. Поэтому, расплатившись за кофе, я отправился прямо к нему.

Встретив Тимофея, я вкратце обрисовал ему свою идею и задал вопрос:

— Правильно ли мое утверждение, что с последующими этапами после написания сценария, а именно с этапом заведения рабочего окна проекта и заведением e-mail рассылки, может справиться, например, супервайзер, которому дадут четкий регламент, по которому нужно выполнять этот процесс?

— Если работать четко по регламенту, то, конечно, справятся, там главное — внимательность.

— ОК', а сколько по времени занимает этот этап у твоих сотрудников?

— Примерно около одного часа.

— А что если мы дополнительно к этому заменим тестирование проекта твоими сотрудниками на тестирование операторами? Получится экономия еще одного часа времени твоих сотрудников.

— А сколько по регламенту у тебя отводится времени на запуск одного проекта? Я имею в виду не дедлайн, а количество человеко-часов.

— Около четырнадцати часов.

— То есть мы сможем оптимизировать только до двух часов рабочего времени за счет ротации кадров во время пиковых нагрузок. А это оптимизация порядка 15 процентов.

— Получается, что так. Но, как я сказал ранее, у нас треть проектов сейчас уже просрочено, а это целых одиннадцать проектов, и твое улучшение не даст полного устранения просрочки.

Да, наверняка тут одной книгой не отделаешься. А я-то думал, начитаюсь умных книжек и сразу расставлю все по местам. Но что-то здесь не бьется, а я не могу понять что.

— Постой, ты мне как-то сказал, что написание черновика требуется два часа, если задача стандартная, плюс один час — на заведение рабочего окна и рассылки, еще один час — на тестирование проекта. И у нас остается время на обучение оператора. Сколько оно, кстати, занимает времени?

— До одного часа.

— Итого 5 часов. А ты мне говорил, что сейчас на один проект уходит в среднем 14 часов. Откуда такое расхождение?

— Мы не включили сюда общение с Заказчиком, звонки, переписку и так далее. Так же бывает, что клиент часто не отвечает на вызовы, и поэтому разработка проекта затягивается и отнимает больше времени.

В этот момент одна сценаристка получила e-mail и застонала:

— Нет, только не правки, я и так ничего не успеваю!

Надо все еще раз хорошенько обдумать, здесь явно что-то не так. Не может быть такая большая разница по времени из-за общения с Заказчиком. Попрощавшись с Тимофеем, я пошел в отдел продаж, там наверняка накопилась куча дел, которые надо разгрести.

Николай просверлил меня взглядом, но ничего не сказал.

А в отделе была самая настоящая бойлерная. Все звонили, как бешеные, даже у Юрца прорезался голос, и он стал убедителен в разговоре по телефону. Одним словом, никто не хотел сидеть без кофе, да еще и в кабинете с Николаем. Все искали себе встречи с клиентами.

А я получил ответ от Константина из банка «Северный буржуй», в котором очень четко и последовательно рассказывалось о дальнейших шагах.

Читаю дословно:

«Добрый день!

Ваша компания была выбрана для ведения дальнейших переговоров на основании коммерческого предложения, отправленного 12.07.2016 г. Принимая участие в данном тендере, Вы подтверждаете действительность предоставленных цен в течение одиннадцати месяцев.

Просим подтвердить возможность организации встречи у Вас в колл-центре для проведения переговоров на следующей неделе по интересующим нас тематикам:

«Подготовка телефонных интервью»;

«Зоны ответственности»;

«Организация процесса работы и взаимодействие с колл центром»;

«Сроки реализации проекта».

Просим до 14.07.2016 предоставить типовой договор для ознакомления.

Ждем вашего ответа. Желаем хорошего дня».

Все, как и рассказывала бухгалтер Ирина, письмо очень структурированное и точное. Я написал достаточно сухое и пунктуальное письмо в ответ, минимум любезности, максимум точности. И предложил несколько дат на выбор для проведения встречи, а также отправил типовой договор без запроса реквизитов, так как я понимаю, что он нужен всего лишь для ознакомления.

Несколькими часами позже я получил подтверждение встречи на вторник.

Так много надо сделать и так мало времени. Проблема в отделе разработки не давала мне покоя и я решил обратиться к одному из самых близких людей — отцу. Хотя он и не работал в колл-центре, а посвятил всю свою жизнь инженерным системам, поэтому обладает исключительным системным мышлением в противовес моей маме, которая работает психологом.

Поэтому после работы первым делом я позвонил отцу и решил с ним посоветоваться. После обмена приветствиями я перешел к основному вопросу:

— Слушай пап, у меня на работе есть одна проблема, которую я пока не могу решить. Есть отдел разработки, который занимается разработкой проектов. У них очень структурированный процесс и проект двигается поэтапно. Но сейчас у них большая проблема: они не справляются с объемами, хотя на первый взгляд работающих людей достаточно.

— Очевидно, что они либо отлынивают от работы, либо им что-то мешает выполнять норму.

Я вспомнил бледные лица разработчиков.

— Нет, от работы точно не отлынивают, а, наоборот перерабатывают. Они сейчас почему-то затрачивают до половины больше времени на разработку одного проекта, чем положено по нормативам.

— Все просто. Тогда, если они действительно не отлынивают от работы, проблема кроется в том, как они работают. Где-то должен быть отвлекающий или какой-то иной фактор, который не позволяет это сделать. Может, их завалили дополнительной работой? В любом случае тебе стоит сделать замеры времени по работе над проектами этих сотрудников в режиме работы. Уверен, ты увидишь многое, что нельзя разглядеть за цифрами. Например, так мы обнаружили слабое место в системе очистки одного из крупных заводов. Объем сточных вод, поступающих на очистные сооружения, не бился с нормативами, и мы никак не могли найти проблему от источника образования. Так как по замерам датчиков было все в порядке, мы даже меняли эти датчики несколько раз, но проблема оказалась в сети трубопровода, который прогнул и добавлял туда дополнительный объем вод от другого сооружения. Мы бы так и гадали, в чем дело, если бы воочию не проследили всю цепочку системы прямо на месте.

— Хм, действительно, и чего я раньше не додумался до этого? Надо провести контрольный измерительный замер времени работы разработчика в текущих условиях. Спасибо, пап!

— Я думал ты пошел в продажи? Неужели наконец-то одумался? Я тебе давно говорю, что это неуважаемая профессия.

— Нет, просто в рамках моей работы решил улучшить систему, чтобы продавать больше. У компании сейчас не лучший период.

— Ну смотри, а то я всегда смогу замолвить за тебя словечко. Можем работать вместе.

— Спасибо, папа! Я это ценю.

Все просто, мог бы и сам додуматься. Надо очень изучить работу сценаристов в реальных условиях. Когда не видно ничего за цифрами и отчетами по аналитике, стоит взглянуть на процесс работы вживую. Уверен, что я смогу найти недочеты и повысить эффективность; шанс того, что отдел работает по максимальной эффективности стремится к нулю. А из этого следует, что его можно прокачать. Но почему сами сотрудники не нашли узкое место? Это же так очевидно, что есть фактор, сдерживающий производительность? Возможно, когда ты работаешь в отделе, у тебя просто «замыливается» глаз и тебе нужен взгляд со стороны, чтобы понять это.

Что ж, завтра первым делом и займусь этим.

## Глава 13

# ПРОСТО ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ

*Утро. Кофе. Метро.*

Сегодня с утра пришли деньги от Аниной компании, а это означает, что мне необходимо передавать всю информацию о проекте дальше в отдел разработки.

Отличное начало дня омрачается только тем, что проблема с разработкой не решена, а я не хочу подставлять ни Аню, ни моего любого другого клиента. Поэтому я несусь к Тимофею проверять свою теорию. Заручившись добром за наблюдением за разработчиками, я приступил к анализу. И уже в первый час получил интересные результаты.

Одна из сценаристок только приступила к написанию сценария, как ей позвонил супервайзер и попросил внести срочные корректировки в сценарий. Это заняло у нее минут пятнадцать далее она приступила к основной задаче, но, не проработав и десяти минут, ее снова набрали из другого отдела и попросили добавить новую обработку возражения в рабочий сценарий. Итого за реальный час работы над сценарием разработчик успел написать только блок обхода секретаря, а прошла почти половина времени, отведенного на всю черновую версию. Выходит, не слишком эффективно.

Вспоминая старину Кови, мы знаем, что человеческий мозг максимально эффективно работает при исполнении только одной задачи, без отвлекающих факторов, и только по завершении одной задачи переходит к следующей.

Работу мозга можно представить в виде автомобиля, которому надо проехать определенное расстояние, и сделает он это намного быстрее, если не будет останавливаться каждые 500 метров, тратя дополнительное время на ускорение и торможение. Вот так происходит и с человеческим мозгом: прерываясь на время исполнения задачи, нам необходимо вспомнить, на чем мы остановились, и, возможно, заново начать продумывать решение. То есть мы тратим дополнительное время на то же самое действие. В итоге задача растягивается во времени, и достижение дедлайна становится невыполнимой задачей.

То есть в состоянии большой загрузки для быстрого решения ситуации надо выполнять сначала однотипные задачи, потом переходить к следующим и устранить все отвлекающие факторы.

Теперь, дабы не быть голословным, мне необходимо провести контрольные замеры по сотрудникам и согласовать это с Тимофеем.

Я естественно решил не затягивать это дело и обратился напрямую к руководителю отдела разработки.

— Тимофей, смотри, что я обнаружил. За час работы твоего сценариста его отвлекли несколько раз, и получается, что из реального часа рабочего времени у него было всего тридцать минут, из которых часть времени разработчик пытался вспомнить, на чем он остановился в прошлый раз, и по факту смог написать только блок обхода секретаря, а это только самое начало. По всем остальным такая же история: им пишут e-mailеe, звонят или приходят лично, если они не отвечают, и просят срочно внести корректировки в уже идущие проекты. И именно поэтому твои сотрудники не успевают справиться с возрастающей нагрузкой.

— Спасибо, что открыл Америку! Я не раз говорил Светлане, что нас постоянно дергают и это очень сильно мешает работать.

— Возможно, она не придавала большого значения твоим словам и не знала, какие проблемы за этим могут стоять.

— Я не знаю, что она думала. Знаю лишь одно: по факту у меня в отделе большие проблемы.

— Как я тебе уже говорил, я здесь для того, чтобы помочь. А для этого, раз не действуют слова, мы должны предоставить цифры. Вот что я предлагаю сделать — разделить сценаристов на две группы. Первая группа продолжит работать в текущем режиме, а вторая группа будет игнорировать все правки, которые им присылают в течение первой половины дня и до 16:00. И только после этого времени они будут браться за правки. В конце дня у нас будут результаты, и я смогу обсуждать их с Еленой. Как ты думаешь, мы можем так сделать?

— Мне необходимо написать всем письмо о введении временного правила. Но думаю да, все ОК'.

— Хорошо, тогда так и поступим. Сообщение отправлю прямо сейчас.

— Супер, ты сможешь в конце дня предоставить мне результаты групп?

— Да, конечно! Будут у тебя на почте.

— Спасибо! Тогда не прощаемся. Надеюсь, это сработает.

— Я тоже.

С Тимофеем поработать я успел, теперь надо бежать продавать, так как услуги колл-центра сами себя не продадут, и я просто так денег не получу. Точнее смогу получить только оклад, а это меня мало интересует, не для этого я отложил в сторону диплом инженера и технолога.

Я ворвался ураганом в отдел продаж, поздоровался с коллегами и друзьями, проигнорировал ворчание Николая и проверил свои приходы.

Сейчас у меня на счету висят три сделки, а уже середина месяца. Мне срочно надо закрыть хотя бы одну или две, чтобы быть в плане.

Поскольку у нас сейчас был сезон, я решил проверить, какие компании активно работают в этом месяце. Как мне любезно подсказал Яндекс, этот и последующие два месяца были бумом для большого ряда сфер, но среди всех мое внимание привлекли организаторы мероприятий. Так как в любом случае глобальные мероприятия по маркетингу, продажам и эффективному управлению должны были собирать целые толпы посетителей, а наш колл-центр может определенно им помочь.

Набираю телефон первой попавшейся организации, написано, что они организуют мероприятия для топ-менеджеров компании, и ближайшее мероприятие состоится уже через месяц.

- Добрый день! А директор еще на месте?
- Добрый день! Да. А Вы по какому вопросу?
- Это Андрей. Переключите на него. Спасибо!
- Какой Андрей?

Отвечаю немного раздраженно.

- Андрей Дмитриев.
- А вопрос-то какой?
- Он в курсе.

Было слышно, как секретарь замешкалась и все-таки произнесла:

- Перевожу.

Как удивительно работает этот метод обхода секретаря. Не предоставляя практически никакой информации, меня переводят на директора организации, все за счет голоса и настроения разговора.

Как только звуковой сигнал сообщил, что соединение установлено, я повел разговор уже в привычном для меня стиле.

— Добрый день! Меня зовут Андрей, колл-центр «Орфей». Меня интересует ваше мероприятие «Топ-менеджер». Но, к сожалению, секретарь не назвал вашего имени.

- Добрый день! Меня зовут Томас. Что вы хотите конкретно?
- Очень приятно. У меня несколько вопросов о вашем мероприятии. Я правильно понимаю, что оно начнется через месяц?
- Да, все верно.
- А правда, что это мероприятие соберет всех самых крутых топ-менеджеров нашего города?

— Да, наше шоу поистине уникально. Но я не совсем понимаю, в чем ваш вопрос?

— Последний вопрос с вашего позволения и все объясню.

— Такое мероприятие требует большого информационного освещения. Подскажите, какие каналы рекламы вы используете?

Потенциальный директор на секунду замолчал, но все же ответил, больше ответов я от него не добьюсь.

— Как обычно смм плюс контекстная реклама, сарафанное радио и реклама по ТВ.

— Вижу, что вы серьезно подошли к подготовке. Цель моего звонка дополнительно подстраховать ваше мероприятие от недобора посетителей. Дело в том, что я представляю колл-центр «Орфей» и мы специализируемся на «холодных звонках» абсолютно разных тематик, в том числе и для приглашения посетителей на различные мероприятия.

— А... так вы работаете в аутсорсинговом колл-центре. Нам ничего не нужно.

Так, он знает понятие АКЦ, значит, он точно работал с подобной услугой. А раз он ничего не хочет и сопротивляется контакту, то либо у него негативный опыт работы с подобной услугой, либо он просто сопротивляется общению, так как прием «трех Да» не сработал.

— Я вам пока еще ничего не предлагаю. Я хочу понять вашу текущую ситуацию и в случае необходимости быть вам полезен. Какая у вас сейчас наполненность зала?

Клиент на проводе вздыхает и отвечает:

— Тридцать процентов.

Я понимаю, что клиента сейчас надо разговорить, первое возражение мы обошли.

— А вы уже пробовали набирать аудиторию при помощи «холодных звонков»?

— Да, мы уже работали с колл-центром и я зарекся с ними работать.

Так, понятно, негативный опыт. Теперь надо доказать ему, что сама услуга применима к его бизнесу и может дать результат. И то, что каждый колл-центр работает по своему, попробую сделать через присоединение к мнению собеседника.

— Вы знаете, к сожалению, такое часто слышу: и когда общаюсь с разными клиентами, кто уже успел поработать с колл-центрами. Сама услуга телемаркетинг непростая и требует хорошей подготовки, как со стороны исполнителя, так и заказчика. Как вы думаете, что в вашем случае было проблемой, почему проект не удался?

Сейчас мне надо понять, в чем конкретно была загвоздка при работе в прошлый раз, и я смогу показать свою экспертность и тем самым завоевать доверие.

— Мне не смогли наполнить зал. Вы знаете, я не сильно понимаю в активных продажах и просто доверился профессионалам. По крайней мере я так думал.

— Что ж, как я сказал ранее, услуга действительно не простая, поэтому мы уделяем большое внимание взаимодействию колл-центра с Заказчиком. Постоянно даем обратную связь и работаем над эффективностью проекта проактивно, а не пассивно. Меня очень заинтересовала работа с вашей компанией, и я хочу сделать шаг вам навстречу. Поэтому, если вы почувствуете необходимость подключения дополнительного канала для привлечения посетителей, я хочу, чтобы у вас были мои контакты.

Сейчас главное не передавать клиента, обменяться контактными данными и зародить зерно мысли, что можно поработать с нашей компанией.

— Хм, в целом я могу дать свою почту, но я покупать уже ничего не буду, с меня хватит.

Он все думает, что сейчас я буду давить и так просто не отстану от него. Но он ошибается, я сам «мистер учтивость».

— Да я этого и не требую. Я просто хочу отправить вам презентацию о нашем колл-центре и быть вам полезным только в случае необходимости с вашей стороны.

— А давайте вы проведете мне бесплатно тестовый проект, а если вы мне покажете результат, то я смогу заказывать у вас услугу постоянно. По моей задаче можно звонить много и постоянно.

Есть, он уже клюнул. Примеряет услугу на себя, начинает сомневаться и даже пытается выбить интересные условия для себя. Но я буду непреклонным.

— Томас, я бы с радостью, но, боюсь, мое руководство заставит расплачиваться за проект из своего кармана, а это деньги немалые, поэтому в этой просьбе я не смогу вам помочь. Давайте, я вам отправлю наше коммерческое предложение на всякий случай, а вы будете знать — к кому обратиться в случае чего.

Знал бы он, что я работаю немногим больше месяца, то я сразу потерял бы весь статус в разговоре.

Томас продиктовал мне электронку, и мы попрощались. В целом я был доволен, еще пара десятков таких разговоров и пара новых сделок мне обеспечены. С нишей я попал в точку: им сто процентов надо срочно, и мои слова поселятся у него в голове на ближайшие дни.

За остаток дня я сделал десятки звонков, принял еще один входящий, выслушал парочку жестких отказов и получил в итоге 5 лояльно настроенных потенциальных клиентов. В целом неплохо. Я откинулся на кресле и немного посмаковал результаты дня.

В такие моменты я был не в офисе, а где-то еще, видел и одновременно не видел происходящее вокруг. Наверное, так выглядит медитация.

Бах...

Я аж подпрыгнул на стуле, а рядом оказался Николай, который ударил кулаком по моему столу.

— Я же говорил тебе, новичок, чтобы ты работал нормально, а не медитировал во время работы?

Я взглянул в угол монитора: время было без пяти минут шесть, то есть всего несколько минут до окончания рабочего дня. А он решил выползти и напомнить, кто здесь главный.

— Да, босс, я просто задумался, сколько я смогу собрать на следующей неделе новых сделок.

— А тебе думать не надо: твое дело делать! Не выполнишь план, выгоню тебя из отдела. Это касается всех присутствующих!

И Николай обвел взглядом всех остальных. Кто-кто, а наш текущий руководитель умеет подбадривать народ на отличную работу и выходные.

На этой фразе он вдруг переменялся в лице, улыбнулся и пожелал всем хороших выходных и отчалил так же внезапно, как и появился.

А меня набрал по внутреннему телефону Тимофей и возбужденным голосом стал рассказывать, о результатах днях:

— Ты не поверишь, два сотрудника из группы номер два, которым мы запретили отвечать на сообщения других отделов в течение дня, увеличили свою производительность аж на тридцать семь с половиной процентов: первый разработчик — на тридцать пять, а второй — на сорок процентов. То есть за целый день они успели написать по два сценария и завести несколько проектов в зал. Тогда как сотрудники группы номер один справились только с одним сценарием и выпуском пары проектов в зал.

— Отлично! Все как и подсказывал здравый смысл. Ты можешь отправить этот отчет мне, а я составлю рекомендации для Елены? Думаю, в понедельник я смогу это с ней обсудить, если у нее будет время.

— Да, конечно! Прямо сейчас и сделаю...

Получив отчет от Тимофея, я добавил туда несколько абзацев от себя, вкратце описав наш эксперимент и точные замеры по проделанной работе с предложением встретиться в понедельник и обсудить результаты.

Это была трудная, но в целом продуктивная неделя, и сейчас она подходит к концу. Впереди заслуженные выходные и свидание с Аней.

# Глава 14

## СВИДАНИЕ

Девушка напротив, плавно приподняв одну бровь, взглянула меня с явным интересом:

— Так ты говоришь, что всю жизнь прожил в Петербурге? А я-то думаю, чего ты такой манерный.

— Да, но важно не это. Мне просто нравится твоя компания, — улыбнулся я ей в ответ.

Аня подалась немного вперед и сказала:

— То есть на самом деле ты грубиян? А со мной притворяешься, только для того чтобы показать себя с лучшей стороны?

На секунду мне показалось, что она играет со мной в кошки — мышки, и я совсем не был котом в этой ситуации. Сейчас она пытается понять, насколько я могу быть ей интересен. По крайней мере мне так кажется, надо сказать, что-то нетривиальное.

— Я груб только с теми, кто мне не нравится. И я привык всегда добиваться своего. Вот взять к примеру моих родителей, которые в меня совершенно не верили, когда я занимался интернет-торговлей. А в итоге я в ней очень преуспел, даже смог переехать от родителей.

— А чего ты ее бросил, раз было так успешно?

— Ты не поверишь мне.

— Интрига? Становится интересно.

— Разработчики поставили апдейт на сервер и игроки потеряли интерес к этой игре.

— Ты меня разводишь, какие игроки?

— Игроки в компьютерные игры, которые покупали у меня... огненные копья, посохи и амулеты.

Мне теперь нравится рассказывать эту историю все больше и больше, она производит настоящий фурор на окружающих. Интересно, что о ней сказал бы Карнеги?

— Очень смешно.

— А я серьезно. Эту игру я установил во время сессии на втором курсе, и как понеслось... В итоге смог съехать от родителей.

— Интересно! Значит, люди у тебя покупали какие-то виртуальные вещи? Блестяще!

— Да, и теперь ты знаешь, почему я решил дальше развивать навыки переговоров и продаж.

— Честно сказать, я всегда не любила продавцов, которые постоянно пытаются что-то впарить, но ты пока держись молодцом.

— Что мы все о работе? Давай сменим тему, расскажи мне о своем любимом фильме.

— Мне очень нравятся фильмы с участием Леонардо Ди Каприо.

— Хороший актер, а ты знала, что мама назвала его в честь Леонардо Да Винчи?

— Нет, и почему же?

— Говорят, что она будучи беременной, отправилась в картинную галерею и именно перед картиной да Винчи ее сердце забилось быстрее, а малыш Лео затолкался в животе. Тогда она поняла, как стоит назвать малыша.

— Как мило! — воскликнула Аня и ее губы растянулись в улыбке.

— А ты, видимо, тоже смотрел фильмы с его участием? Раз знаешь такие факты.

Такие факты я знаю потому, что подписан на разные паблики «ВКонтакте». Но этого я не стал говорить ей.

— Да, конечно, мне особенно нравится фильм «Поймай меня, если сможешь». Я в какой-то мере разделяю философию главного героя.

— Так я связалась с обманщиком? Не думала, что ты такой.

Аня снова улыбнулась мне, она как будто немного провоцирует меня вопросами: хочет посмотреть, что я ей отвечу. Или хочет узнать меня лучше.

— Нет, я считаю, что фильм рассказывает нам о том, что всего в мире можно добиться за счет веры в себя и использования своего интеллекта. Ведь перед каждым поступком, не важно каким, герой представлял себя в этой роли, верил в это и уже потом соответствовал этому своим поведением.

— Никогда не думала про этот фильм с этой точки зрения. Ты слушаем не философ?

— Нет, я по образованию инженер, но, видимо, с философским взглядом на жизнь.

— Интересное сочетание, раз уж мы затронули такую тему. Я очень люблю задавать новым знакомым один вопрос: а во что ты веришь?

Многие верят в Бога, удачу, в честность людей и так далее. А во что верю я? Никогда не задавался этим вопросом.

— Ты скажешь, что это прозвучит слишком самоуверенно, но я верю в себя и в собственные силы. Мы сами строим свое будущее.

Аня схватила салфетку со стола, прикрыла рот и неожиданно рассмеялась.

— Чего смешного? Я думал у нас серьезная тема разговора, — улыбнулся я.

— Прости меня, ты прямо, как Мартин Макфлай, который сам кует свое будущее в конце всех частей «Назад в будущее».

— Да, забавно, а ты во что веришь?

Аня подняла голову, посмотрела немного вверх и вправо, как будто обдумывая, что ей сказать. Затем посмотрела мне в глаза и через секунду произнесла:

— Я верю в родственные души!

# Глава 15

## СУХОЙ ЗАКОН

*Прекрасное утро. Вкусная греча.  
Чтение книги в метро.*

Все было прекрасно, я получил огромный прилив энергии после свидания с Аней. Мне хотелось добиться ее, показать, чего я стою, и прикоснуться к ней... Для этого мне надо решить проблему в производстве, и тогда руководство меня выделит и оценит.

В офисе был сухой закон для тех, у кого не было продаж, поэтому кто-то приносил кофе тайком в бутылках, кто-то просто пил его по дороге. Игорь превратил это противостояние почти в игру и пил кофе из сумки при помощи длинной конструкции, состоящей из соломинок, позаимствованных из ближайшего МакДоналдса, а Миша тихо над этим смеялся.

Практически все привыкли к недовольной физиономии Николая или же просто старались не обращать внимания на его выходки.

А мне сегодня предстояла важная работа: уже через час рассказать Елене о решении проблемы в производстве. Поэтому в оставшееся время я распланировал свой рабочий день, освежил в памяти данные по отделу разработки и пошел на встречу к коммерческому директору.

По пути меня, как всегда, выследил, наш маркетолог и бросила мне в след напутствие о маркетинге: «Покупатель проходит 50% магазина, прежде чем он остановится и начнет вспоминать, что хочет купить». Интересно, почему она перешла на советы по B2C рынку и что об этом думает Дейл Карнеги?

Открыв дверь в кабинет Елены, я увидел не только ее, но и Светлану, руководительницу нашего департамента телемаркетинга. Видимо, результат моей работы ее заинтересовал.

- Доброе утро, Елена, Светлана!
- Доброе утро! — хором ответили директора.
- Присаживайся и рассказывай.

В отличие от Елены, Светлана выглядела немного хмурой и ворчливо сказала:

— Я не совсем понимаю, почему менеджер отдела продаж был назначен проверить мой отдел, но у тебя есть ровно пять минут объяснить мне, почему я должна тебя слушать.

Елена наблюдала за нами немного улыбаясь, мысленно приглашая меня приступить к озвучиванию результатов. Я вспомнил фильм, который мы обсуждали с Аней на выходных, затем настроился на воспоминания о расследовании героя книги «Цель 1», представив себя крутым выступающим, который смог провести большую и важную работу, от которой зависит работа всей компании, заговорил ровным и спокойным голосом:

— Думаю, вам известно о проблеме с запусками проектов в отделе разработки, а ведь каждый не запущенный вовремя проект это потенциальный возврат денег и урезание комиссии отдела продаж, что в свою очередь приводит к снижению мотивации продавцов. Поэтому решение данной проблемы в моих прямых интересах как представителя данного отдела. В ходе проверки работы отдела разработки я обнаружил следующий момент — несоответствие расчетного времени выполнения одного проекта с действительными показателями в 1,5–2 раза в среднем в большую сторону, то есть каждый проект запускается в два раза медленнее, чем должен.

— Если ты хочешь сказать, что нам нужно нанять вдвое больше сотрудников в этот отдел, то разговор окончен, так мы уже делали, и эти лодыри сидели половину рабочего времени вне сезона без дела, а компания несла убытки.

Сразу видно, что Светлана была человеком действия и моя длинная речь утомляла ее.

— Да, мне тоже сначала пришла эта мысль, но я решил более детально просканировать работу сотрудников и обнаружил следующий момент: как вы знаете, разработчики занимаются не только написанием сценариев, но и поддержкой текущих сценариев, которые уже находятся в работе. Оказывается, эта вторая задача не дает им заканчивать первые проекты вовремя, которые находятся в разработке, то есть разработчики тратят больше времени на поддержку текущих проектов.

— И что ты предлагаешь? Разделить сотрудников на две большие группы: проекты в разработке и проекты в работе? Это мы тоже уже обсуждали. Мы затратим большое количество времени, чтобы сотрудники могли разобраться уже в готовых проектах, нам снова потребуются больше людей.

— Тут можно поступить иначе. Проблема не в том, что один сотрудник совмещает несколько типов задач, а в том, каким образом эта задача попадает к нему и как она воздействует на него.

— И как же?

— Как только поступает запрос по e-mail, скайпу или через звонок, разработчик молниеносно начинает выполнении этой задачи так

как это срочно, проект-то работает в зале, и так продолжается целый день по одним и тем же проектам.

— Я постоянно получаю жалобы от Тимофея на это и не верю, что это так влияет на производительность. Надо просто быстрее работать. Я им всегда предлагаю брать пример с меня: у меня куча дел, но я же успеваю все делать!

— Вы будете удивлены, но вот результаты эксперимента, который мы провели.

Я протянул им распечатки отчетов.

— Всех разработчиков мы разделили на две группы: первая группа работала в своем обычном режиме, а вот группа номер два обрабатывала запросы только в конце рабочего дня, притом связаться с ними могли только по email. И что самое интересное, так это их результаты. Вторая группа сделала на сорок процентов больше, и это только в первый день, когда они только начали перестраиваться на новый рабочий лад, а все правки по всем проектам были внесены в конце рабочего дня. Если мы переведем всех на такой темп работы, мы сможем быстро сократить дистанцию по просроченным проектам и более того устранить выгорание сотрудников, так как достаточно взгляда на них, чтобы понять, в каком темпе они работают.

Все сказано, теперь остается выдержать паузу и дать им время переварить это. Елена выглядела очень довольной и смотрела на Светлану, которая уставилась в отчет. Она, видимо, анализировала мои слова.

— Я же говорила тебе, что мы с ним не прогадали. Андрей, ты этого сейчас не слышал.

— Пожалуй, я соглашусь. Я не понимаю, как мы сами до этого не додумались. А этот твой новый продавец хорош. Срочно распоряджусь, чтобы это приняли в работу.

— Андрей, мы с тобой чуть позже поговорим, хорошая работа.

Я понял, что мне надо оставить их наедине, ведь моя работа уже сделана. Довольный я пошел обратно в офис, по пути увернувшись от Николая с маркетологом. Мери в свою очередь пыталась что-то ему доказать, а он в обычной своей манере спорил с ней на повышенных тонах.

За столь короткий промежуток времени книги передали мне столько новой информации, сколько не успевают рассказать мне коллеги. Весь опыт и мудрость авторов я могу узнать и перенять за месяц, и все это я могу сразу же применить в работе. Это просто потрясающе. А каких высот можно добиться постоянным чтением? Интересно, а что об этом скажет Карнеги?

А в отделе продаж меня ждало сообщение от потенциального клиента по выставкам Томаса, которому я недавно отправлял презентацию. В своем сообщении он предлагал нам сработать по бартеру: мы для него совершаем «холодные звонки» и нагоняем толпу посетителей из генеральных директоров, а он нас представляет как официальных партнеров и мы можем получить гораздо больше клиентов, чем одного его.

Это говорит о том, что наш телемаркетинг ему нужен и он продолжает думать о предложении и нашем разговоре. Это хорошо. Вопрос, как его переубедить? Надо попробовать позвонить ему для начала и уточнить его позицию.

После звонка проще не стало: клиент определенно не хочет работать платно и настаивает на бартере. Томас уверяет, что там будет большое количество клиентов, а именно директоров, топ-менеджеров, маркетологов, а это наша прямая целевая аудитория, и он готов в рамках партнерства разместить нашу рекламу там, и из сотни директоров кто-то явно согласится начать работу с нами. И тут я понял, что фактически он мне сейчас продал идею работы с ним по бартеру все получается складно: мы проводим один проект, а взамен должны получить несколько новых, что звучит достаточно выгодно.

Интересно, что об этом скажет Елена?

Мне стало невтерпеж от этой новой идеи, и я решил рискнуть и обратиться снова напрямую к Елене.

Обрисовав ситуацию Елене с этим мероприятием, я вопросительно уставился на нее.

— То есть, я правильно понимаю, ты хочешь, чтобы мы бесплатно отработали какой-то проект для компании и для нас совершенно нет никакой гарантии результата?

— Да, но там будет столько директоров. Я просто уверен, что кто-то у меня купит... это же обычная конверсия, десять разговоров, столько-то встреч и столько-то продаж.

— А ты мне можешь дать гарантию, что у тебя будут клиенты?

— Я уверен, что будут, но что вы подразумеваете под гарантией?

— Если у тебя не будет продаж, то проект ты будешь оплачивать из своего кошелька. Так как мы уже раньше работали по такой схеме и продавчики ничего не продали, больше мы в подобные мероприятия не вписываемся.

Да, инициатива бывает наказуема. Не знаю, что я пытаюсь доказать, но я решился сказать:

— Компенсации подлежит полная стоимость проекта как для клиента или вы сможете отдать мне проект по себестоимости как сотруднику компании?

Елена улыбнулась, ей доставляло огромное удовольствие ставить ультиматумы и торговаться со мной.

— Скажем, я могу сделать тебе скидку в 20%.

— Елена, вы такую скидку можете согласовать и для клиента, а я все-таки ваш сотрудник, и таких денег, я еще не видел в вашей компании, давайте сойдемся на 60%-ной скидке.

Елена улыбнулась еще шире и предложила:

— Скидка в 40% и ни процентом больше. Это мое последнее слово.

— Тогда я предлагаю поднять ставки по моим сделкам, полученным с этого мероприятия. Хочу вместо стандартных 10% получить 20%, так как мои риски возрастают и должен понимать, ради чего мне стоит рисковать.

— А с каких это средств я тебе должна в два раза поднять комиссию? — спросила Елена.

— Я не знаю, вы же коммерческий директор. Наверняка, у вас есть какие-то затраты на привлечение клиентов через рекламу, а здесь я сам нахожу клиента через мероприятие, которое я оплачиваю.

Елена откинулась в кресле и посмотрела в потолок, явно размышляя над моим предложением. Через несколько минут она резко встала и протянула мне руку со словами:

— Итак предлагаю следующую сделку: ты закрываешь сделок на 300 000 рублей с этого мероприятия с комиссией в 20%, а в случае, если ты продашь не более чем на сто тысяч рублей, ты оплачиваешь стоимость проекта с учетом 40%-ной скидки из своего кармана, что составляет 60 000 руб. В диапазоне от 100 000 до 300 000 рублей ты вообще ничего не получаешь, чтобы ты зазнавался. А если сделаешь это, то ты будешь чего-то стоить.

Честно говоря, порой я не знаю, мое упорство — это хорошая или не очень хорошая черта? В любом случае вся эта ситуация вызывает у меня неслыханный азарт в крови. Продав на триста тысяч рублей, я смогу получить 60 000 руб. сверху к заработной плате, а это ой как недурно, хотя с другой стороны я могу быть в минусе на эту же сумму. Хотя у меня пожалуй есть план «Б» — это мой клиент, возможно, я смогу уломать его на оплату проекта с 40%-ной скидкой и тогда все получается довольно складно. Как бы сначала узнать мнение клиента? Елена ждет ответа именно сейчас.

— А можно мне немного времени обдумать предложение?

— Конечно можно, у тебя есть пять секунд, пока дверца не захлопнулась и я не начала считать тебя слабаком.

Она что, издевается надо мной? Я понимаю, что это провокация, но я готов ей доказать, что я могу сделать.

— Хорошо по рукам.

И мы скрепили сделку рукопожатием. Елена выглядела удивленной, видимо, она не ожидала такого исхода. А я не знал, радоваться мне или плакать. Хотя нет, я знаю, что мне нужно. Мне нужно действовать...

Выйдя за дверь, я побежал в офис позвонить клиенту. За спиной услышал знакомый голос, который крикнул мне вслед:

— Выявляй потребности клиентов и используй их боли себе на благо! У каждого клиента своя боль!

— Да-да, я понял, — крикнул я в ответ нашему маркетологу. Хотя на самом деле, я не понял: что это за боли клиентов? Она имеет в виду потребности?

И как обычно, ее фраза надежно осела в моем мозгу... у каждого клиента... клиента... О боже, я совсем забыл о встрече с банкирами, которая будет завтра. Надо к ней срочно готовиться. Теперь я понимаю, почему Миша все записывает. Так, надо проявить учтивость и набрать Константина для подтверждения завтрашней встречи.

Набираю номер Константина на своем рабочем месте, Николай продолжает на меня коситься.

Четкий голос Константина отчеканил мне подтверждение встречи завтра в 10:00. Принесу на встречу рекламные материалы и договор, возможно, у него будут вопросы по нему.

Так, а теперь я могу набрать Томаса. Только, как его убедить? Платить он наотрез отказался, но мне все равно надо найти аргументы в пользу оплаты нашего счета, хоть и со скидкой, а для этого мне надо с ним более детально поговорить, узнать, что у него на душе. То есть мне нужна встреча, так как люди всегда больше раскрываются при общении лицом к лицу, когда видят собеседника. Значит назначаем встречу.

Беру трубку, набираю номер. Слышу уже знакомый голос Томаса и сразу перехожу к сути дела:

— Томас, я обсудил ваше предложение с коммерческим директором, он нашел его интересным. И я хотел бы обсудить все нюансы на встрече с вами. Когда вы сможете?

— Рад это слышать. Времени остается мало, а я очень хочу, чтобы вы запустили проект, как можно быстрее. Поэтому давайте завтра с утра?

— Завтра с утра у меня уже есть встреча, но я смогу подъехать к вам сразу после нее, например в 12:00 или 13:00. Вам подойдет?

— Да, давайте пообедаем вместе и обсудим нашу работу.

— Отлично, договорились!

Мы попрощались и повесили трубки. Так, встреча есть, это было несложно, а вот убедить его купить проект будет не просто, и основ-

ная проблема в том, что он думает, что мы согласимся на его условия, а в случае отказа он сразу пойдет в негатив. Как мне стоит вести с ним диалог?

Я могу предложить ему сразу скидку и тем самым моментально перейти к обработке его возражений, коих будет много. Или я могу сделать умнее: узнать больше о том проекте с прошлым колл-центром и что там конкретно пошло не так, то есть убедить его в том, что мы сможем не наступить на те же грабли, и после этого снова назвать стоимость и он начнет сопротивляться и негативить.

А что если я смогу использовать его чувство последовательности? Ведь независимо от своего плохого опыта проект запустить он жаждет, то есть либо верит в его успех, либо просто хочет подстраховаться и подключить дополнительный канал для привлечения целевой аудитории, вдруг выстрелит. В любом случае если я буду сомневаться в проведении проекта, то это он будет мне продавать свою идею работы нас с ним, хотя и считая, что это будет бесплатно! И в тот момент, когда он убедит меня, что колл центр сможет дать эффективность, я ему скажу: «Хорошо, мы готовы», но не бесплатно, а с хорошей скидкой, и тогда он уже не сможет поменять свою точку зрения, сказав, что телемаркетинг не работает, плохой результат и так далее, иначе он попросту откажется от своих слов и будет самым обыкновенным звездунгом. Интересно, что об этом сказал бы Карнеги?

Затем я решил готовиться уже ко встрече с банкиром и успел сделать пару «холодных звонков», когда рабочий день подошел к завершению, я отпустил мысли о продажах и понял, что не общался с Аней уже два дня с момента нашего с ней свидания. Это надо исправить, и я решил позвать ее на чашечку кофе.

Пишу ей смс с предложением, а в ответ приходит веселый смайлик с сообщением: «Я уже подумала что ты решил меня забыть, а хотя нет, я же твой клиент теперь, ты обязан исполнять мои желания».

Вот такой поворот мне нравится. Посидеть в отличной компании, а потом почитать перел сном книжку Стивена Кови «Семь навыков эффективных людей». Прекрасное завершение дня.

## Глава 16

# ПРОАКТИВНОСТЬ

Я лежу в кровати. В комнате очень темно. Обычно свет льется с улицы через щель в занавесках, но его сейчас нет. Еще страннее был тот факт, что я не мог пошевелиться. Так я пролежал несколько минут, как вдруг вспышка белого света озарила комнату. Окно открылось, но я не почувствовал привычного холода, а скорее, наоборот, стало теплее.

Яркая вспышка влетела в комнату, слепя мои глаза, и остановилась в центре. Я постепенно стал привыкать к яркому свету и смог разглядеть силуэт, а затем и самого «гостя». Все это мне показалось странным. Вспомнив Святую Марию, я принял это за Святой Дух.

— Слушай, если это непорочное зачатие, то это не по моей части, вы ошиблись квартирой, — сказал я, усмехнувшись.

Полные мудрости глаза уставились на меня. Незнакомец был одет в костюм-тройку белого цвета с белым галстуком, но при этом костюм блестел и переливался. Этакий человек в блестящем костюме. Лицо мне показалось очень знакомым, имя крутилось на языке... Стивен... Стивен... а Стивен Кови.

— Привет. Ты можешь знать меня по книге «Семь навыков эффективных людей». Будь проактивен, точи пилу и пусть взаимодействие с партнером будет взаимовыгодным, — сказал он. — Это тебе поможет в твоей новой сделке, и ты обретешь небывалый успех.

— Точи пилу? — переспросил я.

Но он как будто не слышал этого вопроса и продолжал свою речь.

— Ты никогда не задумывался, что разные люди могут достичь одну и ту же цель за разный отрезок времени?

— А какая разница? Если я ее достигну в итоге? Мне должно быть все равно.

— Да, может и так. А как насчет того, что можно достигнуть цель за десять лет или за два года? Есть разница? А если речь идет о миллионе долларов? Ведь намного приятнее его получить раньше? Тогда ты сможешь достичь большего в течении своей жизни, только представь себе.

— Пожалуй, да. И что мне надо для этого сделать?

— Оттачивать свое мастерство, постоянно тренироваться и только тогда ты сможешь достичь свою цель. Закрой глаза и сконцентрируйся на ней, почувствуй ее, — сказал Стивен.

Я действительно закрыл глаза и представил, что стал самым успешным сотрудником колл-центра, который за столь короткий промежуток времени добился такого небывалого успеха.

# ГЛАВА 17

## КУЛЬТ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Наступило утро, я проснулся за десять минут до будильника, и моя голова была ясной, как никогда.

Принял душ, выпил кофе, поел гречи. Продолжил чтение книги с места, на котором я уснул. Смутно пытался вспомнить обрывки моего сна, но они ускользали от меня быстрее, чем я успевал на них сконцентрироваться.

Оставив эту затею, я вдруг осознал, что откуда-то четко знаю, что мне нужно делать.

В этот раз я решил поехать на встречу на такси, вместо метро. Пакет документов у меня уже был собран, как и план предстоящих переговоров.

И вот я уже поднимаюсь на нужный этаж вместе с секретарем. Эта милая девушка улыбается мне. А почему бы мне не узнать больше о клиенте от нее?

— Екатерина, правильно?

— Да, с утра я еще была ею.

Она явно пыталась заигрывать со мной.

— Вы знаете, у меня сейчас важные переговоры. И если мне повезет, то мы будем работать с вами очень долго и счастливо.

— И что же вы будете обсуждать?

— Работу нашего колл-центра. И я хотел бы приходить сюда почаще, скажите, Екатерина, вы сделаете мне одолжение?

— Смотря какое, — ответила она улыбаясь.

— Вы же знаете Константина, директора по развитию?

— Да, конечно! Кто его не знает. Он всегда ходит вместе с Валентином, не расстается с ним практически ни на минуту. Скоро вы сами все увидите.

Становится интересно. Значит, на встрече будут сразу двое?

— А как вы думаете, чем я могу им понравиться?

Екатерина получала удовольствие от моих вопросов. Видимо, она почувствовала себя сейчас важной персоной, так как все внимание уделено ей а не ее боссу, и ее внимательно слушают. Или я ей просто нравлюсь? В любом случае, я могу получить больше полезной информации от нее.

— Следованию регламента. Если что-то идет не по плану, они будут очень не довольны. Мой совет: сверить ваши часы и зайти ровно в 10:00, ни минутой раньше, ни минутой позже. Вы даже можете

подождать под дверью, они это оценят. И еще они очень необычно говорят, но, думаю, вы все поймете сами.

На последней нотке она хихикнула совсем, как студентка. Я нервно взглянул на часы было, 09:59, и уже я стоял перед переговорной комнатой. Екатерина похлопала меня по плечу и ушла, покачивая бедрами. Я проводил ее взглядом и снова посмотрел на часы... 10:00, пора.

Я отворил дверь, в комнате с идеальным порядком светло-серого цвета сидели двое мужчин. Они мне показались если не братьями, то просто зеркальными копиями: оба брюнеты, с одинаковой прической и аккуратной бородкой, костюмы так же одного цвета, серые в полоску, запонки, темная обувь, красные галстуки и зажимы.

Не знаю почему, но моментально, как будто надел маску сотрудника банка, с важным видом подошел к ним, немного наклонил голову и поздоровался с ними. Жестом меня пригласили присесть.

- Мы ценим.
- Что ты пришел ровно.
- В 10:00
- Это очень пунктуально.

Господи, что это такое? Они говорят по очереди, продолжая предложения друг друга...

— Спасибо, я хочу уточнить регламент наших переговоров, чтобы я мог действовать максимально эффективно.

Оба подняли брови, не то от удивления, не то еще от чего-то.

- Приветствуется.
- Для начала мы выслушаем от вас презентацию о вашем колл центре, вашем опыте.

— Затем мы хотим услышать ваше решение.

— Так же вы презентуете нам ваше коммерческое предложение.

— После этого мы обсудим правки в договор.

— Важно не перебивать стороны, а если желающий хочет высказаться, он либо поднимает руку, либо ожидает окончания речи собеседника.

— Так же перед началом вашего выступления необходимо, чтобы вы указали все специфические термины, которые используете для обозначения параметров или процессов в вашей работе.

— Вы принимаете данный регламент собрания?

Я не могу поверить, что я здесь нахожусь при всей серьезности, но ситуация немного комичная.

— Да, конечно, спасибо! Уведомите меня, когда я могу приступить.

Кивком головы мне подтвердили начало наших переговоров. Как и просили господа, я начал с терминологии, рассказал, что означают термины «в готове», «лид», «предиктивный набор» и так далее.

После этого я максимально четко без отклонений на болтовню и продающий текст дал описание нашего колл-центра, при этом внимание обращал на цифры и бизнес процессы в организации. Столько сотрудников, проектов, как происходит написание сценария, какие факторы могут влиять на скорость работы оператора.

Далее я запросил подтверждение о переходе к следующей части и презентации коммерческого предложения. Обсудив его четко и по пунктам, Константин с Валентином и не подумали, как прокомментировать удовлетворенность или ее отсутствие стоимостью проекта, цифры вообще не вызвали у них эмоций, только холодный расчет, который не выходил из-за пределов их головы. А я в свою очередь понимал, что мне нужно следовать их регламенту, не давить и просто отвечать на вопросы.

На заключительной стадии они просто засыпали меня вопросами по договору. На что-то я мог ответить, а на что-то — нет. У меня просто не было полномочий для принятия таких решений.

А трафик за телефонные переговоры учитывается в стоимости минут? А где указано качество работы? Что является конечным результатом по договору? Можем ли мы получить пример отчета? Что такое чрезвычайные ситуации и ограничение ответственности?

В течение часа я отвечал на их вопросы, казалось им не было конца. Когда первый задавал вопрос, второй обдумывал следующий и задавал их моментально после моего ответа. Но вдруг поток вопросов иссяк, и мы просто уставились друг на друга.

— Пожалуй, на сегодня у нас нет больше вопросов. Нам необходимо получить согласование вашего договора с точки зрения наших правок от вашего юриста. Тогда мы сможем с вами продолжить.

Далее мы определили дату следующего заседания и когда они могут ожидать комментарии на их правки с нашей стороны. На этом мы попрощались.

Удивительная встреча, но я держался, как мог, теперь можно выдохнуть. Как я сработал? Покажет время, но думаю неплохо.

На часах 12:00. Мне надо бежать на обед со следующим клиентом, надеюсь, он будет моим спасительным решением пари с Еленой.

Приехав на место чуть раньше клиента, я с облегчением выдохнул: не люблю заставлять клиентов меня ждать. За это время я успел ознакомиться с меню, но не стал заказывать до прихода Томаса.

А вот и он. В дверях показался человек в джинсах и пиджаке, высокого роста, с широко расставленными плечами, этакий атлант, расправивший плечи, почему-то пришло в голову мне, нужно меньше читать. Или, наоборот, еще больше?

— Добрый день, Томас! Рад познакомиться лицом к лицу.

— Андрей, привет! Мне тоже приятно.

Клинт сразу располагал к неформальному общению, но я решил немного с этим повременить, чтобы не повести себя панибратски.

Пару минут ушло на то, чтобы определиться с заказом. Я предпочитаю китайскую или японскую кухню, поэтому взял сливочный суп с угрем, а на второе — говядину в кисло-сладком соусе с лапшой. Томас, напротив, заказал русскую кухню — борщ и пюре со свиной.

— Ну что, рассказывай. Когда начнем работать?

— Я надеюсь, что сразу после нашей встречи. У нас с вами одна цель — сделать отличное мероприятие, чтобы по итогу у вас было много посетителей, а у нас — много покупателей. И поэтому я все хотел спросить у вас про ваш негативный опыт с колл-центром, точнее почему вы уверены, что сейчас все пройдет гладко? Ведь я помню, вы были очень скептически настроены по поводу работы с нами?

— Я уверен потому, что мы сейчас полностью заинтересованы в нашем проекте, результатом вашей работы будут посетители, которых вы же и будете продавать свои услуги.

Да, такой момент я вчера не предвидел, думал он приведет какие-то доводы, а он просто в нас верит... и тут я вспомнил, как стоял перед тысячной толпой на одном из игровых серверов, точнее стоял мой игровой персонаж, а я произнес тогда долгую и правдивую речь о вере расы в его лидера, о доброте и зле, в результате которой я стал лидером этой расы на какое-то время, и все, что я тогда произнес, происходило от чистого сердца, я верил в себя, в свои слова, в правое дело и в свой народ. Сейчас это кажется далеким сном, но тогда это приносило реальные эмоции. На секунду мне показалось, что удалось их испытать снова, и я расслабился еще больше, позволил эмоциям вылезти из воспоминаний и ощутить то состояние еще раз и тогда я заговорил.

— Томас, честно говоря, мой коммерческий директор мне не согласовал бесплатный проект, так как у нас тоже был похожий опыт и продажи мы совершенно не получили. Но, следуя логике нашего общения, я понимаю, что услуга телемаркетинг или «холодные звонки» работают по вашей задаче, как работают и продажи хорошего менеджера при общении с посетителями мероприятия. Но загвоздка в том, что добро мне так и не дали, а взамен этого я заключил пари с нашим директором, которое заключается в том, что мы все-таки проводим проект и закрываем сделок на сумму в 300 000 рублей, и если я этого не сделаю, то тогда я буду из своего кармана оплачивать этот проект, вот как-то так. И я ехал сюда в надежде убедить вас перевести нам деньги, но сейчас я понимаю, что вы всецело полагаетесь на нас и я просто не могу не описать вам реальную ситуацию.

Во время моего монолога лицо Томаса менялось от возмущения до удивления. Видимо, мое окончательное высказывание шокировало его, надо дать ему время переварить это. Поэтому я замолчал и просто уставился на него. Через минуту он ответил.

— Да, ты меня удивил.

— Я верю, что могу продать даже больше с твоего мероприятия, оно мне показалось очень крутым. Главное теперь — собрать толпу, иначе мне будет не просто расплатиться, именно поэтому я хотел спросить у тебя про твою уверенность в «холодных звонках».

Но Томас все не унимался.

— Ты все-таки серьезно? Я такого никогда не слышал, чтобы продажник заключал пари с коммерческим директором. Но ты мне нравишься. Я помогу тебе найти пару клиентов на моем мероприятии, можешь на меня рассчитывать. Даже больше, я приглашу тебя на сцену перед всеми и ты скажешь, что именно твои ребята звонили и пригласили всех! Главное — позвоните на славу и сделайте мне полный зал топов!

— Томас, большое спасибо! Я это очень ценю! Однако, я делаю большую ставку на тебя и на это пари. У меня нет даже шанса его проиграть!

— Приведите мне посетителей, остальное я сделаю сам за тебя, и можешь называть меня на ты. Надо же, пари с коммерческим директором, неслыханно. Вот ты, парень, меня удивил. Кому рассказать не поверят! Собрался оплатить мне проект. А знаешь, что? Мы с тобой в одной лодке. Если у нас с тобой ничего не выйдет, я куплю у тебя этот проект.

— Но ты же не обязан, — сказал я из лучших чувств, но понимал мозгом, что надо соглашаться, ведь цель уже достигнута, но эмоции продолжают свое дело.

— Это мой выбор. Уверен, мы с тобой еще будем работать, у тебя светлое будущее, я такие вещи чувствую.

И все-таки я сделал это. Продажа без скидки, то есть потенциально я в плюсе. В любому случае — это круто. Но, с другой стороны, подвести Томаса мне все равно не хочется, тем более что с продаж с мероприятия я могу заработать намного больше. Поэтому я подстраховался и готов работать дальше.

Мы пожали друг другу руки и я поехал работать дальше в офис.

В коридоре встретил Мери, которая привычным голосом начала задвигать мне про нейромаркетинг. По ее словам, обратная связь от фокус-групп при проведении маркетинговых исследований очень часто может искажаться за счет огромного количества факторов. Например, опрашиваемому может не понравиться лицо маркетолога

или постановка вопроса может вызвать негативные воспоминания у человека, поэтому под влиянием эмоций он исказит результаты ответов. Таким образом, эти самые исследования надо проводить при помощи специальных аппаратов, которые сканируют активности различных долей мозга человека, тем самым давая точные результаты анализа, но поскольку это очень дорого, все до сих пор пользуются личными опросами, либо по телефону.

Я в свою очередь поблагодарил Мери за информацию. Откуда она берет столько данных?

По обратной связи от отдела разработки все выходит очень даже хорошо: мое решение не просто работает, а продолжает увеличивать эффективность. Как все привыкли к новому формату работы, результаты достигли 45–50% в среднем по сотрудникам. Мои проекты сдвинулись с мертвой точки и запустились, и я наконец-то смог сконцентрироваться на продажах еще больше. Быстро дав задание в отдел производства на запуск нового срочного проекта для Томаса, я попросил Тимофея взять этот проект в приоритет, а так как он чувствовал себя обязанным мне помочь, то сам взялся за написание сценария. Я же свою очередь решил вспомнить свою текущую ситуацию по продажам.

Сейчас у меня 3 сделки на сумму 350 000 рублей. План для второго месяца составляет всего 200 000 рублей, то есть план я уже выполнил — это уже хорошо. Осознав это, одна часть меня начала склонять меня к отдыху: мол, я уже многое сделал, незачем торопиться, тем более я получу порядка 75 000 рублей. Тут же начал думать, куда можно сводить Аню или как потратить эти деньги.

Но, с другой стороны, если я продам в этом месяце хотя бы еще одну сделку, то мой заработок уже будет под сотню тысяч рублей, а это было бы очень кстати в моем текущем положении.

Представив, такой уровень зарплаты, меня охватило легкое возбуждение и захотелось сделать еще больше.

Сегодняшний день в очередной раз показал, что честность творит чудеса: не надо придумывать какую-то сложную ложь, которая потом может раскрыться. Нужно быть искренним с клиентом. Вообще искренность — это фундамент для будущего общения не только с клиентом, но и с любым человеком.

Я размял пальцы. Пора звонить новым клиентам.

## Глава 18

# ЛИЧНЫЙ БРЕНД

Прошел один месяц с того момента, как я договорился о пари с Еленой в проведении проекта для Томаса, а это означает, что сегодня состоится мое первое мероприятие. Поэтому, с одной стороны, день начинался, как обычно: уже давно все утренние ритуалы продельваются почти без эмоций, более того я стал ощущать себя эффективной машиной по быстрому пробуждению. Мой мозг привык вставать рано утром, и я наконец-то отказался от привычки бесконечного откладывания будильника в режиме: «поспать еще пять минуточек».

По пути на мероприятие я думал о том, что мне сможет принести это мероприятие? Сколько новых клиентов?

Мой первый месяц увенчался успехом. Я продал на 475000 рублей за второй месяц работы. Это почти такой же крутой результат, как у Игоря и Миши в свое время. Поэтому я автоматически получил статус топового продавца, но одно дело получить, а другое дело удерживать. Плюс ко всему коммерческий директор выписала мне дополнительную премию за эффективное решение для отдела разработки. Теперь новые проекты запускаются вовремя.

А что касательно моих первых проектов, то они работают уже несколько недель, и самым результативным оказались нестандартные проекты: стриптиз-клуб и Анины сим-карты, чему я был безусловно, очень рад. С Аней удалось встретиться всего пару раз, так как наш проект как следует загрузил ее работой с новыми партнерами. Она даже мне жаловалась на это пару раз.

И сейчас у меня висят несколько незакрытых сделок, в том числе банкиры. А сумма моих текущих доходов не составляет и ста тысяч рублей, что для середины месяца очень плохо. Сразу вспоминаю слова Миши: «Активность в текущем месяце принесет результаты в следующем, поэтому если ты будешь усиленно работать нам показателями текущего месяца, то велика вероятность того, что следующий месяц ты завалишь». Вот как бы это сейчас не произошло со мной. Никогда нельзя забывать о планировании наперед и концентрироваться не только на краткосрочных, но и долгосрочных целях.

Я приехал за тридцать минут до начала мероприятия. Томас встретил меня на входе, по-приятельски обнял и повел меня сразу в закрытую зону для организаторов.

— Так, парень. Вы свою часть сделки выполнили: у нас полный зал. В конце первой части, когда начнется нетворкинг, я тебя вызову

на сцену и представлю. После этого смотри, чтобы у тебя хватило визиток, потому что я представлю тебя как надо. Ты боишься говорить перед аудиторией?

Откуда мне знать. Я еще никогда не говорил перед ними. Но я успел прочитать пару книг об ораторском искусстве.

— Не знаю, если честно, но уверен я справлюсь!

— Тогда заготовь короткую речь: максимум на 1–2 минуты и не упusti свой шанс. А теперь беги и сверкай своим партнерским бейджем, — сказал Томас и достал для меня специальный бейдж, на котором было написано генеральный партнер мероприятия Колл-центр «Орфей», Андрей Дмитриев.

Само мероприятие проходило в одном из самых больших отелей города и включало в себя несколько зон: главный зал, место для кофе и нетворка и зона для фото с различными баннерами и пресс-волом, наш логотип там тоже был.

Посетители потихоньку стали приходить, и ко мне подошел первый посетитель, пока я пил кофе.

— Приветствую, вас! Меня зовут Воланд.

— Доброе утро, Воланд! А меня зовут Андрей. Чем могу быть вам полезен?

«Воланд? Какое интересное имя, как тот Воланд из «Мастера и Маргариты». Интересно, это он сам выбрал такое имя или его так назвали родители?» — подумал я.

— А сейчас мы узнаем. Я занимаюсь тренингами по нейролингвистическому программированию и личностному росту. Вот вы, например, ходили на тренинги?

— Нет, честно говоря, ни разу. А мы занимаемся привлечением клиентов. Скажите, вам удалось уже поработать с колл-центром?

— А жаль, что не ходили. Это очень развивает. Привлечением клиентов? Да, пожалуй, это может быть интересно, я готов платить 30% с каждого клиента, и неважно, где вы его достанете, это отличные условия.

— Я боюсь мы на таких условиях не работаем. Сначала надо провести тестовый проект...

— Тестовый проект — это не интересно. Я готов платить сразу же после того, как клиент мне оплатит, а все остальное — пустые слова.

Сказав эту фразу, он сузил глаза и подался немного вперед, поменял тембр голоса на более тихий и забормотал.

— А ведь я могу вводить людей в транс, вы когда-нибудь были в транс?

Он приближался все ближе и ближе и в какой-то момент аккуратно ткнул меня пальцем в грудь и стал массировать, при этом не отрывая

глаз от моих. Это было очень странно. Настолько странно, насколько и забавно. Я решил подождать и узнать, что будет дальше.

— Вы хотите продавать мои услуги партнерам и стать очень богатым. Все хорошо... закрывай глаза... этот свет тебя успокаивает... ты хочешь спать... и повиноваться мне.

— О, я вижу вы уже познакомились с магистром.

Из-за моей спины выглянула Анна. Мы договаривались с ней встретиться тут немного раньше, но она припозднилась. Воланд выглядел немного смущенно и смотрел в пол.

— Вы позволите, если я ненадолго его украду у вас?

— Да, конечно!

Как только мы отошли, Аня спросила меня:

— Ты что делал с этим ненормальным? Он посещает все мероприятия и отчаянно ищет там себе клиентов, пытаясь загипнотизировать участников.

Я рассмеялся:

— Я просто коротал время. Мне было интересно посмотреть, как далеко он зайдет.

— Поверь мне, он может зайти далеко. Пару раз его выгоняли с подобных мероприятий. Он не лучший тип для общения. Я в сто раз лучше.

Аня улыбнулась мне лучезарной улыбкой.

— Я не сомневаюсь. Представляешь, Томас вызовет меня на сцену и представит перед всеми участниками выставки.

— Круто! Ты волнуешься по этому поводу?

— Честно говоря, да.

— Тогда поволнуйся еще больше.

В этот момент Аня обняла меня за шею и поцеловала в губы. В одну секунду я забыл про все. Мероприятие, клиенты, пари и т.д. В этот момент ничего не существовало кроме нас. Но, увы, это сладостный момент прекратился так же внезапно, как и начался.

— Ну что, ковбой, отвлекся?

А я так и стоял с разинутым ртом.

— Да, вполне. То есть еще как. Когда мы повторим?

Аня, засмеялась:

— Не все сразу, а теперь иди выигрывать свое пари.

На подъеме духа я пошел общаться с посетителями дальше. Магистр нейролингвистических наук впаривал свои услуги дальше. Я решил обойти его стороной. Некоторые посетители пили кофе с пустым взглядом, в отчаянной попытке проснуться, другие, видимо, кто встал пораньше, уже разбивались на группы по три, четыре человека. Я понимал, что если я хочу подойти и предложить услуги своей

компании, то надо это сделать аккуратно и ненавязчиво. Чтобы не выглядеть, как консультант в магазине, который сразу после того, как покупатель сделает шаг в магазин, тут же наваливается на него с вопросами и предложениями: «Вам чемнибудь помочь?» или «Вот эта модель определенно подойдет!»

Так и здесь, если я подойду и скажу: «Добрый день! Меня зовут Андрей. Купите у меня услуги колл-центра!», то я не думаю, что найду много покупателей таким образом! Хотя с другой стороны, если хочешь продать, то надо действовать!

И я решил подойти к первой группе людей в костюмах и заговорил немного робко.

— Доброе утро!

Мужчины нехотя повернулись в мою сторону и буркнули приветствие в ответ.

— Отличное мероприятие! Да? Вы на нем первый раз?

Ближайший немного полноватый мужчина в очках ответил мне:

— Да, очень полезное. Я на него хожу каждый год. А вы чем занимаетесь?

— Телемаркетингом, и если вам нужны услуги по «холодным звонкам», то я с радостью расскажу о них!

— Ой, нет, спасибо, мы уже пользовались этим!

И тут я заметил, что после этих слов вся группа участников этой беседы моментально переменялась в лице и отнюдь не в лучшую сторону, а наоборот. То есть мнение первого участника было автоматически подхвачено всеми остальными. Одно дело привыкнуть к отказам по телефону и совсем другое дело получать их вот так прямо в лицо при холодном знакомстве. Я моментально потерял желание обрабатывать возражение потенциального клиента, вспомнив свою прошлую мысль, что это уже будет втюхивание.

И поскольку я не придумал ничего лучше, то попрощался с этим мини-кружком и отошел в сторону, достав телефон и изображая, что я занят важным делом. А на самом деле мне было просто неловко и стыдно из-за неумения завязать нормальный диалог.

И тут мне открылось полное видение этого небольшого мирка под названием *мероприятие*. В основном люди стояли, разбившись по группам, за кофейными столиками. Эти увлеченно болтали между собой, кто-то из них говорил серьезно, кто-то шутил. Помимо них были еще одиночки, которые просто стояли в стороне и ни к кому не подходили. Периодически кто-то из них решался и присоединялся к группам из трех, четырех человек, но не более того. И третья сторона — это группа шустрых посетителей, которые быстро перемещались от группы к группе, оставляли свои визитки и неслись дальше.

Вся эта картина напоминала сад с цветами и пчелами, которые постепенно перелетали от цветка к цветку в своем стремлении собрать, как можно больше меда. Но в отличие от цветков, посетители могли им отказать. И вот такая пчела летит ко мне.

— Добрый день! Меня зовут Аркадий, я финансовый консультант. Я смотрю у вас отличный костюм, а значит, вы любите хорошо зарабатывать! Скажите, вам интересно получать еще больше денег?

Ну вот, началось.

— Очень приятно, Аркадий! Но мне это не интересно.

Он сделал очень наигранное и удивленное лицо.

— Простите, я не ослышался? Вас не интересуют деньги? А, я понял: вы из тех, кто занимается благотворительностью?

У меня совершенно не было времени на Аркадия, я сюда пришел продавать, а не для того, чтобы покупать. Поэтому я принял решение поскорее прекратить этот разговор, разорвав шаблон у продавца.

— Да, вы правы! А еще я питаюсь солнечным светом. Поэтому материальные ценности меня не интересуют.

Когда я договорил эту фразу и уже отошел в сторону, Аркадий так и стоял с разинутым ртом: видимо он ожидал услышать не такой ответ, а что-то типа «Нет, Аркадий, я не из благотворительного фонда». В любом случае отказывать проще, чем продавать.

А у меня оставалось двадцать минут до открытия мероприятия и я уже наметил следующую цель. На этот раз я буду действовать иначе.

Подхожу к очередной «тройке», представляюсь, но называю себя не просто сотрудником колл-центра, а партнером мероприятия. И больше интересуюсь тем, чем занимается мой собеседник, и даже после этого я не спешу делать предложение услуг, а аккуратно говорю: «Возможно, это мы вам звонили и приглашали на мероприятие, и мне очень приятно, что пришло столько людей, я желаю хорошо провести время». После этого протягиваю визитку и иду дальше.

Интересен тот факт, что теперь после такой формулировки разговора я больше не видел негатива ни собеседника, ни у людей в группе, а там прослеживалась скорее заинтересованность. Но тут главное не пережать, поэтому я поспешил дальше, тем более надо успеть обойти максимальное количество потенциальных клиентов, попутно уворачиваясь от продавцов.

Так же я делал акцент на то, что после того, как моя визитка окажется у каждого гостя, меня представит на сцене организатор этого собрания, а уровень доверия должен быть просто гигантским. Поэтому по сути он сделает за меня всю работу, а я сейчас удобряю

почву для этого, клиентам же останется только связаться со мной. Звучит, как хороший план.

Подходя к другой группе людей с кофе, краем глаза я заметил, как наш великий Воланд общается с продавцом финансовых решений.

— Воланд, вы не хотите зарабатывать больше?

— Всегда хочу, а вы хотите? Я могу научить вас гипнозу, и вы сможете убеждать каждого клиента.

— А можно гипнотизировать по телефону?

И далее все в таком же духе. Прямо битва динозавров. Хотел бы я послушать их дальше, но долг зовет. Главное помнить про самое эффективное действие в каждый момент времени.

Таким образом, буквально за пятнадцать минут я обошел человек сорок. Мало? Да, там их было всего человек 300. Ну что ж, продолжу в следующем перерыве. А сейчас пора в зал.

В самом зале я выбрал место посередине в пятом ряду. Помещение было не просто просторным, а гигантским, целая тьма рядов с сиденьями, высокие потолки, повсюду висят рекламные баннеры партнеров, в том числе и наш, рядом со сценой.

И вот на сцену выбегает Томас. Он дожидается, когда утихнут аплодисменты, затем приветствует толпу топ-менеджеров, постоянно шутит, чем заводит аудиторию еще больше, пару слов говорит о программе мероприятия и приглашает на сцену первого спикера, главу регионального подразделения крупной ай-ти компании.

Выступление проходит на ура, аудитория задает вопросы, спикер подхватывает их и дает развернутые ответы с учетом специфики своего опыта, и тут я замечаю, что вопросы чаще задают одни и те же люди, и более того, они уже настолько примелькались, что другие начинают кивать головой, как бы соглашаясь с правильностью вопроса. То есть прямо сейчас они получают своего рода известность перед аудиторией, а если они задают неглупый вопрос, то они, получается фактически совершают продажу себя, как эксперта в чем-то. Главное — не задавать слишком простой вопрос, а именно такой вопрос, который может задать только человек, хорошо разбирающийся в тематике.

Надо срочно придумать такой вопрос и сместить центр внимания на себя, тогда я охвачу не тридцать или сорок человек, а намного больше, а уж когда меня представят, то я получу максимальный эффект или около того. По крайней мере, я рассчитываю на это.

А тем временем дискуссия разгоралась так же быстро, как и заканчивалось время спикера. Организаторы стали подавать знаки, что пора закругляться и можно ответить буквально еще на один вопрос.

Тик-так, а моего вопроса так и нет.

На подходе следующий спикер, в отличие от первого он будет говорить о продажах и о мотивации продавцов. Звучит многообещающе, на самомотивации я съел много чего, да еще и оттестировал все на собственной шкуре!

Тем временем смена спикера прошла на ура, он оказался очень красноречив и остроумен, приводя интересные кейсы из своей практики. Затем тема была переведена на различные этапы становления отдела продаж. Что происходит в голове у менеджера по продажам, когда компания решает изменить процент его мотивации от продаж или ввести новый план?

Тут меня щелкнуло.

Интересно, а какие изменения происходят в отделе продаж при его нагрузке «холодными звонками» или подключении нового канала по лидогенерации с холодного рынка?

Ответ неоднозначен и является очень частным и узким, скорее всего не все задумывались об этом, и одновременно с этим вопрос четко по моей тематике, все сразу поймут, чем я занимаюсь. Отлично! Теперь нужно выждать момент, когда можно будет задать этот вопрос.

Я позволил себе расслабиться и спокойно послушать речь спикера.

И вот настал момент, презентация доведена до логического завершения, поехали вопросы. За секунду до окончания фразы, сигнализирующей об этом, я выстрелил рукой вверх, тем самым опередив всех остальных.

— Да, молодой человек в синем костюме, ваш вопрос!

— Меня зовут Андрей, Колл-центр «Орфей», партнер мероприятия. Спасибо за ваше выступление, вы затронули очень интересные и актуальные темы. Наша услуга «холодных звонков», которая направлена на привлечение клиентов, именно с холодного рынка, подразумевает собой некоторые изменения в отделе продаж заказчика и не все менеджеры охотно обрабатывают такие лиды, ссылаясь на повышенное содержание возражений и отказов по таким заявкам. Как нам можно исправить такую ситуацию, чтобы сделать клиентов довольнее, а взаимодействие эффективнее? Были ли у вас подобные случаи в практике и как вы с ними справлялись?

В зале воцарилась тишина: видимо, эффект моего вопроса был достигнут. Спикер на секунду задумался.

— Интересный вопрос. То есть вы имеете в виду, что отдел продаж начинает сопротивляться заявкам, которые он получает от вас? Я правильно понимаю, что это происходит в тех случаях, когда отдел продаж заказчика до этого не сталкивался с «холодными звонками»?

— Да, абсолютно верно, — подтверждаю я.

— Да, это дилемма. Чисто с такой ситуацией я не сталкивался, но у меня были похожие случаи, когда нам необходимо выстроить активное направление продаж на базе текущего отдела, который до этого занимался обработкой входящих лидов. А так как для отдела продаж ваши лиды будут все равно входящими с визуальной точки зрения, но на самом деле они будут содержать большее количество возражений, так как потребность у них сформирована, а не создана самими. Я считаю, что здесь поможет только пропаганда со стороны руководителя и, возможно, регламент того, как стоит обрабатывать такие лиды. То есть по сути вы можете сами создать такой свод правил, который поможет компании адаптироваться к вашей услуге.

Когда я хотел задать вопрос, то думал о том, что мне надо пропираться и получить больший охват желающих клиентов. А по факту сейчас тренер озвучил чуть ли не сто процентное решение нашей проблемы. Это дорогого стоит.

— Подскажите, я ответил на ваш вопрос?

— Да, огромное спасибо! Я прямо после мероприятия начну писать методичку, чтобы успеть выпустить ее до следующего проекта. Еще раз спасибо!

— Пожалуйста, я рад. Еще вопросы?

Из зала раздалось еще несколько вопросов и спикер отлично с ними справился.

Дальше прошло еще два выступления, вниманием не обделили и маркетинг с рекламой. Эта часть мне очень понравилась. Поскольку были затронуты новые механизмы продаж, например спикер рассказал о сервисе, который делает звонок посетителю с сайта, притом самое интересное, что посетитель свой номер еще не оставил. Таким образом, можно не дожидаться того момента, пока клиент сам наберет вас, а действовать проактивно.

Наконец-то настало время перерыва и на сцену вышел Томас. Он представил несколько партнеров сегодняшнего мероприятия и когда речь дошла до меня, он позвал меня на сцену и очень лестно представил.

Так, это мой шанс, и теперь дело за мной. Я поднялся на сцену, пожал руку Томасу, улыбнулся и повернулся лицом к залу.

Я прочитал несколько книг по ораторскому искусству и поэтому прекрасно понимал, что между мной и залом не должно быть никаких препятствий: ни столов, ни стульев, ни других физических предметов. Так как отсутствие такого рода барьеров позволяет добиваться более открытой речи, то есть слушатели доверяют вам больше. Второй момент — это язык тела, моя жестикуляция должна быть продолжением моего обращения и даже усиливать его. Третий момент — это

контакт с залом, я должен смотреть всем в глаза и за время моего выступления, не важно длинного или короткого, не должно быть мертвых зон, куда бы я не смотрел. То есть каждый уголок зала не останется обделенным.

Знание этих моментов должно сделать мое выступление качественным, а если добавить сюда эмоциональную составляющую, то и мегауспешным.

Однако я не учел тот факт, что стою перед пятистами топ-менеджерами и у меня трясутся коленки. Поэтому я смог выдать из себя только следующее.

— Всем добрый день! Я работаю в колл-центре «Орфей» и мы увеличиваем продажи наших клиентов за счет использования «холодных звонков», а также мы предоставляем услуги по приему вызовов. Если у вас есть такая задача, то я с радостью помогу.

Да, это была не самая лучшая моя речь, и зал смотрит на меня достаточно холодно. И кто-то из зала выкрикивает то, что я совсем не ожидал услышать.

— Да они шарлатаны, «холодные звонки» не работают.

Ну конечно не работают, как и реклама, и маркетинг. Что стоит практически на каждом новогоднем столе и ассоциируется с праздником? Кока-кола. Если бритва, то... Джиллетт. Примеров уйма. Но всегда найдется какой-то сверхразум, у которого есть свое мнение на счет мировых порядков. И такой человек сейчас испортил мне картину еще больше, а на фоне моего слабого выступления теперь ситуация выглядит вообще ужасно. А я растерялся и не могу найти, что ответить! Спорить с ним?

Но, к моему счастью, Томас решил подключиться к нашей дилемме.

— Как это не работают? Уважаемые гости! Поднимите руки те, кто пришел к нам после звонка по телефону и до этого момента не собирався сюда прийти?

Ползала подняло руки.

— Отлично! Значит, фактически вы пришли сюда после «холодных звонков»...

Волна ответов пробежала по залу.

— А теперь я приоткрою маленькую тайну: рядом со мной стоит представитель компании, которая как раз и звонила вам. Поэтому для того, чтобы ответить на этот вопрос, вам достаточно взглянуть по сторонам. А теперь аплодисменты Андрею и Колл-центру «Орфей». Они знают, как надо работать!

Зал отлично среагировал на речь Томаса и взорвался аплодисментами.

Начался перерыв. Ко мне наперебой двинулось несколько солидных людей, а затем и вовсе выстроилась настоящая очередь.

Через пол часа у меня возникло две ситуации, первая — я до сих пор не ел, а вторая — у меня закончились визитки. Вторая меня волновала намного больше. Я стал записывать свой номер телефона на листочках, блокнотах, чужих визитках, салфетках, в общем на всем, что попадалось под руку.

Если хотя бы десятая часть посетителей, с кем я пообщался купит у меня, то я сразу сделаю план по продажам на месяцы вперед.

До конца мероприятия я собрал 237 визиток и расписал более сотни салфеток. Спасибо Томасу за его спасительную речь.

Вечер закончился в ресторане вместе с Аней и еще несколькими потенциальными клиентами, и нам пришлось держаться очень официально, хотя меня посещали отнюдь не официальные мысли...

Сегодняшний день мне показал, что развитие личного бренда является мощным инструментом продаж. Ведь за раз ты можешь совершить один холодный звонок, а на таком мероприятии, выступая публично можно рассказать о предложении целой сотне ЛПРов. Да, так можно продавать явно больше. А если люди начнут еще и рекомендовать...

# Глава 19

## РЕВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

На подходе к отделу продаж я услышал голос мужчины, который разговаривал на повышенных тонах с одним из сотрудников. Естественно, это мог быть только Николай. Сегодня он наконец-то заметил, что кто-то тайком пьет кофе, а это нарушение его правил. Поэтому он продолжал отчитывать сотрудника со свойственной ему фанатичностью.

Несмотря на это, я полностью погрузился в работу, у меня рывался мобильник от желающих обсудить со мной проект по телемаркетингу, почтовый ящик издавал звук с ошеломительной периодичностью, меня буквально завалили запросами на расчет и я смог отойти только после обеда.

Я посмотрел на часы: было около 13:20. Я как раз пришел после обеда, который продлился 15 мин, и подумал: «Какого черта я так быстро ем? Ведь у меня есть еще половина времени по нашему регламенту», но мысли о плане не давали покоя и я пошел продавать.

Я не проработал и 30 минут, как на мой мобильник позвонили с неизвестного номера. Человек представился Сашей и располагал к неформальному общению. Я не сразу его узнал, но не подал виду. По ходу нашего общения я вспомнил, что мы вели переговоры с ним, когда он работал на проекте для одной страховой компании, а сейчас перешел на должность директора по маркетингу в компанию «Вторая Страховая». Александр сказал, что у него есть бюджет на сотрудника, который должен принимать звонки, он совершенно не хочет заниматься подбором персонала, на что он получил ответ, что мы с радостью возьмемся за проект.

Тогда я одновременно написал письмо-запрос Ирине на получение документации и позвонил заказчику, чтобы сообщить ему новость: что мы возьмемся за реализацию проекта. «Остается только договориться о стоимости», — подумал я. В скором времени Ира перезвонила мне, перебив мои мысли, и была, как всегда, вежлива и структурирована, запросила более подробную информацию по сделке и сказала, что все сделает в скором времени. Я по своему обыкновению поблагодарил ее и сказал: «До связи».

В течение дня я смог выяснить бюджет заказчика: он составлял 45 000 руб., впоследствии мне удалось увеличить сумму сделки

до 45 360 руб. (не то что это много, но это дело моего принципа: «Деньги идут к еще большим деньгам»). Так же я выяснил немаловажную особенность данной сделки: для клиента сроки предоставления были самым важным критерием.

Александр рассказал о светлом будущем новой площадки компании «Вторая Страховая». В рамках 2013 года планируется перенести все площадки из регионов в Единый информационный центр в Санкт-Петербурге, который будет состоять полностью из сотрудников, работающих на аутстаффинге. По его примерным подсчетам — это около 20–25 сотрудников в рамках 2013 года, и уже по моим представлениям — это от 907 200 руб. ежемесячно при маржинальности проекта в 45–55%. Это послужит хорошим месячным траншем для нашей компании.

Получив документы на аутстаффинг, я направил общее письмо (Светлане и Елене) с запросом на предоставление первого оператора для нашего нового клиента в кратчайшие сроки. Но далее начался хаос: отдел телемаркетинга сказал, что мы не будем предоставлять данную услугу. Но через некоторое время эту суматоху прервала супервайзер Марина, она с присущей ей структурированностью попросила ответов на 3 вопроса:

- место работы,
- время работы,
- характер работы.

Я предоставил ответ и стал ждать ответа. Прошел час, затем два часа.

Не дождавшись ответа, я отправил сообщение о том, были ли решен вопрос. В качестве ответа я получил письмо от Марины, которое состояло из новых вопросов по оператору и делегированию задачи другому супервайзеру — Анастасии. Я ответил, повторяя, что основной критерий — это время для заказчика и что обучение будет проводиться полностью на рабочем месте. То есть от нас требуется только оператор, способный говорить.

Понимая, что времени остается мало я направил очередное письмо нашему производству, чтобы уточнить, на какой стадии находится выполнение задачи. В качестве ответа я получил новые вопросы...

Решив, что так будет продолжаться до бесконечности, я решил подойти к Светлане, сказав ей: «Что критериев нету, клиенту срочно нужен оператор, способный говорить». В ответ я услышал про неудачный опыт с одной компанией и другие сложности, связанные с работой с операторами. Но Светлана сказала, что постарается сделать всё возможное, но обещать ничего не может. Успокоившись на этом, я продолжил работу над другими сделками, ведь уже прошло больше половины месяца, а план сам не выполнится.

Мою работу прервал звонок клиента после 18:00, когда большинство сотрудников уходит с работы, я часто остаюсь в офисе. Клиент выразил сильную озабоченность сроками предоставления оператора и попросил сделать это до завтра, так как у него перенесся дедлайн на день и оператор нужен уже завтра. Сначала я решил ответить клиенту, что это меня мало волнует и что мы делаем все возможное для урегулирования данного вопроса, но по факту я его просто выслушал, успокоил и продолжил общение. В конце концов клиент сдался, сказав что больше повышать голос не будет и будет ждать звонка завтра с утра, на что получил мой ответ – «встреча директора по производству и коммерческого директора состоится только в 14:00 и что ему придется ждать». На этом мы закончили разговор, явно чувствовалось напряжение со стороны клиента.

На следующий день поступил звонок от Светланы. Она сказала, что сотрудники ищут оператора и если никто не согласится сегодня, то придется идти на свободный рынок, а это займет намного больше времени. Поблагодарив ее, я стал ждать. Началась рабочая рутина, и я даже немного позабыл про нашего клиента.

Из рабочего транса меня вывела фраза «грамотность и уважение», которая высветилась на мониторе, она как некий крик души в ответ на массовое «принято в работу» от многочисленных сотрудников колл-центра. За первые 10 секунд пришло порядка 20 писем, в которых руководители подтверждали своё принятие регламента, и это, по-видимому, вывело в очередной раз из себя нашего финансового директора. В письме было расписано, как важно исключить массовую, по её словам, спам-рассылку на корпоративную почту. Такие случаи были неоднократными и постоянно вызывали общую улыбку, так как она всегда славилась своей не свойственной для её должности вспыльчивостью. Поставив заметку обыграть данное письмо, я направился к Светлане, ведь уже скоро заканчивался рабочий день, а решения так и не было, по крайней мере информации о нем.

Прождав около минуты, пока Светлана договорит по телефону, я получил информацию:

- Плохие новости
- Не нашли оператора?
- Да.
- Надо подумать. У нас есть какие-то другие варианты?
- Вообще, есть один оператор, который потенциально заинтересован. Но она собирается увольняться и будет только после 18:00, а я после 18:00 остаться не могу: мне надо идти по делам, поэтому решение узнаем завтра.
- Может, я с ней поговорю

— В принципе можно. Только я сегодня убегаю раньше, подойди в операторский зал, попроси, чтобы тебя познакомили с Татьяной.

— Хорошо!

Отлично, теперь у меня есть шанс. Надо просто уговорить оператора выйти на работу, и все будут довольны — подумал я.

Я посмотрел на часы: было 18:00. Я направился на поиски оператора Татьяны, попросил одного из супервайзеров проводить меня к ней.

В ходе нашего разговора выяснилось, что Тани интересно выйти на работу уже завтра. Она спросила меня по зарплате, и я понял, что мне необходимо принять решение и озвучить ей цифру, иначе все усилия были тщетны, а из руководства уже никого не было. Проанализировав ситуацию, бюджет, затраты, я назвал цифру чуть выше средней заработной платы по региону для наших операторов, и она составила 18000 руб. Таня быстро согласилась. Затем я предупредил заказчика, распечатал контактные данные и, оставив копии для Тани и Светланы, пошел в тренажёрный зал. Необходимо выплеснуть энергию, накопившуюся за это время.

На следующий день я как обычно, позавтракал гречневой кашей и отправился на работу. По пути мне позвонил заказчик Александр и сказал, что девочка вышла и он счастлив. В приподнятом настроении я направился на работу и занялся другими задачами: клиентов на рынке много — надо осваивать бюджеты.

Но едва переступил порог офиса, меня встретила Светлана, которая выразила озабоченность тем, что я не предупредил её с выходом оператора на работу, и спросила:

— Кто примет всю ответственность за данный поступок?

Да, принимая решение, будь готов за него расплатиться. С моей стороны все выглядит чисто: оператор работает у клиента, договор отправлен вместе с оператором, остается только его получить обратно, сделка провернута. Я ответил:

— Какие же последствия данного поступка, кроме того, что клиент еще отправляет договор?

— Ты действуешь очень неосмотрительно. Если бы не твоя прошлая заслуга перед отделом разработки, я уже была бы в кабинете у Елены.

— Оператор все равно увольнялся. Поэтому я решил действовать на опережение ситуации, тем более клиент практически умолял меня найти ему сотрудника.

— Я надеюсь, что он подпишет договор. Удачи тебе!

В течение дня курьер привез мне подписанный договор, а Александр прислал платежное поручение, которое означает, что наш счет оплачен.

Делая для клиента больше, ты в первую очередь делаешь больше для себя. Так как в конечном итоге комиссионное вознаграждение получаешь ты сам, а довольный клиент может рекомендовать тебя и дальше, но если для этого стоит нарушить регламенты или бизнес-процессы, то будь готов, что независимо от этого может последовать наказание, поэтому стоит тщательно взвесить все за и против.

Через неделю на связь вышли банкиры и сообщили о дополнительных переговорах, захотели утрясти некоторые моменты. В конечном итоге они подписали договор с нами и сказали напоследок, что им очень понравилось вести переговоры с нашим колл-центром: все легко и непринужденно, без давления. В целом я всего лишь четко следовал указаниям бухгалтера Ирины, так как увидел между ними какую-то связь, а под каждого клиента надо подстраиваться.

## Глава 20

# НАЧАЛО ИЛИ КОНЕЦ?

А дальше одна за другой стали закрываться сделки с клиентами, полученными с мероприятия, и я почувствовал, что в скором времени выиграю пари и взорвусь от переизбытка кофе, которое мне уже разрешалось пить в неограниченном количестве.

Что касается остальных менеджеров, то у них было не все так удачно, за исключением Игоря, Миши и Юрца. Многие не выдержали негатива и фирменных приколов Николая с кофе.

А вот Юрец неожиданно смог расправить крылья, особенно под моим контролем. Я его стал активно брать на свои встречи, и он буквально копировал мое поведение и читал книги, которые я ему советовал.

У меня с книгами появилась одна большая проблема: все те новые произведения, что я брал и начинал читать, были перефразированием уже прочтенных книг. И я, как ни старался, не мог найти что-то новое для себя.

Я даже уже почти смирился с Николаем и стал видеть в нем светлые стороны, например его пинок порой был очень полезен, и просто так в офисе не засидишься. А если сравнивать с моей первой начальницей, это является плюсом, хотя у нее тоже были свои светлые стороны: она умела мотивировать людей и подталкивала их к работе через позитив. Наверное, стоит найти золотую середину или применить прием кнута и пряника, а не как в данном случае: кофе — кнут.

Мне прислали уведомление из бухгалтерии, что проплата прошла сразу от нескольких клиентов, а это означает, что, выиграл пари с коммерческим директором.

Незамедлительно после этого мне позвонила сама Елена и попросила явиться в свой офис. Не заставляя ее ждать, я пошел на встречу к ней.

Отворив дверь кабинета коммерческого директора, я увидел ее довольное лицо.

Елена искренне поздравила меня с выигранным пари и сказала, что наконец-то я смог заработать отличные деньги и добавила:

— Меня волнует обстановка в отделе продаж: большое количество сотрудников увольняются. Как ты думаешь, почему это происходит?

Конечно из-за Николая. Чего тут думать-то? Это все знают в нашем отделе. Однако я допускаю, что, возможно, она не знает его методов контроля. И сейчас мне как раз подвернулся тот случай, когда я могу рассказать правду.

— Я думаю, что они не выдерживают напора нашего руководителя: он часто бывает слишком суров.

— Суров? Поясни мне, пожалуйста.

И я рассказал сначала все хорошее, что мог найти в Николае: это и дисциплина, и определенный ритуал стимулирования через жесткий контроль и т.д. Но так же и то, что очень часто Николай не слышит подчиненных и перегибает палку: может крикнуть и просто пугает всех своим видом, в то же время может филонить от работы, как просто надсмотрщик.

— Понятно.

Губы Елены натянулись, она скрестила руки на груди и немного откинулась на кресле.

— Ты за два месяца сделал практически невозможное. Перевыполнил план по продажам, выиграл пари со мной. Я в это не верила, если честно, и еще ты сильно помог с разработкой проектов, что спасло нашу компанию, и это все не было не замечено генеральным директором.

У меня пересохло во рту, я с нетерпением жду, что она скажет дальше. Чувствую огромный подъем сил.

— Сейчас у нас новая проблема: большинство опытных менеджеров уволились, они, конечно, не приносили гигантские цифры, но делали стабильный, хоть и не большой, поток. Поэтому у нас есть буквально несколько месяцев, пока мы реализуем проекты с твоего мероприятия, чтобы сформировать новую команду, которую возглавишь ты.

Честно говоря, я рассчитывал на дополнительную премию, но никак не на повышение. Это здорово! Нет даже не так. Это чертовски приятно, но как мне теперь обучить людей? Да, я смогу очень быстро научиться этому. Но обучать других? Я этого еще никогда не делал. Должна же быть какая-то стратегия или формула успешных продаж? Но Елене я ответил следующее:

— Это большая честь для меня, я сделаю все возможное.

Елена улыбнулась в ответ. Отсчет времени пошел.

## Глава 21

# НЕ ГДЕ, А КОГДА?

*Некоторое время спустя.*

Я открываю глаза и вижу перед собой длинный коридор офисного здания. Повсюду снуют люди и стоят растения в горшках, которые неторопливо растут вверху, чего нельзя сказать об окружении. Воздух пропитан адреналином, но не тем адреналином, который вырабатывается при физических нагрузках.

Этот адреналин вырабатывается от закрытия сделок. Мгновение назад вся моя головокружительная карьера перенеслась перед глазами, и я был теперь спокоен и уверен, как никогда.

Мне предстояло вести переговоры от нашего колл-центра «Орфей» для одной очень крупной финансовой организации.

Все, что я знал о стиле продаж этих ребят, — это то, что они настоящие волки. Сделки у них быстрые и короткие. Играют на желании заработать, и переговоры обещали быть соответствующими.

А я уже знал, что им предложить. Запрос в нашу компанию был достаточно простым и коротким — нам нужны продажи через «холодные звонки». При этом этих ребят совершенно не волновал процесс работы, им нужен был только результат. А я знаю, что могу дать больше, чем другие, после взрывного проекта по стриптиз-клубу, когда мы звонили не напрямую с предложением физическим лицам посетить данное заведение, а выцепляли аудиторию при помощи звонков по компаниям, и только если попадали на девушку ЛПР, мы вешали трубку. Этот вариант я успел протестить ни один раз, когда надо было выйти на аудиторию, которая покупает премиальные продукты.

Зайдя в конференц-зал, я увидел трех акул, которые не просто хотят заказать колл-центр, а готовы продать, что угодно и кому угодно, по крайней мере у меня складывается такое ощущение.

После обмена любезностями и небольшого small talk начинается самое интересное. Мужчина, что постарше, в дорогом клетчатом костюме тройка выдает сразу:

— Так что же является вашим УТП?

Я уже привык подстраивать УТП своего колл-центра под каждого клиента, когда-то это скорость работы или, наоборот, основательный и вдумчивый подход, а может быть их интересует нестандартный подход к реализации продукта?

Но глядя на этих хищников, я понимаю, что эти преимущества для них будут эфемерными.

Что им нужно?

Конечно, деньги, а их может дать только результат. Скорее всего они даже не хотят знать о том, каким образом мы их добудем, главное — показать, что мы можем это сделать.

Я пошел ва-банк.

— К черту УТП, мы даем результат. И если вам понравится то, что я сейчас вам расскажу, вы уже можете доставать ручку и подписывать с нами договор.

Два молодых человека немного удивились после моей фразы, но не Дэниел: он подался вперед и улыбнулся. Правда, его улыбка была чем-то средним между человеческой улыбкой и волчьим оскалом. В любом случае я его заинтересовал. И мне всего лишь остается дать то, что ему надо, а я с этим прекрасно справляюсь.

Я тоже наклонился вперед и рассказал ему проект во всех подробностях: о том, как наши операторы будут находить целевую аудиторию и ловко назначать встречи с его акулами. Через полчаса договор был подписан, а встречи заказчика с другими колл-центрами отменены. Вот так я учу закрывать сделку своих менеджеров, незаметно и гладко. А вот кто еще остался незамеченным, так это — мой менеджер, который все это время присутствовал рядом и впитывал мой подход к работе.

Сделка закрыта, пора ехать в офис.

За эти месяцы я не просто прокачал свой скилл в продажах, я изменил всю свою жизнь. В любой ситуации я применяю технику СПИН, чтобы договариваться с людьми. Техники подстройки под собеседника и навыки активного слушания, чтобы понравиться хоть самому дьяволу, и я нахожу общий язык с любым человеком, с которым хочу общаться, особенно если у него есть деньги и он может использовать телемаркетинг.

Но вот чему я не научился, так это быстро передавать знания своим новым подчиненным. Прошло уже три месяца, а я так и не смог выстроить правильную систему обучения, то, что я рассказываю им и показываю на практике, отнимает уйму времени, и так с каждым. Из-за этого наши продажи упали, а из-за текучки в отделе продаж, мне очень часто приходится начинать сначала. И это забирает мои силы, что снова влияет на уровень продаж.

— Дмитриев!

Раздался резкий и противный голос нашего финансового директора:

— У твоих сотрудников снова ошибки в договорах! Это полная безграмотность и неуважение к моему отделу.

Из-за невнимательности менеджеров или просто из-за того, что я их пичкаю большим количеством информации, они совершают большое количество ошибок. Честно говоря, я всегда считал, что эта функция не слишком подходит менеджерам. Там требуется внимательность, а менеджеры часто являются экстравертами и, как следствие, плохо работают с документами.

Я заверил нашего финансового директора Екатерину, что впредь мы будем внимательнее, но, судя по голосу у нее явно заканчивалось терпение.

А в офисе меня ждали восемь новых продавцов, которые только еще вникали в продукт. Миша с Игорем были сконцентрированы на новых сделках, Юрец пытался не отставать от них.

Мне пришло уведомление от Елены, что через 10 минут будет внеплановое собрание с генеральным директором.

Обычно это не к добру, особенно сейчас, учитывая, что мы отстаем по графику продаж. У меня стало меньше времени на общение с клиентами, а опытные менеджеры нужный объем еще потянуть не могли.

Я направился в зал для заседаний.

Все уже были на месте: Елена — коммерческий директор, Светлана — директор по производству, но других сотрудников не было. Значит разговор пойдет о нас.

Константин выглядел достаточно взволнованным, чтобы подтвердить мои опасения.

— Итак меня интересует, что 40% наших операторов сидят на внутреннем проекте. А вы все знаете, что из этого следует. Кто может прокомментировать ситуацию?

Елена откашлялась и сказала:

— Да, мы делаем все возможное, но у нас идет постоянный отток новичков и нам приходится обучать людей заново.

— Так и почему же? Неужели изменились условия труда на рынке или у нас в компании. Почему люди не задерживаются у нас?

Его проницательный взгляд остановился на мне.

— Наоборот, мы получили большую известность благодаря успешному мероприятию «Топ-менеджер» и к нам устремилась толпа менеджеров, которые захотели продавать нашу услугу. Более того, мы вошли в топ 10 крупнейших колл-центров в нашем регионе. А Андрея я проверяю лично: у него отличные показатели по своим сделкам, и людей он обучает качественно и основательно.

Его глаза сузились.

— Недостаточно основательно, раз люди нас покидают, а вы не знаете почему. Я напомню вам, что недавно мы провели масштабное увеличение операторских мест, так как по вашему прогнозу наши продажи должны были расти, а сейчас они не достигают нужного загруза. Через три месяца ситуация станет катастрофической, если вы не решите эту ситуации. Я буду вынужден обсуждать продажу части своей доли инвесторам. А как вы все знаете, что в таком случае новое управление обычно начинает чистку. Надеюсь, у вас есть какое-то решение, тем более сейчас мы находимся в сезоне и продажи должны расти.

После этих слов я уже как будто не слышал директора. Мозг начал искать варианты, обдумывать ходы.

Почему за столь короткий срок сменилось столько менеджеров?

Нет, даже не так. Столько поколений менеджеров? Я успел быстро обучить две волны абсолютно зеленых специалистов, и как только они начинают продавать, сразу увольняются.

Ничего не понимаю.

— Андрей!

Тут я понял, что так глубоко задумался, что усталился в точку.

— Ты здесь? Ты после повышения совсем зазнался? Крутой костюм, часы, машина. Думаешь, тебе можно игнорировать директора?

Я стал тщательно подбирать свои слова.

— Константин, прошу прощения, ваши слова срезонировали со мной. И я уже стал искать решение ситуации. Мне не терпится начать расследование.

— Тогда вперед, иначе не быть тебе руководителем.

Я принял это за призыв к действию и уже по пути в офис анализировал обучение моих менеджеров.

Что их отпугивает?

Что я делаю не так?

Для начала я решил собрать фокус-группу из своих новичков и попробовать их расспросить. Для этого я всем прислал сообщение — быть в переговорке через десять минут.

За это время я налил себе кофе, мораторий на который пропал с уходом Николая. Но по приколу я раздумывал его оставить. Как ни крути, а это неплохой стимул продавать. Этого времени хватило, чтобы подобрать нужные слова.

— Коллеги, еще раз всем привет! Сегодня мы собрались здесь, чтобы немного растряссти наш новый коллектив.

Я осмотрел еще раз свою банду продавцов.

Обычно сильные продавцы постоянно задают вопросы, смотрят прямо и решительно и чувствуют себя уверенно. В общем продавцы похожи на альфа-хищников.

Но знаете, кто не был похож на альфа-хищников? Правильно! Мои продавцы.

Это небольшая кучка неуверенных в себе ребят, половина из которых отсеется в течение первой недели.

А раз проблема в отсеивании, то я хочу знать лично историю каждого менеджера, который уйдет из компании.

Зачем мне это?

Ответ прост — мне нужны точные цифры, статистика и потом, исходя из этих данных, я найду слабое место.

— Друзья! Кто мне сможет ответить, что это за место?

Все уставились на меня, выпучив глаза. Один бойкий паренек заговорил, неуверенным голосом:

— Переговорная комната?

— Нет, я говорю в общем. Что это за компания, в которой вы работаете?

Еще один голос прорезался.

— Колл-центр «Орфей».

— Отлично! А скажите мне, как вы думаете, что это все-таки за место работы?

Коллеги продолжали не понимать. Глаза смотрели на меня не мигая, выдавая синий экран ошибки на компьютере. Слава богу со мной есть Юрец, с которым мы уже проделывали такой трюк.

— Юра, расскажи им.

Он повернулся ко всем и произнес:

— Это место не просто колл центр. Это священная земля, где вы либо станете богами тайм-менеджмента и продаж или навсегда забудете слово успех. Исход зависит только от вас.

Это довольно комичная фраза, взятая из одного телесериала, производит отличное впечатление на новичков. По крайней мере после этого все предыдущие сотрудники начинают усиленно вкачивать свой скилл и работать без остановки. Однако сейчас я ни в чем не уверен, так как где-то кроется дырка, через которую мы теряем кадры.

— Коллеги, сегодня я хочу поговорить с вами не только о том, как высоко можно подняться в нашем колл-центре и сколько заработать. Сегодня я хочу поговорить с вами о доверии, которое трудно заработать, так как оно достигается не словами, а поступками.

Я начал видеть в глазах людей проблеск понимания. Кроме Юры, в его глазах я видел скуку. Он слышал это все уже много раз. А если бы

здесь были Миша с Юрой, то они уже стали бы ржать. Именно поэтому их здесь и нет.

— Я хочу стать для каждого из вас опорой и поддержкой. Если у вас будут возникать трудности в работе, любого плана, рассказывайте мне о них. И мы вместе придумаем решение. Главное — не держите это в себе.

Слова. Это всего лишь слова, надо подкрепить их примером.

— Юра, расскажи, каким ты сюда работал первое время? Нет, даже больше, скажи, как ты здесь работал первое время?

А за время работы Юра не только сменил свой внешний вид. Самая значительная перемена произошла внутри. Низкого роста парень в чудаковатых очках сейчас выглядел стильно, постоянно носил пиджак и смотрел четко прямо перед собой, говорил уверенно, а свои старые очки сменил на новую марку *Ray Ban*.

— Вы не поверите, но первое время я работал... под столом. Если был бы конкурс на самого неуверенного человека в мире, то пожалуй, им стал бы я. Порой я вообще не понимаю, как меня сюда взяли. Видимо я настолько хотел изменить свою жизнь, что HR заметил это. Но мне кажется она просто сжалась надо мной.

Одобрительный хохот проникся, кажется, мне удалось до них достучаться.

— Коллеги, еще раз... Я точно знаю, что не все из вас пройдут стажировку и смогут продавать, но в моих силах и в ваших сократить количество потерь и выйти на топовый уровень, но только если мы будем действовать сообща.

Раздались возгласы одобрения. Иногда мне кажется, что я мог бы сделать карьеру в сетевом бизнесе. Но это дело не по мне.

В любом случае я сделаю все, что от меня зависит, чтобы превратить этих ребят в монстров продаж. И мне кажется, я отлично умею зажигать в людях жажду к работе.

Постой-ка... А вдруг именно такое приветствие отпугивает ребят? И они реально думают, что попали в сетевую компанию?

Черт. А ведь мне надо не только найти информацию о том, почему продавники от нас уходят, но и параллельно с этим нужно сохранить этих ребят, ибо на обучение новых, я боюсь, у меня уже может и не быть времени.

Вот теперь и думай, что важнее?

Если я пойму, почему отвалились прошлые продавцы, то смогу предотвратить уход моих текущих подчиненных. Но, занимаясь роскошками, я могу пропустить то, что у меня находится под носом. Но как ни крути, эти факторы взаимосвязаны, и я никак не могу понять, с какой стороны копать...

Если смотреть в долгосрочной перспективе, то мне надо сконцентрироваться на системности и проанализировать всех работавших менеджеров. Коих было более 13 человек за время моей работы.

А вот если смотреть в краткосрочной перспективе, то мне надо сейчас усиленно браться за текущих людей и стараться удержать в компании максимальное количество, пока они не выйдут на постоянный уровень продаж. Правда, он тоже не будет гарантировать, что менеджер останется, так как нас покидали и такие личности.

Вспоминая всех менеджеров, которые уходили, особенно, после моего полного обучения, когда они начинали уже сами ездить на встречи к клиентам, я видел их довольные лица. Как будто они издевались надо мной, зная то, чего не знаю я.

Я увлекся размышлениями до такой степени, что не заметил: время рабочего дня подошло к концу, а мне предстояло еще прослушать звонки моих менеджеров.

Попрощавшись с коллегами, в офисе стало тихо. И единственным источником звука во всем офисе были мои наушники. А то, что слышали мои уши, было отнюдь не музыкой, а скорее, наоборот, скрежетом неумелых ледяных звонков: ни структуры разговора, ни борьбы с возражениями, топорные методы обходов секретарей. Но, с другой стороны, они пытались убедить ЛПР, пытались использовать мои фишки, которые я постоянно давал им на тренингах, через недельку они смогут мало-мальски разговаривать по нормальному и зарабатывать себе заинтересованных ЛПР.

Стоп.

Этот момент, я знаю, у меня всегда увольняется пара менеджеров. Уходят те, кто не видит просвета в своих клиентах и не верит в себя. Обычно такие сотрудники отлично все конспектируют, но хуже применяют, когда другие, наоборот, половину не помнят, но зато сразу применяют вещи, которые усвоили.

Чтобы остановить 100% - ную текучку персонала, мне надо что-то сделать с этим. Но что? Меня уверяли, что это нормальное явление, когда из 10 менеджеров по продажам остается половина.

Этот вопрос у меня застрял в голове по пути домой.

Дома меня поцелуем встретила Аня, сказав, что ждала моего возвращения и приготовила вкусный ужин с вином для нас двоих.

Однако все мои эмоции были нарисованы на лице.

— Неужели у нас прошел цветочно-конфетный период и ты совсем не рад меня видеть?

В каждой шутке есть доля правды. В последнее время мы действительно стали уделять друг другу меньше внимания. Прекратился тот

период отношений, когда ты забываешь обо всем и бежишь на встречу к своей возлюбленной.

А сейчас моя голова забита кучей менеджеров, которые сегодня или завтра могут покинуть компанию.

Но если я скажу, что меня сейчас на самом деле волнует больше всего, то в лице всего женского населения планеты я буду бессердечным мужланом. Поэтому я выдавил из себя подобие улыбки и обнял Аню за плечи.

— Я тебя очень рад видеть. Ты свет моих очей, но у меня сегодня был такой тяжелый день.

— Вечно ты говоришь о работе!

Аня начинала злиться. Но что делать, если у меня действительно непростая ситуация, однако на время стоит забыть о работе.

— Мне очень приятно, что ты всего приготовила сегодня. Давай перейдем к ужину и ты расскажешь мне, как прошел твой день...

— Вот так-то лучше.

Аня снова улыбнулась своей лучезарной улыбкой и поведала мне все детали своего дня, состоящего в том числе из работы и сотрудниц, которые ей совершенно не нравились.

А меня распирало от желания продумать решение своей проблемы. И поскольку все мои мысли снова и снова возвращались к ней, я решил попробовать еще раз.

— Аня, а ты можешь дать мне совет?

— Да, конечно.

— У меня на работе проблема. У меня есть три месяца, чтобы вывести продавцов на нормальные продажи.

— Не вижу проблемы, ты же обучал людей до этого, и они начинали продавать.

— Да, но ты не знаешь, что они больше не работают в компании. Фактически каждый сотрудник, который пришел на работу и которого я обучал лично, сейчас больше у нас не работает: кто-то ушел сразу, кто-то ушел позже, но итог один. Сейчас у меня партия молодых бойцов и больше такого не будет. Через три месяца нам надо показать продажи, а если не покажем, меня разжалуют. То есть вопрос серьезный.

— Дорогой, я верю в тебя! Уверена, у тебя все получится, а те менеджеры просто не подходили вам.

— Сегодня, я попробовал систематизировать отвал менеджеров. Фактически у меня есть два выхода: первый — разложить по полочкам уход каждого менеджера и найти либо закономерность — либо решение для каждого индивидуального случая. Но мне всегда все говорили, что отвал менеджеров это нормально. И выход номер два:

просто сконцентрироваться на обучении новых менеджеров, держать глаз остро и делать это лучше, чем в прошлый раз. При этом если я упускаю что-то важное из решения номер один, то это непременно скажется и на решении номер два. Но если я займусь вплотную первым, то в конечном итоге пострадает и решение номер два, что также неизменно приведет к провалу, так как без обучения менеджеры тоже непременно отвалятся, а моя задача сохранить их всех и сделать из каждого первоклассного бойца. Какой-то замкнутый круг. Никак не пойму на чем сконцентрироваться.

— Да ты заиклился! Но все же тебе нужно просто заняться тайм-менеджментом лучше и успеть и то и то. Часть задач ты можешь делегировать своим коллегам, например Мише или Игорю!

Все просто? Ни черта не просто! Я целый день ищу выход, и пока ничего. Но я только вздохнул и сказал:

— Если я делегирую полномочия на менеджеров по продажам, а они лучшие менеджеры, то неизменно получу просадок по продажам. Да и ребятам будет тяжело на это пойти, у них мотивация в работе — это продажи в чистом виде и ничего более.

— Значит, все равно тайм-менеджмент. Найди то, на чем ты можешь сэкономить время, и займись обоими вопросами одновременно.

Да что она заладила про тайм-менеджмент? Я верчусь, как могу, успеваю обрабатывать большое количество задач одновременно. Чего я могу улучшить еще? Что я могу сделать автоматически?

— То есть ты имеешь в виду, что я могу автоматизировать какой-то процесс? Например, процесс обучения? Но продажам нельзя обучать автоматически: продажи совершаются через эмоции!

— Все верно! Но я уверена, что всегда можно сократить время обучения.

— Да, но это повлечет за собой менее индивидуальную работу и как следствие, худший результат по продажам. А как я могу обучить сотрудников базовым навыкам не за месяц, а, например, за неделю?

— Я не знаю, ты же работаешь в колл-центре!

Бинго.

## Глава 22

# Я РОБОТ

Я спешу в отдел разработки к Тимофею. Он у меня в долгу и точно не откажет мне помочь.

Предыдущая ночь далась мне с трудом: я плохо спал, все мысли были заняты обучением персонала-колл центра. Если я смогу понять, как происходит подготовка оператора и что они такого делают, чтобы запускать его в работу быстро и качественно, то это будет бальзамом мне на душу, точнее, если я смогу применить это скоростное обучение к своим сотрудникам.

После быстрого разговора с Тимофеем, который договорился, чтобы я пообщался с одним из супервайзеров группы операторов — Евгенией.

Я мало знал о ней, кроме того, что она раньше работала оператором в компании, а сейчас возглавляла команду сильных операторов и была совсем не дурна собой. Все-таки мы работаем в молодом коллективе, большую часть которого составляет прекрасный пол. Еще один плюс в сторону работы в колл центре.

— Женя, у меня к тебе большая просьба, очень нужна твоя помощь.

— Да, конечно! Чем могу помочь? Нечасто к нам заходят из отдела продаж.

— Мне очень важно знать, как у тебя получается быстро обучать операторов? Всего за считанные дни они начинают делать звонки, притом довольно успешно.

Женя улыбнулась.

— Нашел, о чем спросить. Я-то думала, что у тебя вопрос серьезный.

Я продолжил стоять на своем.

— А он и есть очень серьезный.

Она вздохнула и продолжила:

— Если тебе действительно важно знать, то все просто. К нам приходит новичок, я провожу базовый инструктаж, затем даю ему скрипт «холодного звонка». Первый день часто проверяю его звонки на предмет того, соблюдает ли он скрипт, и подталкиваю в нужное русло, дальше проще. Ежедневный контроль и мониторинг его активностей.

— А как быстро он начинает правильно работать и приносить результат?

— Если все делает правильно, то со второго дня, а после первой недели он у нас уже может переходить на коммерческий проект.

Я, честно говоря, думал, услышать, как они проходят через недельное обучение и только потом приступают к вызовам, а тут все так просто?

— А что, ты считаешь, самое сложное в обучении?

— Научить их работе в программе и правильно писать комментарии.

— То есть проблемы с «холодными звонками» нет?

— Нет! А чего тут сложного? HR-отдел предоставляет нам сразу нормальных кандидатов, которые понимают, куда они идут работать. Поэтому обучать их одно удовольствие.

Честно говоря, я был немного расстроен: я надеялся, что мне дадут спасительную пилюлю, но видимо, не в этот раз. Поэтому я поблагодарил Женю и попрощался с ней.

После того, как я проверил своих новичков, я решил немного пройтись и обдумать все еще разок.

Что у нас есть?

У нас есть операторы, которые достаточно быстро обучаются «холодным звонкам», но мои менеджеры совсем не операторы. Как правило, в их функционал входит как совершение «холодных звонков», так и последующее ведение своих клиентов. То есть по сути «холодный звонок» — это только начало их работы.

У меня же сейчас новичок отдела продаж в первую неделю изучает теорию, всевозможные материалы и слушает мои лекции. Затем он сдает экзамен — ролевую игру и продает мне наши услуги.

Если все ОК, то такого сотрудника я допускаю к «холодным звонкам». В течение двух–трех недель он нарабатывает клиентскую базу данных и начинает продавать. В итоге через первый месяц работы мы снова проверяем знания менеджера и если он прекрасно ориентируется в услугах, то в таком случае мы начинаем передавать ему и входящих клиентов, тщательно слушая и анализируя каждый звонок. Одновременно с этим мы начинаем повышать качество его общения обучая его методикам продаж: правило «трех ДА», СПИН, выявление потребности и так далее.

Например, Юра проходил обучение намного дольше, так как ему было очень тяжело использовать эту информацию. И он усваивал информацию маленькими порциями. Кто-то, наоборот, проходит обучение намного быстрее.

А теперь представим, что я дам скрипт оператора нашим менеджерам-новичкам? Что будет?

Они быстро вникнут в процесс и начнут делать звонки, но обучение от этого может пострадать. Они же будут делать шаблонный процесс. Значит, им будет сложнее развиваться.

С другой стороны, когда звонит наш оператор, то одним из вариантов объяснения нашей услуги ЛПРу служит следующая формулировка: «мы делаем звонки по вашей задаче, обходим секретарей и выходим на лиц, принимающих решения, прямо как я сейчас это сделал, и разговариваю с вами». То есть по факту мы прямо сейчас демонстрируем ЛПРу нашу услугу.

То есть потенциально менеджер, делая такие «холодные звонки» помимо формирования навыков общения, будет сразу интуитивно понимать принцип действия услуги и тогда мне будет проще проводить ему обучение.

Похоже на решение, которое как минимум стоит проверить. Я как раз заканчивал круг вокруг бизнес-центра и решил запросить скрипт «холодного звонка» Жени. Она в свою очередь живо отреагировала на мою просьбу и прислала его вложением по почте с большим количеством смайликов.

Если моя теория верна, то я смогу выиграть пару дней на обучении и как раз заняться расследованием увольнения кандидатов.

Итак, я уже перед компьютером и открываю файл, нервно поерзываю в кресле в нетерпении увидеть мое спасение.

Файл открывается подозрительно долго. И неудивительно: обычный текстовый файл весит под 10 байт.

Момент истины: файл открылся, и я увидел документ длиной в 30 листов с гиперссылками для переходов между вариантами ответов.

Немного повозившись я понял, что работать с ним в таком формате будет точно не удобно. Оно и понятно: этот файл является лишь версией скрипта для согласования с клиентом, чтобы затем его можно было залить в софт, и я это всегда знал, но не смог сопоставить факты сразу. То есть, чтобы мне организовать работу менеджеров, прямо как операторов, надо поставить им программу для обзвона. Что повлечет за собой некоторые изменения в бизнес процессах организации. Но для начала я должен поговорить с теми, кому это под силу. А это может сделать только технический отдел.

Пора зайти к ним в гости.

Я достаю телефон и набираю номер Марка. Он, как всегда, спокоен и очень сдержан. Получив добро на встречу, я пошел в самое сердце пункта управления колл-центром.

На подходе к убежищу айтишников висит знак с молнией и надписью «Не влезай — убьет». Своеобразный стиль общения и мышления часто отпугивает обычных компьютерных юзеров. Они попросту не понимают речь, которая состоит целиком из жаргонов и блещет компьютерной терминологией, поэтому пропасть между юзерами и айтишниками растет.

Я осторожно открываю дверь и вижу перед собой просторное помещение, точнее оно могло бы быть просторным, если бы не море проводов, кабелей, плакатов, мониторов, стеллажей, заполненных различными компьютерными частями, а на стене даже висел дартс с чьей-то фотографией.

Примечательно, что ни один айтишник не повернул головы в мою сторону. Я медленно, чтобы не разрушить местную идиллию, двинулся к рабочему месту Марка, крутя головой по сторонам, чтобы лучше рассмотреть местный порядок, так как все тут кардинально отличалось от других отделов. Вдруг где-то справа зажужжала кофемашина без какой-либо видимой посторонней помощи. А слева доносился обрывок разговора: «Поставил новый камень в маму, после этого все в лагах, надо было бэкапить ос».

А вот и кабинет Марка... Кивком головы он пригласил меня присесть.

— Марк, привет! Нужна твоя помощь: я хочу узнать, реально ли поставить моим менеджерам софт для работы операторов?

Марк поднял брови:

— Реально. А зачем тебе это надо? Неужели вы продали больше, чем мы можем отработать? И теперь отрабатывать проекты придётся даже менеджерам по продажам?

Его лицо расплылось в улыбке.

— Если бы... Нам до этого еще далеко. Мне надо чем-то занять менеджеров, пока я буду решать одну проблему. А поможет мне в этом скрипт, в котором работают операторы.

— Без проблем. Но так как сейчас большая загрузка, на это уйдет недели две, поскольку надо запустить процесс установки софта на машины менеджеров, создать отдельный проект, подгрузить базу данных и получить все нужные согласования у генерального директора.

У меня нет двух недель. Может, есть возможность использовать скрипт оператора в софте, игнорируя эту цепочку событий? Надо узнать...

— На самом деле мне больше нужна возможность открытия сценария оператора и работа в нем для менеджеров по продажам. У тебя есть такая программа?

— И для этого ты хотел им установить операторский софт?

— Ну да.

— Он же открывается обычным текстовым редактором.

— Мы тратим время.

— Я знаю, мы пробовали. Но в нем работать неудобно.

— Так перенеси его в другую программу, где удобнее. Например в таблицы. Да и вообще я понять не могу: зачем твоим менеджерам

работать по операторскому скрипту, они же на то и менеджеры, чтобы действовать не шаблонно.

А ведь он говорит дело: зачем мне ради этого скрипта ломать систему? Надо было смотреть шире, а я заиклился на том, как это происходит сейчас в колл-центре и как обучаются операторы. А мне надо было взять только саму идею, а не перенять весь процесс целиком. Менеджеры не операторы — это правда, и скрипт им нужен другой. А раз им нужен другой скрипт, то где я могу его взять?

Правильно, написать его самому на основе своего опыта, используя свои фишки, приемы, кейсы и так далее. То есть если я смогу все это поместить в скрипт, и он будет удобен для менеджеров, то я смогу максимально быстро ввести в бой целый батальон менеджеров и у меня будет больше времени в запасе, чтобы распутать клубок увольнений менеджеров.

— А ты знаешь, что эмоции оставляют больший отпечаток при давлении на покупку, чем рациональное мышление?

Эмоции? При чем тут эмоции?

Передо мной стояла Мери, которая, не зная усталости, продолжала пропитывать меня маркетингом. Поскольку она не Марк, то с ним я, видимо, попрощался на автомате, потому что уже прошел половину пути до своего отдела, сильно погрузившись в свои мысли. Более секунды ушло на то, чтобы выйти из ступора и сориентироваться.

— Э-э-э, да ты мне это уже рассказывала.

Мери поменялась в лице и теперь выглядела растерянной, тоже подвисла на несколько секунд, пытаясь что-то вспомнить, и наконец выдавила из себя:

— Похоже на то, что я тебе рассказала все, что знаю. Нужно срочно исправить это дело, подожди меня здесь.

После этих слов она побежала в направлении своего кабинета. Интересные люди эти маркетологи. Интересно у всех они такие? Возможно, она теперь найдет новую жертву для своих внезапных маркетинговых атак.

Зайдя в свой отдел, я увидел ничем не отличающуюся картину от прошлого раза: менеджеры-старички работали, показывая настоящий класс, блеща эпитетами и сравнениями, а новички, зевая, читали регламенты и изучали продукты.

Им скучно.

Здравый смысл подсказывает мне, что никому не нравится скучать, и это может быть первым пунктом отсева моих подчиненных. И даже более того, не у всех получается правильно звонить после изучения всех правил и регламентов. После их изучения они, наоборот, вырабатывают свой оптимальный скрипт разговора с клиентом.

Например, Миша говорит с клиентом максимально коротко и по существу, Игорь, наоборот, любит потрещать с клиентом и часто шутит, рассказывая о наших интересных проектах, а вот Юра... Как работает он? В нужный момент он шутит и может поговорить с клиентом подольше, но при этом с другими он ведет себе максимально четко и быстро.

Как легко мысли уходят в сторону.

Концентрация.

Нужно заткнуть первую потенциальную дырку, через которую могут уйти менеджеры. Дырка номер один — после чтения регламентов и перед «холодными звонками». Для этого мне нужен скрипт.

Просто здорово! И как мне его написать?

Я могу использовать тот самый текстовый файл и им будет работать в нем мега не удобно, но зато я знаю, как это сделать.

А как я его еще могу сделать?

Тишина. Ничего не приходит на ум. Придется выстраивать логическую цепочку, а это обычно занимает много времени. Ну что ж — поехали.

Что такое скрипт?

Скрипт — это определенная последовательность действий, которые приводят к определенному результату. То есть у этой конструкции есть начало, конец, середина и так далее, и их можно разбить на этапы. Получается почти, как конвейер.

И тут у меня в голове щелкнула картинка еще из университета с одной из лекций. Суть лекции была в том, что любой процесс производства можно представить в виде блок-схемы. Где каждому блоку соответствовали свои этап или действие. А если происходила сепарация одного материала от другого, то блок-схема разветвлялась в нескольких направлениях. Иногда некоторые этапы пропускались в зависимости от состояния материала этим процессом управлял инженер, который следил за состоянием системы.

Поскольку «холодный звонок» это процесс — определенная последовательность действий, то я в теории могу представить такой звонок при помощи блок-схемы с разветвлениями в зависимости от различных условий... ответов.

Процесс стал меня сильно увлекать. Забавным было то, что я никогда не задумывался, из чего состоит «холодный звонок», а всегда их просто делал. Он был непрерывным для меня, просто разговор двух людей. При этом моей задачей или задачей менеджера является заинтересовать клиента, а как это сделать, каждый думает сам, презентуя товар, обрабатывая возражения.

А сейчас мне надо разбить все по полочкам, по процессам.

Процесс номер один. Что в начале? В начале тот, кто снимает трубку и чаще всего не хочет соединять нас с нужным лицом. То есть нам надо выполнить обход секретаря. В случае успеха за ним следует общение с ЛПР, а после этого — отправка *follow up* письма, которое содержит коммерческое предложение и призыв к действию.

То есть по сути то, что мы проговариваем по телефону, делится на два больших этапа: обход секретаря и общение с ЛПР, дальше они уже будут делиться на подэтапы. И это важно, поскольку проблема первого скрипта в том, что он большой, а мой скрипт должен быть компактным и удобным. Марк мне что-то говорил про табличный редактор. Но почему? Что в нем есть такого, чего нет в текстовом? Если последний представляет собой длинную вертикальную простыню страниц и линейную форму, то табличный, наоборот, имеет структуру горизонтальную... вкладками.

Точно, мы можем представить каждый этап отдельной вкладкой и свободно переключаться между ними в любой момент времени.

Я быстро открыл табличный файл, создал пару вкладок и начал делать свой первый в жизни скрипт «холодного звонка», используя блоки, в которых печатал текст или нужное действие, и соединяя их стрелочками.

Через пару часов я закончил. На этапе секретаря у меня получилось два подэтапа: общение с самим секретарем и возражения секретаря. При этом за основу его обхода я взял самый действенный способ. На следующем этапе — этапе общения с ЛПР — у меня получилось три подэтапа: общение с ЛПР, обработка возражений и этап получения согласия на просчет коммерческого предложения.

Между каждым этапом можно было переключаться в любой момент времени. А само движение по блок-схеме шло слева направо, как нас учили в университете. В целом данный скрипт вмещал практически все мои знания об эффективных «холодных звонках», точнее он был точной копией моей работы. Настоящий завод по генерированию заявок на просчет коммерческих предложений, а сейчас мне нужны были инженеры.

Я незамедлительно отправил скрипт своим новичкам для изучения на почту и попросил отложить все текущие дела в ближайшие полчаса и заняться его изучением.

Когда все было готово, я решил протестировать их работу и попросить поиграть в разговор по скрипту.

В целом меня все удовлетворило, но я решил внести несколько корректировок: добавить в отдельном месте информацию о наших реализованных проектах и отстройку от конкурентов.

Если мне повезет, то завтра с утра они смогут работать по скрипту самостоятельно, и этого им должно хватить, чтобы продержаться целую неделю в полной загрузке, наработывая свою первую клиентскую базу данных. А мне предстоит только слушать их записи, анализировать количество сделанных звонков и составлять воронку продаж.

Вроде все хорошо, если бы не звонок от финансового директора Екатерины, которая в своей привычной манере начала:

— Дмитриев!

— Да, Екатерина! Я вас слушаю.

— Ты уже в курсе, что один из твоих клиентов будет с нами судиться? Вот до чего доводит твоя безответственность. У нас даже договора от него нет. Это компания ООО «Заккрытие». Не знаю, как ты будешь выкручиваться, но суд уже через неделю. Мне перед ними даже аргументировать нечем. Поэтому прими мои поздравления, ты доигрался.

Я вспомнил этого проблемного клиента. По его большой просьбе мы начали работать без договора, так как этот клиент находился очень далеко в регионах и специализировался на банкротстве предприятий. В свое время он выпил у нас немало крови, несколько раз менял задачу, все не мог определиться с выбором, а когда так и не смог добиться желаемого результата, просто пропал.

Я поднялся до Екатерины, взял в руки уведомление от суда. Оно гласило, что клиент требует возврата полной суммы денег, так как его бухгалтерия якобы ошибочно провела платеж. От этой наглости у меня поползли глаза на лоб. Мало того, что мы для него отработали проект, и он даже получил какой-то результат, и при всем этом он заявляет, что знать нас не знает, а деньги перечислены ошибочным путем.

Екатерина выглядела довольной, показывая всем своим видом, что я, наконец-то, доигрался, но я все не мог понять, откуда растут ноги у этой ненависти.

В любом случае, я иду в суд представлять интересы нашей компании. Правда, это случится только если мы сможем убедить представителей суда провести судебные разбирательства в открытом формате, так как сумма сделки была не очень большая и обычно такие заседания проходят без участия сторон.

## Глава 23

# ФЕНОМЕН УВОЛЬНЕНИЯ

Сегодняшнее утро ушло на то, чтобы помочь моим новичкам начать работу по скрипту, перебороть страх перед отказами и научиться вносить информацию о клиентах в *crm*. По сути это все, что требовались от них, чтобы начать зарабатывать свою клиентскую базу.

Интересно, помимо того, что я освобождаю время для себя, есть ли еще позитивные моменты такого решения? Будут ли менеджеры работать более качественно и быстрее закрывать первые сделки?

Здравый смысл подсказывает, что да. Так как раньше обучение проходило следующим образом: мы давали теорию и огромное количество материалов для изучения в течение недели: проходили все наши продукты: узнавали, как формируется стоимость каждой услуги в отдельности, и только потом приступали к звонкам. А сейчас, напротив, мы сразу даем скрипт и на следующий день они начинают звонить, то есть на неделю раньше, чем было, и они просто следуют сценарию. Обычно, чтобы заговорить такими формулировками и качественно выстроить диалог с клиентами, уходит от двух до четырех недель, но это уже будет осознанная работа, то есть менеджеры сами к этому приходят.

Тут, напротив, они сначала начинают правильно работать. Но придет ли к ним осознание того, что это наиболее правильный формат звонка или разговора? Ну, что ж, это покажет только время.

Совместно со Екатериной мы подготовили ответное письмо в суд, где предоставили все наши доказательства, а они были отнюдь негустыми: переписка по электронной почте по непонятному домену, который не находился на доменном имени у заказчика, наши внутренние и внешние отчеты без подписей заказчика и наконец мое изложение событий. Все это совсем не выглядело внушительным даже для нас.

Если вкратце, то ситуация с клиентом с нашей стороны выглядела следующим образом: «представитель заказчика обратился к нам по электронной почте с просьбой об оказании услуг для его компании, при этом представитель владел информацией о реквизитах компании и обладал информацией о внутренней информации компании — о прайсах, услугах, структуре организации и доступах в систему заказчика. По просьбе заказчика мы начали оказание услуг еще до момента подписания договора, так как клиент находился в другом городе. Мы решили пойти навстречу и дать согласие клиенту, однако

даже через несколько недель договор так и не пришел, и после контрольного вопроса с нашей стороны, где по номеру трекинга находится наше отправление, клиент вообще перестал выходить на связь, а нам сразу пришла повестка в суд. Копии отчетов и переписку прикладываем с данным письмом».

Во время составления этого письма я получил пару новых упреков от Екатерины, которая только и выжидала момент для атаки. А я в свою очередь первый раз сталкиваюсь с негативом на работе от одного сотрудника к другому. Разве мы не должны работать сообща?

Интересно, что об этом скажет Карнеги.

А вот теперь мне пора возвращаться к теме с увольнениями. А это значит, что самое время поговорить с нашим HR Валентиной, возможно, она знает что-то новое, так как именно она со всеми сотрудниками проходит тест на адаптацию, и, возможно у нее уже есть ответ на мой вопрос. А так как все эти судебные разбирательства нагуляли аппетит, да и вообще было время обеда, я решил позвать ее пообедать, а заодно расспросить ее об этом.

...

Валя изящно прикоснулась салфеткой к своим губам, убрав остатки соуса, затем отпила кофе и сказала:

— Дело дрянь. Я не понимаю, что происходит.

Если Валя говорит, что дело дрянь, значит так оно и есть.

Но всему же должно быть логическое объяснение? Это же фантастика, если люди просто увольняются, притом все сразу, без какой то причины. Их, что, похищают инопланетяне?

Причина должна быть, просто сейчас мы ее не видим, а нам надо выстроить логическую цепочку. А для этого, как всегда можно задать вопросы.

— Валя, подскажи, пожалуйста, по каким причинам обычно увольняются кандидаты?

— Я это уже все прекрасно анализировала. Я отличный специалист в своем деле. Поверь мне, если бы была причина, то я бы ее уже нашла, а это просто невезение.

Она начинает сопротивляться, думает, что я считаю ее некомпетентной. Надо обработать ее негатив и установить с ней контакт, а сделать это можно, только убедив ее в том, что я не считаю, что причина данной ситуации в ней, тогда она расслабится и сможет ответить на мои вопросы.

— Валя, я тоже считаю тебя крутым специалистом. Именно поэтому я и задаю тебе эти вопросы. Мне кажется, что за ситуацией кроется какая-то независящая от тебя причина. А может дело во мне?

Поэтому мне сейчас важно, чтобы ты рассказала мне все, что ты знаешь о результатах твоего тестирования по микроклимату. Ведь должно же быть хоть что-то, что являлось предпосылками к увольнению кандидатов.

— Вообще ничего. Все кандидаты вели себя нормально, их устраивал коллектив, заработная плата... Ну точнее, как устраивала? Им нравился процент и они хотели продавать, чтобы получить его. Конфликтов не было, проблем с родственниками тоже не было. Мои тесты показывали все нормально и они никогда не врали.

Да, действительно. Тем не менее каждый сотрудник спустя какое-то время увольнялся. И это не было бы проблемой, если бы только уволились не все. Но как такое возможно? Не могут же они все сговориться?

Существует такая вещь, как воронка продаж. Например, из ста звонков на диалог пойдут всего десять компаний, а до расчета стоимости дойдет, например, восемь, три из них будут обсуждать договор, а одна из них его подпишет. Иногда такая статистика меняется и, как правило, у хороших менеджеров показатели воронки выше. В подборе кандидатов скорее всего тоже самое. Есть этапы, и на каждом из них происходят отвалы сотрудников. Чтобы понять причины отвалов этих кандидатов, нам нужно знать эти самые этапы, так как скорее всего проблемы будут разные.

— Валя, а ведь менеджеры уходили от нас в разное время: кто-то уходил после обучения, кто после первого месяца работы, а кто-то в момент совершения своей первой сделки. Я правильно понимаю, что за каждым увольнением менеджера стоит какая-то причина, которая зависит от этапа работы менеджера. Будь то неудача в обучении, коллективе, работе с отказами и так далее. Что ты думаешь?

— Вообще такую параллель я не проводила. Обычно новички уходят после обучения, так как не справляются с негативом от «холодных звонков». Кто-то просто считает, что работа не для него, и так далее. Менеджеры-старички обычно уходят в тот момент, когда они начинают считать, что уже переросли текущую позицию и хотят карьерного роста, и если им не могут его предоставить, то уходят в другое место на должность повыше, но, как правило, таких должностей мало, поэтому они могут работать и выгорать очень долго.

— В общем получается, что ничего необычного ты не заметила, что могло бы повлечь нашу нынешнюю ситуацию?

— Нет, ничего, все как обычно. И я бы с радостью тебе помогла, если бы могла.

Я кивнул Вале в знак благодарности и, честно говоря, немного разозлился, так как ни у кого не было решения нашей общей проблемы. Ведь если остановятся продажи, то наши дни в компании сочтены.

Чужой отдел анализировать легко, как я сделал в свое время с отделом разработки, а вот анализировать свой отдел, особенно если ты уверен, что все делаешь правильно — очень тяжело. Тем не менее я как истинный инженер пытаюсь найти взаимосвязь между уходами менеджеров и этапами их работы и увидеть причинно-следственную связь.

Яндекс не выдает никакого ответа по запросу — воронка увольнения сотрудников. Мне удалось найти только топ десять причин увольнений менеджеров по продажам, но все они относились к устоявшимся менеджерам, а у меня, наоборот, проблема с новенькими.

Итак пора браться за решение уравнения. У меня есть все даты увольнений сотрудников из моего отдела за последний год. При этом, зная регламент обучения, я могу понять, на каком этапе был уволен каждый сотрудник.

Для решения уравнения я выделил следующие этапы работы нового сотрудника: обучение — одна неделя, практика (холодные звонки) — одна неделя, обучение работа с документацией — два или три дня, а затем постоянная работа.

Теперь мне остается поднять данные и сопоставить с моими этапами.

Полгода назад ровно сорок процентов менеджеров оставалось работать с нами, сейчас это был ноль процентов, который держится последние три месяца. За эти самые три месяца у нас было 25 кандидатов, каждый из которых был обучен лично мной. Из старичков остались только трое: Миша, Игорь, Юра, все остальные уволились из-за невыносимого давления Николая. Каждый из этих новичков был обучен мною, я вкладывал душу в каждого сотрудника, но, видимо, этого было не достаточно.

Сопоставив данные с моими этапами, я увидел, что первые семь кандидатов ушли от нас в первую неделю, то есть в тот момент, когда они читали регламенты. Другие десять человек ушли от нас во вторую неделю, когда им предстояло делать «холодные звонки». Я стал припоминать этих ребят, и действительно у них были проблемы со звонками, они учились медленнее, чем другие, и встречали больше негатива из-за неумения разговаривать.

Остальные восемь были достаточно сильными кандидатами, и они уходили в самый последний период работы. Но при этом даты от принятия на работу каждого сотрудника до его ухода сильно разнились. У кого-то это был месяц работы, а у кого-то — два.

Итак надо понять, что произошло с первыми семью кандидатами. Я решил достать их номера из реестра и позвонить им.

После нескольких разговоров я выяснил следующую информацию. Почти все кандидаты уже нашли новую работу. Кто-то успел даже сменить несколько работ. Большинство кандидатов сказали, что работа показалась им скучной, несколько других испугались делать «холодные звонки» и еще один кандидат сказал, что ему не понравился коллектив.

Ну что ж, похоже на правду. Сейчас они точно не скучают, я осмотрел своих бойцов, почти все из них только и делали, что звонили. Кто-то звонил увлеченно, откинувшись в кресле, и явно начинал ловить кайф от происходящего. А кто-то, наоборот, сидел, согнувшись в три погибели, видимо — это наш слабый кандидат.

Если подумать логически, то с моим нововведением мы перепрыгнули первый этап с основной проблемой — скукой. А следовательно, со дня на день у меня могут начать уходить менеджеры из-за проблем на этапе два.

В связи с этим я выгрузил базу данных следующих восьми кандидатов. Опять же ответили мне не все, но большая часть охотно пошла на диалог и поведала, что делать «холодные» не для них. У кого-то просто не получалось их делать, и он, видя, как другие штамповали успешные вызовы один за другим, терял свою мотивацию. У другого не получалось справиться с отказами и из-за этого, не мог вылезти из депрессии, снова был кандидат, кому не понравился коллектив, а кто-то вообще не мог вспомнить.

В целом ничего нового, надо просто помочь ребятам со звонками.

Хотя в прошлый раз я тоже помогал новичкам работать с отказами, каждый мой боец знает, что каждый отказ приближает нас к продаже. Но видимо — это сработало не на всех.

Недолго думая, я решил взять быка за рога и попробовать помочь паре менеджеров. Пожалуй, я начну с Оли.

Под грузом «холодных звонков» она даже стала сутулиться, и каждый отказ или возражение заставлял ее сотрясаться, я уже пробовал говорить с ней в старом своем стиле, вещая об отказах и приближении к продажам. Сегодня я попробую поговорить иначе.

— Оля, я вижу тебе тяжело, пойдем поговорим.

Она кивнула, глубоко вздохнула и с опущенной головой пошла со мной в переговорку. Сев напротив друг друга, Оля предпочитала не смотреть мне в глаза, как будто стеснялась.

— Я заметил, что звонки даются тебе с трудом.

Она чуть подняла голову...

Да, это мой боец. Будущий продавец на миллионы рублей, сидит передо мной и чуть не плачет. Хотя на собеседовании держалась молодцом: заигрывала со мной и дерзила, но только дело доходит до звонков и негатива, многие оказываются слабенькими.

— Да, я звоню, как могу. Я стараюсь, правда!

— Оля, я верю тебе. Как ты думаешь, что самое сложное в звонках? Что тебе дается труднее всего? Я вижу, как они тебя мучают, и хочу помочь.

— То есть вы меня не уволите?

Ах, вот чего она боится. Я думаю, как сохранить и обучить побольше кандидатов, а она переживает, что я собираюсь ее уволить. Забавно!

Я постарался сделать максимально безобидное лицо.

— Что ты. Наоборот, я хочу тебе помочь и сказать, что ты делаешь успехи. Так как ты думаешь, в чем твоя проблема? Если скажешь мне, то я смогу тебе помочь.

Оля чуть подняла голову и взглянула мне в глаза.

— Почему они мне отказывают? У нас такое хорошее предложение, а они не хотят меня даже слушать. Я привыкла все делать идеально, а тут не получается.

— Мне кажется, я знаю, в чем дело.

Лицо Оли было озадачено.

— Я видел, что ты когда делаешь звонок, очень сильно напрягаешься. Да и записи показывают тоже самое, плюс долго отвечаешь на вопросы клиентов по телефону.

— Я просто подбираю правильный ответ. Я не хочу ляпнуть что-нибудь неправильно и выглядеть глупо.

Ах, вот она чего боится... Выглядеть глупо и получить отказ, но дело в том, что она даже не пытается, а она должна совершить максимально возможное количество ошибок, чтобы заработать правильно — это и называется опыт. А такой подход называется синдром «отличницы» — боязнь сделать ошибку и не довести дело до идеала.

Надо ее подтолкнуть, иначе она так и будет ждать у моря погоды. Может, придумать ей задание? Как можно побороть свой страх? На ум почему-то пришел последний фильм про Бэтмена и то, как он справлялся со своим страхом. Он смотрел своему страху в лицо. В его случае он смотрел в морды летучих мышей. А Оле надо смотреть... в лицо отказов? Не так банально.

Оле надо получить, как можно больше отказов. Только как заставить ее это сделать? А может, просто дать ей скрипт, который заведомо спровоцирует собрать большое количество негатива?

«И чтобы она уволилась сразу и навсегда, так получается?»

«Нет. Если я ее правильно подготовлю к этому...»

То есть по факту она может позвонить в компанию и попросить, чтобы на нее наорали. А предварительно я скажу ей, что это упражнение, направленное на борьбу с отказами. Она должна понять, что как только ей откажут, ничего страшного не произойдет: я ее не заругаю, а того человека она больше не встретит, и все, что остается, это набрать следующую компанию и попробовать сначала, пока не найдет себе первых клиентов.

Но прежде чем рассказать ей это, я решил позвать еще несколько стажеров, у кого, по моему мнению, были такие же проблемы, и устроить коллективную игру, кто соберет больше отказов за 20 минут. Приз — обед за мой счет.

Азарт сделал свое дело: под мой отсчет они побежали звонить и изображать из себя отсталых менеджеров, которые ничего не смыслят в своей работе. И прошу заметить, получалось это у них очень убедительно.

Как удивительно меняется подход к работе из-за восприятия различных ситуаций. Дай правильную установку на отказы и возражения, и люди тут же будут воспринимать все позитивно. Наверное, такие приемы используются и в политике.

Недавно я прочитал целое исследование по поводу влияния негативных факторов на психическое состояние менеджеров. Бывает такое, что очень волевой человек долго терпит на работе всякие отказы и не ломается, как многие, на первой неделе «холодных звонков». Тогда если он будет неправильно относиться к отказам, у него в организме будет накапливаться гормон кортизол, который в повышенных концентрациях будет приводить к затяжной депрессии и частым болезням. Надо повесить плакат в офисе с надписью: «Мы говорим нет кортизолу».

А в это время менеджеры уже стали улыбаться, разговаривая с клиентами, и даже самую большую критику от секретарей они теперь воспринимали с улыбкой. Это стало для них своего рода игрой.

По результатам данного мини-тренинга не осталось ни одного недовольного сотрудника. Страх перед отказами был повержен.

А я получил дополнительное время на изучение отвала сотрудников на последнем этапе, уже после их обучения. И я даже представить себе не мог, что мог там обнаружить.

## Глава 24

# ПАРАНОЙЯ

Глобальный анализ первых двух этапов я преодолел достаточно быстро, буквально за два дня, и это было отличной новостью, которую омрачали падающие результаты по некоторым из наших проектов. Падение результата было значительным, но не смертельным, и составляло в среднем по двадцать процентов. По крайней мере, пока я не получил жалобы от клиентов, мне есть чем заниматься, ибо проблем сейчас хватает. А теперь мне предстояло прозвонить кандидатов, кто прошел обучение и ушел от нас после.

На работе я удостоверился в том, что все звонят активно и что нет понурых лиц. Вроде всем все нравится и они нарабатывают клиентскую базу данных.

Итак передо мной восемь телефонных номеров. Восемь разных историй, но с одним исходом. По каким-то причинам они ушли от нас.

Полчаса ушло у меня, чтобы дозвониться до них. Первые двое до сих пор искали работу, но не в продажах, и ушли они по этой же причине. Они вдруг осознали, что это не для них. И неудивительно, я помню, что они так и не совершили свои первые сделки, а раскисли раньше. А вот остальные менеджеры просто не отвечали на мои звонки.

В течение дня я пытался дозвониться до них, но все было безрезультатно.

Итак, что у нас есть? Если с первыми двумя все понятно: у них явно не получалось, а мои советы они использовали с большим трудом. Но что касается последних... я их прекрасно помню: это были мои лучшие ученики. У них прекрасно получалось справляться с моими советами и они уже вышли на продажи. Как вдруг они понимают, что наша работа им не подходит... И уходили в течение нескольких дней после своей первой продажи.

Если бы я был параноиком, то мог бы с уверенностью сказать, что если это не божий промысел, то уж точно заговор против меня. Но я в это не верю, везде можно найти закономерность и здравый смысл.

Итак, что их объединяет?

Первое, каждый из них сделал продажу и ушел в течение нескольких дней после этого, что само по себе странно.

Тут одному из менеджеров потребовалась помощь, и он подошел ко мне, а я настолько был сосредоточен на своей проблеме, что аж вздрогнул.

— Андрей, помоги мне, пожалуйста! К нам пришла заявка, но наша новая CRM-ка пишет, что этот номер уже в работе у нескольких менеджеров. А я ни одного из этих менеджеров не знаю. А в самой заявке написано, что вопрос срочный. Что мне делать?

Буквально неделю назад мы перешли на более совершенную CRM-систему, которая позволяет не только видеть всю историю по всем сделкам, но и отправлять внутри нее письма и даже звонить.

Скорее всего, какой-то глюк системы или был уж очень ушлый клиент, который успел со всеми пообщаться.

— Секунду, я открою и посмотрю.

Захожу в нужный раздел, нахожу нужную заявку, открываю ее и впадаю в ступор.

Действительно, с этим клиентом общалось несколько наших менеджеров, точнее одиннадцать человек, включая и те восемь номеров, которые лежали передо мной с утра.

Интерес стал брать верх над желанием отдать заявку менеджеру, и я решил позвонить ему сам. И я ответил стажеру:

— Я сам отзвонюсь по заявке, тут какая-то запутанная ситуация.

Новичок выглядел расстроенным, и я решил добавить.

— Не волнуйся, ты получишь еще одну заявку. В качестве компенсации. А если здесь у меня будет продажа, то я засчитаю ее тебе.

Засияв от радости, он побежал работать дальше, а я достал свой телефон и набрал этот номер.

Гудок — гудок.

Грубый, до боли знакомый мужской голос ответил:

— Да, я слушаю.

— Это Андрей, колл-центр «Орфей»...

И как только я хотел договорить свое стандартное приветствие, как разговор оборвался и я услышал характерные звуки. Я попробовал перезвонить, но в ответ снова услышал только короткие гудки. И дальше, сколько бы я ни набирал этот номер, слышал лишь гудки в ответ.

Дело становится все более запутанным. Остаток дня я гадал, где мог слышать этот голос, но это не принесло мне никакого результата.

Попробую позвонить менеджерам еще завтра, а вдруг смогу вспомнить этого типа.

А сейчас мне надо уделить внимание менеджерам и понять, как я их буду учить дальше. Ведь второй этап обучения не за горами. В целом все идет достаточно ровно: работа по скрипту им нравится — она простая, а клиентская база данных растет. Главное, чтобы она потом начала конвертироваться в настоящие деньги.

За остаток дня я набросал скрипт для обработки входящего разговора и второго звонка заинтересованному клиенту после отправки коммерческого предложения. Скоро я проведу аттестацию среди своих менеджеров и пойму, кто сможет двигаться дальше.

Но так же я вижу, что не все мои менеджеры сильно вгрызаются в своих клиентов. Они должны быть настоящими хищниками. Я хочу, чтобы они не отпускали своих клиентов, пока те не умрут или не отдадут им деньги. Прямо как на Уолл-стрит или на нашем городском рынке.

Я вспомнил, как мама водила меня в детстве на рынок и покупала мне там вещи. Притом мне настоятельно нельзя было от нее отходить, так как толпа людей там буквально хватала за руки желая что-то продать. Стоит только зайти на территорию рынка, как к тебе начинают подбегать, так называемые «разведчики».

«Куртки надо?»

«Может, кроссовки?»

«Джинсы?»

«А что тогда надо?»

«Пойдем поможем выбрать».

Иногда они делали комплименты, иногда говорили в лоб, но в любом случае они не отходили ни на шаг, пока ты у них то-нибудь не купишь. Сбросить цену в два раза? Не проблема, через десять минут переговоров вы можете этого добиться. Они будут говорить, что продают в убыток, но все равно будут продавать вам, добавляя: купите еще одну вещь по такой же цене, вы мне нравитесь это подарок. Но если клиент не торгуется, он получает товар, по завышенной цене гарантирован. В общем это злачное место с точки зрения продаж. Самый беспощадный b2c рынок, из всех которых я знаю.

Возможно, именно этот пресловутый рынок воспитал у меня определенную деловую хватку и настойчивость при ведении переговоров. По сути b2b рынок подчиняется тем же правилам: покупают у самых активных и настойчивых. А если ты вял и не готов привлекать клиентов, то они будут обходить тебя стороной. И если в эпоху Интернета и телефонного маркетинга это заметить сложнее, так как все переводится в цифры, а рынок имеет вообще абстрактное понятие. И если говорить о городском рынке в самом центре города, то все становится просто. Есть поток покупателей, есть палатки для продажи товаров, в данном случае — одежды. Народ толпится там, где есть зазывалы. А палатки поодаль пустеют, потому что там в потолок плюёт продавец. Так вот тот самый поток покупателей идет вдоль палаток и сильно редет. Часть забирают на себя активные продавцы, часть потока идет в магазины, где, возможно, продают тоже самое,

но в более комфортных условиях. И самое важное — то, что клиенты готовы за это платить. А уже остатки доходят до последних палаток, где ленивые продавцы тоже получают шанс им продать.

Вспоминая это, я представляю себе картинку, как недовольный продавец лезет на верхнюю полку — достает длинную палку и снимает понравившиеся джинсы, называет цену и говорит: «Покупай или уходи». Удивительно, как многие продавники теряют свои продажи на ровном месте: либо из-за нежелания заработать больше, так как уже выполнили план, либо просто не видят возможности.

Сейчас я понял, что наши продажи в общем-то не отличаются от рыночных: структура та же, методы установления контакта те же, только вот ставки определенно выше, а клиентопоток уже.

Интересно, какую скидку могу получить, попади я туда сейчас со своим опытом?

Думаю, будет интересно устроить такой необычный тренинг для моих менеджеров. Они смогут почувствовать себя по другую сторону баррикад и, как следствие, лучше чувствовать своих клиентов.

Обратиться к истокам — это может быть полезно. Пропитаться духом истинного рынка. Интересно, а как все это начиналось в древности?

## Глава 25

# ПРЕДСКАЗАНИЕ

Чертово солнце, как оно жжёт. Даже здесь, под моим навесом, оно до меня добирается. Жажду совсем не утолить... Даже мух отгонять нет желания, такая невыносимая стоит жара.

Сухофрукты, различные восточные сладости, специи и пряности — от этого разнообразия у меня ломились прилавки.

Сам рынок, где я разместился, находился на священной дороге, которая вела в Рим. Все дороги ведут туда. Это самый лучший город, который дает много возможностей. И я такой тут не один.

Много путников проходит здесь ежедневно, покупая товар, но не всегда у меня. Конкуренция здесь большая: все пространство забито лавками, продающими шелка, стекла и даже египетские папирусы.

Уже столько лет прошло с того дня, как я собрал все свои сбережения, построил лавку и начал закупать товар. А боги пророчили мне богатство устами мудреца из моей деревни. Так где же это богатство? Тут только обжигающее солнце, которое дохода мне не приносит.

Сколько мне его еще ждать?

Золота едва хватает на еду и на закупку новой партии товара, а повышать цены я не могу. У меня ведь перестанут покупать. Скучная это работа, целый день торговать, да и желание все пропадает.

Мой взор привлек какой-то нищий, идущий босяком по обожжённому песку. Таких тут было сотни, но этот чем-то привлек мое внимание. Возможно, от скуки. Сколько он еще протянет? Для продавцов интереса он не представлял, было видно, что у него нет и гроша за пазухой.

Он совсем выбился из сил, но продолжал шагать, молясь подать ему воды. И тут он поравнялся с моим прилавком, взглянул на меня измученными, с необычным разрезом глазами и упал на один из моих прилавков. Вот растяпа! Из-за этого часть моих товаров покатила по земле и их тут же раздавили кони, а местные воришки, появившись из ниоткуда, похватили остальное.

Теперь мне будет тяжелее сводить концы с концами. Если он придет в себя, то я выбью из него весь дух. Или лучше продать его в рабство на Марсовом поле?

Странные глаза станут диковинкой в местных краях и, возможно, кто-то из местных богачей захочет себе такого раба. Я собираю остатки товара и тащу будущего раба к себе под навес, брызгаю немного воды ему на губы.

Через некоторое время странный путник приходит в себя. Обгоревшая на солнце кожа говорит о том, что он рос не в этих краях. Сам он небольшого роста, и точно не сойдет для боев на арене.

— Спасибо.— С сильным акцентом еле слышно сказал чужеземец.

Я протянул ему еще воды и показал на сломанный прилавок.

— Где я?

— Ты в Риме. И ты сломал мой стол, из-за тебя часть товара у меня украли.

— Дацинь? Неужели я дошел?

Мне стало интересно, и я решил его немного расспросить.

— Я пришел из империи Хань, мы плыли много дней и ночей, прежде чем достигли ваших границ.

Все ясно: он Серес из страны шелка. Я слышал о них, но никогда не видел. Их страна далеко, а торговых путей с ними почти нет.

— Мы? А где все остальные?

— На нас напали по пути. Всю команду перебили, а товар украли. Я чудом остался жив. А когда проснулся, никого уже не было рядом. Мы думали, что озолотимся в вашей империи, так как везли товар, диковинный для ваших мест.

— Понятно, ну раз тебе платить нечем, то мне придется отдать тебя в рабство. Надеюсь, я смогу выручить хоть пару монет. Дела у меня идут неважно, извини парень.

— Что такое рабство?

— Рабство — это, когда ты работаешь, а тебе не платят, но при этом тебя кормят.

— Дай мне пару дней, чтобы отойти от дороги, и я научу тебя торговле, чтобы карманы твои наполнились золотыми монетами. А если не получится, тогда поступай, как знаешь.

Минуту поразмыслив, я погладил свою бороду и сказал:

— Я больше ничего не теряю в любом случае. Сегодня отдохай, а завтра расскажешь мне, что знаешь. Кстати, меня зовут Амадей.

Серес кивнул в ответ и произнес:

— Ин Хуань. Так меня зовут на родине.

Изрядно подкрепившись, Серес принялся изучать покупателей, подходивших к моему прилавку. Покупал далеко не каждый, но продажи были. Через пару дней, совсем оклемавшись он сказал:

— Тебе нужен плохой товар.

— Для этого я тебя кормил? Ты что, бредишь?

— Позволь мне объяснить. Но сперва я задам тебе вопрос: Почему покупатель у тебя не покупает? А покупает у соседа? После того, как посмотрел твой товар? Ведь цена вроде одинаковая?

— Да мне откуда знать? Может, ему не нужны финики, а надо что-то еще?

— Я проследил за покупателями. Например, взять хотя бы одного. Он подошел к тебе, потрогал финики, перемешал их и отошел к соседнему прилавку. Там он сделал то же самое, а в третьей лавке он купил.

— И?

— Вывод прост, тебе нужно отделить плохой товар от хорошего. Те же финики: крупные продавать дороже, а мелкие — дешевле.

— Не понимаю, кто будет покупать дороже? Зачем им переплачивать?

— За удобство. У тебя есть порченный товар?

— Да, конечно, появляется каждый день.

— А что ты делаешь с этим товаром, когда он портится?

— Выкидываю или ем, до того как он не станет совсем не съедобным.

— Тебе надо продавать такой товар дешевле за пару дней до того, как он начнет портиться. Так ты сможешь хоть что-то за него вернуть, а не выкидывать его на свалку.

Странно это все, но кажется, я вижу в этом смысл.

— Откуда ты все это знаешь?

В ответ Серес лишь улыбнулся.

На следующий день моя выручка выросла в три раза за счет этих простых действий. Люди стали покупать крупные финики дороже, просроченные товары дешевле, я их перестал выкидывать. Это просто праздник.

Но, как оказалось, это было не все, что хотел рассказать мне Ин Хуань.

— А теперь скажи, как ты думаешь, какой товар пользуется большим успехом?

— Хм, не знаю. Наверное, тот товар, который все хотят купить?

— Это само собой. Но нам нужен такой товар, который есть только у нас. Тогда мы сможем создать свой рынок без конкуренции.

— Это как?

— Пора тебе рассказать, что за товар мы сюда везли. У нас была партия печенья с предсказаниями. Покупатель ломает угощение, ест его, а затем достает послание и читает.

— Но у нас никто не умеет читать, кроме господ.

— В этом-то и все дело. Им мы и будем продавать, притом намного дороже, чем их слугам, которые идут по их поручению.

— А для того, чтобы господа узнали о нашем товаре, мы их познакомим сами. Каждый слуга, который покупает у нас финики, получает одно такое печенье в подарок.

Мы поступили, как и предложил Серес, и уже на следующий день к нам приехал сам Понтий Пилат. Это была большая честь для нас. Вокруг нас столпилась толпа зевак, ведь он лично никогда не посещает рынок.

— Я хочу знать больше о послании, которое вы дали мне.

— Больше вы сможете узнать, купив у нас еще печенья, — улыбнулся я.

— Сколько стоит?

— Один золотой.

— За одно печенье?

— За одно печенье с предсказанием, которых больше нигде нет.

— Хорошо.

Понтий кинул мне монету, а взамен взял с прилавка новое печенье. Съел и развернул предсказанье: «Твое решение перевернет весь мир, будь мудр».

## Глава 26

# ПОДХОДИ, ДОРОГОЙ ПОКУПАЙ

Спустя столько лет я стою перед входом на рынок, но если раньше стоял с родителями, то сейчас стою во главе своих бойцов, которые приняли предложение даже более позитивно, чем я думал.

Главным условием сегодняшней операции было то, что даже если ты не собираешься ничего покупать, то надо все равно торговаться, как будто ты хочешь, а если все-таки есть желание что-то приобрести, то это только приветствуется.

Рынок был достаточно большим: десять длинных рядов с палатками с двух сторон и несколько крытых торговых комплексов, притом ценники вообще нигде не висели. Цену на каждый товар определял продавец в момент разговора с клиентом. Если ты выглядишь богато, то гарантированно получишь плюс двадцать процентов к стоимости, а то и все тридцать.

Итак, указания розданы, цели определены, настроение на высоте. Заходим. Мы двигаемся большой группой, хоть и немного разделенной, по несколько человек, со мной впереди идут Ольга и Костя.

Несмотря на то, что мы идем уже вечером перед закрытием рынка, везде кипит жизнь: люди снуют туда-сюда. Вон женщина с ребенком примеряет новые джинсы, в другом месте продавец отвешивает комплименты красоте, проезжает телега с чаем и лепешками.

Не успев сделать несколько шагов, к нам подбегают сразу несколько разведчиков. И заводят разговор с идущими впереди.

— Что надо, красавица? У меня есть такие джинсы, просто улет! На тебе так сядут, молодой человек не узнает!

— Молодой человек, вам, наверное, нужны мужские туфли? У меня есть черные лакированные, будешь настоящим королем. Пойдем покажу, примеришь!

Все это сопровождается южной жестикуляцией. Экспрессия, эмоция, отличная игра! Люди этим живут.

Ребята, давайте, как я вас учил. Пора включать возражения и отказы.

Ольга, даже не поворачивая головы, говорит: «Спасибо, мне ничего не надо!»

Наш шустрый продавец не растерялся ни на минуту.

— Как ничего не надо? Ты же на рынок пришла. Давай, ты мне расскажешь, что тебе надо, а я сделаю для тебя лучшую цену на рынке!

Обработка возражения плюс контрпредложение в исполнении разведчика рынка.

— Ну не знаю, я хочу норковую шубу за десять тысяч рублей.

Опа, а вот и потребность.

— Отлично! Мой лучший друг как раз владелец магазина верхней одежды. Я приведу к нему такую красавицу, и он сделает просто нереальную скидку!

— То есть у вас есть норковая шуба за десять тысяч рублей?

— Да, пойдём померяешь. Главное, чтобы размерчик был.

Первые переговоры есть, и сразу какая сделка. На не дешёвый товар — это будет очень интересно.

А пока Костя заверял другого продавца, что он зайдёт к нему позже. Мы двинулись вдоль лабиринта прилавков, и почти каждый пытался спросить, что нам надо, а количество людей, которое было в нашей группе, казалось, никого не смущало. И вот пройдя больше половины рынка, мы пришли в небольшое полуподвальное помещение, с трудом разместились в нём. Буквально несколько минут дали нашей Оле осмотреться и прощупали почву на предмет того, не надо ли молодым людям тоже прикупить курточку? Предложили померить без обязательств, чтобы знать на будущее.

И едва наша героиня замешкалась, как её начали атаковать различными вариантами: «А померь вот эту», «А эту, посмотри, какая красивая?! Целевая норка», «А вот эта вообще отпад».

На вопрос, сколько стоит, отвечали уклончиво и не называли прямую цену, говоря, что потом договоримся, главное — определиться с моделями. Разговоры, что у нас всего десять тысяч с собой, вообще не действовали, на все отвечали, что договоримся, никаких проблем.

Такой прием используется и при продажах услуг на рынке b2b. Пока не поняли потребность клиента и что ему нравится, называть цену бессмысленно: она будет необоснованно дорогой, так как клиент не видит ценности в предложении.

А продавец, каждый раз показывая товар, смотрел в глаза, выискивая знаки, что понравится его будущей покупательнице. На какие-то вещи Оля смотрела и морщилась, а что-то, наоборот, вызывало интерес.

Наконец-то Оля решила. Ей понравилась определенная модель, и она сказала, что вот эта ей подходит, и спросила:

— Сколько стоит?

— У-у-у, девушка, у вас отменный вкус. Вы выбрали самую интересную и новую модель. Качество на высоте, Турция! Привезли всего несколько эксклюзивных моделей.

Очень интересно смотреть за такой работой. Как только продавец выяснил потребность клиента в определенном товаре, он все равно не называет цену, так как продает теперь ценность этой модели «экс-клюдив!», «ограниченная партия», «высокое качество». Таким образом, он сможет назвать более высокую стоимость, а покупатель будет понимать, из чего она складывается.

— Всего двадцать пять тысяч рублей, сразу со скидкой для вас, очаровательная девушка. Говорю от чистой души, потому что вы мне сразу понравились и я хочу, чтобы вы улыбались!

Называя цену, продавец продолжает устанавливать контакт и говорит про эмоции.

— Это очень дорого! У меня нет таких денег.

— Дорого по сравнению с чем? Это же элитная модель! Вы на какую цену рассчитываете?

— Ну не знаю, тысяч на десять.

И тут происходит самое интересное: продавец показывает на те шубы, на которые смотрела и морщилась Оля: и произносит:

— Вот эти шубы я вам отдам за десятку, но они низкого качества. А вы достойны явно большего, такая красивая девушка!

— Спасибо. Значит, мне придется подкоптить.

Продавец почувствовал, что клиент начинает соскакивать и решил предпринять попытку.

— Я прошу прощения, совсем забыл про свои манеры. Как вас зовут?

— Меня зовут Оля.

— Очень приятно, Оленька! А я Амран. Если ты сегодня уйдешь без шубы, ты же будешь грустить?

— Буду.

— А я не хочу, чтобы такая хорошая девушка грустила. Скажи, пожалуйста, за сколько ты сможешь купить?

Интересное предложение. Как только продавец почувствовал, что клиент может соскочить, он усиливает личный контакт, узнает имя девушки и называет свое имя.

— За пятнадцать тысяч максимум, но у меня нету столько денег с собой. У меня только десять.

Продавец вздыхает. И тут он делает нечто такое, чего не ожидал даже я.

— Послушай, моя дорогая! Я хочу, чтобы у тебя было все хорошо. Но я не могу отдать тебе такую шубу дешевле, она, честно, стоит дороже. Но я вижу, что ты девушка честная. Я готов отдать тебе ее

за десять тысяч рублей, а пять тысяч ты занесешь потом, когда они появятся.

После этой фразы он мастерски достает пакет, упаковывает шубу и протягивает на вытянутой руке Оле.

Оля, в свою очередь, стоит с удивленным выражением лица, остальные свидетели тоже, другие сотрудники магазинчика пьют чай и спокойно наблюдают за действием.

Очень не простой выбор. Не знаю, собиралась ли Оля действительно покупать, но сейчас она была на грани покупки и выглядела растеряно. Было видно, что шуба ей понравилась, да и сумма, видимо, тоже. Она же назвала ценник, за который была готова купить. Конечно, предложение с некоторой оговоркой, но на это и расчет. А продавец так и стоял с вытянутой рукой, широко улыбаясь и не произнося ни слова. Знает, что в момент закрытия сделки на провокационный вопрос надо молчать.

Неуверенным движением руки Оля берет пакет с шубой и поворачивается к нам:

— Ребята, у кого есть пятнадцать тысяч в долг?

Я думаю, что продавец сыграл на хороших манерах Оли, почувствовал, что она хороший человек, и отзеркалил ее поведение и чувства, точнее предугадал. Безусловно, он сделал, возможно, рискованный ход, не знаю маржинальности их бизнеса, но думаю, что в минус себе они точно торговать не будут.

Достаю кошелек, протягиваю три пятитысячные банкноты и счастливая Оля уходит от счастливого продавца, который больше не смущается, что она взяла в долг, и призывает нас зайти к нему еще раз, только очень просит, чтобы мы никому не рассказывали про цену, за которую купили, иначе у него будут проблемы.

Последней фразой он явно хочет посадить нас на крючок, якобы он сделал противозаконную скидку для этого рынка.

В течение часа мы сделали еще несколько заходов, теперь была очередь парней и странно блестящих черных туфель, как их называли местные продавцы. Схема была очень похожей, но вот что примечательно: некоторые торговцы не то, чтобы не хотели торговаться, они не хотели вообще смотреть в сторону клиента: «сам достань», «я скоро закрываюсь, давай быстрее» и так далее. Скорее всего и с продавцами у них было не очень, а вот у других искусных продавцов был настоящий конвейер: начинали с одной продажи, заканчивали другой и тут же находили следующего покупателя.

Я так увлекся переговорами с продавцами, что совсем забыл предупредить свою девушку о том, что я задерживаюсь.

Мы подвели итоги, было куплено: одна норковая шуба со скидкой в тридцать три процента, один костюм со скидкой в десять процен-

тов, пара рубашек и футболок. Странные лакированные туфли так и не стали брать. И я наконец поехал домой.

Поздно вечером я открыл дверь домой и обратил внимание, что было подозрительно тихо. Я нашел ее на кухне, вместо приветствия она просто кивнула головой, вместо обычной колкости она ответила мне молчанием. И тут я понял, что она скорее всего устала ругаться. В каком-то паблике я читал, что это большая проблема, даже больше чем вынос мозга. И если я хочу сохранить отношения, то нам надо с ней поговорить. Но все наши прошлые разговоры не приводили к успеху: мы вновь и вновь возвращались к этой проблеме.

Я решил предложить ей поговорить о нас, она пожалала плечами и ответила, что мы делали это миллион раз и что это ни к чему хорошему не приводит. Все повторяется вновь и вновь.

Звучит прямо как определение безумия по Эйнштейну: «надеяться на другой результат при многократном повторении одного и того же действия».

— Глупо надеяться, что что-то изменится, если мы будем делать одни и те же действия. Поэтому сегодня мы попробуем с тобой поменять наш процесс разговора и заменить его на переговоры, которые будут носить название «как сделать Аню счастливой».

Я постарался вложить в эту фразу всю теплоту, на которую был способен после пятидневного марафона по определению психотипов на работе. Но, видимо, ее было не достаточно, так как я не смог вызвать никакие эмоции, кроме незначительного кивка головой.

Действительно, почему бы мне не представить Аню своим партнером по переговорам со своими потребностями и проблемами?

Наше положение — это своего рода союз или даже бартер, так как мы должны дарить друг другу эмоции и радость, и если это одностороннее взаимодействие, то такой союз будет считаться плохим, как и сделка, выгоду от которой получает одна сторона, считается неудачной для другой стороны. Тем самым работа с той или иной стороной должна нести выгоду противоположной стороне, тогда такая работа продолжится. А за каждой сделкой стоит потребность клиента в чем-либо. Так и в отношениях с Аней, она недовольная и подает мне сигналы, чтобы я мог предпринять. Беда лишь в том, что мы уже пытались найти компромисс, но возможно, что-то недоглядел.

Поэтому начнем сначала.

— Аня, для начала я хочу определиться с нашими целями. Я хочу, чтобы ты знала, что моя цель — быть с тобой.

— Не очень-то пока это заметно.

Переходить на язвительный тон, это как возражение клиента, притом скорее всего ложное, которое вызвано сопротивлением контакту. Надо сначала снять этот блок и уже потом двигаться дальше.

— Поверь мне, вся моя работа и задержки на ней, вызваны лишь тем, чтобы я мог дать тебе тот уровень жизни, которого ты заслуживаешь. Я готов работать даже больше, лишь бы ты была счастлива и находилась рядом со мной.

— Мне не нужна твоя работа. Я хочу, чтобы ты был просто рядом. Как ты не можешь понять?

Как я не могу понять? Ей всегда нравилось, что я много зарабатываю, но в последнее время я стал действительно задерживаться до поздна. Я даже не рассматривал тот вариант, что я ей важнее, чем мой заработок. Это приятно.

— То есть мы хотим вместе одного и того же — быть вместе. Но при этом я хочу сохранить качество жизни, чтобы у нас с тобой была дорогая машина и я мог водить тебя по ресторанам, как мы делаем в свободное время. Ты хочешь того же?

— Да, мне, конечно, нравится ужинать в ресторанах, но зачем мне они, если тебя нет рядом?

— Так мы можем и сейчас ходить в рестораны. У нас до сих пор есть выходные, а в будние дни не всегда это получается, так как сейчас навалилось много работы.

— Я тебя прекрасно понимаю. Но мне так обидно, когда я прихожу домой, жду тебя, готовлю ужин, а ты все не появляешься. Ужин остывает, как будто тебе не интересно со мной и ты не хочешь придти домой, я считаю себя плохой хозяйкой.

— Нет, это не так. Но часто меня так захлестывает работа, что я не могу отвести от нее мысли. Динамика моего отдела сейчас просто зашкаливает и приносит неплохие деньги на наши развлечения. А почему ты считаешь себя плохой хозяйкой?

— Потому, что тебя нет дома вовремя.

— Так очень часто я не могу прийти потому, что срываюсь в последний момент либо на встречу, либо на собрание. А эти вещи, как правило, носят спонтанный характер, вместо этого я хотел бы быть рядом с тобой и ужинать вместе.

Я продолжаю оправдываться, и это путь в никуда, нам нужно найти решение.

— Еще раз, моя работа часто подразумевает ненормированный график, но зато это приносит свои выгоды в качестве высокой заработной платы. Тебе же нравится моя работа и наш уровень жизни.

— Опять ты упираешься в деньги.

— Нет, подожди, пожалуйста, подыграй мне, я хочу закончить логическую цепочку. Тебе же нравится моя работа и наш уровень жизни?

— Да, очень.

— Ты хотела бы, чтобы я поменял свою работу на другую?

Аня надула губы.

— Наверное, нет.

— А что тебе больше всего не нравится в наших отношениях? Мы же редко ругаемся в выходные дни, правда?

— Правда. Я еще раз тебе повторяю: мне не нравится, когда я сижу одна и жду, когда ты придешь. А звонить тебе и пилить тебя я не хочу. А сам ты мне никогда не напишешь!

Но тем не менее так и происходит, просто после. А написать бы ей и предупредить было бы разумно, но это каждый раз ее так расстраивало, а когда я пару раз ей не сказал об этом, она закатила скандал и, честно говоря, сделала это правильно. Но после этого я все как-то не решался говорить ей о своих опозданиях, зная, что она снова начнет меня пилить, как раньше, но так мы снова ходим по замкнутому циклу.

— Честно, я тебе не писал потому, что не хотел тебя расстраивать своими опозданиями, потому, что думал, что ты будешь злиться на меня и мы поругаемся, но теперь я вижу, что это путь в никуда. Мы все равно будем ругаться и даже сильнее, чем раньше. Я признаю свою вину. И мне кажется, у меня есть выход из этой ситуации. Как мы определили оба, работу менять нецелесообразно, но у нее есть один недостаток, который влияет на наши отношения — это ее график. Но если я обязуюсь всегда тебя предупреждать о возможных своих опозданиях, а ты будешь всегда знать, что я задерживаюсь, то тогда я хочу быть уверен, что ты понимаешь меня и не будешь злиться. В таком случае ужин не будет стыть и ты не будешь волноваться, когда я приду.

— Не знаю, но мне кажется, можно попробовать.

Слезы стали наворачиваться у нее на глазах, я подошел к ней и обнял ее. Опыт ведения переговоров применим и в личной жизни. За банальными бытовыми ссорами стоят определенные проблемы, а мы не всегда хотим видеть истинные проблемы, мы видим лишь определенные знаки, по которым можем докопаться до истины. Интересно, сколько пар распадается ежегодно из-за неумения находить решения своих проблем.

Думаю, что много. Ведь очень часто даже цель у всех совпадает, но пути до этой цели разные. Хотим быть вместе, но вкладываем разное в это понятие. Я слышал, что конфликты — это нормально, они возникают на стыках интересов, но в них рождается истина и людям приходится искать компромиссы или расходиться при неудаче.

## Глава 27

# ВАША ЧЕСТЬ — ХОЛОДНЫЕ ЗВОНКИ

Сегодня очень важный день, потому что настало время идти в суд и заодно переводить новичков на второй этап своего обучения.

Рыночный тренинг пошел на пользу: менеджеры стали вцепляться в своих клиентов, перестали смущаться отказов и возражений. Рыночная энергетика сделала свое дело. Как жаль, что я не могу видеть их за работой прямо с утра, а довольствуюсь послеобеденным прослушиванием записей звонков!

А из-за катастрофической нехватки времени я успел только связаться со знакомым юристом, который помог мне разобраться, как стоит себя вести в суде и обращаться к судье.

А его комментарии относительно моего дела, не вселяли в меня уверенности, так как он сказал, что у нас почти нет шансов выиграть это дело: договора нет, попытки отправить его тоже нет, так как мы его ждали от клиента в первую очередь и прямых доказательств нашей работы также нет.

По словам юриста, в судебном аппарате нет места эмоциям, как это происходит в Америке, юридические лица в эмоциях не нуждаются, все решают факты.

Однако размышляя логически, мы понимаем, что судья — это человек, и как любой человек он подвержен эмоциям, настроению и личной симпатии.

Возможно, я смотрю на мир через призму продаж. Но до этого мне удавалось менять реальность под свои нужды за счет этой точки зрения. По сути это будет хорошей проверкой моих коммуникативных навыков.

Здание суда было большим и внушительным, кого здесь только не было: и адвокаты в крутых костюмах со своими клиентами, и обычные физические лица, ожидающие в длинных очередях, но я шел мимо них дальше — на третий этаж, где занимались делами компаний.

После досмотра и часа ожидания в небольшом зале с диванами, где собрались, видимо, такие же, как и я, наконец-то смог попасть в помещение, где будет проходить заседание суда. Оно было достаточно просторным, чтобы вместить в себя человек тридцать, с длинными

столами, тянущимися вдоль стен, а посередине сидела женщина лет сорока в черной мантии, с абсолютно строгим и неэмоциональным лицом. Мой оппонент не явился, что было абсолютно логичным, так как он находился в другом городе и совершенно нас не знал. Интересно, это проявление неуважения? Юрист сказал, что нет.

— Всем встать, суд идет, — огласил секретарь собрания.

Затем мне зачитали мои права, что я могу делать, когда и как. Я запомнил, что, в отличие от сериалов, у нас принято обращаться к судье с фразы «Уважаемый суд» и говорить только стоя (как мне рассказал мой знакомый юрист).

Я считаю, что это очень важные моменты для установления контакта. Так как, проявляя неуважение, мы автоматом начнем проигрывать, ослабляя свою позицию. Поскольку я все-таки считаю суд переговорами, а в них важны несколько составляющих: позиция, аргументация, эмоциональная составляющая и установление личного контакта.

Судья ровным и строгим голосом зачитала мне позицию оппонента. Это продлилось несколько минут. Одно дело, когда ты сам читаешь на бумаге представленные доказательства, и совсем другое дело, когда тебе читает их судья. Ощущения не из приятных, я тут же начал нервничать, но быстро смекнув, что на пользу это не пойдет, я успокоился и взял себя в руки.

— Какие у вас есть доказательства выполненной работы?

Я перечислил все, что у меня было: переписка по e-mail, отчеты и так далее.

— Расскажите вашу версию событий.

Я снова изложил все этапы работы с клиентом, начиная с подготовки базы данных и заканчивая сценарием. Все это время судья была совершенно невозмутимой.

— Вам есть, что добавить к вашей позиции?

Надо попробовать эмоционально ее вовлечь в мою ситуацию и установить контакт, однако это следует делать не через жалость, как любят делать многие, а через собственные переживания.

— Уважаемый Суд! Не знаю, имеет ли это отношение к нашему делу или нет, но я хочу рассказать вам то, что я чувствую.

Кивков головы судья предложила мне продолжить.

— С самого детства родители учили меня доверять своим знакомым друзьям или людям, с которыми ты общаешься. Ведь если подозревать всех и вся в обмане, то это не будет залогом для дальнейших доверительных отношений со своими близкими людьми, либо с партнерами по бизнесу. Вот так же и сейчас, я сохранил это правило с самого детства и любой человек, с которым я начинаю

общение, получает запас доверия. Если меня просят, я готов пойти на встречу и предоставить нужные условия. И сейчас меня волнует: неужели мир играет по другим правилам, а я ношу розовые очки? Хочу верить, что нет. Даже если человек оступился, то система, в которой мы все работаем, чиста и не позволит обманщикам оставаться безнаказанными. Я готов предоставить любые улики, которые в силах предоставить, чтобы доказать, что мы действительно работали с этим клиентом, а он в свою очередь поступил не совсем честно.

Все это время судья, совершенно не мигая, слушала меня, и было не совсем понятно, о чем она думает.

— Вы переписывались с клиентом с вашей почты, зарегистрированной на доменном имени вашей компании?

— Все верно.

— А почта вашего клиента находилась на общедоступном домене почтового сервера. Как вы смогли понять, что вы действительно общаетесь с представителем компании?

— У меня не было повода усомниться в клиенте, он знал много внутренней информации и владел реквизитами компании.

Судья начала задавать вопросы, это хорошо, это явно говорит о ее вовлеченности в процессе. Она хочет разобраться.

— У вас сейчас есть доступ к вашей почте?

— Да, конечно, но я не совсем понимаю.

— Вы предоставили мне много страниц распечаток переговоров. Но я хочу убедиться лично в вашей переписке. Вы можете зайти на свою почту за компьютером секретаря, чтобы мы убедились лично?

— Да, конечно, я сделаю это.

Это дает мне какие-то шансы. Подхожу к компьютеру, молоденькая девушка-секретарь пододвигает мне клавиатуру. Не вставая со своего места, я ввожу свои данные для входа, далее нахожу переписку и показываю это все секретарю. Та в свою очередь зачитывает судье даты писем и подтверждает наличие нужных писем, отправку реквизитов и остальных моментов.

Когда это сделано, мне предлагают вернуться на свое место.

— Вы можете сказать, что-то еще в доказательство выполнения своей работы?

— Уважаемый Суд! Мне нечего добавить за исключением того, что это является для меня принципиальным, так как я не хочу, чтобы дальше истец мог обманывать других контрагентов. Сумма иска небольшая, но мы все же пришли в знак правосудия.

Судья снова досконально изучила материалы дела. Мне показалось, что лицо этой суровой женщины на секунду тронула легкая улыбка.

— Суд постановил отказать истцу в его просьбе вернуть ошибочно перечисленные денежные средства. Дело закрыто.

Волна облегчения прокатилась у меня внутри. Хорошее начало дня, а как он продолжится?

Пора ехать в офис, проверять своих менеджеров.

Появился в офисе, разгреб свои дела, отправил сообщение Екатерине, что мы выиграли дело, и только я собирался провести индивидуальный разговор с каждым из сотрудников, как на меня по телефону накричала женщина. В моей нынешней жизни так могут поступать всего две женщины: моя девушка, которая делает это очень редко, и директор нашего юридического отдела Екатерина, которую совершенно не волновал выигрыш нашего дела, а только лишь ее зона ответственности:

— Дмитриев, у тебя снова половина проектов работает без договоров. Я все понять не могу, как вы можете так безответственно работать? Тебе мало судов?

Знала бы она, какие у меня сейчас проблемы, тем более один суд я уже выиграл. Но эта информация ее ни капельки не обрадовала, и как мы близки от провала, то уж точно замолчала бы и дала мне зеленый свет на любую деятельность, лишь бы не разорение компании.

Но наш директор юридического отдела не на шутку разбушевалась и пошла угрожать дальше.

— Это неуважение к моему отделу! Я такого не потерплю. Проплый твой руководитель работал отлично: у него почти не было долгов по документам, а у тебя — целая куча. Даю тебе неделю на исправление.

Интересно, что скажет об этом Карнеги?

Думаю, что каждую конфликтную ситуацию можно воспринимать с точки зрения переговоров, как будто она мой клиент, у каждой стороны есть свои интересы. И сейчас я не перекрываю потребность руководителя соответствующего отдела, что порождает конфликт, но она не знает, что я это делаю не специально, или не хочет знать, так как ее интересует фактический результат. В любом случае надо будет с ней поговорить.

А вообще у прошлого руководителя было меньше продаж, отсюда — и меньшее количество долгов. Другой момент, если поменять текущую структуру по подготовке проектов, то это отсрочит запуски некоторых проектов и отразится на финансовой результативности, а следовательно, на моем заработке, а это мне не интересно, нужно искать компромисс.

Конечно, если заняться анализом работы моих менеджеров, то можно было бы найти много изъянов, так как из-за сильного сокращения сроков подготовки моих продажников сильно сни-

зилось качество их работы с документами и другими процессами, но с другой стороны — это должно компенсироваться продажами.

В такие моменты начинаешь осознавать, что жизнь действительно, как зебра: череда черных и белых полос. Теперь очередь хорошей новости?

Верно, пришло уведомление на почту, что мой первый продавец сделал продажу. Новенькая Лиза прыгала от радости и счастья, оно и понятно, она натолкнулась с «холодного звонка» на клиента, который как раз подумывал воспользоваться услугами колл-центра. Это хорошая новость, значит, мой подход начинаем приносить плоды.

А вот, с другой стороны, у меня под носом разгоралась революция. Начиная с прошлой недели мне стали задавать вопросы текущие клиенты, где их заявки по проектам?

Как и любого клиента, их интересовали те потенциальные клиенты, которых мы должны были им передать, а вот результативность некоторых проектов была катастрофически близка к нулю. И если на прошлой неделе я списывал это на временный эффект, то сейчас работа просто встала и клиенты перестали продавать с наших заявок.

Вся работа компании мне стала напоминать гигантский дуршлаг. Ты как белка мечешься от дырки к дырке в надежде заткнуть их максимальное количество. И как только дырка появляется не в твоей зоне, то тебе надо пнуть другого ответственного, чтобы он ее заткнул, только вот это не всегда хотят делать. А еще часто любят без разбору подкидывать тебе новые дырки, которые по факту ты не можешь заткнуть, так как тебя держит за штанину какой-то другой сотрудник. Вот так и живем, на секунду картинку дуршлага с бегающими туда-сюда людьми пронеслась у меня в голове и я усмехнулся.

Кстати, о дырках в продажах.

Каково было мое разочарование, когда после недельной работы по моему скрипту менеджеры не смогли связать и пары слов вне сценария. Конечно, если бы наш разговор шел только в рамках нашего скрипта, они провели бы его замечательно, но каждый разговор с клиентом уникален, он не шаблонен, у каждого клиента свои потребности, свои боли, которые мы должны найти и помочь решить. Только тогда происходит продажа.

А сейчас это все больше походило на роботизированную работу. Конечно, размер наработанной базы данных впечатлял: никогда еще новички не выходили со второй недели с такими результатами, а у нас это было, а всего лишь первая неделя.

А сейчас мне важно понять, как двигаться дальше?

В теории я могу сделать скрипты на каждую нашу услугу и ситуацию, но тогда вместо менеджеров я получу биороботов, которые будут

теряться во внештатных ситуациях. А это плохо: пропадут эмоции и живой контакт с клиентом. Но, честно говоря эффективность моего нового метода меня манила.

Ведь мы пропускаем эти долгие и мучительные процессы выработки своего единственного и неповторимого личного скрипта, который в подавляющем своем большинстве будет состоять из фраз и методов своего руководителя и окружающих менеджеров.

Зачем проходить этот путь каждый раз? Если мы можем дать сразу эффективный скрипт и начать по нему работать.

Ответ, как всегда, лежал на поверхности: дай человеку сразу готовое решение и он перестанет думать, перестанет развиваться. Только благодаря методу проб и ошибок человек становится тем, кто он есть.

Так как же быть?

Второй вариант скорее всего приведет к обязательному отупению и лени, хотя и дает лучшие результаты на старте. Конечно, я в этом еще не уверен до конца, но так мне подсказывает здравый смысл.

А что если мне одновременно давать им возможность работать по моему скрипту, но и параллельно не заикливаться на нем, развивая свои навыки. Сразу давать им основы новомодного нейрорлингвистического программирования (НЛП) и качать их сознание? А скрипт они попросту будут использовать как средство достижения краткосрочной цели — наиболее грамотной презентации услуги.

Для того чтобы научить их азам, у меня уйдет не больше недели. Можно будет затронуть подстройку под собеседника как голосом, так и телом, то есть использовать технику «отзеркаливания» и вешать на клиентов якоря. Правда, пока они научатся это делать качественно, а не как в цирке, на это уйдет много времени.

Во второй половине дня со встречи приехал Игорь, он был очень раздражен, видимо, переговоры с очередным клиентом прошли не очень успешно. Он метался из одного угла кабинета в другой и рассказывал про его отношение к пресловутому клиенту.

— Как он меня бесит: час времени коту под хвост. Сидит такой важный, говорит «продай мне». А у самого денег нет. Аж злость берет. А по телефону никогда не здороваются, а говорит «да, я слушаю»...

После этой фразы у меня в голове как будто щелкнуло и я уже не слышал Игоря. Передо мной появилось лицо человека, который всегда говорил «да, я слушаю»... И тогда я назвал имя того человека на проводе — это был Николай. Мой прошлый руководитель. Миллион вопросов родилось у меня в голове в ту же секунду. Зачем он звонил моим менеджерам? Почему бросил трубку? Что он говорил им такого, что они увольнялись после этого? И действительно ли он причина их увольнений?

Да, вопросов много, а ответов пока нет...

Когда меня отпустило, я обратил внимание, что все уставились на меня, видимо, я произнес его имя вслух.

— Коллеги, а никому случаем Николай не звонил?

Все отрицательно мотнули головой, продолжая изучать меня. Мне ничего не оставалось, как сказать: «Хорошо, хорошо» и сесть обратно за компьютер.

Теперь у меня есть нить и я точно хочу пройтись по ней до конца. Что ему было нужно?

Но этот телефон не отвечал, более того я пытался дозвониться до него с других номеров, но все было также безрезультатно. А пазл продолжал складываться у меня в голове.

Итак те шесть менеджеров игнорируют мои звонки. И если раньше я думал, что это было случайно, то теперь перестаю в них верить. Поэтому я вставил левую сим-карту в телефон и набрал первый попавшийся номер из той шестерки.

И, как ни странно, я услышал голос своего бывшего коллеги, который как только меня узнал, сразу стал каким-то нервным и попытался тут же от меня отделаться, сказал, что нигде не работает и что у него все в порядке.

Так они точно не расколются. Надо придумать, как их можно разговаривать, дело тут точно не чистое.

Ко мне подошел новенький менеджер Костя и сказал, что он назначил встречу через несколько дней с клиентом и хотел бы, чтобы я поехал вместе с ним.

Похвалив менеджера, я решил немного разведать ситуацию:

— А что это за клиент? Чем занимается?

— Организация праздников и мероприятий, если я не ошибаюсь.

— ОК, что он хочет?

— Клиентов.

— Ну да, они все хотят клиентов, — улыбнулся я.

— А на кого он похож? Как он говорил, ярко или сухо?

Менеджер уставился на меня немигающим взглядом. Завис. Надо перефразировать.

— Он много говорил или был совсем немногословен?

— Скорее всего первое.

За последние полгода я стал все чаще находить определённые сходства между клиентами. Например, когда я слышу про организацию праздников, то сразу представляю Артема из стриптиз-клуба. А это все можно использовать для того, чтобы подготовиться ко встрече.

А ведь этого клиента можно попробовать отследить через заход на наш сайт, надо узнать у Мери профиль этого человека ВКонтакте.

Не так давно она хвасталась нам социальным фишингом, который установили к нам на сайт. Вот теперь самое время его проверить.

Этот день можно было бы закончить со счетом 3:2 в мою пользу, если бы не разговор подошедшей ко мне Лизы.

— Андрей, у меня к тебе разговор.

— Да, конечно, я слушаю.

Было видно, что ей некомфортно об этом говорить, но она все-таки продолжила.

— Я думаю, что мне работа не подходит. Хочу предупредить, что я не выйду завтра на работу.

Говоря это, она опустила глаза вниз, как будто ей было неловко.

— Но почему? У тебя отлично получается, я слушал твои звонки. И даже продажа уже есть быстрее всех остальных. Я считаю, что ты сможешь продавать.

— Я не хочу больше работать, извини!

У меня отвисла челюсть, сказать, что я был расстроен, значит ничего не сказать. И что мне теперь делать? У нее только произошла продажа и она сразу увольняется. Собрав волю в кулак, я принял неизбежное, тем более что это случилось не в первый раз в моем отделе.

— Хорошо, я понял. По стандарту у тебя две недели на отработку. Потом еще две недели на окончательный расчет.

— Я не буду отрабатывать.

— Ты же понимаешь, что в таком случае ты попадаешь под штраф и я не смогу подать на выплату полную зарплату, если у тебя нет справки от врача, что ты больна?

— Да, я все понимаю, на зарплату не претендую. Спасибо за все, Андрей.

— Постой скажи мне честно, почему ты уходишь? Я же так старался: обучал тебя, создавал все условия, веселые и интересные тренинги, чтобы ты раскрыла свой дар продаж. Где я допустил ошибку?

— Нигде, все было супер, мне очень понравилось. Было и весело и полезно. Мне нравится наш коллектив, я ни в чем никого не могу упрекнуть. Но просто — это все не мое. Мне надо какое-то время побыть со своими мыслями и понять, где я хочу работать дальше.

За последний год я научился прекрасно видеть людей, и если первой части я поверил, то второй — совершенно нет. Она переменилась даже в лице, когда говорила, что не хочет работать дальше, появилась какая-то легкая грусть.

А затем она собрала вещи и ушла.

«Обычно сумасшедшие видят то, что другие не могут видеть, а параноики додумывают смысл там, где его нет. Возможно, я стал

параноиком? И тот груз ответственности, который сейчас лежит на мне, просто не по плечу?» — Думал я, глядя, как Лиза собирает вещи. Только сегодня она принесла несколько фотографий и развела их у себя на перегородке от стола, что подсказывало мне, что она собирается долго работать и обустроивает свое рабочее место. Да и с другими сотрудниками, она отлично ладила, я не видел конфликтов, и поход на рынок нас всех сильно сплотил.

Но я не верю во все это. Не верю, что люди просто так после продаж уходят. Слишком много шероховатостей в нашей истории. Я могу мыслить логически и последовательно. Так считают все параноики?

Значит, я буду параноиком, но доберусь до правды.

Набираю добавочный номер Вали.

— Ну что, начальник, разгадал, куда деваются твои продажники?

— Еще нет, но я близок к цели. У тебя осталась копия паспорта Лизы с моего отдела?

— Да, а зачем она тебе?

— Мне нужен ее адрес.

— У тебя же девушка есть... А я думала, что ты будешь заигрывать со мной...

— Валя, мне сейчас не до шуток. Она только, что уволилась, ты сможешь дать мне ее копию?

— Да, конечно! Считаю, что она у тебя на почте.

Через пару минут я вбил ее адрес в Яндекс карты. И то, чем я собирался заняться, возможно, было неэтично, и даже безумно. Я представляю лицо моего отца, который мне говорит: «До чего тебя довели продажи, ты стал сумасшедшим!»

Спасибо за поддержку, папа!

## Глава 28

# ЗНАЕШЬ, ЧТО ТАКОЕ БЕЗУМИЕ?

Я просыпаюсь на огромной кровати. Вокруг меня спуют люди, их прикосновения легки и никто не должен меня разозлить. В своем гневе я зол. Затем они меня моют и одевают в золотые одеяния и плащ из красного шелка. Потом со своей семьей я ем за огромным столом, который ломится от всевозможных яств, а затем я прохожу в приемный зал и сажусь на огромный трон. Так начинается мой самый обычный день.

Хорошо быть королем в своем королевстве. Такая безмятежная жизнь. Меня все любят и боготворят. Я одновременно суров и справедлив, никто не смеет ослушаться моего приказа.

Путники целый день приносят дары из разных уголков света. Когда мне скучно, я езжу на охоту. Мои гончие загоняют вепрей. А в замке меня ждет моя королева и уже совершеннолетняя дочь, о красоте которой барды слагают легенды.

Принцы и богатейшие купцы каждый день выстраиваются в очередь, чтобы просить руки моей дочери, но никто пока не достоин ее. Она мое сокровище, и я готов за ее счастье отдать все что угодно.

Сегодня мы ждем приезда великого мага и волшебника со своим чудесным представлением. Слуги уже с утра готовят пир и уточняют списки гостей из соседних городов.

А вот и он: одет мрачно — в черной шляпе, в высоких сапогах из кожи, белая рубаша и тонкие усы, а шрамы на его лице говорят о том, что он многое в жизни повидал. Сам он не подвижен, а глаза очень холодны. Огонь, срывающийся с его пальцев, как бы компенсирует его ледяную натуру. Языки пламени играют и превращаются в узоры, исчезая так же быстро, как и появились. Представление длилось несколько часов, все хлопали в ладоши, вино лилось рекой, а хохот не умолкал ни на секунду. Это был дивный вечер чудес и магии.

Но что-то в этом чародее меня настораживало. Он не был простым человеком. Его пронзительный взгляд, который он часто бросал в сторону моей дочери, пугал меня.

Позднее тем же вечером за столом он осмелился просить руки моей дочери перед всеми гостями. Я, естественно, ему отказал! Да и дочь поглядывала на него с опаской.

Тогда он рассвирепел и сказал, что мы об этом пожалеем.

В сей же миг я приказал страже схватить и выпроводить наглеца.

Но он на секунду взмыл в воздух, прокричал слова заклятия и исчез, оставив вместо себя темную дымку.

А дальше случилось полное безумие. Люди позабыли, что они на приеме у короля, казалось, что манерам их раньше не учили: они ели руками, кидались едой, кто-то ходил по столу, другие затеяли драку. Я приказал страже прекратить этот беспорядок, но они словно с цепи сорвались: бросились плясать, кричать на непонятном языке. Похоже только я, королева, дочь и мой советник оставались в полном благоразумии.

Слава богу, нас это обошло стороной, кое-как мы вывели всех из зала и закрыли ворота. Замок опустел, все слуги сошли с ума, кто-то плавал ночью, кто-то прыгал и скакал, кто-то, напротив, орал во все горло, а остальные хохотали ему в ответ.

Целый месяц мы жили отдельно от своих подданных, питаюсь припасами в замке, готовили и убирали сами. Страна пришла в упадок, народ ничего не делал. Все были безумными. И если вначале я благодарил бога, то теперь не знал, что творится и что нам делать. Мой советник сказал, что это заклятие он не в силах снять, но сможет его повторить и сделать нас всех такими же безумными. Похоже, заклятие начало пробираться и в его голову. Надо срочно уезжать из страны. Мы запрягли лошадей, сели в карету и отправились в путь в другое государство. Но там, где бы мы ни проезжали, все вели себя безумно. Никто ничего не мог понять и даже не пытался.

Волна отчаяния захватила меня. Как же так? Все эти люди безумны, но при этом они смеялись, улыбались пуще прежнего. Столько смеха и веселия я не слышал даже на пиру, где выступали наши шуты.

Если мы одни не можем понять весь мир? То сошел с ума не мир, а просто мы? Но мы мыслим здраво и понимаем все друг друга, однако остальные смотрят мимо нас, вопросительно, не замечая.

Решено... Кудесник, повтори заклятие, мы хотим узреть новый мир.

После пары фраз я перестал понимать своего советника, он был безумен. Я не понимал, почему он стоит, как истукан, и бормочет. Проклятие не сработало! О боже, как прекрасен мир, я хочу бегать босяком по траве. Такая легкость такие ощущения, со мной моя семья, они счастливы и смеются.

Весь мир перестал быть безумным, все стало на свои места. Советник, напротив, стал безумцем, его никто так и не смог понять. А может безумцами стали мы все, а он сохранил рассудок, но никто так больше не считал.

## Глава 29

# ДЕЛО О ПРОПАВШЕМ ПРОДАЖНИКЕ

Что за бред мне снится?

Сплошное безумие! Прямо как мой сегодняшний план. Натянуть на себя спортивный костюм, кепку и капюшон и почувствовать себя Шерлоком Холмсом или просто глупо. Шесть тридцать утра, мне пора выдвигаться и проследить за Лизой.

Ане даже не стал говорить, чем я собираюсь заняться, она точно подумает, что я совсем спекся на работе. Поэтому сегодня только я знал, чем буду заниматься. Старый спортивный костюм сидел на мне просто отлично, а в своем беже я был похож на бандита, небритое лицо, не хватает только фингала.

Быстро доехав до дома Лизы, я стал ждать в машине. Пришлось приехать намного раньше, чтобы точно ее поймать. Жду больше часа, слушаю аудиокнигу про формирование отделов продаж, несут открытую чушь, поэтому начинаю зевать и переключаю на радио.

А вот и наш объект. Интересно, так работают частные сыщики? Я дожидаюсь, пока она пройдет мимо, и не спеша выхожу за ней, держась на приличном расстоянии. Доходим до метро, она спускается вниз. Я за ней. Ни разу не обернулась! Так легко следить. Никто из окружающих меня людей не знает о моей задаче, это веселит, но недолго, так как вспоминаю свой сегодняшний сон про безумие или безумный сон.

Мы проезжаем пару остановок, Лиза явно воодушевлена. А вот и наша станция, она выходит. Проследовав за ней, попадаю ко входу в бизнес-центр, в котором я еще не был. Пока она оформляет пропуск, я стою в стороне, но не могу разобрать, в какую компанию она идет.

Я подхожу к охране, когда Лиза скрывается из виду. И в обычной своей манере говорю:

— Прошу прощения, Никита.

Я прочитал его имя на бейдже.

— Да, — отвечает мне.

А мне надо сейчас узнать, куда он выписал ей пропуск и куда она пошла.

— Я иду на собеседование, немного не успел за той девушкой. Я ее знаю, мне надо в ту же организацию, только совсем забыл название. Я на стажировку.

Охранник осмотрел меня оценивающим взглядом и расхохотался. До меня не сразу дошло, что я же до сих пор в костюме, и не в деловом, а в спортивном, да еще и ко всему говорю культурно и называю его по имени.

— Ой, не могу, ты меня насмешил! Не мог пораньше к ней подкатить? На собеседование он пришел, ну да конечно! Давай, мужик, найди себе кого-нибудь в другом месте.

На секунду я растерялся от такого ответа, а потом вспомнил свой внешний вид. Я же выгляжу, как гопник, только семок не хватает. И зачем я выбрал такой камуфляж, точно начал сходить с ума! Но я был прав, думая, что дело тут не ладно. Я подошел к таблице, где были перечислены все находящиеся в бизнес-центре компании и сфоткал их. Пора заканчивать их маскарад. В одну из этих компаний пришел мой менеджер.

Выйдя из здания, я чуть не столкнулся с человеком в хорошем костюме, немного полноватым, но с армейской выправкой. Не глядя на меня, он сказал:

— Смотри, куда прешь...

А я ничего не ответил, остался смотреть ему вслед, потому что это был... Николай. Слишком много совпадений на квадратный метр.

И, что удивительно, выглядел он совершенно по-другому. Видимо, неудача на прошлом месте работы заставила его работать как следует и даже одеваться по-другому.

Интересно, другие менеджеры тоже работают у него?

Если это будет так, то это уже слишком. Кажется, в такие моменты люди, которым никто не верил, начинают кричать: «Я же вам говорил, я же вам всем говорил!!!»

Нет худа без добра. Теперь уже я тебя прижму, остается только выяснить название вашей компании.

Пока я ехал обратно, эта история с переодеванием мне настолько понравилась, что решил зайти чуть дальше в своей игре и сделать фейковую страничку ВКонтакте, для этого пришлось купить сим карту в переходе.

А теперь мне надо достать парней из той шестерки менеджеров. Ия решил написать им от лица привлекательной особы.

И уже через полчаса у меня было название той компании, где как минимум один из них работал — это был наш прямой конкурент колл-центр «Мега Сейл». И, о удивительно, такое название было на моей сегодняшней фотке.

Недолго думая, я набрал номер этого колл-центра, представился заинтересованным клиентом, сказав, что у меня проект на крупную

сумму и я очень хочу обсудить его на встрече у них в офисе уже завтра. Свой голос я пытался изменить, как мог, сделав его более низким и непохожим на мой, чтобы, попав на знакомого менеджера, моя конспирация не полетела к чертям.

Трубка положена, маска сброшена. А вот костюм так и остался на мне... Этот момент я не продумал. Повеселю народ на работе.

Наконец, завтра у меня будут ответы на мои вопросы и взгляну в глаза своему противнику.

## Глава 30

# ЛИЦОМ К ЛИЦУ

Помещение, в котором я очутился, выглядит офигенно: дорогая плитка, стеклянные перегородки и двери, причем все выполнено с определенным вкусом и стилем. В общем просто идеальное место для работы. За исключением одного момента, точнее человека, который сидит напротив меня, пока я разглядываю комнату для переговоров, а он все это время смотрит на меня не моргая.

Его лицо покрывает двухнедельная щетина. Рубашка выглажена, галстук с зажимом, волосы аккуратно причесаны назад в стиле продавцов с Уолл-стрит. А вот его глаза пытаются прожечь во мне дыру, как и раньше. Я испытываю до сих пор легкий холодок по спине от его взгляда.

Наконец-то я отвечаю ему той же монетой и он взрывается:

— Что тебе тут надо? Решил обмануть меня? Клиент на миллион. Думаешь, ты самый умный?

А вот это уже похоже на старого Николая, все та же агрессия и энергия.

Что мне надо? Несколько минутами ранее я разговаривал с менеджером, которого не знал, и активно интересовался услугами колл-центра по своей легенде, и он был явно так себе: всего за четыре минуты он несколько раз успел упасть в цене, при этом я не говорил ни слова, а просто молчал, он не знал, что делать, и продолжал спускаться по цене, видимо, в ожидании, когда я соглашусь. При этом его нога постукивала, говоря о его нетерпимости и неумении ждать. Вместо задавания вопросов он много рассказывал и расхваливал свой колл-центр. Учись он у меня, то знал бы, что ведет разговор тот, кто задает вопросы. А раз он ведет разговор, то и игра идет по его правилам и она обязательно придет к нужному результату.

А что еще важнее, так это то что до того, как я прошел в переговорку, я успел увидеть четырех из шести своих бывших менеджеров в их отделе продаж, мимо которого меня небрежно вел мой сегодняшний продажник Петр, который неловко выглядывал из-за угла и пытался понять наш разговор, ведь я позвал его руководителя для обсуждения индивидуальной скидки. А вместо помощи руководителя его вообще выдворили за стены комнаты, а сами участники переговоров чудесным образом устали друг на друга.

Не самая понятная ситуация, правда?

Но только не для меня, я уже все увидел своими глазами. Мои почти полностью обученные продавники работали у него сейчас, да еще и ввали мне все это время.

Месяцы труда промелькнули у меня перед глазами. Столько сил и энтузиазма было в них вложено, что они должны были стать идеальными продавцами. Возможно, так и есть, но только не у меня.

— Что мне надо? Да так, зашел к вам в гости. Твой продажник, кстати, не умеет давать скидку.

Казалось, красное лицо Николая не могло покраснеть еще больше, но тем не менее ему это удалось. Секундой после оно вернулось к своему нормальному цвету и он, немного расслабившись с самодовольной улыбкой выдавил из себя:

— Ты приходишь ко мне в офис, интересуешься моими услугами, но делаешь это без уважения.

— Уважение. А какое может быть уважение к человеку, который ворует моих менеджеров?

— Я никого не воровал, они пришли сюда сами по собственному желанию, все законно.

Уже не думаю, что они с бухты барахты согласились работать рядом с таким боссом.

— Да? То есть они совершенно случайно узнали о твоём новом месте работы?

Вдруг Николай поменялся в лице. В его самодовольном выражении лица появились нотки презрения.

— Какая разница, как они узнали об этом? Важно, что они сейчас здесь. Думаешь, ты лучше меня? Знаешь к чему приводит твой путь? Ни к чему! В конце концов тебя кто-то обходит, играя не по твоим правилам, — это жизнь. Тот, кто берет больше, получает больше!

Он подался немного вперед и выражение его лица стало почти добрым.

— Ты напоминаешь мне меня в твоём возрасте. Все тоже упорство, желание все изменить и добиться справедливости. Ты стоишь на шаткой дорожке. Но для тебя еще не поздно измениться, ты можешь быть с нами! Скажи, ты хотел бы зарабатывать в два раза больше?

Сложно сохранять эмоции при общении с таким человеком. За деньги он продаст кому угодно и что угодно. Не он ли случаем идеальный продавец по определению? Тот кто ради прибыли и сделки пойдет на что угодно. Слепая упорность и несоблюдение всех мыслимых и немыслимых законов ради собственной наживы. Это продавец двадцать первого века.

Если бы у продаж существовала темная сторона, то он полностью ее олицетворял бы. Хотя если войти в его положение, то он просто

пользуется ситуацией и возникшими из нее возможностями. Видимо, не всегда честность приносит большие плоды. Жизнь часто бывает несправедливой.

В этот момент мне захотелось послать все куда подальше. Ведь из-за него прямо сейчас моя компания испытывает дефицит сотрудников и, как следствие, продаж. И все это из-за одного единственного человека. Злость продолжала наполнять меня. Из-за него меня подозревают в неэффективной работе! Я не могу доказать начальству, что я все делаю правильно! Мои продавцы, мои силы, вложенные в них — все тщетно.

Но я призвал все свои мыли, на то, чтобы подумать, что хорошего могу извлечь из текущей ситуации.

Первое, что пришло сразу в голову, это то, что я могу прямо сейчас двинуть его в глаз и, возможно, на какое-то время мне станет легче. Но это слишком банально и такой выход энергии явно не принесет больше пользы, чем мое кратковременное успокоение.

А что я еще могу сделать? Я могу направить свою злость в энергию, а энергию, в решение проблемы. Пускай я лишился своих менеджеров, которых я обучил с нуля. Но теперь я не допущу этого больше и обучу своих нынешних людей еще лучше. Действительно, что как не проблемы заставляют нас двигаться дальше и искать их решение? Находить все возможные и невозможные проблемы? Только так мы развиваемся.

Наконец логическое мышление стало брать верх над эмоциями.

Власть над информацией дает власть над миром. А знание конкурента дает как минимум преимущество. А что я знаю идеально? Своих продавцов, даже бывших, их методику продаж. Я знаю, на что будут давить его продавцы, на какие болевые точки, ведь это я их обучал! Ха-ха! Это будет самая мощная отстройка от конкурента за всю историю моего колл-центра! Я знаю, как работают его лучшие продавцы. Поэтому у него нет шансов.

Это становится похожим на гонку вооружений. Но по сути так и есть: тот, у кого лучше продавец, предложение и информационный охват, неизбежно будет преуспевать. В такую игру ты играешь?

Наконец я ответил ему:

— Важно не сколько я зарабатываю. Для меня важно только то, насколько я тебя обойду. А это случится скоро и непременно.

— Сто тысяч рублей окладом и пятнадцать процентов с оборота отдела продаж.

На секунду я представил, какова будет моя зарплата на таких условиях при текущих объемах продаж.

И мне стоило большого труда не податься искушению. Но, как ни удивительно, помимо денег есть и другие ценности даже у сотрудника, который работает в сфере продаж. Есть такая поговорка: «Мышцы должны быть побочным эффектом от занятия спортом, но никак не наоборот», так вот я перефразировал под себя: «Деньги должны быть побочным результатом от твоей деятельности. Только тогда ты концентрируешься не на зарплате, а на процессе любимого дела. И только это в моем понимании может принести самый мощный результат».

— Ты, должно быть, не понял, такие деньги меня не интересуют.

— Тогда ты не такой хороший продажник, как я думал. Ты не знаешь, ради чего ты работаешь. Позволь, мне напомнить, не ради денег ли...

— Только не ради грязных денег. Они хоть и легальные, но получены путем уловок и обмана. Это нечестно.

— Да, какая разница?! Ты посмотри на наших чиновников? На наши дороги, которые ремонтируются раз в полгода, где еще нету ни единой царапинки, а в другом месте, наоборот, невозможно проехать? Это справедливо? Какая разница, что было сделано. Деньги в результате — есть деньги. Независимо от источника, ты можешь купить на них то, что захочешь. Запомни раз и навсегда: неважно, каким путем ты их заработал, важно, как ты их тратишь. Подумай, пока мое предложение еще в силе. Я дам тебе неделю, чтобы ты его рассмотрел.

— Тебе нравится быть таким?

— Поверь мне, мальчик. Я многое повидал в своей жизни. В конечном итоге совсем не важно, с кем ты и как ты работаешь, важно лишь только то, сколько денег ты зарабатываешь. Ничего, пройдет время и ты поймешь.

Я больше не желал тратить свое время на этот пустой разговор. Поэтому сказал:

— Приятно было увидеться, желаю тебе успехов!

Затем он наклонился чуть вперед и его лицо приняло зловещий оттенок. Он стал походить на сектанта. Тень пробежала по его лицу.

— Успехов? Ты еще не знаешь, что грядет буря и немногие колл-центры ее переживут. Ты уже видел мое видеообращение на ютубе? А когда ты его увидишь, успех потребует только таких компаний, как твоя.

«Какое обращение, что за буря, что он вообще несет?» — подумал я.

— Скоро твоей компании и всему рынку телемаркетинга придет конец.

— Ты болен, — ответил я, не выдержав.

— Я болен? Да все люди чем-то больны. Кто-то болен работой, машиной, фантазиями о лучшей жизни, а я болен деньгами. В конце концов лучшим продажником будет тот, кто заработает больше денег. Впрочем скоро ты все узнаешь сам. Лучше поезжай в свой офис и пожалуйся своему коммерческому директору, пока еще есть время.

Закончив свою тираду, он расслабился в кресле и на его лице появилась самодовольная улыбка.

Я резко встал и удалился из этой компании, бросив на прощание взгляд на своих бывших менеджеров, которые делали вид, что не знают меня. Только Лиза посмотрела на меня и, казалось, прошептала «прости».

Кто, как не я, учил их ставить цель заработать выше всего остального? Это мир продаж.

Есть ли честные люди? Или позиция менеджера по продажам обязывает быть «продажным» продажником? Есть ли честь в этой профессии?

Уверен, что есть. Но не у каждого человека.

Мысли вернулись к Николаю. Как я смогу стереть его довольную ухмылку? И сколько у меня есть времени? Пока не стало поздно, ведь компания не может жить без продаж, а у меня сейчас много молодняка, которые только должны научиться продавать.

Пора перестраивать мозг с обсуждения негатива на позитивные нотки решения проблем.

Мне как-то надо сделать так, чтобы уже первые встречи моих новичков приводили к продажам. За счет чего можно этого добиться? Новых мероприятий пока не предвидится, так как мы сейчас находимся вне сезона.

У меня уже есть скрипт для работы с клиентом, но разве можно сделать такой скрипт для проведения встречи? Наверное, можно, но помимо заучивания набора фраз, надо еще чувствовать клиентов.

В этот момент у меня зазвонил мобильник и суровый голос одного из моих клиентов сказал:

— Андрей, добрый день! Я все прекрасно понимаю, но если вы мне не вернете результативность проекта на прежний уровень, то я тотчас расторгну наш с вами договор.

Чертов дуршлаг. Старая дырка, про которую я совсем забыл.

— Вы не волнуйтесь, мы разбираемся в проблеме. В скором времени все решится.

Ритм набирает обороты. Похоже, еще одна проблема и я заживо сгорю на работе. Менеджеры, клиенты, конкуренты, продажи, операторы — все смешалось в моей голове, вызывая паническое настро-

ение. Да, раньше было куда проще: ведешь переговоры, закрываешь сделки и больше ни о чем не думаешь. А сейчас?

Сейчас надо действовать, я и так слишком долго оттягивал с решением этой проблемы. Но сначала мне надо избавиться от угрозы переманивания продажников. Хотя, с другой стороны, и текущие клиенты начнут нас покидать. Чувствую, что если не отращу себе дополнительную пару рук, то просто взорвусь. Пора развить в себе сверхспособность все успевать. Итак вопрос номер один — покончить с вербовкой персонала могу сейчас, надо лишь позвонить Екатерине, директору юридического отдела, и попросить ее придумать какой-то документ, который не позволит, например, работать с конкурентами.

Ха-ха! Шах и мат, Николай!

Достаю мобильник, ввожу номер нашего колл-центра и прошу соединить меня с Екатериной. Странно, мне говорят, что она занята. Пробую еще раз через пять минут, снова безрезультатно. Теряю время и запал.

Наконец не очень приятный голос мне отвечает:

— Ну что тебе нужно, я занимаюсь важными вопросами.

— Екатерина, у нас большая проблема: наших менеджеров вербует Николай, бывший руководитель моего отдела. Мне надо придумать какой-то документ, чтобы обезопасить моих менеджеров.

— А мне-то, что с этого? Твои менеджеры — твои проблемы.

Я начинаю терять терпение, которое ушло на мою предыдущую встречу.

— Как что? Мы же работаем с тобой в одной компании. У нас общая цель!

— Да брось ты. Твое халатное отношение к работе меня раздражает! Сначала научись подписывать договора с клиентами, а потом обращайся. У меня и так из-за тебя работы целая куча, мальчик. Понаберут людей без опыта!

И она бросила трубку.

Да они что, все сговорились? Или я чего-то не понимаю в этом мире?

На моих глазах в дуршлагае стала расширяться дырка, которую я полностью заткнул пять минут назад. Точнее думал, что заткнул. Проблема выявлена, решение есть, но сотрудник не хочет мне помогать.

У меня начинает дергаться глаз. Подъезжаю к офису. Из головы не уходят слова Николая: «Я на шаг впереди тебя, переходи ко мне». Может, проще перейти? А то у меня складывается впечатление, что многие работают против меня здесь.

Нет, разве можно так просто сдать? Против меня играет очень ленивый человек. Хотя, может быть, лень — это всего лишь прикрытие? Он хочет, чтобы я так считал. На встрече он не был совсем ленивым, скорее алчным. И на самом деле он уже давно выстроил цепочку событий и опережает меня на шаг?

Открываю смартфон, вбиваю на ютьюбе название их колл-центра — «Тотал колл» и у меня отвисает челюсть.

Я вижу получасовой ролик, который нацелен на аудиторию офис-менеджеров и секретарей и рассказывает все наши уловки, которые мы используем для их обхода. Традиционно офис-менеджеры, секретари и кто угодно, кто отвечает по телефону, считаются блокерами (защитниками), так они фильтруют торговые предложения и отправляют на почту [безнадега@почта.ру](mailto:безнадега@почта.ру) или [безответа@почта.ком](mailto:безответа@почта.ком). «Вы хотите, что-то предложить?»

«Да».

«О, сударь, извольте отправить это нам на инфо, мы обязательно рассмотрим Ваше предложение».

И сейчас он выдает все наши секреты, а сам ролик набрал уже более двух миллионов просмотров и был загружен уже месяц назад. А комментарии под роликом сообщают: «Спасибо за информацию» или «как нас достали продавцы» или еще хуже «Николай, вы наш спаситель, спасибо! Поделом этим колл-центрам».

Так вот почему результативность наших проектов падает. Явно возрос уровень защиты наших абонентов. Секретари стали грамотнее они знают все наши уловки. Я до сего момента видел предпосылки, но не видел источника. И теперь я знаю причину.

В ту же секунду я уже по-другому смотрел на Николая. Он из Обломова превратился в Мариарти, а я стал Шерлоком Хомсом. Но главное — теперь я знаю, кто он и что он мне противопоставил, а значит, я могу действовать.

Только как? Результативность наших проектов падает, впрочем, как и повсеместно у всех колл-центров. Все наши уловки раскрыты, у нас больше нет козырей. А мы были самым передовым колл-центром в этом плане! Боюсь даже представить, что творится с другими конкурентами.

Ведь стоит только об этом узнать отделу продаж, как их вера в нашу услугу пропадает, а без веры невозможно успешно продавать, так как вера — это наша внутренняя мотивация.

## Глава 31

# РУИНЫ ТЕЛЕМАРКЕТИНГА

Передо мной за столом восседает Константин, по обе стороны от него сидят директора по производству и коммерции. Так же на заседании присутствуют все другие значимые лица нашей компании.

Директор теребит ручку в руках. Это говорит о том, что он нервничает. Его настроение передается и окружающим, но остальные сидят неподвижно, уставившись в сторону большого экрана телевизора.

Такая же тишина стоит в операторском зале, все проекты остановлены. Производство ждет вердикт нашего собрания. В отделе продаж тоже не все гладко, так как все чувствуют, что скоро все изменится. Одним словом, напряжение витает в воздухе, оно пронизывает буквально каждый миллиметр нашей компании.

По федеральным новостям передают последние известия о коллапсе на рынке телемаркетинга и «холодных звонков». Видео, взорвавшее Интернет, продолжает набирать просмотры и знакомить компании с внутренними хитростями колл-центров по обходу секретарей. С каждым днем все больше и больше компаний «прокачивают своих секретарей», или блокеров, как мы их называем.

Многие из присутствующих удивлены не только шокирующими новостями, но и Николаем, так как они видели результаты его работы в отделе продаж, а сейчас он выглядел совершенно по-другому: он был крайне красноречив, рассудителен и, что поражало больше всего, совершенно не негативен, а, наоборот, очень добродушно и по-приятельски рассказывал, как на секретарях зарабатывают злые колл-центры. В этот спектакль можно было бы поверить, если не знать самого Николая, не видеть его истинное лицо.

Видео было загружено месяц назад, и сейчас его эффект уже достиг, возможно, своего максимума или, по крайней мере, того момента, когда усиление его воздействия уже не могло возыметь на нас какой-то большой отрицательный эффект, так как хуже уже не было куда-то двигаться. Наши проекты, как говорится, «встали», звонить больше не было смысла. Клиенты стали расторгать с нами договора.

Я смотрел на эту ситуацию и даже представить себе не мог, что в одночасье все может так измениться. Как по щелчку. Еще неделю назад наш колл-центр как инструмент продаж работал прекрасно. А сейчас?

А сейчас организация словно тает. Как будто резистор перегорел и весь поток двинулся по пути меньшего сопротивления. И уже новые компании начнут подсчитывать прибыль — наши в прошлом косвен-

ные конкуренты с других каналов по привлечению клиентов. Например, рынок контекстной рекламы, продвижения в Интернете будет точно в выигрыше. Неужели это все?

Теперь уже я увидел смысл в словах Николая: «грядет буря, скоро все изменится» и понял, что он не шутил. Конечно, он любил пафос и все такое, но его действия отразились на всех нас.

Он больше не тот толстяк-прапорщик. Он рецидивист с многолетним стажем, а я молодой руководитель отдела продаж, который верит в непогрешимость своих принципов: «Открытый и честный подход во всем». А девиз моего оппонента: «Деньги не пахнут».

Возможно, мне стоит пересмотреть подход к работе? Жизнь — это не рыцарский турнир, а жесткая потасовка без правил.

Наконец тишину после просмотра видео нарушил директор Константин.

— С меня хватит. Мы сейчас столкнулись даже с большей проблемой, чем раньше. Если раньше наши проблемы были внутренними, то теперь они стали внешними. И как долго мы сможем им сопротивляться, нам нужны продажи и одновременно удержание наших текущих клиентов. У кого-то есть идеи, как нам быть в текущей ситуации?

В ответ была лишь тишина. Никто не был к этому готов. Всех учат находить и оттачивать вектор текущей деятельности в компании, но когда происходят такие катастрофы, то все, как правило, бывают не готовы к ним. Правда, никогда не возможно подготовиться к таким ситуациям.

Директор с каждой секундой становился более хмурым.

— Я знаю, что существуют два больших рынка телемаркетинга. Это b2b и b2c направления, то есть продажа товаров и услуг по компаниям и по физическим лицам. Кто мне прокомментирует ситуацию с точки зрения этой информации?

Елена, мой непосредственный начальник и коммерческий директор, откашлялась и взяла слово:

— Мы сейчас работаем по b2b рынку, и все наши бизнес-процессы отточены именно под это направление. Рынок b2c всегда был сильно конкурентным, поэтому мы и выбрали другой вариант. Но нас ждет полная реструктуризация нашего персонала, бизнес-процессов и отделов. То есть по сути — это другой бизнес, хотя и в той же сфере деятельности.

Елена бросила беглый и немного сочувствующий взгляд на меня и продолжила:

— В первую очередь это будет означать изменения в отделе продаж. При таком ведении бизнеса никогда не требуется столько продавцов, обычно достаточно двух–трех человек. Так как тогда компания

будет работать всего с несколькими крупными клиентами и необходимость в новых продажах отпадает и, возможно, даже в постоянных продавцах.

Лицо Екатерины, главы юридического отдела, просияло.

— Тогда у нас будет намного меньше проблем с документами из-за неграмотности продавцов: понаберут кого попало, без должного образования. И они создают проблемы нам в юридическом отделе. Я считаю, что это неуважение к моей работе.

Чем я, интересно, ей так насолил? Мы же приносим основной заработок компании, и на ее зарплату идут добытые нами деньги.

Константин повернул голову в сторону Светланы, директора производственного зала.

— Есть какие-то шансы, что мы сможем каким-то образом поменять ситуацию?

— Честно говоря, не знаю. Но мысль с физическими лицами мне понравилась: там нет проблемы с обходом секретарей и мы сможем показать там качество. Главное — дайте нам несколько клиентов и мы сможем дать вам результат.

Я смотрел на все это как будто со стороны, как будто меня там не было. Все было как в тумане, как будто мне вынесли приговор. Обратный отсчет, и уже через пять секунд моя голова покатится с плеч.

Так, стоп. Возможно, они кое-чего не знают, а именно: что это не просто разовый инцидент, а целая система запланированных событий. Надо им рассказать.

— Стойте, вы владеете не всей информацией.

Все вопросительно уставились на меня. Я попробовал избавиться от тумана в голове и собрать все свои мысли в кулак.

— Помните, у нас была проблема с менеджерами. По какой-то причине они уволились? На самом деле их переманивал Николай, и наши успешные продавцы сейчас работают у него. Я не знаю почему, но он очень сильно точит зуб на нас. И мне кажется, он не остановится на этом. Перейдем на рынок b2c, а он там возьмется за нас. Мы не должны сейчас сдаваться, мы должны бороться.

Брови директора поползли вверх.

— Это все звучит, как настоящий заговор. Ну работает у него пара наших менеджеров и что с того? Да и эта текучка в отделе продаж меня, честно говоря, достала. Мы возобновляем все наши проекты и дорабатываем предоплаченное количество времени, независимо от результата. Если клиенты будут негативить, объясняйте им, что мы ничего сделать не можем. А отдел продаж сейчас должен сконцентрироваться на b2c рынке и через неделю оставить всего двух человек

в отделе продаж. Мы официально закрываем наше текущее направление. Это решение не подлежит обсуждению.

Я хотел закричать: «Нет, вы делаете ошибку, остановитесь! Он только этого и ждет от нас».

На этом собрание закончилось, позже я получил несколько установок от Елены: что и как нужно сделать.

Ушел от нее на подкошенных ногах, чувствуя внутреннюю пустоту. Неужели все впустую? И нет смысла бороться?

Айфон пиликнул, оповещая о новом сообщении. Николай прислал следующий текст: «Ну что, антикризисное собрание уже было? Мое предложение еще в силе».

Вот он неугомонный. С учетом текущей ситуации и реструктуризации, даже при всем моем отношении к нему, предложение стало выглядеть более выгодно. Основной мой заработок приходится на продажи. И сейчас я откровенно получил запрет на продажи по b2b сегменту, а это означает, что надо нарабатывать базу данных с нуля. А перспектива отсутствия денег меня явно не прельщала.

Эмоции затуманили мое логическое мышление, надо избавиться от них и найти причинно-следственные связи ведущие... только куда?

У нас есть рынок колл-центров, который поддался внешнему воздействию и спрос на услугу резко упал. Это сделал Николай, но зачем ему это надо?

Ну конечно. Это все было неспроста: вначале ему понадобились хорошие продавцы, а сейчас активный и опытный руководитель для них. То есть если бы он просто хотел бы разрушить рынок телемаркетинга, то он не стал бы набирать продавцов из этой сферы. В этом просто нет смысла. Но раз Николай это сделал, значит, он все таки преследовал какие-то цели. Я немного разозлился на себя, что не заметил эту связь раньше.

Все просто. Он хочет изменить рынок телемаркетинга, а не разрушить его. Закрывать всех конкурентов за счет раскрытия нашего подхода к работе, а сам тем временем будет делать звонки и собирать все сливки один. Учитывая, что он станет монополистом, то сможет задрать цены на телемаркетинг, так как компании все равно будут искать возможность продавать. Ни одна компания не выживет без финансового потока, это цель существования коммерческого бизнеса.

Но раз он продолжит работать, то это означает, что у них есть подход к обходу секретаря, который не обозначили в видео, и он должен работать. Конечно, это лишь моя теория, но все предпосылки указывают на ее правоту.

Сколько у меня есть времени?

Проекты возобновляются сегодня. Значит, новый обход секретаря нужен тоже сегодня. И у меня остается проблема с переманиванием менеджеров, но сейчас она отходит на второй план. Если не решу новую проблему, то новички и так и так пропадут.

Первый раз за последнее время я усмехнулся и пошел делать «холодные звонки». Делать то, что я знаю лучше всего. Держись, Николай!

Через полчаса обзвона я убедился, что все старые методы обхода секретарей не работают, а это было около одиннадцати различных методик. Но осталась одна моя методика, которой меня научили здесь с самого начала: это вопрос в лоб с просьбой соединить с нужным отделом и не представляясь. Эта методика одновременно проста и сложна. Проста самой формулировкой, а вот сложность заключается в интонации. Надо создать голосом всю важность вашей просьбы и впечатление у секретаря, что вы уже работаете с ним. Поэтому операторы колл-центра не работают по этой методике, и сам Николай про нее знал, так как по ней работают наши менеджеры. И был очень интересен тот факт, что как раз ее он и не разоблачил в видео. Возможно, он ее оставил как спасательный круг для себя?

Но мне уже было все равно, я бежал в кабинет к Тимофею. Важно было успеть поменять метод обхода секретаря на всех проектах, чтобы операторы сразу получили правильный запал.

Буквально через двадцать минут у всех операторов были обновленные сценарии. И я с замиранием сердца наблюдал за результатами звонков с супервайзерского места.

Недозвон.

Внутренний перезвон.

Отказ секретаря.

Отказ секретаря.

Клиент ждет звонка.

Отказ секретаря.

Внутренний перезвон.

Клиент ждет звонка.

Ура! Пошли заявки «клиент ждет звонка» — это тот результат, который передается заказчику как конечный, для того чтобы его получить непременно необходимо выйти на ЛПР. То есть по сути это та самая заявка или лид. На всякий случай я понаблюдал еще десять минут за результатами, послушал записи и с облегчением выдохнул, ситуация стала стабилизироваться. Конечно, это была не та результативность, что мы достигали раньше, но с учетом последних проблем в целом — это победа, да и операторы привыкают к новой методике, а это не так просто, даже с учетом их опыта.

Надо сообщить приятные новости Елене.

## Глава 32

# ОДИН НА ОДИН

Мои глаза меня не обманывают. Через пару часов после ввода новой методики обхода секретарей результативность проектов сильно подскочила вверх.

Елена смотрит на результаты мониторинга проектов круглыми глазами.

— Как ты это сделал?

— Елена, я же вам рассказал, что всего лишь поменял метод обхода секретаря. Николай ведет свою игру, и он совершенно не собирается закрывать свой текущий колл-центр. Он хочет только одного — заработать столько денег, сколько сможет потратить.

— Я даже и подумать не могла, что то, что ты сказал мне окажется правдой. Думаю, мне стоит обсудить это срочно с генеральным, пока ты ничего не сказал своим менеджерам! Это же просто фантастика! Теперь у нас почти нет конкурентов и мы будем конкурировать с парой-тройкой компаний, которые тоже додумаются до этого хода.

Елена действительно пребывала в эйфории и поспешила набрать директора по телефону. Через пару минут у меня была личная благодарность от директора, который сам пришел пожать мне руку.

Это был очень волнительный момент. Возможно, каждый на моем месте сиял бы от радости. Но только не я, только не сейчас. Почему-то мне кажется, что Николай на этом не успокоится. Уж слишком долго он вынашивал этот план.

Чувствую, что-то грядет.

Интересно, а ведь раньше были физические войны: наши деды убивали друг друга при помощи оружия: танков, самолетов, автоматов и так далее. Но время идет, а с ним изменяются и войны. Они перерастают в другие форматы, появляются железные занавесы и так называемые «холодные» войны, которые не давали странам обмениваться опытом, товарами и развиваться. А сейчас идет тенденция к организации корпоративных войн. В которых в ход идут средства массовой информации, блоги, видеохостинги.

Взять тот же Майкрософт и Эпл. У этих мастодонтов бизнеса не простая история, особенно в начале их становления. Их основатели были партнерами, но в какой-то момент кто-то захотел большего и добивается своего при помощи ухищрений.

Получается, как ни крути, человечество по природе — хищники. Только от наших клыков остались только повадки, а сам процесс

убийства становится условным, ведь смерть корпорации — это же не убийство, верно? Но кто стоит за действием корпораций? Те же люди. Если раньше, чтобы разжечь войну, надо было стать главой государства или как минимум занимать очень высокий пост, чтобы иметь влияние на уровне государства, то сейчас, чтобы реализовывать свои амбиции, можно стать во главе организации и уже от нее вести свои войны, как внутри страны, так и на международном уровне. Границ нет, законов, регулирующих это, тоже нет. И часто такие битвы бывают не менее жестокими. Существует море примеров, как тысячи людей остаются без работы. Им становится нечем платить по счетам и это толкает их на разные поступки, не всегда благопристойные для окружающих. Целая армия Наполеонов-завоевателей. Характер меняется, а смысл остается прежним.

Есть ли иной путь?

Путь созидания и взаимопомощи. Я уверен, что мы могли бы добиться намного большего, работая сообща, не тяни всегда все «одеяло» на себя, разрабатывая новые технологии и не делаясь ими с обществом, но сейчас идет век коммерческой войны. И менеджеры по продажам ее воины.

Взглянув под этим углом на свою деятельность на секунду, я испытал отвращение, что впутываюсь в такую историю. Не для этого я шел в коммерцию, чтобы воевать с конкурентами. Я всегда считал, что игра должна быть честной. Побеждает лучшее предложение, а не единственное существующее на рынке. Монополия не порождает развитие, монополия порождает бюрократию и нежелание улучшать свой товар. Это путь в никуда, деградация.

Хотя с точки зрения просто зарабатывания денег, это наиболее простой путь. Уничтожь конкурентов, получи всю долю рынка, стань диктатором и вводи любые правила игры. Но для этого надо действительно иметь изощренный ум.

Но если он хочет воевать со мной, то я обрушу на него всю мою ярость. Все-таки он бросил вызов моей компании. А она мне дала, все что я сейчас имею: опыт, дом, машину, любимую девушку. И если для того, чтобы мне защитить ее надо ввязаться в драку, то я готов на все сто процентов.

Перед боем генерал объезжал своих солдат и произносил пламенную речь, воодушевляя бойцов. Я подготовил свою речь тоже, мои бойцы коммерческого отдела будут полны решительности ударить по закрывающемуся рынку и оживить его.

Я собрал всех своих сотрудников в переговорной комнате, кто то из них нервничал, кто-то смотрел на меня с интересом. Я обвел их своим взором и произнес:

— Коллеги, как вы знаете, рынок телемаркетинга «встал» на месте. Массовые проблемы вынуждают колл-центры переориентироваться на другие рынки еще несколько часов назад такую возможность обсуждали и в нашем колл-центре.

После этих слов пробежал ропот, в знак нетерпения узнать, что же будет с ними в итоге и что означают эти изменения.

— Но мы с вами работаем не просто в колл-центре, мы работаем в компании «Орфей». А компания состоит из сильных людей, которых просто так не сломить. И буквально менее часа назад мы уже нашли новую возможность, как обойти секретарей нашим операторам, при этом сохранив массовость работы. И прямо сейчас мы вновь запустили все наши проекты, которые уже генерят лиды для наших клиентов. Кто-нибудь знает, что это означает для нас?

Робкий голос Ольги прорезал тишину после моего вопроса.

— Что нас не уволят?

— И это тоже. Но главное, что это означает — полностью свободный рынок телемаркетинга на текущий момент, пока наши конкуренты спят, обсуждают новую стратегию, мы нанесем удар. Рынок пустует и ждет вашего звонка. Никогда еще не было такого идеального момента для наших «холодных звонков! А теперь разнесите эту весть всем потенциальным клиентам. Каждый из вас должен мне лично принести по полмиллиона на этой неделе! А теперь найдите клиентов!

Новость всех сильно зарядила, особенно на контрасте после негативных новостей. Уверен, если они будут звонить в таком состоянии, то у нас скоро снова будет нехватка операторов.

А теперь я хочу обезопасить своих бойцов от нашего конкурента, а для этого мне, к сожалению, нужна помощь Екатерины. Возможно, у меня получится достучаться до нее. Несколькими минутами спустя я все-таки уговорил ее на встречу. И вот она сидит напротив меня и небрежно говорит:

— Чего тебе надо? Только говори быстрее, у меня и так от тебя полно работы.

Надо попробовать войти в ее положение.

— Я вас прекрасно понимаю: не все мои менеджеры еще работают идеально, они совершают ошибки, но это вызвано краткими сроками по обучению.

— А мне-то что с этого? У меня от этого только головная боль и никакой доплаты.

Может быть, она просто не понимает, что мы делаем? Ведь без устойчивого финансового потока нам и зарплату будет получать не из чего. По сути, все должны помогать моему отделу зарабатывать

деньги, так как это цель компании. Но если она ее не видит, то какую цель преследует?

— А вы знаете, что еще недавно наша компания была на грани больших изменений?

— Конечно, я знаю. Я все таки глава отдела.

— Тогда вам должно быть прекрасно известно, что если бы продажи не пошли, то мы сейчас с вами не разговаривали бы, а искали новую работу. Скажите честно, вам было бы легко найти такую работу с похожей зарплатой?

Наконец-то я попал вопросом в самую точку, так как она на пару секунд задумалась и не сразу выдала ответ.

— Ну, допустим, на это мне потребуется время.

— Поверьте, мне тоже. И мне моя работа нравится. А сейчас мы с вами находимся в ситуации, когда, только объединившись, сможем вытянуть нашу компанию из этой ситуации. И мне нужна ваша помощь, так как без вас я этого сделать не могу. Наши менеджеры по продажам до сих пор под угрозой. А если не будет этих ребят, то не будет и продаж, так же как и нас с вами в этой компании. Поэтому я вас в последний раз прошу пойти мне навстречу и помочь с подготовкой дополнительного соглашения для продавцов.

Сказав это, я замолчал, как обычно делал в продажах, задавая контрольный вопрос. Екатерина явно переваривала мои слова. На ее лице отображалось несколько эмоций одновременно.

И наконец, она согласилась и даже сказала, что иногда бывает резкой, попросив за это прощение.

Иногда мне кажется, что люди просто не могут общаться без навыков продаж. Ведь стоило мне выйти на эмоции и я уже не мог бы добиться с ней нужного мне результата. И это сильно выматывает, если бы нерегулярные занятия спортом, то я уже давно бы психанул.

Но главное, что в скором времени у меня будет защита от Николая.

В последнее время я мало уделял времени своим друзьям — Мише и Игорю, поэтому решил наверстать упущенное: предложил им сегодня вечером выпить по бокалу пива в баре.

## Глава 33

# ВСТРЕЧА В БАРЕ

Многие считают, что невозможно дружить со своими подчиненными. А Миша с Игорем именно таковыми сейчас и являлись. Но мне кажется, если они работают на сто процентов, то нет никаких проблем.

Обычно беда появляется в тот момент, когда кто-то начинает халтурить, но у нас такой ситуации не бывало.

— Мужики, вы не поверите, но недавно я был на встрече с Николаем.

Они вопросительно посмотрели на меня, как бы давая посыл продолжать.

— И оказывается причина наших неудач была в нем. Он переманивал наших обученных продавцов, которых я, кстати, встретил у него в офисе.

— Гонишь.

Игорь посмотрел на меня скептически.

— Нет, я серьезно.

— Хотя я не удивлен, особенно в связи с последними событиями.

— И вот сейчас, когда мы уже два раза были под его атакой, я не думаю, что он на этом остановится.

— Я в шоке. А ведь по нему тогда нельзя было сказать, что он способен на такое. Я думал, он умеет только сидеть ВКонтакте и орать на всех.

— Удивительно, но нет. И сейчас я пытаюсь понять, как быть? Я совершенно не знаю, чего от него ждать, как обороняться?

Миша сделал смачный глоток из пивного бокала и звучно поставил его на стол.

— А зачем обороняться? Надо действовать. Помни: лучшая защита — это нападение.

— Тоже верно, но как?

— Прокачивать мощный отдел продаж, чтобы он подавился! — воскликнул Игорь.

— Кстати, я недавно натолкнулся на одного тренера, который втирал мне какую-то дичь про людей, которых можно классифицировать при помощи животных. Типо кто-то похож на собаку или волка или еще там кого, типо у них будет различаться поведение и все такое. А зная основы их поведения, можно улучшить свои продажи. Может, попробовать применить похожую штуку и у нас?

А ведь что-то в этом есть. Я давно уже заметил, что, например, с Мишей обычно начинают работать клиенты из финансовой сферы или более крупный бизнес, а вот Игорь всегда больше привлекает внимание творческих клиентов, так как умеет с ними общаться.

А когда я наблюдал за работой этих ребят, то смог перенять сразу два обхода, и в зависимости от клиента по-своему вел переговоры и общение с ними.

— Ребята, а вы никогда не задумывались, почему у вас всегда такие разные клиенты?

Мой вопрос вызвал смех у моих собеседников.

— Наверное потому, что мы разные? — Передразнил меня Игорь.

Действительно, все люди разные, но в противовес теории, что люди тянутся друг к другу, как магниты, в продажа больше шансов притянуть клиента, если ты похож на него. Именно это лежит в основе успешной продажи, умение говорить на понятном языке с каждым клиентом.

Мысль быстро промелькнула у меня в голове и я вспомнил, сотни своих клиентов. Одновременно таких разных и таких же похожих друг на друга.

Взять хотя бы мою самую первую сделку — это такой решительный и четкий человек, но в то же время безумно занятый, ведь он всегда все тянет на себя. Вспоминаю огромное количество дел у него на столе и очередь сотрудников, которая тянулась в коридоре, ожидая его консультацию или даже разъяснение того, что надо сделать. Он даже наши лиды сначала обрабатывал сам, видимо, ему совсем чуждо делегирование задач.

Второй мой клиент, напротив, был человеком полным энтузиазма. Это был владелец своего стриптиз-клуба, он заказывал сразу много и неожиданно, обожал новые идеи и любил экспериментировать. Любые новинки и инновации он тестировал и внедрял моментально. Часто они не приносили ему результата, но он просто жаждал их попробовать в надежде найти новое решение и быть новатором.

Третий клиент был, наоборот, крупным банком, с максимально отточенными процессами и процедурами. Общаться с ними надо было максимально четко и следовать их регламенту. А если ты играешь не по их правилам, то ты пролетаешь мимо. Одеваться к ним на встречу надо тоже соответствующе: только костюм, галстук и прочие аксессуары. Все только для того, чтобы они почувствовали себя комфортно при общении с вами.

Каждый из них ведет переговоры, принимает решение, анализирует различные факторы, общается и даже сидит по-разному!

И так получилось, что все свои последующие переговоры я сравнивал именно с этими клиентами. Ведь я точно знал, почему у меня купил каждый из них, и более того, в зависимости от клиента, я изображал из себя либо Мишу, либо Игоря и иногда даже, если требовала того ситуация, нашего бухгалтера Ирину.

А если я смогу разработать такую классификацию для моих менеджеров?

Мое инженерное образование должно мне помочь. Классификация должна быть простой, понятной и охватывать большее количество типов клиентов.

Кажется, я знаю, как это должно выглядеть.

— Парни, у меня родилась идея на миллион.

## Глава 34

# РАЙ ДЛЯ ПРОДАВЦА

После вчерашнего дня я чувствовал себя очень уставшим, развитие событий набирает обороты, а проблема никогда не приходит одна. Поэтому я выпил двойную порцию капучино за пару часов утром, ребята уже успели пройти у меня вводный курс по психотипам и уже начинают различать первых клиентов. Таким образом, они могут быстро перейти к установлению контакта с клиентами и, соответственно, к крупным сделкам. И на это ушло около недели, все пока идет практически идеально, за исключением увольнения одного из менеджеров. Ей было очень тяжело воспринимать эту информацию и она решила сменить профиль работы. А вот другие бойцы держались молодцами и ловили информацию буквально на лету.

Таким образом, начало было положено, а рынок до сих пор был частично свободен: те входящие звонки от новых клиентов, которые мы получали, говорили о том, что часть наших клиентов так и не смогла решить с обходом секретаря. Продавать стало проще, так как выбор был ограничен.

А сегодня с утра творилось настоящее сумасшествие. Мы получили в три раза больше заявок, чем обычно, и больше трети из них сразу назначали встречи с просьбой приехать к ним.

Это говорит о том, что в ближайшие дни у нас будет очень много работы и, как следствие продаж.

Краем глаза я замечаю, как Ольга, которая еще недели две назад не могла выносить «холодные звонки» и боялась отказов, гордо шла по коридору в очень строгой одежде, состоящей из прямой юбки ниже колен, рубашки и пиджака, а рядом с ней шел не менее строгий молодой человек в костюме, явно напоминавший банкира или страховщика.

А уже через тридцать минут едем вместе со стажером Костей на его первую встречу, а ведь не так давно и я ехал на свою первую встречу. С того момента, как будто прошло уже несколько лет, хотя на самом деле всего один год. Столько новой информации было изучено, только теперь я понимаю всю важность высшего образования. Ведь я не использую высшую математику с интегралами и не применяю на практике теорию сопротивления материалов для расчета предельно допустимой нагрузки. Все мои одноклассники в один голос скандировали, что мы занимаемся ахинеей и это нам не пригодится в реальной жизни, хотя часть из них все-таки устроилась работать по специальности.

А вот что на самом деле пригодилось, так это способность быстро усваивать информацию, и притом не просто информацию, а мощнейший её поток. Все эти предметы, в том числе девять различных химий, были направлены не на то, чтобы я знал, что такое формальдегид, а на то, чтобы мой интеллект был прокачен и был способен обрабатывать больше данных и делал это быстрее, чем другие.

И вот сейчас я еду в машине, рядом сидит мой менеджер, и мы едем не просто на встречу, мы едем проводить эксперимент. И если мои расчеты будут верны, то мой стажер сможет моментально установить контакт с клиентом и для этого он не должен быть магистром по нейролингвистическому программированию, а всего лишь знать своего клиента и уметь говорить на его языке.

Моя интуиция подсказывает, что этот клиент будет походить на одного из моих заказчиков, а именно на экспрессивного владельца стриптиз-клуба.

То есть по сути мы можем рассказать про наши крутые кейсы и вести диалог, поддерживая интерес нашего собеседника, скорее всего он будет предрасположен к неформальному общению. Такое представление я получил, сопоставив известные данные со сферой его работы — организацией праздников, там люди должны быть открытые и красноречивые.

Если мой менеджер и волновался, то он не подавал виду, а вот руки его тряслись изрядно, особенно, когда он доставал презентацию для клиента из портфеля.

Итак, мы не спеша дошли до клиента и прошли в переговорную комнату, куда нас любезно проводила секретарша.

Проходит пара минут, мы успеваем осмотреться в комнате: повсюду висят различные регалии и грамоты, сама мебель не ахти, но для переговоров вполне сойдет.

И тут в переговорку заходит, однако вместо ожидаемого приветствия выдает, что переговоры будем вести с ним — директором, а не с менеджером, который назначал встречу. То есть мы сразу попали на ЛППРа, и это было бы хорошо, если бы не отсутствие приветливости на его лице.

Возможно, он не в духе? И нам предстоит его разговорить?

Мой менеджер уже смекнул, что вся наша подготовка сейчас походу не сработает, так как перед нами стоит, возможно, другой психотип. Быстрый взгляд на моего коллегу, тот опускает глаза, явно смущен. Кивком головы я даю ему понять, чтобы он действовал и начинал переговоры.

Ритуал обмена визитками завершен.

И только Костя начинает увлекательное повествование о нашей компании, как его перебивает клиент:

— Где ваше коммерческое предложение?

В принципе после этой фразы для меня все ясно — это очень решительная натура и он больше похож на моего самого первого клиента. Он считает нормальным перебивать и совсем не терпит разговоров не по делу. Больше всего таких клиентов интересует именно результат, а точнее его гарантии. Они не приемлют сложных расчетов, все должно быть максимально простым.

А вот своему новичку я совсем немного рассказал о таком типе. Интересно, сможет ли он понять, кто перед ним находится?

Костя протягивает дрожащей рукой коммерческое предложение, а я спокойно наблюдаю за этой картиной.

Клиент быстрым движением берет его, пролистывает до последней страницы с расчетом и говорит:

— Ага, у вас тарификация от минут. А мне уже предложили работу от результата. У вас есть такой тип тарификации?

Как я и думал, говорить о нашем опыте и рассказывать легенды о нашем колл-центре сейчас нет никакого толку. Весь разговор будет сводиться к аргументации того или иного вида тарификации.

Костя отвечает:

— Да, у нас есть такой вид тарификации, но он обычно включается после проведения пилотного проекта.

— Так и проводите его, я за него платить не буду. Меня интересует результат.

Понимая, что сейчас они просто начнут спорить, я решил вмешаться. Клиент действительно попался непростой, а если заикнуться на обсуждении нашего предложения, мы просто зайдём в тупик. А вместо этого необходимо рассмотреть получше предложение конкурентов и заставить заказчика сомневаться именно в их правоте, а уже потом переводить внимание на нас.

— Подскажите, а сколько вам предложили за заявку? И что подразумевается под таким лидом?

Мой менеджер явно выдохнул, когда понял, что я активно включился в диалог.

Клиент задумался, почесал затылок и сказал:

— Полторы тысячи рублей за контакт, который готов с нами обсуждать возможную работу.

— ОК', то есть вы фактически говорите о выявлении интереса. А что вы думаете о такой стоимости? Не думаете, что она может быть завышена.

Клиент поменялся в лице, он как будто немного расслабился.

— Если честно, то может быть. У меня с контекста такая заявка стоит дешевле.

Сейчас он начнет раскрываться, я вникну в его ситуацию и построю свою речь под его проблему.

— А много таких предложений вы получили? Или это был всего один колл-центр?

— Не помню точно, пара точно была.

Сто процентов помнит, но не в этом суть. Сейчас я ему расскажу что-то новое, что дополнит его мировоззрение относительно текущей ситуации.

— На самом деле существует несколько типов колл-центров: небольшие, средние и крупные. Небольшие колл-центры пойдут на что угодно, лишь бы заполучить клиента. Поэтому они часто готовы работать от результата, но так же часто и у них ничего не получается, а клиент тратит время. А если выходит, то всегда работают с заявками по завышенной стоимости, но это если повезет. А в худшем варианте они вам накидают лидов низкого качества, а потом вам придется им доказывать, что это не лид. Если все-таки рискнете с ними попробовать, то обязательно прописывайте жесткие условия работы с заявками и именно то, что вы считаете результатом.

Уверен, что клиент сейчас недоумевает: как я даю ему совет, как можно работать с другим клиентом. Мой менеджер смотрит на меня чуть не разинув рот.

Но я знаю, что я делаю. Я использую этот прием, чтобы снять напряжение и клиент перестал чувствовать давление с нашей стороны: «купи», «купи», «купи». Воспользовавшись секундной паузой, я продолжаю:

— Или у вас есть вариант связаться либо с крупным или со средним колл-центром, которые уже знают, как работать, их процессы отточены, а операторы обучены. Крупный колл-центр вам может не подойти, так как они начинают разговаривать с клиентом с большей суммой сделки, вы просто не будете им интересны, что будет означать так же провальный проект. А вот кому вы будете интересны, так это среднему колл-центру, которого беспокоит его репутация и положение на рынке, и могу сказать вам честно — это мы.

Все это время клиент слушал меня не перебивая, а это означает, что он сейчас анализирует эти новые данные и размышляет. Он пытается понять, насколько я рассуждаю логически и эта логика должна соответствовать его мышлению. А теперь пора сыграть на его наболевшем, о результате. Его интересует вопрос, а как же

гарантии? Такой типаж всегда ими интересуется, без вариантов. Делаю выпад.

— Скорее всего вы скажете, что готовы с нами начать работу, если мы предоставим гарантии результата?

Ему явно стало интересно. Начал почесывать руки. Сейчас он представляет, как мы начали работать и он обрабатывает наши лиды.

— Да, вы правы.

— А есть ли какие-то другие моменты, на что вы обращаете внимание при выборе партнера?

— Есть пара моментов, но тот самый важный.

Сейчас главное выстроить правильную аргументацию, которая затронет его мышление.

— ОК', на самом деле гарантию вам не даст никто по рынку, по крайней мере из честных игроков. И вот почему. Приведу пример: на рынке работает три компании по организации праздников, у каждой есть своя стоимость, свои уникальные условия, известность, бренд и так далее. И для каждой из них результат звонков будет абсолютно разным, а это означает и свою стоимость лидов.

Небольшая пауза, чтобы клиент мог переварить эту информацию.

— А вот на что я могу дать гарантию. Качество работы операторов, отличный сценарий и отсутствие некачественных звонков по нецелевой аудитории. По результатам пилота мы сможем с вами рассчитать уже адекватную действительную стоимость лидов, которая может варьироваться в диапазоне от 300 до 1000 рублей, что явно дешевле того, что вам предложили.

— И как я могу понять, что вы меня не обманываете?

— Да никак. Вы должны сами принять это решение, я могу всего лишь рассказать о нашей компании, вы можете посмотреть рекомендации от наших клиентов, которые говорят сами за себя. Но я могу вам сказать, что это будет недостаточно для проведения качественного проекта.

Брови клиента поползли вверх.

— Что вы имеете в виду?

— Для того, чтобы проект прошел успешно, мне важно знать, готовы ли вы качественно обрабатывать наши лиды? Так как они будут отличаться от тех входящих звонков, которые получаете вы.

— Конечно, готовы. Что за вопрос.

— Я почему спрашиваю. Очень часто клиенты не осознают всю важность этого процесса. Так как мы будем передавать вам не готовых клиентов, а клиентов на стадии первичного просева. И очень часто менеджеры по продажам сопротивляются таким контактам или

дают неправильную обратную связь. А у вас кто будет обрабатывать звонки? Ваш отдел продаж?

— Да, они.

— А они сами делали «холодные звонки»?

— Нет, они всегда обходили стороной этот канал, но я хочу как раз наладить работу по нему.

— Тогда вы можете столкнуться с таким сопротивлением, а это очень сильно влияет на процесс работы с колл-центром. Вы уже узнавали у них, как они относятся к тому, что вы собираетесь запустить процесс «холодных звонков»?

— Кто как. Кто-то относится скептически, а кто-то, наоборот, позитивно.

— Тогда вам точно стоит как минимум задуматься об этом вопросе, так как исходя из нашего опыта, игнорирование этого вопроса может быть фатальным.

— Прямо все так плохо?

— Да, а вы представьте, что вы платите больше ста тысяч рублей, а деньги улетают в трубу. Не самая лучшая ситуация, правда?

Клиент молчит, уставившись в стол.

— Поэтому я дам вам совет, если будете запускать звонки и настроены решительно, то обязательно не упустите этот момент. В нашем колл-центре, например, мы помогаем бороться с таким моментом и выстраивать правильную структуру.

Клиент реально выглядит очень задумчивым. В принципе сейчас давать ему другую информацию нет смысла. Многие избегают прямых вопросов, но если их не задавать, то как можно узнать, что у клиента на уме?

— Итак, что вы думаете о том, что я вам рассказал?

— Честно говоря, я не думал, что все так сложно. Вы заставили меня задуматься.

— А все потому, что все хотят вам только продать, а моя задача дать вам честную и объективную информацию, чтобы вы могли принять взвешенное решение. Мы подбираем постоянных партнеров для нашего колл-центра.

В целом после этих слов клиента можно оставлять со своими мыслями, быстрой сделкой пахнуть не будет, такой психотип в данной ситуации нельзя склонять к закрытию сделки. Иначе мы его просто передадим и не будем ничем отличаться от других продавцов, а сейчас у нас такое отличие и оно заключается в некотором безразличии ему продать. Мы единственные, кто честно ему сказал, что возможно телемаркетинг не для него. А если он все-таки решится покупать, то процентов на восемьдесят он возьмет у нас.

— Я думаю, что на всякий случай мы отправим вам типовый договор, чтобы в случае необходимости вы могли сразу с ним ознакомиться, а так будем ждать вашего решения. Анатолий, если у вас возникнут дополнительные вопросы, то мы с Константином будем рады ответить.

На этом этапе вопросов у Анатолия не было и мы попрощались с ним. Сегодняшний эксперимент нельзя было назвать успешным, но и провальным тоже. Мы думали, что встреча будет с тем менеджером, который звонил нам, и по моему анализу он походил больше всего на психотип активного клиента, как тот владелец стриптиз-клуба. В то время, как Анатолий больше всего был похож на самого первого клиента, который был постоянно занят и очень решителен. На них действовали похожие приемы для установления контакта.

Получается, что все сводится к трем основным типажам: для простоты их можно разделить на решительных, творческих и системных клиентов.

Сопоставляя модель соответствующего поведения под каждого из них, мы понимаем, что при общении с первым «решительным» — надо помнить, что такой клиент не любит, когда кто-то начинает лить воду и сразу не отвечает на поставленный вопрос, а вот «творческий», наоборот, любит разглагольствование, примеры, нестандартные проекты и любую полезную информацию, которую он не знал, в то время как «системный» не будет обращать внимание на эти моменты, поскольку для него главное, чтобы все происходило четко и по правилам.

«Решительный» любит старый проверенный рабочий метод, а вот второй, наоборот, любит пробовать что-то новое, третий будет смотреть вообще на процесс работы, так как ему, возможно, поставили задачу, определенную политикой организации.

На самом деле такие крайние степени я встречал довольно редко, обычно это некоторые комбинации этих трех психотипов. Что же посмотрим, куда это заведет нас дальше.

Спускаемся из офиса вниз к моей машине. Звонит телефон, на проводе — Миша, который несвойственным ему голосом начинает быстро тараторит, что-то из разряда, что мы не успеваем обрабатывать заявки, у нас уже 30 встреч только на сегодня в разных районах города. Адреса некоторых были недалеко от нас, так что мы решили захватить на пару встреч по пути.

Первая находится всего в 5 минутах езды от нас. Смотрю номер клиента в сgm и набираю его, надо сообщить, что мы подъезжаем, клиент говорит, что все ОК и ждет нас.

Подходим к проходной, называем номер офиса и компанию, тут начинается самое интересное.

— А у нас нет такой компании. Вы точно туда пришли?

— Ну да, вроде все верно. Сейчас, уточню адрес.

Перезваниваю клиенту. Номер не отвечает. Жду пару минут. Повторяю, — та же ситуация. Что делать? Едем дальше. Набираю следующего клиента и снова такая же ситуация. Раньше я удивился бы, но сейчас начинаю подозревать всех и вся. Неужели нам назначали липовые встречи?

Звоною своим коллегам, чтобы узнать, как у них обстоят дела, и узнаю, что ситуация 50 на 50. Были как и липовые встречи, так и нормальные.

В целом либо произошел массовый сбой в матрице поведения клиентов, либо налицо новая активность конкурента. В связи с последними событиями, я думаю, что второе — более вероятно.

Быстро даю указание проверять голос клиента перед согласованием встречи и не выезжать на нее без хотя бы десятиминутного разговора. Таким образом мы можем снизить процент ненужных встреч и сэкономить время.

Доехав до офиса, меня набрал один из текущих клиентов и сказал, что ему сейчас звонили на мобильный и предлагали перейти на обслуживание в другую компанию. Удар ниже пояса. Кто-то начинает затягивать гайки.

## Глава 35

# КОРПОРАТИВНЫЕ ВОЙНЫ

Сегодня в девять утра я объявил своим продавцам военное положение: соблюдать бдительность при приеме входящих вызовов, чтобы не тратить время зря на липовые встречи; так же всем следует держать оборону по своим текущим клиентам, а тем менеджерам (большинству), у которых клиентов еще нет, срочно набирать новых, так как конкуренты до сих пор не оправились от удара, а наш главный противник продолжал наносить нам удар за ударом.

Какую цель он преследует, я думаю, что понял. Ему нужны деньги и контроль всего рынка по сегменту b2b. Возможно, всю линию атаки по нам он уже просчитал давно. Начиная с ухода моих менеджеров, которые научились продавать и заканчивая подрывом всего рынка по телемаркетингу и забиванием времени моих продавцов липовыми клиентами. Что это ему дает?

Во-первых, время. Пока мы занимаемся тушением пожаров, он будет и дальше разжигать их бесчисленное количество в других местах, а мы так и будем носиться от одной проблемы к другой.

Это как в продажах: тот, кто задает вопросы, управляет ситуацией. Только у нас здесь идет управление через проблемы. Мне стоит отплатить ему той же монетой.

Но, возможно, такую реакцию он от меня и ждет. Стоит мне вступить с ним во взаимодействие, как он будет знать, чем мы заняты, и подготовит следующий удар. Лучше его вообще держать в неведении или, пускай он думает, что мы не можем оправиться от ударов, а затем нанесем ему решающий удар в другом месте. Нам надо собрать максимальное количество клиентов в одном месте и донести информацию сразу до всех наших потенциальных клиентов. Таким образом, это будет один очень короткий, но в то же время массовый удар по нашему противнику.

И если сейчас никто не проводит мероприятия, то мы можем сами организовать его. Для этого только потребуется бюджет на помещение и на напитки для кофебрейков. А назовем его «Антикризисным телемаркетингом», где расскажем и покажем, за счет чего мы можем делать «холодные звонки» в текущих условиях. В результате мы сможем получить широчайший охват текущего рынка, а сам ход будет внезапным для Николая, потому что он будет думать, что мы погрязли в борьбе с ним и задыхаемся в его атаках.

Мне остается только убедить руководство на такой ход.

— Ты хоть представляешь во сколько это нам обойдется?

— Примерно два с половиной миллиона, если говорить о глобальном мероприятии, — без тени сомнения ответил я, зная, что если проявлю слабость, то мое предложение сразу потеряет несколько пунктов.

— А если оно не выгорит?

— Тогда Николай нас опередит, так как он предпринимает нестандартные меры, а мы — нет. Нам остается только отбиваться от его атак. А я предлагаю загнать его в ловушку.

— Откуда ты знаешь, не придумает ли он чего-нибудь еще, чтобы разрушить b2b-рынок?

— Я уверен, что он хочет не обвалить этот рынок, а убрать оттуда всех конкурентов и самому собирать всю прибыль с него. Конечно, со временем колл-центры вернуться к этому направлению, но он обнулит счетчик и станет самым первым колл-центром, а также получит основной пул клиентов. А нам предстоит идти с ними ноздря в ноздрю, пытаясь отжать у друг друга долю рынка, так как представляем единственных игроков, кто продолжает звонить по b2b.

— Допустим, мы сможем организовать такое мероприятие, и все будет так, как ты говоришь. Но как мы сможем захватить весь рынок? У нас даже операторов столько нет! Всего на рынке существует около пятнадцати тысяч операторских мест, а у нас всего пятьсот. Куда девать клиентов? Ставить в очередь?

Да, а вот об этом я совершенно не подумал. Есть определенный предел по количеству проектов, которые мы можем вести, а если это измерять в деньгах, то это не просто миллионы рублей, эта цифра будет приближаться к миллиарду. Это внушительная сумма, которая может вывести нас на совершенно иной уровень. Но наша способность вести проекты и собирать определенный денежный поток завязана прежде всего на количестве наших операторов. Чем больше операторов, тем больше проектов, тем больше продаж.

Получается, мы сами себя сейчас ограничиваем. Я нашел потенциальный способ продать больше всех, а производство не позволит это сделать. Разве это справедливо?

Справедливости нет. Есть определённые правила игры, которые создаются самим человеком. Он, в свою очередь, может им следовать или не следовать, создавать новые, отменять старые, в целом делать все, что угодно, лишь бы его цель была выполнена.

Ну вот откуда нам взять несколько тысяч операторов в случае успеха моего мероприятия? Уже сейчас наш операторский зал заполнен на семьдесят процентов проектами, а ведь новые проекты еще попросту не успели запуститься. То есть деньги на рынке есть, а взять

их будет невозможно, и только по квотам. Я на секунду представил конкуренцию в отделе продаж за то, чтобы взяли именно его проект.

— Константин, я руководитель отдела продаж, и я чертовски хорошо знаю свою работу. Моя задача — продавать. Правильно? А ваша задача найти ресурс для реализации. И, как мне кажется, пары тысяч операторов мне будет достаточно для начала.

От такой наглости директор чуть не поперхнулся, но не стал ничего говорить, поскольку все наши последние победы принадлежали именно мне.

— Найди мне решение, и я подумаю, как я могу тебя отблагодарить. До сего момента ты проявил себя отличным командным игроком.

## Глава 36

# БОЛЬШАЯ ИГРА

Первым делом я решил поговорить с Еленой и со Светланой на предмет, смогут ли они расширить операторский зал и насколько. Но с учетом инвестиций в мероприятие у нас осталось меньше свободных денег, и мы можем рассчитывать на какую-то сотню дополнительных мест, а мне надо как минимум две тысячи.

Где я могу взять столько операторов? Где, как не на пустующем рынке?

Сейчас сотни колл-центров простаивают без работы, мы можем их взять на субподряд для наших проектов.

Но если мы возьмем их на подряд, то, по сути, дадим им готовое решение для звонков и рынок очень скоро наполнится большим количеством колл-центров, работающих по нашей схеме, и мы сможем получить только краткосрочное преимущество.

А вот если мы выкупим на пустующем рынке пару колл-центров по низкой стоимости, так как они сейчас на грани разорения, то не только увеличим нашу производственную мощность, но и увеличим наш капитал.

Такой ход я читал в одной из книжек про Уолл-Стрит. Компании специально разоряли, чтобы потом купить забесценен. Если раньше у нас в стране в девяностых захват заводов происходил криминально, то сейчас это переросло в формат экономических войн.

Насколько я помню из разговора с одним моим клиентом, стоимость компании определяется всеми ее материальными и нематериальными активами плюс долгосрочными договорами, которые принесут стопроцентный денежный поток.

А сейчас, как мне кажется, на рынке колл-центров полный застой и мы с легкостью можем прикупить пару-колл центров, так как их финансовый поток скуднеет, долгосрочных договоров, скорее всего нет, если это только колл-центры, ориентированные на обработку входящих вызовов. Поэтому их стоимость будет зависеть только от материальных активов: софт, операторские места, персонал.

Второй вариант мне нравится больше, но что скажет на него директор? Он достаточно глобальный, и даже по моим меркам в этот раз я зашел очень далеко. Это решение может изменить все.

Как это будет выглядеть?

Мы продаем проекты. Как только получаем деньги и понимаем, что нам не хватает ресурсов, то моментально заключаем сделку

по покупке готового бизнеса, ставим на новые рабочие места наш готовый софт и новоиспеченный колл-центр после короткого обучения персонала тут же начинает работу.

В моей голове звучит все складно. Хоть бы я не допустил ошибку.

Я отворяю дверь в кабинет директора.

— Константин, у меня есть решение.

Несколькими часами позже.

— Дмитриев, ты что, с ума сошел? Я только начала думать, что в тебе есть доля адекватности, а ты теперь хочешь колл-центры скупать. Твоя задача продавать, а не покупать бизнесы!

Екатерину трясло от одной мысли, что ей придется еще заниматься и этим. Там столько бумажной волокиты.

— Екатерина, прошу без эмоций! Все должно быть по существу, — поправил ее Константин.

— Для того, чтобы ситуация была предельно ясной, мне надо выслушать руководителя каждого отдела, чтобы понять на каком этапе могут быть накладки.

— Марк, все ли в порядке с точки зрения программирования? Как просто мы сможем присоединить новые рабочие места к нашему софту?

Марк почесал затылок.

— В принципе в течение дня мы можем подключить до сотни рабочих мест к нашим текущим мощностям, а если нам будет помогать их текущий сисадмин, то это можно сделать в два раза быстрее. Главное, чтобы их техника обладала определенными характеристиками. То есть площадки со слабыми компьютерами нет смысла покупать. Больше проблем не вижу. Интернет у них сто процентов есть, а большего нам и не требуется.

Константин кивнул головой в знак одобрения.

— Значит, проблем с точки зрения ай-ти отдела нет.

— А что скажет наше производство? Светлана, как быстро новые смогут влиться в коллектив и заработать, как надо?

— Мне эта идея не нравится, она опасна. Не понятно, каких именно мы сотрудников получим, однако наши скрипты позволят всем операторам достаточно быстро влиться в работу, а обучение пройдет даже быстрее, чем обучение наших новых операторов. Так как в идеале мы должны будем обучить их только навыкам работы в нашей программе.

— Думаю, на каждый колл-центр я смогу выделить по супервайзеру.

— То есть с задачей по обучению, скажем, тысячи операторов вы справитесь?

— Да, это выполнимо. У нас есть софт, у нас есть опыт. Мы обучим только их административный персонал, а остальное они сделают сами. По идее, за неделю мы управимся.

— Финансово-юридический отдел?

— А что если мы купим компанию с долгами? Или судимостью?

— Вот ваша задача состоит в том, чтобы проверить это.

— А скажите мне тогда, почему этот ваш Андрей прибавляет нам все работы, а отрабатывать приходится другим? И ай-ти отделу, и производству, и моему отделу. А дополнительные деньги получает только Андрей? Это справедливо? Если вы увеличиваете мой объем работы, то я хочу получать за это деньги.

Все нерешительно посмотрели друг на друга.

— Разве справедливо, что человек без опыта приходит к нам на работу, косячит и делает ошибки и уже через год ездит на БМВ? А я, как работала директором, так и продолжаю работать, а у меня, между прочим, два высших образования. А его зарплата уже давно превысила мою и даже зарплату коммерческого директора.

Константин даже бровью не повел.

— Понимаешь, Екатерина, это его условия работы, и он получает столько, сколько он продает.

— Вы тогда введите границу по верхней заработной плате, чтобы было какое-то ограничение, так как мне, например, неприятно, когда зеленый юнец получает больше меня.

Ах, вот в чем ее проблема, наконец-то понял я. С такой философией по жизни далеко не уедешь: такие люди сначала берут, а потом отдают, притом чаще меньше. А я считаю, что сначала надо отдать, чтобы в итоге получить больше. Это как пшеничное поле: чем больше посеешь, тем больше пожнешь.

Я решил подключиться к разговору и спросил разрешения у Константина, чтобы высказаться. Получив добро, я продолжил.

— Екатерина, я понимаю вашу боль. Вы действительно не понимаете, как молодой человек может зарабатывать больше вас? Но для начала вы задумайтесь: а много ли вы видели таких, как я? Все ли так зарабатывают в отделе продаж? Эти условия придумал не я, и не я виноват, что у меня чертовски удачно получается продавать нашу услугу. А знаете, кому еще хорошо от того, что я много продаю? Нашей компании. А тот небольшой процент, который я забираю в разрезе общего прихода, отнюдь не сказывается отрицательно на всем колл-центре, наоборот он заставляет таких энтузиастов, как я, двигаться дальше, искать возможности, чтобы сделать больше. И как только происходит момент, когда продаж становится больше, чем может позволить производство, компания вынуждена

расти. И это позитивные изменения... А то что вы хотите сейчас сделать, затормозит нашу компанию в росте. Из-за чего? Из-за меня, скажите вы. Мне не нравится тот парень-выскачка в костюме, который за год заработал больше, чем я за пять лет. Поверьте мне, это всего лишь внешняя оболочка вашей проблемы, на самом деле вы просто не хотите отдавать больше, чем получать. Если вы работаете за зар-плату, то только в рамках своих обязанностей. Нужна новая задача? Доплатите за нее. Вам уже оплачивают полную ставку работы здесь, как вы можете требовать большего? А вот как... мыслю я. Я привык сначала отдавать и только потом получать, притом отдавая значительно больше, практически на грани возможного, ты и получишь большие результаты. Думаете, каждые мои переговоры или каждый мой менеджер принесет результат? Далеко нет. У меня выход только один: давать больше и тогда все воздастся, потому что если работать усердно, то невозможно, чтобы тебя не заметили. Вы же думаете сначала о себе: как набить свои карманы. Забавно, что это говорит вам сотрудник из коммерческого отдела, основная задача которого — продавать, как можно больше. Весь мир — это бартер. Это обмен одного товара, услуги, отношений, дружбы на другие. Вы можете зажить намного лучше, если сначала будете отдавать, а не ждать указа сверху. Я уверен, что компания вас не забудет, когда добьётся ошеломляющего успеха. Ведь именно вы ответственны за успех нашей команды, именно вы должны двигать ее вперед. Если наш план не получится, то и у вас дела не станут идти лучше. А если он получится, то я уверен, что компания, зарабатывая больше, сможет сделать, что-то и ради вас. Разве мы не все работаем, чтобы получить лучшие условия? Вопрос только один: кто что готов делать ради этого. Я победил этого маленького демона у себя в голове и преуспел, а вот чего хотите вы?

Все смотрели на меня разинув рты, даже директор.

Наконец после минутной паузы, Константин произнес.

— У кого-то есть еще предложения или вопросы по текущей задаче?

— Кто будет искать колл-центры на покупку?

— По сути это те же самые «холодные звонки» с последующей продажей. Мне надо будет выйти на ЛПР, провести с ними переговоры и назначить встречу. Дайте мне только определенные критерии и я проведу с ними переговоры, а окончательный список смогу передать для проверки на арбитраж в наш юридический отдел, — ответил я.

— Хорошо. За сколько нам будет рентабельно купить такие колл-центры?

— Я исхожу из стоимости наших проектов, которые мы запустим на нем. Предлагаю дать им семьдесят процентов от оборота, который пройдет через них. То есть по сути, мы дадим им стоимость почти месячной загрузки. Что крайне мало, но в то же время крайне приемлемо в текущих условиях, так как они сейчас терпят убытки. Уверен, что часть из них все же найдут способ возобновить звонки, но будут и такие, кто примет наше предложение — это вопрос статистики и конверсии.

— Хорошо, тогда, если вопросов нет, я попрошу всех выйти, а Андрея остаться.

Когда все вышли, бросая непонятные взгляды, Константин заговорил:

— Ты не думаешь, что это слишком?

— Как я поставил Екатерину на место?

— Нет, я про рынок и покушку колл-центров. Звучит все очень интересно, но потянем ли мы это? Ты сегодня сказал правильные вещи, но директора моих отделов часто грызутся между собой и спорят.

И снова приходит на помощь одна книжка, которая рассказала мне, что конфликты — это нормально...

— Стресс, ругань и конфликты — это закономерность, которая следует из-за трения бизнес-процессов одного отдела с бизнес-процессами из другого. Только на стыке этого создается что-то новое и более сильное и рождается истина, однако следует держать эмоции при себе и слышать собеседника. Сегодня я почувствовал, что ее надо было поставить на место.

— Я думаю, мы справимся. Главное — следовать плану.

— ОК, я хотел услышать это. Если сможешь преуспеть, то я сделаю тебя коммерческим директором, а Елена станет генеральным директором. А моя работа будет закончена. Однако если твое мероприятие не сработает и мы впустую потратим два миллиона, то ты должен будешь их отработать без комиссии. Я должен знать, что ты действительно веришь в свой план, — сказал Константин и стал изучать мою реакцию.

Неужели он пытается со мной торговаться? Или просто хочет понять, как далеко я готов зайти? В любом случае предложение для него беспроблемное, а все риски принимаю на себя я. К такому я не готов.

— Я понимаю, что вы хотите сделать. Вы пытаетесь переложить финансовые риски компании на своего сотрудника. А насколько мне известно, финансовые риски несут именно учредители и директора, это совершенно другой уровень. Вы вправе проанализировать мое предложение — принять или отложить его в сторону, но не мне при-

нимать такие решения и нести в одиночку это бремя, по крайней мере не на таких условиях.

— И на каких же условиях тебе интересно это сделать? — спросил Константин.

— Я хочу стать управляющим партнером. Тогда ставка для меня будет достаточно высока.

— Итак, я получу взамен тысячу или больше операторов и явное лидерство на рынке. Плюс я буду знать, что у руля стоят правильные люди, которые умеют работать как в кризис, так и в обычные времена. ОК, я принимаю твое предложение. Если ты преуспеешь, то станешь управляющим партнером, если нет, ты должен будешь привлечь проектов на сумму даже не убытков, а на сумму упущенной выгоды от этого мероприятия. Я оцениваю их в десять миллионов рублей. Потянешь?

Не более секунды я обдумывал услышанное, я просто не смог терпеть больше, и мы пожали руки.

Снова сделка, снова возможность. Конечно, перспектива отработать такую сумму денег меня не радует, но я чую нутром, что это то, что мне нужно. Мне надо выходить из зоны комфорта, только это позволяет быстро расти по карьерной лестнице. Многие люди любят сидеть в своем привычном мире и не выходить за его рамки, но сделать можно много больше, лишь только захотеть и поверить в себя. Год назад я и представить себе не мог, что буду совершать сделку с генеральным директором на то, чтобы стать управляющим партнером.

По сути формула успеха у меня уже готова. Остается только воплотить в жизнь мой план.

# Глава 37

## ГРАНДИОЗНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ

Первое, что мне надо сделать, чтобы запустить мероприятие, это продумать его план, спикеров и местоположение. Спасибо Мери, которая на маркетинге съела собаку. Она полностью составила и оформила эти моменты, запустила отдельную страницу на сайте, а само мероприятие назвали «Антикризисным телемаркетингом».

Теперь моей основной задачей было сделать, чтобы никто из конкурентов не узнал бы о нем. Иначе все труды пойдут насмарку. Собрать решили тысячу ЛПРов из наиболее интересных для нас сфер бизнеса: банки, ай-ти компании, фармацевтика и другие.

Но наши текущие мощности были заняты реализацией наших же проданных проектов, отбоя которым так и не было.

Второй момент, который надо было решить, — это прозвонить колл-центры, которые потенциально могли закрыться, и обговорить условия их покупки. На все про все было не более месяца.

Третий момент — держать оборону от нападков Николая.

Четвертый момент — не забывать про обучение своих продавцов.

Сила тайм-менеджмента мне поможет.

Я решил действовать с последнего пункта, поэтому проверил записи разговоров своих продавцов, снял количественные показатели по активностях: встречи, звонки — все в норме. Сильно помогают мои старые коллеги, которые своим примером дают запал новичкам, как можно продавать и на какую зарплату можно выйти. А пятьдесят тысяч рублей для второго месяца работы у новичка, чем не мотивация? Это хороший уровень, который можно получать здесь и сейчас, главное — поверить.

Удостоверившись, что все идет по плану и сотрудники все больше пытаются разобраться в психотипах клиентов, я решил перейти к следующей задаче.

У меня есть помещение на тысячу мест, но для того чтобы заполнить зал на такое количество людей, мне потребуется намного больше приглашенных посетителей, с учетом того, что часть, как всегда, не придет. Обычно мы закладываем 30–40% пришедших гостей, но в условиях текущей обстановки будет непонятно, сколько людей нам надо прозвонить, но в то же время, которое как раз нету, вынуждает меня идти на отчаянные меры.

С коммерческим директором Еленой и директором по производству Светланой я уже согласовал использование наших операторов в течение одной недели с учетом приостановки проектов клиентов, но это будет означать, что мне придётся все это согласовывать с более двухстами клиентов, что займет много времени.

Вместо этого я попробую звонить всего один день, но по одному очень интересному скрипту, и если моя идея сработает, то прозвон пятьюстами операторами охватит порядка десяти тысяч компаний. Надеюсь, этого хватит с учетом нынешнего мощного инфоповода.

Быстро набросав свои мысли в скрипт, я передал его на площадку для доработки отделом разработки. Сам скрипт играл на идее того, что раз мы вышли на ЛПП при «холодном звонке», а большинство считает, что знает все уловки и это больше не работает, то как раз и продемонстрируем это нашему потенциальному клиенту, а после этого пригласим его на наше грандиозное событие, которое будет бесплатным, если приведет с собой еще одного директора, но уже из другой компании, в противном случае оно будет стоить тысячу рублей. Таким образом я создам дополнительную стоимость от мероприятия, так как многие считают: раз это бесплатно, значит, пользы от него не будет и дополнительно я буду стимулировать приток новых посетителей, кого мы не сможем охватить при «холодных звонках».

Как только дело было сделано, ко мне подошла Оля и сообщила, что у нее будет важная сделка с крупной ай-ти компанией. Она вышла на руководителя управления партнерами в одной очень крупной корпорации и мне обязательно надо быть на встрече, которая состоится завтра.

Значит, с утра — встреча, а потом проверка результатов проекта. Но для начала надо проверить, готова ли Оля к этой встрече.

— Оля, скажи, пожалуйста, ты уже определила психотип нашего ЛППРа?

— Да, он процентов на шестьдесят «творческий» и на остальные сорок — «решительный». То есть мне надо будет заинтересовать его нашим необычным подходом и убедить в том, что мы сможем дать результат. Встреча будет проходить именно с ним?

— Да.

— Тогда завтра с утра я жду тебя там.

А сегодня пойду прозвоню несколько колл-центров, которые на грани разорения.

Открываю Яндекс, вбиваю слово «колл-центр» и открываю сразу на второй странице, чтобы попасть на колл-центр поменьше. Привычным движением руки беру трубку и вбиваю цифры. Гудок.

— Добрый день! Колл-центр «Маг-медиа». Чем могу помочь?

После секундной паузы, вальяжно выдаю.

— Директор еще на месте?

— А вы по какому вопросу интересуетесь?

— Хочу купить вашу компанию.

На этом вопросе у парня случился разрыв шаблона и я услышал гудок соединения.

— Добрый день, это Сергей. Что вы хотите?

— Сергей, приятно познакомиться. Меня зовут Андрей, и я к вам не с простым вопросом. Вам сейчас удобно говорить?

— Да, так что вы хотите?

— В связи с последними событиями на рынке колл-центров мы хотим рассмотреть покупку вашего бизнеса.

— С чего бы вдруг мне его продавать?

— А вы хотите сказать, что у вас сейчас море проектов? И вы зарабатываете так же, как и месяц назад?

— Ну у меня сейчас идут определенные проекты. Мы собираемся масштабировать то, что осталось.

Либо врет, либо набивает себе цену. В любом случае люди врут. Особенно врут при «холодных звонках», никто не хочет пускать в свою кухню первого встречного. Оно и понятно.

— Смотрите, передо мной стоит задача купить один колл-центр для внутренних нужд, так как я знаю, что сейчас на рынке полный коллапс и многие колл-центры просто разоряются, если уже не закрылись, поскольку зарплату платить сотрудникам надо, а работы нет. А я хочу спасти всего лишь один колл-центр от такой участи для наших внутренних целей. Скажите, вам интересно обсудить такое предложение или я осчастливорю вашего конкурента?

Как обычно, задав закрывающий вопрос на встрече, я замолчал. Важно показать партнеру, что я не шучу и я действительно готов повесить трубку.

— Ну хорошо, давайте обсудим. Когда сможем встретиться?

Сам делает шаг к выбору встречи... Отлично! Но я создам немного важности для нас.

— Подождите для начала мне надо знать, сколько у вас операторских мест, чтобы зря не тратить время, и где они находятся?

— Двести — в регионе.

— Отлично! Я готов подъехать к вам послезавтра в первой половине дня. Будет удобно?

— Да.

Таким образом я сделал еще с десяток звонков и назначил пять встреч с колл-центрами, у которых более сотни мест.

## Глава 38

# ЛИФТОВАЯ ПРОДАЖА

Затянуть галстук, поцеловать девушку, взять кофе с собой в машину, подхватить по пути сотрудницу. Часы показывают, что у нас еще десять минут до начала встречи, а мы уже подходим к лифту в крутом бизнес-центре.

Вдруг я замечаю два до боли знакомых силуэта, которые уже стоят в ожидании трансфера навверх.

— Какая встреча, Андрей? И кто это с тобой? Твоя новая протеже? Не устал их обучать? Знаю, что они бегут от тебя пачками.

Рядом с ним стояла Лиза, немного потупив взгляд. Было понятно, что ей неудобно, но в ее случае деньги решают все.

— Привет, Николай! Какими судьбами?

— Да вот приехал вздрючить тебя в очередной раз и отхватить большого клиента. Ты случаем не ошибся дверью? Это переговоры только для тех, кто может звонить.

Провокация, пропускаю мимо ушей.

— В любом случае, твоя встреча после моей, которая начнется в девять ноль-ноль.

— Мне кажется это ты ошибаешься, совсем забегался на работе. У меня есть подтверждение.

Оборвав на полуслове, к нам подъехал лифт и мы шагнули в него, пустив дам вперед. Вслед за нами зашел парень одетый в футболку с надписью «C++ happens» и джинсы, спросил у нас, на какой этаж мы едем. Как оказалось, всем надо было на тринадцатый этаж.

Воцарилось неловкое молчание. Мы с Николаем уставились друг на друга, как заклятые враги, но сильный скрежет и треск прервал наш зрительный контакт и лифт сначала затрясся, а потом вовсе остановился. Мы застряли.

Молодой человек быстро связался с диспетчером и вызвал бригаду лифтовщиков. Досадным фактом было то, что на встречу мы все опоздали, а телефоны здесь не работали, поэтому сообщить, что-либо мы не могли нашему клиенту.

Тут молодой человек повернулся к нам и сказал:

— Ну что ж, давайте знакомиться. Мне кажется мы тут надолго. Обычно это занимает около часа.

— Вы из какого отдела?

— А мы здесь не работаем, мы приехали на встречу к Артему из отдела по управлению партнерами, — взял инициативу я.

— О, как вам повезло, а это я и есть!

На пару секунд повисла пауза, у Лизы с Олей стали круглые глаза. А между мной с Николаем чуть ли не искрился воздух. Вы можете себе представить? Мы застряли в одном лифте с крупным клиентом и с нашими конкурентами. Это было бы смешно, если бы не огромное желание продать. Адреналин стал вырабатываться в крови, но внешне я был абсолютно спокоен, как и Николай, который улыбнулся, но я опередил его вопросом.

Этот молодой человек моментально превратился из обычного сотрудника в объект страсти четырех продавцов. Да мы же его разорвем на части, если не поделим. А как тут поделиться-то?

Артем внешне выглядел достаточно дружелюбно, активно жестикулировал при общении и много улыбался. Пока он походил на то описание, которое сформировала о нем Оля.

— А вы всегда назначаете всех потенциальных контрагентов на одно время? — поинтересовался я.

— Не всегда, но часто. Бывает, кто-то опаздывает, а я жутко не люблю этого, поэтому вынужден подстраховываться.

— А мне нравится такой подход, надо будет рассказать моему директору, сэкономит кучу времени, — не растерялся Николай.

Клиент рассмеялся.

— Это точно! А главное — действительно работает.

Мой мозг должен срочно найти подходящую модель поведения для этой ситуации. Перебивать конкурента? Задавать вопросы? Договориться всем о регламенте встрече? Но несмотря на огромное желание взять всю ситуацию под контроль, я позволил Оле вести диалог, все-таки она приятная девушка и уже вроде как раскусила психотип клиента. Поэтому я решил сыграть на самолюбии Николая и предложить ему, чтобы наши сотрудницы посоревновались друг с другом. Кивком головы Николай дал понять, что согласен.

Лиза начала первой: ну что ж, расскажите нам о том, что вы хотите от нашего колл-центра?

Сразу ход конем, использует фразу «вы хотите от нашего». Клиент сразу мысленно начинает примерять на себя сотрудничество с их компанией. Ну мы еще посмотрим кто-кого. Продажи — это в первую очередь личный контакт, а здесь у меня должен быть явный перевес.

— Мне нужно найти надежного партнера для прозвона текущих клиентов на предмет удовлетворенности их нашим софтом. База данных состоит из двух сотен контактов, которые надо прозванивать в течение года.

— Тогда вы правильно сделали, что обратились к нам. Мы одни из лучших на рынке по программе лояльности. Так как у нас самые

лучшие скрипты, софт совершает минимальное количество дропнутых вызовов.

Лиза стала расхваливать себя, рановато... Что скажет наша Оля?

— Расскажите, а для чего вам вообще нужен этот проект? Что вы хотите получить в итоге?

Идет от клиента, это хорошо.

— Мне нужно повысить продажи через лояльность наших клиентов. Идея следующая: мы делаем сервис-коллы, уточняем, всем ли довольны наши клиенты, и пробуем поместить им мысль о покупке нового сервиса.

— Как в фильме «Начало» с Ди Каприо?

— Да, совершенно верно!

Попала в точку, он смотрел этот фильм. Обычно такой темперамент, или психотип, любит фантастические фильмы, а этот нашумел в свое время. Поэтому такое предположение было хорошим, хоть и опасным: если бы Артем не смотрел его, то он попросту не понял бы фразы.

— На самом деле у нас был похожий проект. Мы как раз звонили по текущим клиентам, и самое интересное, что мы не только повысили продажи, но и оперативно передавали контакты клиентов, которые были готовы отказаться от услуги. Тем самым мы спасали по несколько клиентов в месяц на общую сумму в сотни тысяч рублей.

— Скажите, а у вас был опыт работы с колл-центром?

Противоположная команда начинала злиться, так как Оля сохраняла лидерство, задавая правильные вопросы.

— Не совсем, у нас есть внутренний колл-центр, но он выполняет другие функции. Поэтому я знаю, что такое колл-центр и как он функционирует, но опыта с аутсорсингом у меня не было.

Тогда Оля вкратце рассказала, как обычно идет работа с колл-центром и в конце добавила, что мы делаем нестандартного в отличии от других.

На протяжении всего рассказа ей удавалось удерживать внимание ЛППРа, а это особенно сложно сделать при работе с творческой натурой.

— А мы сможем вам сделать лучшее ценовое предложение! — не выдержала Лиза, и это было очень преждевременно. Но она пытается вернуть внимание клиента.

— А я не хочу делать предложение, пока я не пойму, что мы действительно сможем помочь. Давайте сначала узнаем больше о проекте?

Артем был вне себя от радости либо от того, что из-за него спорят две красотки, или из такой заинтересованности в проведении качественного проекта.

Артем решил поддержать Олю и рассказал больше о проекте. Николай видя, как его протеже теряет контроль над ситуацией, не выдержал и сказал приглушенно Артему:

— На самом деле, сейчас дела на рынке колл-центров идут не очень хорошо. Я работал у них раньше и не советую прибегать к их услугам, так как они могут закрыться в любую минуту.

От Николая и следовало ожидать чего-то подобного. Понял, что сделки ему не видать, и пошел ва-банк. Но возможно, если я правильно понял клиента, мне не надо обороняться от Николая. Клиент это сделает за меня.

— Политикой нашей компании не предусмотрено говорить негативные вещи о наших конкурентах. Мы концентрируем свои усилия на нашем клиенте и результате, которого нам предстоит достичь.

Мои слова явно пришлись по нраву нашему потенциальному клиенту и он закивал.

— А почему ваш коллцентр называется «Орфей»?

Отлично, сам переводит тему и хочет знать о нас больше, и это уже искренний интерес, а не односторонняя презентация. Важно творческому клиенту рассказать интересную историю, которую он сможет перенести на сотрудничество с нами.

— О, а это очень занимательная история. Вы же знаете греческого героя Орфея, которому не было равных в красноречии и игре на арфе? А за своей возлюбленной он проделал долгий путь и зашел даже в царство Мертвых. Это полностью отображает наш подход к работе, наши операторы так же красноречивы, а для своих клиентов мы готовы на многое.

— Если ваши операторы хотя бы на десять процентов красноречивы, как вы, то вы нам определенно подходите!

Я чувствовал, как Николай был вне себя от злости, потому что он так сильно сжал кулаки, что они даже хрустнули. Но лицо его не тронули никакие эмоции, прекрасное самообладание.

Попробую отправить его в нокаут.

После обсуждения стоимости проекта, а наши конкуренты тоже сделали расчет, все-таки они были рядом с нами, хоть и были мало активны. Они предложили более низкую стоимость, желая сыграть на демпинге.

А я спросил у Оли, якобы в шутку:

— Ольга, у вас случайно нет с собой договора, подписанного с нашей стороны, с пустой строчкой об оплате.

— Конечно, есть. Я всегда ношу его после того случая, как клиент решил подписать сразу.

Настало время красиво закрыть сделку.

— Артем, вы же знаете такой термин, как «лифтовая продажа»?

— Конечно знаю, все наши продавцы проходят такой тест.

— Честно говоря, вся ситуация комична, а если провести параллель с таким тестом, то получается вообще забавно: это же надо застрять в лифте с клиентом. Поэтому не лишайте меня возможности вручить вам договор. Пожалуйста, не воспринимайте как агрессивную попытку закрыть сделку. Знаю, что вам в любом случае будет необходимо согласовать договор с вашим юридическим отделом, а я просто хочу осуществить факт вручения договора в лифте!

Я сделал небольшую паузу, чтобы показать свою улыбку, и продолжил:

— Будет что рассказать отделу продаж о важности быть готовым всегда и везде заключать договора. Вы позволите?

Артем улыбнулся, наверное, самой широкой улыбкой и хлопнул в ладоши.

— Да уж, это точно! Хорошо, давайте договор! Я хочу его прочитать.

Ничто не могло помешать нам начать работу с ним, мы вывернули ситуацию наизнанку и взяли лидерство над сделкой.

Оля светилась от счастья, хотя договор мы сразу и не подписали, что было предсказуемо: в крупных компаниях так дела не принимаются, требуется одобрение нескольких отделов. Но впечатление мы определенно произвели.

Буквально через пять минут лифт заработал, и мы вместо того, чтобы продолжить движение вверх, поехали вниз — к выходу, так как наше дело на сегодня было закончено.

Николай в этот раз не отпустил ни единой колкости в нашу сторону, но смотрел, как всегда, не очень хорошо.

Наконец-то очко в нашу пользу.

На работе меня сегодня тоже ждал успех. Моя теория со сценарием сработала и результативность за счет мощного информационного повода держалась на уровне двадцать процентов, что просто невысказано для первого дня.

Теперь мне предстоит отточить свою теорию по психотипам в последующий месяц перед мероприятием, и продать опустевшему рынку телемаркетинг.

# Глава 39

## КРАСНАЯ ДОРОЖКА

Шаг.

Проведя несколько переговоров с колл-центрами, которые по телефону заверяли, что дела у них идут отлично, но почему-то охотно шли на назначение встреч. А вот фактически по бухгалтерской отчетности в этом месяце они не закрыли и двадцати процентов нужной суммы, чтобы покрыть убытки и выйти в ноль. Да и понимания, куда двигаться дальше, было не у всех: кто-то ждал у моря погоды в надежде, что это пройдет само, кто-то рассматривал вариант перехода на рынок b2c, а кто-то пытался переключиться на другие продукты. Но в любом случае изменения коснулись всех, и отнюдь не положительные.

Шаг.

Мне получилось сбросить цену некоторых бизнесов до себестоимости оборудования и заработной платы сотрудников, так как в противном случае это превращалось бы в убыток.

Шаг.

Дальше в течение месяца Николай стал атаковать нас с удвоенной силой. Даже как-то запустил вирус к нам в систему, и мы не смогли работать целых два часа пока наши айтишники не решили этот вопрос. Но уязвимость была обнаружена, а система усилена.

Шаг.

Что заставляет меня двигаться вперед? Заключать большие пари и сделки с руководством фирмы?

Шаг.

Я не знаю что. Возможно, какая-то упрямость внутри меня или желание совершить эффективное действие в каждый момент времени. Иногда было адски тяжело не растерять мотивацию от неудачи, ведь начинать с нуля еще раз психологически очень тяжело.

Шаг.

Многие сдаются после первых неудач. Считают, что эта работа не для них. Но на самом деле это самое обычное проявление слабости.

Шаг.

Куда девается та детская решительность, с которой все рождаются?

Все мы были младенцами, и перед тем, как сделать свой первый успешный шаг, нас постигает попыток тридцать неудач. А может, и больше... И что, это останавливает нас? Нет, в голове нет даже такого понятия, как «я не могу» или «у меня не получится». И мла-

денец устремляется к победе, получает ее и двигается к дальнейшим свершениям. Но со временем в нас что-то меняется: мы начинаем бояться рисковать, многие замыкаются в себе, остаются в зоне комфорта и не развиваются, боясь совершить ошибку. «Я буду выглядеть глупо!», «у него было больше шансов» — неважно, какое возражение генерирует ваш мозг. Вы должны его обработать, как в продажах, только здесь вы продаете идею лучшей жизни самому себе. И здесь — самое сложное это то, что ваши шансы равны, так как вы боретесь с самим собой. Как можно верить в себя, если никто другой не верит?

#### Шаг.

Ответ на этот вопрос лежит в другой плоскости. Не как, а просто верить. Потому что если ты в первую очередь не веришь в свой успех, то за тебя никто в него не поверит. Конечно, могут помочь родители, девушка, но давайте откровенно: без вашей веры — это просто ноль. Пустой звук.

Еще один шаг по лестнице, я уже иду по прямой дороге к сцене. Где мне предстоит произнести вступительную речь на нашем мероприятии. Адреналин, который вырабатывается сейчас в неограниченном количестве, поступает в мою кровь, заставляя обостриться всем чувствам. Мой мозг работает совершенно на другом уровне, миллионы мыслей продолжают вырабатываться в моей голове.

Как я смог понять, существует огромное количество разных способов и методик в продажах, но все сводится к двум простым принципам. Первый принцип — идти от себя (своего продукта или услуги, неважно), второй принцип — идти от клиента.

Как темная и светлая стороны продаж. Темная — позволяет общаться с клиентом меньше и давить его продуктом и своими преимуществами, но часто это отпугивает клиента, который не может раскрыться перед вами. Такой подход я могу назвать втюхиванием, или впариванием, на кого-то он действует, но это путь разрушения, так как вы можете заставить клиента купить то, чего ему не надо, а это точно не будет плюсом в долгосрочной перспективе. Вы испортите вашу деловую репутацию, как это случилось с Николаем. Если он не сможет работать на текущем месте работы, то не думаю, что кто-то его возьмет на работу из этой сферы или по крайней мере это будет сделать тяжелее.

А вот второй принцип, наоборот, идет по стороне добра. Работая от клиента, вы понимаете его потребности, его проблемы, его текущую ситуацию, а ваш продукт сможет действительно решить его задачу. В таком случае клиент начинает вам доверять, и это доверие будет фундаментом вашего будущего партнерства.

Не стоит продавать клиенту продукт, который ему не нужен. Он почувствует эту фальшь. Только на моем опыте, я отговаривал несколько таких клиентов от покупки, если услуга им не подходила, и они мне приводили втрое больше клиентов. Уровень моей репутации рос. Люди доверяют мне.

А что может помочь нам всем в установлении контакта или отношений с клиентами?

Это возможность говорить с ними на одном языке. Все давно уже знают классификацию людей по признаку восприятия информации. *Аудиалы*, воспринимают лучше голос и звуки, *визуалы*, которые должны сначала увидеть, и *кинестетики*, познающие мир на ощупь. И это не единственная классификация, которая известна многим. А если это известно многим, то знание этого становится базовым. И лишь уравнивает ваши шансы.

Поэтому так отлично сработала моя классификация на решительных, творческих и системных клиентов. Такого еще не было и конкуренты пока не уловили взаимосвязь презентации на нужной языке для клиента и закрытием сделки.

Это как гонка вооружений. И мы здесь явно преуспели.

Всего за один месяц внедрения с моими новыми продавцами, мы уже поставили новый рекорд продаж. Менеджеры стали неминуемо закрывать сделки. Моя теория оказалась просто находкой для быстрого обучения менеджеров, оттачивать которую можно было бесконечно, подстраиваясь под различных клиентов. А коммерческий директор уже подсчитывал прибыль.

Но многим клиентам мы стали отказывать. С какой то стороны продажник, который отказывается продавать является плохим сотрудником. Так как его задача — продать, а он отказывается от сделок. Но это лишь самообман, в долгой перспективе вам поможет только честность.

Все субъективно, как само понятие добра и зла. Они были придуманы людьми. А человечеству свойственно ошибаться. Кто провел эту грань? И почему люди до сих пор путают их? У каждого своя правда, внемлют многие. Но что должно нас рассудить?

Законы, которые были написаны теми же людьми? Которые точно так же, как и вы, допускают ошибки?

Да, все верно. Но если следовать всем законам, то все равно, где гарантия того, что ты все делаешь правильно?

Ее нету.

Вот так пришлось действовать и мне.

Я нашел выход, казалось бы, из совсем тупиковой ситуации: подмял условия рынка под себя и изменил правила игры, навязав свои, при этом держа конкурентов в неведении.

Информация — великая штука. Тот у кого есть знание, будет бесспорным лидером при условии ее применения.

Главное в этой ситуации — не размениваться по мелочам. Придерживаться цели и как танк идти к ней, пока тебя обстреливают со всех сторон, а ты все равно отвечаешь минимально, чтобы заделать пробоину и сделать еще один шаг в своей цели.

Многие ввязываются в эту игру, и не знают, что они проиграют. Надеются на чудо. Верят, что можно бросить школу и университет и стать миллиардером. Да, можно, только конкуренция высока. А какой шанс? Вы что, Билл Гейтс?

Один к семи миллиардам двумстам девяносто пяти миллионам восьмистам восьмидесяти девяти тысячам двумстам шестидесяти пяти.

Не очень большой шанс — не правда-ли?

Так что же делать? Бросать все и опускать руки?

Нет, верить в себя и двигаться к цели. Только цель должна быть больше, чем вы поставили себе в здравом уме, как я делал несколько раз на протяжении последнего года.

Только тогда вы сможете выиграть даже проигрывая.

Да, да выиграть проигрывая. Вы уже наперед победитель своей жизни: любое дело, за которое вы возьметесь, преодолеете с определенной попытки. В точности, как младенец, который падает, но рано или поздно встает на ноги.

Так же и я, сейчас иду на встречу своей судьбе, мне надо продать на астрономическую цифру и мой успех уже не зависит от меня, он зависит от успеха каждого игрока в моей команде. Смогут ли они продать после нашего выступления?

Смогут. Будет ли суммы достаточно, чтобы меня сделали партнером?

Я не знаю.

Но в любом случае я уже победитель, так как я играю на этом уровне. И это лишь вопрос времени, когда я добьюсь своего.

Последний шаг к микрофону. Жду, пока посетители обратят на меня внимание и прекратят общение. Зал замолкает. Моя команда смотрит на меня с огромным воодушевлением.

На секунду закрываю глаза. Затем медленно открываю их, смакуя момент. Теперь, наконец-то, я вижу всё!

Добро пожаловать в мир телемаркетинга! В мой мир!