

**И.Мельников**

# **ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ**

**Пермь - 2018**

Илья Мельников Государственные закупки «Мельников И.В.» 2018  
Мельников И. В. Принципы успешной торговли / И. В. Мельников —  
«Мельников И.В.», 2018 — (Менеджер по продажам)

ISBN 978-5-457-14289-3

В этой книге рассказывается об этапах построения успешной торговли и законах ее выгодных решений. Торговля зародилась на заре человечества; тогда же возникли отношения, которые мы называем «купля-продажа». Суть их заключается в том, что один человек предлагает тот товар или услугу, в которой нуждается другой. Торговля – это вид предпринимательской деятельности, связанный с куплей-продажей товаров и оказанием услуг покупателям.

ISBN 978-5-457-14289-3

© Мельников И. В., 2018

© Мельников И.В., 2018

## МЕТОДИКА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Государственные закупки – это серия этапов, последовательно проходя которые сотрудники компании создают прочную клиентскую базу и стимулируют повторные продажи, увеличивая при этом прибыль предприятия. Каждый этап состоит из нескольких шагов, на каждом из которых можно предсказать и измерить результат. Четкое определение процесса продаж (или его формализация) необходимы для того, чтобы помочь торговому персоналу определять и оценивать преимущества, находить дополнительные возможности для повторных продаж, вести переговоры и заключать больше сделок, а также наладить процесс постпродажного отслеживания удовлетворенности клиента и предоставления дополнительных услуг. Формальный процесс продаж также помогает понять коммерческие затруднения каждого клиента, определить их необходимость в предоставляемых продуктах и услугах, а также представить доказательства того, что именно ваша продукция могут удовлетворить их требованиям. Налаженный процесс продаж помогает более точно оценивать возможности получения дохода от работы с конкретным клиентом. Например, имея перед глазами сводную информацию по всем клиентам своего канала продаж, можно сравнивать предложения своей компании с предложениями конкурентов, а также создавать более крепкие отношения с клиентами и деловыми партнерами. Методика Государственных закупок состоит из пяти этапов:

- 1) поиск клиентов,
- 2) оценка клиентов,
- 3) разработка предложения,
- 4) содействие принятию решения,

5) обеспечение повторных продаж. Каждый этап состоит из нескольких ключевых действий, результаты которых предсказуемы и поддаются измерению.

1) Поиск клиентов На первом этапе процесса продаж специалист по продажам выявляет потенциальных заказчиков, находит новые возможности работы с существующими заказчиками при помощи базы данных и определяет, в чем состоит конкурентное преимущество компании. Способы выявления потенциальных заказчиков многообразны и зависят от рода деятельности компании: это может быть поиск данных в сети, проведение семинаров и торговых выставок, рассылка маркетинговых материалов и опрос по телефону. Цель этого этапа – найти лицо, принимающее решения, или потенциального союзника, который может повлиять на принятие решения.

2) Оценка клиентов На этой стадии процесса менеджер и клиент оценивают друг друга. Менеджер оценивает потенциальный доход и связанные с данным клиентом расходы, чтобы решить, стоит ли заниматься этим дальше, а клиент решает, сможет ли компания удовлетворить его запросы. Для осуществления работы на данном этапе торговый персонал должен обладать способностями для определения подлинных и скрытых потребностей клиента. Затем требуется четко объяснить клиенту, как продукт или услуга компании могут однозначно решить его задачи. Цель этого этапа – убедить лицо, принимающее решения, сделать следующий шаг и подробно изучить ваше предложение.

3) Разработка предложения На данной стадии процесса клиент обычно уменьшает количество компаний для рассмотрения наиболее интересных конкретных предложений. На этом этапе необходимо продемонстрировать потенциальному клиенту, что вы действительно сможете выполнить свои обязательства. Вы можете совместно обсудить и согласовать план по продаже продукта/услуги, чтобы достигнуть договоренностей, которые будут

выгодны как клиенту, так и продавцу. Целью данного этапа является демонстрация полезности вашей компании для клиента при помощи четкого плана работ с оценкой стоимости. Если проект сложный, клиенту будет выгодно, если вы сможете реализовать все этапы плана, поскольку для привлечения дополнительных лиц необходимы время, денежные затраты и другие ресурсы.

4) Содействие принятию решения Несмотря на близость заключения сделки планы и обстоятельства, к сожалению, могут меняться. Например, на завершающей стадии переговоров менеджер может сделать заказчику слишком щедрое предложение и тем самым свести выгоду от сделки к нулю, или, наоборот, не пойти на небольшие уступки, которые обеспечили бы заключение хорошей сделки. Это очень деликатный и нестабильный этап процесса продаж. Целью данного этапа является заключение сделок, прибыльных как для вашей компании, так и для клиента.

5) Обеспечение повторных продаж Это ответственный этап процесса продаж. После подписания контракта или выплаты комиссионных с продаж менеджер должен выполнить свои обязательства полностью в соответствии с договором. Специалист по продажам, целью которого является долгосрочное сотрудничество, должен осуществлять поддержку заказчика и обеспечивать качество на всех последующих этапах пользования товаром или услугой. Удовлетворенный клиент с большей вероятностью разместит новые заказы и будет привлекать новых клиентов.

Так сложилось, что подавляющее большинство книг о бизнесе можно отнести к категории «for Dummies» – «для чайников». Принято описывать в книге не более одной идеи, так как читатель, утомленный реальной рыночной деятельностью, не будет вникать в сложные сплетения текста. В результате бизнес-литература стала своего рода вещью в себе: количество книг

растет в геометрической прогрессии. Ведь растет и спрос, порожденный постоянным усложнением рыночной ситуации. При этом практическая ценность очень многих книг колеблется около нулевой отметки. Деловой мир нуждается в знаниях и специальных технологиях. Вместо них мы часто сталкиваемся с примитивными идеями, выглядящими красиво лишь на бумаге и не обладающими реальным потенциалом их использования на реальном рынке. Это касается всего, что так или иначе связано с рынком – от матриц портфельного анализа до принципов создания брендов. Увы, все это – лишь обертка без содержимого.

Все, что было написано ранее, было написано для принципиально другой рыночной ситуации. Возможно, когда-то это работало или помогало работать. Но сейчас ситуация слишком сложна. Старые концепции и идеи утратили работоспособность, а ничего нового, способного помочь предпринимателям в работе, так и не появилось. Идей много, но все они создаются по тем же канонам, что и десятилетия назад. И это большая ошибка. Потому что современные технологии ведения бизнеса должны быть принципиально другой степени конкретики. Просто потому, что логика выбора потребителя очень усложнилась. А вместо подробных схем, описывающих воздействие на потребителя на современных перенасыщенных рынках, мы встречаемся лишь с описанием или устаревших примеров чужого успеха, или абстрактных идей, оторванных от реальности. Но они бесполезны – бизнесу на массовых рынках нужны не книги, «включающие интуицию», а четкие схемы работы, ведущие к успеху. Чтобы разобраться в сложных ситуациях на перенасыщенных рынках, на которых действует самое неизведанное и непредсказуемое существо – человек, и описать тенденции их развития, автору необходимо иметь практический опыт ведения бизнеса, обладать глубокими знаниями в области маркетинга, быть знакомым с

результатами исследований в области пси-хологии, быть способным к рефлексии и уметь мыслить абстрактно, погружаясь в хитросплетения психических процессов.

Но, увы, практики бизнеса, как правило, не интересуются достаточно глубоко социаль-ной психологией, психологи ничего не смыслят в маркетинге, маркетологи редко охватывают контекст бизнеса в целом. К тому же одних сухих знаний недостаточно, необходимо частич-ное или полное переосмысление истин, а мыслители всегда были штучным товаром. Поэтому достаточно редко встречается деловая литература, обладающая потенциалом эффективного практического применения.

Неопределенность и неоднозначность имеющихся идей является отличной почвой для спекуляций на этой теме, способом быстро наловить много рыбы в мутной воде. Оправдать постфактум при помощи новомодных и не очень концепций можно любую удачу и любой про-вал с равной степенью успеха. Судя по количеству «гуру», которые обретаются во многих обла-стях бизнес-консультирования, свою популярность этот подход не теряет. Но для нас он не только неприемлем, но и откровенно неинтересен. У нас есть больше чем некие идеи, отдаленно похожие на действующие и под которые можно подогнать какие-либо известные при-меры из мира бизнеса. У нас есть цельная картина ситуации, в которую вписывается и человек со своими особенностями внутреннего мира, и компании со своим поведением на рынке. И мы намерены ее донести до вас.

Эта книга не похожа на другие книги о бизнесе. О сложном невозможно писать прими-тивно, в результате мы получим лишь профанацию. Эта книга непроста. Но ведь и рыночная ситуация далека от простой. Поэтому мы, отчасти из кокетства, заранее приносим свои извине-ния за возможную сложность в усвоении материала. Но писать как-либо по-другому мы просто не видим

возможности: слишком непросты темы, которые подняты. И слишком сложен путь из того затяжного кризиса, в котором оказалась современная бизнес-наука по имени «маркетинг». Слишком многое нужно сказать и о многом рассказать. Поэтому мы предупреждаем: это не легкое чтение о «четырех измерениях бренда», «любимых марках», «трудных детях» или «синих океанах». Это книга о сложном и во многом непредсказуемом бизнесе, ориентированном на конечного потребителя. И в первую очередь это книга о самом потребителе, о человеке.

Возможно, не каждый поймет все, что мы хотели донести, мы готовы к этому. Также мы готовы и к волне критики, которую будут высказывать те, кто не смог осознать изложенные мысли. Но тот, кто поймет, получит эффективный инструмент работы, не зависящий от интуиции и творческих пристрастий отдельных людей. Осознавшие идеи, изложенные в этой книге, получают в свое распоряжение самое главное – знание, как действовать безошибочно в такой сложной сфере, которой является бизнес, ориентированный на конечного потребителя на современных рынках.

Мы пишем именно для таких людей – не просто энергичных и целеустремленных предпринимателей, ломающих своей волей барьеры косности и инертности людей, но вдумчивых стратегов, настоящих полководцев бизнеса, истинных героев своего времени. В наше время бизнес является вершиной человеческой деятельности, занятием, которое котируется максимально высоко. И побеждать здесь должны лучшие – не просто самые сильные и агрессивные, но и самые умные. Во всяком случае, именно таким мы хотим видеть нашего читателя. И нам очень хочется верить, что именно такой читатель не просто оценит наш труд, но и сможет самостоятельно применить на практике наши идеи. Основной вопрос, который всегда стоит перед каждым предпринимателем, – как делать бизнес? Что и

как нужно делать, чтобы получить доход? Какой вид продукции или услуг предложить потребителю? Как сохранить рыночные позиции в быстро изменяющемся мире? Как можно и нужно изменить, модернизировать или улучшить продукт, чтобы он оставался востребованным на рынке? И никто не может ответить на эти вопросы. Захочет ли потребитель купить эту якобы новинку? Мы этого не знаем независимо от того, идет ли речь о новом продукте или просто об улучшенной модификации уже известного на рынке товара. Нужен ли потребителю сотовый телефон со встроенной бритвой? Неизвестно. Нужен ли человеку авто-мобиль с шестью колесами? Может, да, а может, и нет. Нужен ли покупателю корм, которым можно кормить и кошек, и собак, и попугаев, и людей одновременно? Нет? А может, да? А почему вы так решили?

Иногда популярными становятся самые невероятные продукты. А бывает и так, что продукт, в который вложены огромные деньги, остается незамеченным. Почему так происходит, не знает никто. Маркетинг не дает ответа на этот вопрос. А потребитель уже не знает, чего еще захотеть. Какой ты хочешь сотовый телефон, человек? Красивый и удобный? О каком авто-мобиле ты мечтаешь, человек? О богатом и престижном? Какую одежду ты хочешь носить на работе, человек? Красивую, модную и удобную? Какое еще пиво может заинтересовать человека помимо тех сортов, которые уже есть на рынке? Тайна. Все явные запросы человека давно удовлетворены. Для удовлетворения каждой его прихоти, любого каприза предлагается немало товаров и услуг. Потребитель так избалован, что даже уже не знает, чего он хочет. И спрашивать человека об этом – бессмысленно. Но надо как-то работать на рынке. И не просто топ-таться на месте, предлагая товар, который компания производила в течение десятилетий. Надо одновременно успешно бороться с конкурентами, которых сейчас очень много на любом рынке («business to consumer»)

– общее название рынка, ориентированного на конечного потребителя. Противоположное понятие – b2b («business to business») – межкорпоративный рынок, где потребитель – юридическое лицо.

### 1.1. Жалкие попытки понять потребителя

Ключевым вопросом, ответ на который позволит добиться успеха на рынке товаров и услуг, является вопрос о том, как удовлетворить запросы потребителя. Это аксиома, которая давно известна. Но как узнать, что потребитель хочет, если сам он этого не знает? Выявить его капризы? Но это только капризы, от которых потребитель может с легкостью отказаться. Нанять психологов и гипнотизеров, чтобы проникнуть в подсознание потребителя и узнать, что он хочет на самом деле? Практика показывает, что и эти данные бесполезны, они все равно не описывают логику потребления. Можно сделать рыночный продукт высочайшего качества и продавать его по самым низким ценам. Но даже это не гарантирует успех. Скорее даже приведет к убыткам и банкротству. Ведь потребитель уже ни в чем не нуждается и даже не знает, что бы ему еще такое захотеть. Особенно на уже сложившихся рынках. Чтобы развивать промышленность и технологии, продукция должна быть хорошо продаваемой. А как продать новый продукт, если неясно, зачем он нужен потребителю?

Спрос в современном мире уже может быть только внушенным, искусственным. Но как человеку внушить спрос? Можно ли сказать покупателю: эта жевательная резинка со вкусом бекона с укропом – то, что ты хочешь? Сказать можно, но потребитель ее, вероятно, не захочет. Можно сказать потребителю: ты давно мечтал об этой удивительной кухонной машине, которая стирает белье, моет посуду и жарит яичницу одновременно. Но мечтал ли о ней потребитель на самом деле? Сомнительно. Можно сказать человеку: этот стиральный порошок – для крутых парней, как ты. Но захочет ли потребитель

показать свою «крутизну» покупкой стирального порошка? Кто знает...

В большинстве рекламных слоганов провозглашается, что потребитель о чем-то мечтает, к чему-то стремится, чего-то жаждет. Но работает ли такая реклама? Нет. Человек давно при-вык, что кто-то пытается за него сформулировать его желания, и не реагирует на эти попытки.

Что в результате? А в результате – конкурсы и фестивали рекламы, где оценивается художе-ственная сторона, а никак не то, как реклама помогает делать бизнес. Потому что способа оценки рекламного сообщения на работоспособность до того, как реклама будет размещена, не существует. Такая вот проблема: с одной стороны, неизвестно, какое еще новшество, нужное покупателю, можно ему предложить. С другой стороны, неизвестно, как этот новый продукт ему продать, как сформировать устойчивый спрос на него. Поэтому 9 из 10 новых марок и товаров покидают рынок. Ведь действия предпринимателей осуществляются строго наобум. И по мере роста конкуренции число «выживших» продуктов будет только снижаться. Тупик, из которого нет выхода?

В 2000 году результаты исследования, проведенного исследовательской группой Spectra/BASES в США, показали: из 30 000 новых товаров 93 % покинули рынок, не найдя потребителя. При этом ритейлеры уменьшают «испытательный срок» для нового продукта до 6 месяцев. Общие ежегодные потери производителей, по скромным подсчетам, превышают 20 млрд долл. США.

Поиск новой бизнес-идеи, новой рыночной ниши, идеи нового продукта является одним из самых насущных вопросов современного бизнеса. Бизнес невозможен без движения, без развития. Но где найти ответ на вопрос: как и в каком направлении двигаться? Потенциал

роста рыночной доли имеющегося продукта очень часто исчерпан. Нужно найти такой выход из существующей ситуации, который приведет к увеличению объема реализации, а следовательно, и к росту прибыли компании. Для этого надо выходить на новые рынки, осваивать новые продукты, создавать новые бренды. Достаточно глубоко вопрос поиска новых бизнес-идей и создания на их основе новых товаров и услуг еще не раскрывался. Как именно искать новые идеи? Как именно искать новые ниши? Как создавать новые варианты товаров и услуг?

Исследования потенциального спроса при выводе на рынок новых продуктов могут привязываться только к исследованию спроса на существующие аналоги. Отсюда следует, что при создании чего-то принципиально нового исследования просто бесполезны. И даже, если вы придумали нечто новое, при помощи исследований отношения потребителя вы не сможете ни подтвердить, ни опровергнуть свои идеи. Достаточно вспомнить про автоответчик и факс, которые были отвергнуты в ходе предварительного тестирования продукта. Создать же новые идеи на основе данных, полученных в результате исследований предпочтений потребителя, просто невозможно! Исследователи не охватывают контекст бизнеса в целом. В результате сами исследования, как правило, являются большой профанацией. Изучая высказываемое мнение потребителя, мы не сможем найти ту нишу, которая обладает потенциальным, но нереализованным спросом. Потому что мы не знаем, что хочет человек. Потребитель уже давно сам не понимает, что он хочет. Впрочем, новые рыночные ниши и искали, и ищут совершенно по другим принципам, но и они далеко не так эффективны, как хотелось бы. Это путь интуиции.

Поражения

Впервые представленный публике на Нью-Йоркском автосалоне в 2005 году Jeep Commander был создан с учетом пожеланий покупателей, которым хотелось получить автомобиль с тремя рядами сидений и полюбившимся угловатым дизайном модели Cherokee. Но Commander не оправдал надежд, и сегодня каждый проданный с немалым трудом внедорожник приносит убытки в размере стоимости Jeep Grand Cherokee. Со всей уверенностью можно сказать, что Commander – это пущенные на ветер деньги, которых у Chrysler не так уж много. Модель планируется снять с производства в 2008 году.

Да, самые интересные рыночные продукты, самые революционные решения, простые и вместе с тем гениальные, были рождены только интуицией управленцев. Своим стремлением и априорной уверенностью в своей правоте, подчас вопреки здравому смыслу, бизнесмены часто достигали значительного успеха на рынке. Но сколько было провалов среди тех, кто действовал аналогично? Сколько идей погибло, несмотря на то что авторам они казались гениальными, а продукт, созданный на их основе, в перспективе востребованным? Бесспорно, их тоже было очень много. Увы, интуитивный путь не дает ответа на вопрос о том, как искать рыночную нишу как для нового продукта, аналогов которому еще не существовало на рынке, так и для продукта, который в той или иной форме уже существует.

При создании нового продукта необходимо в первую очередь учитывать потенциально возможный спрос, иначе новый революционный продукт останется невостребованным. Потребитель просто не поймет, зачем ему нужен этот новый продукт. Так в свое время случилось с первым персональным органайзером Newton от Apple, так произошло и с DAT – кассетным стандартом от Phillips. При всей своей революционности и кажущейся нужности эти

продукты так и не нашли свой путь к кошельку и душе потребителя, несмотря на серьезные инвестиции в их создание и продвижение. Но каков этот возможный спрос, как его определить?

Потенциально востребованная рыночная ниша и по сей день является Эльдорадо биз-неса. Все хотят ее найти, иначе и создание нового продукта, и модификация имеющегося с целью расширения сбыта являются слишком рискованными мероприятиями. Но потребитель объективно почти ни в чем уже не нуждается. А установить, в чем он может нуждаться, имеющиеся исследовательские методики не позволяют. Однако стоять на месте, как правило, уже нельзя: конкуренты в любую секунду могут предложить нечто лучшее. И как действовать в такой ситуации – не ясно. Маркетинг не дает ответа на элементарные вопросы о том, что делать, как делать и для кого делать, чтобы получить достаточный объем прибыли.

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

Вспомнил хороший анекдот в тему.

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

И тут возвращается Рабинович в отряд, вываливает перед командиром пачки денег: немецкие марки, рубли, доллары: «Ух, ну и

намучился же я. Все распространил, как и было приказано! Но в следующий раз дай что-нибудь другое продавать...»

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

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

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

Я не знаю ни одного успешного предпринимателя, кото-рый бы всегда побеждал, и очень благодарен всем тем слож-ным ситуациям, которые были, есть и наверняка будут, по-тому что они помогают делать правильные выводы, обретать бесценный опыт и никогда не сдаваться.

В силу уважения к этике ведения бизнеса и наличия под-писанных соглашений о конфиденциальности я не могу пу-бликовать многие имена, фамилии и названия, тем не менее все упомянутые в книге истории, лица и компании абсо-лютно реальны.

Я стремился сделать эту книгу максимально простой, по-нятной, практичной, без лишних рассуждений и ненужного пафоса. Уверен, что здесь вы найдете советы, которые при-годятся в бизнесе и помогут вам стать настоящим мастером больших продаж: умным,

успешным, проницательным, на-стойчивым, настоящим бойцом и победителем в сложней-ших схватках и корпоративных войнах!

Идея написать эту книгу, книгу о больших продажах, при-шла давно, и я премного благодарен за нее бизнес-тренерам. Так же, как и вы, я постоянно забочусь о том, чтобы наши сотрудники постоянно росли профессионально, эффективнее работали, продавали больше. Мы часто приглашали бизнес-тренеров с целью научить менеджеров большим продажам.

После этих занятий, семинаров, практик я видел, что эффек-тивность моей команды начинала расти. Но, анализируя за-ключенные контракты, мы заметили, что есть определенный потолок сделок, где-то 20–30 млн руб., который менеджеры никак не могут преодолеть. Да, ребятам удавалось заклю-чать больше договоров, но суммы каждого из них не уве-личивались. Мы изменили подход к привлечению бизнес-тренеров и консультантов и, прежде чем заключать с ними соглашение и привлекать к сотрудничеству, стали задавать простой вопрос: «А какую самую большую сделку вы сами заключили в своей жизни?»

И вот здесь началось интересное! Все «поплыли»: один говорил, что создал невероятно эф-фективный отдел продаж, другой — разработал продающие скрипты и уникальную систему взаимоотношений с клиен-том, третий — увеличил конверсию, научил разрабатывать стратегии переговоров и регулировать этапы воронки про-даж... У всех был тот или иной опыт в бизнесе, но конкретную сумму самой большой своей сделки никто мне так и не смог назвать — или она абсолютно не впечатляла!

Когда речь идет о больших продажах, начинают действо-вать совершенно другие законы, правила, взаимоотношения, другая энергетика... И тогда я понял: никто из них ничему нас не научит!

Большие продажи — дело штучное, сложное, его невозможно поставить на поток, тем более не имея серьезного опыта.

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

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

Я решил сам учить своих сотрудников большим продажам и увидел, насколько возросла их эффективность! Эта книга — результат моего 20-летнего опыта, и цель ее — поделиться с вами знаниями, дать максимум полезной информации, которая поможет вам добиться успеха в сложных сделках, найти новые пути и методы работы, раскрыть свои уникальные возможности в больших продажах.

Мне очень нравится прекрасное высказывание Альберта Эйнштейна: «Если вы не можете объяснить что-то десятилетнему ребенку, значит, вы сами этого не понимаете». В этой книге вы не найдете наукообразных формул счастья и богатства, как и «волшебной пилюли», которая враз сделает вас миллионером. Такого попросту не бывает. Тем не менее я постарался не пропустить ни одну из проблем,

с которыми сталкивается любой бизнесмен в больших продажах, описав их решения максимально простым и понятным языком.

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

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

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

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

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

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

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

Стандарт — это практика, политика или отправная точка, придающие решению легитимность. Стандартом можно считать предыдущее утверждение, обещание или гарантию. Кроме того, это может быть практика, согласованная с другой стороной для ведения переговоров. Политика компании — это стандарт. По сути, он утверждает: «Вот наши правила». Другой стандарт, который сходен по мощи с предыдущим и который можно применить, таков: «Бывали ли в истории вашей компании случаи, когда вы делали исключения из своих правил?» Когда в следующий раз агент по продаже авиабилетов затребует с вас 100 долларов, чтобы поменять вам билет, спросите, бывали ли в истории его компании случаи, когда они делали исключения из своих правил. Если такие случаи были, постарайтесь приравнять свою ситуацию к одному из них.

Для начала попробуйте применить этот прием ведения переговоров к работникам сферы обслуживания, ведь их бизнес имеет своей целью оказание услуг другим, и потому у них почти всегда есть гарантии качества или стандарты обслуживания. Это могут быть компании кабельного телевидения, телефонные компании, авиалинии, компании, выпускающие кредитные карты, банки, гостиницы и так далее. Если вам нужно поднять какой-либо вопрос, узнайте, что говорится о стандартах обслуживания клиентов той или иной компании на ее веб-сайте, в газетах или в телевизионной рекламе.

Если агент по обслуживанию груб или отказывается помочь вам, скажите ему: «В вашей рекламе говорится, что агенты по обслуживанию клиентов всегда стараются помочь им. Интересно, как это сочетается с данной ситуацией?»

Люди не станут бросать трубку, уходить или драться с вами — напротив, как правило, они сделают то, чего вы хотите от них.

Несколько лет назад студент Уортонской школы, Джейсон Клейн,

три года подряд пытался поступить в школу права при Университете Пенсильвании (Пеннскую школу). В первый год его не зачислили; во второй год он попал в список очередников, но его не зачислили. На третий год он попал в список очередников в конце апреля, ответ о зачислении нужен был ему немедленно, поскольку он планировал получить совмещенный диплом в Уортонской школе, где окончил год учебы по двухгодичной программе.

Обычно школы права не принимают решения о зачислении студентов до лета — но его не устраивал этот срок в связи с необходимостью зарегистрироваться на курс и планами на лето. И потому он хотел не просто быть зачисленным, а быть зачисленным в качестве исключения, то есть в ускоренном порядке. Тот, кто разбирается в системе зачисления студентов в лучшие школы, понимает, что его шансы равнялись нулю. Джейсон посещал мои занятия по искусству ведения переговоров и потому обратился за советом ко мне.

Я посоветовал ему просмотреть справочник приемной комиссии и изучить стандарты школы. Затем ему следовало обратиться с письмом к главе приемной комиссии, в котором нужно было просто написать: «Вот ваш стандарт — и вот как я ему соответствую, вот другой ваш стандарт — и вот как я ему соответствую, вот еще один ваш стандарт — и вот как я ему соответствую». Я предложил ему закончить письмо следующими словами: «Пожалуйста, объясните мне, в чем я неправ здесь» или чем-то подобным. Он прислушался к моим советам.

Он отправил письмо в приемную комиссию 28 апреля. Зачислили его 2 мая. Джейсон был уверен в том, что это не простое совпадение, особенно учитывая тот факт, что представитель администрации школы сообщил Джейсону, что зачислить его смогут не раньше июня.

Как только вы осознаете силу использования стандартов других, вы будете видеть их всюду. Но до того момента все приемы будут для

вас невидимы. «Та история многому меня научила, — пишет Джейсон, ныне работающий вице-президентом и директором Переговоров, которые работают по инвестициям в Мемориальном онкологическом центре Слоуна-Кеттеринга в Нью-Йорке. — Одно дело — говорить об этих приемах и совершенно другое — видеть их действие на практике, когда ты ими пользуешься». Результат? Его фамилию перенесли на пятьдесят шесть позиций вверх и приняли на следующий же день. Как только вы осознаете силу использования стандартов других людей, вы сразу же будете видеть эти стандарты повсюду. До того времени вы даже и не подозревали о существовании подобных приемов.

Если вы оказались в ситуации, в которой нет установленных заранее стандартов, поищите способы определить стандарты, которые другая сторона согласится использовать во время переговоров. Я знавал одного молодого бизнесмена, который отправился в Hermès, дорогой французский магазин в Нью-Йорке, чтобы купить шарф. Шарф стоил 500 долларов, но со скидкой выходило 250 долларов. Молодой человек попросил продавщицу красиво упаковать шарф, потому что это был подарок ко дню рождения его жены. Но продавщица ответила: «Мы не упаковываем товар, на который распространяется скидка».

Какое возмутительное заявление для магазина такого уровня! Однако молодой человек не разозлился (что сделали бы на его месте многие, ничего не получив в итоге), а спокойно спросил: «Так значит, если бы я заплатил полную цену 500 долларов за этот шарф, вы бы упаковали его?» «Конечно», — ответила продавщица. «Значит, теперь в вашем магазине берут 250 долларов за упаковку?» — заметил бизнесмен. Завернули ему шарф? Еще бы!

Есть две основные причины, по которым люди почти всегда соблюдают свои собственные стандарты. Первая — их внутренний нравственный компас говорит им, что так поступать правильно; ведь никто же не хочет признаться самому себе в том, что он нечестен. Вторая — люди опасаются, что нарушение ими стандартов, которым, как предполагается, они следуют, может повлечь за собой гнев или раздражение со стороны третьих лиц, имеющих для них значение, например, со стороны начальника, который лично следит за соблюдением стандартов организации. Человек, нарушающий эти стандарты, будет казаться неразумным и в худшем случае может быть уволен.

Скажем, вы требуете для себя нечто абсолютно разумное, а представитель службы по работе с клиентами на другом конце провода ведет себя неразумно. По сути, он нарушает стандарты своей компании. Можно напомнить ему о третьей стороне, спросив: «Если бы генеральный директор вашей компании слышал этот разговор, он одобрил бы это?»

Что вы сделали? В ходе разговора вы прибегли к образу 320-килограммовой гориллы. Теперь ваш собеседник знает, что он подвергается серьезному риску, нарушая стандарты компании.

Несколько лет назад мы с приятелем решили купить небольшую грузовую авиакомпанию на Карибах, и я отправился собирать финансовую информацию, а заодно проверить, в каком состоянии находится имущество компании. Мы летали по разным островам, я и пилот, вдвоем на одномоторном самолетике. Было прекрасный, ясный день. Когда мы приземлились на Тортоле, одном из Британских Виргинских островов, в зале прибытия не было никого, кроме сотрудницы службы паспортного контроля.

Она замучила пилота заполнением различных анкет и бланков,

хотя они прекрасно знали друг друга и часто виделись в последние десять лет, а у меня и у пилота были пропуска для посещения аэропорта. Все, что мне было нужно, — проверить, в порядке ли крошечный офис компании. Он находился в пятистах метрах от зала прибытия, мы даже видели здание с того места, где стояли.

Я стал осматривать зал в поисках правил. На одной из стен висела табличка, какие вешают иногда в местах, посещаемых туристами.

На ней была начертана фраза премьер-министра Британских Виргинских их островов, что-то вроде «Добро пожаловать на Британские Виргинские острова! Сотрудники таможенной службы и службы паспортного контроля, а также прочие служащие ценят наших гостей и туристов и будут относиться к вам любезно, достойно и уважительно».

И тогда я подошел к сотруднице службы паспортного контроля.

— Простите!

— Да? — спросила она, раздраженно взглянув на меня.

Я указал на табличку и спросил:

— Это действительно слова премьер-министра?

Переговоры, которые работают

— Да, — ответила она уже не столь решительно.

— А как же слова вашего премьера сочетаются с нашей ситуацией?

Нас пропустили через пять минут. Как мне сказали потом в администрации, табличку сразу же сняли.

Использование стандартов

Если из химчистки вам вернули рубашку без пуговицы, можно спросить: «Это политика вашей фирмы — возвращать клиентам рубашки с меньшим количеством пуговиц?» Конечно же, это отсылка к стандартам. Но, возможно, вы сочтете для себя такое поведение чересчур агрессивным. Хорошо, пользуйтесь словами, которые вам

удобно употреблять. Тем не менее принцип ясен: разве не входит в обязанности работников химчистки не терять пуговицы?

А еще можно сказать подруге или жене: «Дорогая, мы уже семь раз ходили на фильмы, которые тебе хотелось посмотреть. Думаю, теперь мой черед выбирать фильм». И снова можно сказать другими словами. Но все, что вы делаете сейчас, — спрашиваете собеседника, считает ли он справедливым распределение между вами права выбора фильма. Что очень хорошо в использовании стандартов другой стороны — прозрачность этого процесса. Здесь нет манипулирования. Вы можете прямо заявить другой стороне о том, что делаете. Если вас спросят: «Вы пользуетесь моими стандартами против меня?», вы можете ответить: «Конечно! А что плохого в том, что в качестве основания для решения я использую критерии, продуманные и установленные вами?» И таким образом обсуждение стандартов само становится делом соблюдения стандартов: «Я просто прошу вашу компанию сделать то, что, по ее же словам, она должна делать, не так ли?»

Некоторые психологи именуют стандарты «ловушками логичности» и сваливают их использование в одну кучу с методами манипулирования. Из-за этого о стандартах складывается неверное представление. Я не пытаюсь загнать кого-то в ловушку. Я просто пытаюсь заставить людей выполнять свои обещания и делать то, что они должны сделать по правилам. Так что плохого в том, что я настаиваю на соблюдении честности и справедливости?

Что вы будете делать, если другая сторона все же решится нарушить собственные стандарты и повести себя нечестно? Они приблизятся к опасной черте, что влечет за собой определенный риск. О таких ситуациях я расскажу чуть позже.

Далее, следует иметь в виду: используя подобные приемы, вы можете навредить людям. Несомненно, приемы срабатывают — но только вы можете решить, насколько далеко вы готовы зайти.

Вот пример того, как использование стандартов может повредить людям. В начале 50-х годов прошлого века американские военнопленные в Корее подвергались промыванию мозгов. Китайские военные, помогавшие северокорейским войскам, спрашивали американских пленников: «Идеальны ли США?» Конечно же, американские солдаты отвечали: «Нет ничего идеального». Тогда китайцы спрашивали: «А вы не запишете это? Конечно, если вы в это верите. А мы дадим вам пару пачек сигарет за приложенные усилия». И многие пленные написали: «США не идеальны».

Через пару недель китайские офицеры спрашивали пленников: «А почему США не идеальны?» По сути, китайцы просили пленников привести доводы в пользу своего утверждения. Многие заключенные записывали причины, по которым США были не идеальны, и снова получали по пачке сигарет за свою работу.

Так продолжалось несколько месяцев, при этом китайцы требовали все бо́льших подробностей. А затем китайское командование опубликовало эти длинные обличительные письма, в которых американские военнопленные рассказывали, почему они не считают США идеальной страной. Все было написано руками американских солдат. И лишь немногие американцы потом отрекались от написанного ими, ведь это был их почерк. Наоборот, они горячо защищали свою точку зрения. Американские пленные, что называется, подверглись промыванию мозгов. Это был серьезный психологический удар по попыткам американского командования поддержать боевой дух солдат.

А вот более близкий нам пример: история незначительная, но полная смысла. Студент Пеннской школы права Нил Сети, учившийся у меня, отправился с друзьями в спорт-бар, владельцем которого был Дон Шула. Этот бывший тренер футбольной команды «Дельфины Майами» открыл свой бизнес по франшизе — бар, где подавали еду и напитки. Нил заказал пиво, но его принесли лишь спустя полчаса

после того, как был подан обед. «Как вы нас учили, почти не думая, я спросил, не должны ли напитки приносить до обеда», — сообщил мне Нил. Официантка горячо извинялась, добавив, что спутала заказы двух столов. Нил спросил, была ли в этом какая-либо его вина. Девушка ответила, что вины Нила в этом не было. Тогда мой студент попросил ее унести пиво. Официантка заявила, что не может сделать этого, так как уже открыла счет и внесла сумму в компьютер.

Нил спросил, включает ли политика ресторана принцип наказания клиентов за ошибки персонала. «Конечно же, нет», — ответила официантка. Тогда Нил спросил, бывали ли такие случаи, что стоимость напитков или чего-то иного исключали из счета уже после того, как сумма была внесена в компьютер ресторана. Официантка признала, что такие случаи бывали. Тогда Нил сказал: «Раз это ошибка ресторана и раз суммы списывали со счета и раньше, то почему бы и сейчас не сделать то же самое?» Официантка исключила стоимость пива из счета.

После того как девушка удалилась, друг Нила выразил крайнее удивление тем фактом, что официантка согласилась вернуть деньги за пиво. «Я знаю, как устроены эти рестораны, — заявил приятель. — Теперь эти деньги будут удержаны из ее жалкой зарплаты». Но официантка не захотела выглядеть душой и потому, возможно, предпочла сократить и без того скудный ужин своей семьи.

«Осознание того, что стоимость заказанного мной пива будет исключена из ее зарплаты, поразило меня, — написал мне Нил. — Тогда я полностью уяснил для себя всю силу подобных приемов. Я понял, что вместе с их мощью, применять которую я научился, приходит и ответственность за широкое использование этих приемов». Он заплатил за пиво и поблагодарил официантку за урок на тему отношений между людьми. Теперь он стал главным юрисконсультom крупной фирмы, занимающейся недвижимостью, однако до сих пор

утверждает, что полученный им урок оказал огромное влияние на то, как развивалась его карьера.

Осознав ответственность, вы можете решить, что для вас удобно, а что нет при ведении переговоров. Я могу попытаться сделать что-то, на что вы никогда не решитесь, считая это недостойным. И хотя в итоге я добьюсь большего, вы можете решить, что результат не стоит внутренних терзаний.

Одна женщина, посещавшая мои курсы, была уверена, что использование стандартов другой стороны не работает. Тогда я предложил ей выбрать любую ситуацию и попытаться применить этот прием. У нее было много нарядов от компании Eddie Bauer, известного поставщика и производителя одежды. Фирма предоставляла письменную пожизненную гарантию на возврат денег за ее одежду.

Итак, женщина вернулась домой, вынула из платяного шкафа все вещи от Eddie Bauer, купленные ею за предыдущие пять лет, и отправилась в ближайший магазин этой фирмы. Там она швырнула вещи на прилавок и сказала: «Мне они надоели, я хочу получить свои деньги обратно».

Персонал магазина вернул ей деньги сразу, наличными и полностью. «Мне еще никогда в жизни не было так стыдно», — сказала она на нашем следующем занятии.

Для нее это оказалось слишком, она выяснила, где проходят ее границы. Я посоветовал ей избегать ситуаций, которые ставили бы ее в неловкое положение. «Но только не говорите мне, что мои приемы не работают», — добавил я под конец.

Рассмотрим подробнее механизмы, благодаря которым эта стратегия столь эффективна. Несколько лет назад я отправился на неделю по делам на Тайвань. К концу недели отель, в котором я остановился, в качестве платы за обеспечение доступа потребовал с меня 150 долларов за 150 звонков по кредитной карте — по доллару за звонок.

Я был готов заплатить за услуги, однако в моей комнате не было никаких объявлений о том, что мне придется платить за соединение. Тогда я нашел менеджера — человека, принимающего решение, — и вступил с ним в переговоры.

«Является ли частью вашей политики взимание с клиента денег за что-либо, о чем вы его не предупредили сначала?» — спросил я.

Задав этот вопрос, я поставил ее перед выбором, который всегда предоставляю людям, пользуясь их стандартами, а именно: «Будьте бескомпромиссными или пойдите мне навстречу». А что она могла сказать? «Конечно, мы спокойно нарушаем закон, нет проблем»? Вряд ли.

Ведь по закону они должны были предупредить меня об оплате до того, как требовать за что-либо деньги.

Поэтому она ответила: «Нет, конечно».

«Хорошо, — сказал я и задал второй вопрос: — В моей комнате не было никаких объявлений о плате за соединение по кредитной карте, не так ли?» «Нет, не было, — сказала она, — но ведь в других отелях вы всегда платите».

«Конечно же, плачу, — ответил я ей. — Но там меня предупреждают заранее, не правда ли?» Она немного подумала. «Вы правы, господин Даймонд, — ответила менеджер. — Я скажу вам, что мы сделаем.

Почему бы нам не поделить разницу пополам, и тогда вы заплатите 75 долларов».

На что я ответил: «Помогите мне разобраться, я что-то ничего не понимаю. Если я прав, то я ничего вам не должен. Если я неправ, я должен вам 150 долларов. Так откуда взялись 75 долларов?»

Компромисс — это путь ленивых и неэффективных переговорщиков. К компромиссу можно прибегать лишь в самом конце, когда использованы все приемы и когда между сторонами сохраняется совсем небольшая дистанция, которую нужно преодолеть. Использование

стандартов намного эффективнее. Она ответила: «Вы правы. Я исключу плату за обеспечение доступа из вашего счета».

Быть может, вы сочтете мои действия излишне жесткими. Конечно, крайне важно использовать правильный тон в переговорах такого рода. Вы должны произносить все это спокойным, весьма любезным и рассудительным тоном. Ключевой момент состоит в том, чтобы предоставить собеседнику выбор: или перешагнуть допустимую границу, или помочь вам достичь ваших целей. Со временем мои ученики сэкономили миллионы долларов благодаря использованию подобных методов. Основной вопрос вот в чем: где должны оказаться деньги — в вашем кармане или в кармане собеседника, особенно если он поступил несправедливо.

А что если другой человек не желает отвечать на ваш вопрос о стандартах? Спросите его, есть ли что-либо неправильное в этом вопросе. Так вы превратите ответы на ваши вопросы в дело соблюдения стандартов.

Предупреждаю: если вы будете просить об исключении в присутствии большого числа людей — вам, скорее всего, откажут. Почему? Потому что так решение для другой стороны становится более ответственным. Если другие услышат о нем, они тоже попросят сделать для них исключение.

Будьте постепенны

В основе использования стандартов и, конечно, всех советов, приведенных в моей книге, лежит представление о том, что следует быть постепенным. Разбейте переговоры на ряд шагов. Большинство неопытных переговорщиков требуют, чтобы другая сторона делала слишком большие шаги сразу. Они просят других сразу допрыгнуть с того места, где те находятся, к желательной для них — для указанных переговорщиков — конечной цели: «Мой компьютер сломался. Дайте мне

новый».

Если вы просите другого человека сделать такой большой шаг, вы облегчаете ему возможность отказаться. Большие шаги кажутся опасными, а новая ситуация выглядит слишком отличной от текущей.

Значит, следует разделять переговоры на небольшие шаги. На каждом шаге вы получаете согласие и словно бросаете якорь. Расстояние от якоря до якоря должно быть небольшим. Можно завести людей очень далеко, если идти небольшими шажками. Вы поведете их от знакомого к незнакомому шаг за шагом.

По сути, в каждом случае вы строите фундамент, опершись на который сможете убедить человека идти дальше. Если вас спрашивают, к чему вы ведете, скажите, что вы пытаетесь определить их стандарты, узнать, что можно сделать в этой ситуации. Если вам зададут еще во-просы, раскройте информацию, которая приблизит вас к вашим це-лям. Фраза «Что возможно сделать в данной ситуации?» звучит, таким образом, намного лучше, нежели «Я хочу, чтобы вы дали мне скидку 20%» — гораздо больший шаг.

Следует начинать издали, с того, от чего они не смогут отказаться, не показавшись дураками. Начните с образов, сложившихся в их головах. Вот что такое стандарт — это образ в голове собеседника.

Большинство переговорщиков не начинают издали. Вам же следует на-чинать с того, что знакомо для других, — и постепенно продвигаться дальше.

Что я имею в виду, говоря, что начинать нужно издали? Спро-сите, к примеру: «Хотите ли вы прийти к соглашению?», «Хотите ли вы получить выгоду?» или «Хотите ли вы, чтобы ваши покупатели были довольны?» Так вы создадите отправную точку для перегово-ров и бросите первый якорь. И если другая сторона с самого начала заявит, что хочет прийти к соглашению, а потом начнет выдвигать возмутительные требования, спросите их: «Как же ваше поведение

сочетается с желанием прийти к соглашению, выраженным вами чуть раньше?»

В переговорах следует вести людей от знакомого к незнакомому шаг за шагом. Чем труднее ситуация, тем меньше должны быть ваши шаги и тем больше этих шагов вам потребуется.

Образы в голове собеседника должны быть простыми, такими, чтобы он не мог отказаться выполнить вашу просьбу, и такими, что устроят вас.

Вот пример того, как нужно идти постепенными шажками, начиная со знакомого. Мой ученик Роки Мотвани отправился оплатить штраф за нарушение правил дорожного движения в отдел транспортных средств в западной Филадельфии. Там он увидел табличку, на которой огромными буквами было написано: «Мы совершенно не принимаем персональные чеки». У Роки был только такой чек, поэтому он решил попытаться договориться.

Он поискал правила. На оборотной стороне его квитанции на оплату штрафа был указан почтовый адрес, по которому можно было отправить персональный чек. Что-то было знакомое в этом адресе.

Роки подошел к окошку. «Тут сказано, что я могу отправить по почте персональный чек по адресу, указанному на оборотной стороне моей квитанции. Это правда?» — спросил Роки у сотрудника отдела.

«Да», — ответил тот. «А где это?» — спросил Роки. «Это адрес нашего здания», — ответил сотрудник.

Роки немного помолчал. «А где именно в этом здании обрабатываются чеки, присланные по почте?» — спросил он. «Вон там, на том столе», — ответил чиновник, указав на стол, стоявший в двух метрах от него. «Правда? — задумчиво протянул Роки. — А можно задать вам во-прос? Что такого особенного в этих двух метрах? В двух метрах отсюда персональный чек принимают. А если приблизиться на два метра, чек

не примут... А что если я положу свой чек в конверт и передам его вам, чтобы он оказался на том столе? Тогда можно будет заплатить чеком? Я даже марку на конверт наклею».

Удалось ли Роки заплатить в тот день чеком? Да. А вот трем ты-сячам людей до него и, возможно, трем тысячам людей после — нет.

Не обязательно придавать своим словам оттенок сарказма, как это сделал Роки. Можно вместо этого спросить, есть ли какие-либо исключения из правила о непринятии персональных чеков. Суть в том, что Роки указал сотруднику отдела транспортных средств на очевидное несоответствие в правилах и благодаря этому достиг своей цели. Если бы он попытался сразу сделать большой шаг («Почему я не могу лично заплатить персональным чеком, но могу отправить его по почте?»), для служащего этот шаг оказался бы неприемлемо большим. Служащему нужно было видеть каждую стадию мыслительного процесса Роки.

С тех пор Роки стал генеральным менеджером банка JPMorgan Chase и управляет бизнесом стоимостью в 200 миллионов долларов. Однако и сейчас он активно пользуется приемами ведения переговоров, причем ежедневно. И никогда не забывает о постепенности.

А вот пример из делового мира. Один из крупных клиентов компании BASF попросил Мюррея Хелмсли, менеджера BASF, организовать нанесение штрихкодов на все фирменные упаковки. В противном случае клиент грозил удерживать 450 долларов за каждую пересылку, компенсируя таким образом свои расходы на ручную сортировку товара. Однако в штаб-квартире BASF Мюррею заявили, что не будут делать это ради одного покупателя. Что же сделал Мюррей?

По его словам, он проигнорировал угрозу и решил найти какое-то компромиссное решение, двигаясь небольшими шагами. Он убедил BASF провести испытание новой системы в течение месяца, используя наклейки, предоставленные покупателем. Работники

отделов логистики и маркетинга согласились встретиться с представителями покупателя и обсудить все детали.

Юристы говорят, что постепенность в переговорах напоминает перекрестный допрос. Вы ведете людей шаг за шагом туда, куда хотите их привести. И каждый шаг приближает вас к цели. Отличие переговоров в том, что вы намереваетесь не загнать людей в ловушку, а дать им в точности понять, куда вы направляетесь.

Один из наиболее известных примеров использования жестким переговорщиком приема постепенности — сцена из фильма «Пять легких пьес» 1970 года. Герой Джека Николсона заказывает в закусочной тост. Официантка говорит ему, что тосты они не подают. Тогда он заказывает сэндвич с курицей и салатом на тосте. Потом он просит официантку убрать майонез, масло, салат и курицу. Он говорит резким тоном и сердится, хотя ему не следует этого делать. Герой Николсона показывает, что правила закусочной нелепы и что ему могут пойти навстречу. (Однако в фильме он просто устроил сцену и не получил желаемого.)

Мои студенты учатся на чужих ошибках. Крис Дейвенпорт, одна из студенток Колумбийской школы бизнеса, заказала «Деву Марию» («Кровавая Мэри» без водки) в ресторане. Ей сказали, что это невозможно. «У вас есть томатный сок?» — спросила она спокойно. Официантка утвердительно кивнула. Затем Крис спросила о вустерском соусе, о соусе «Табаско» и о льде. В итоге официантка принесла ей коктейль.

Знаю, некоторые подумают, что в отместку вам могут плюнуть в еду. Но человек не станет поступать так, если вы говорите с ним приятным тоном. И не станет поступать так, если вы спросите, не испортит ли кто-либо вашу еду. Как-то раз я сказал такое в ресторане, и работники были абсолютно поражены тем, что я вообще мог такое подумать.

А еще можно сказать, что, если все ваши потребности будут удовлетворены, официанта ждут хорошие чаевые.

И даже если сразу вам не дадут многого, берите, сколько можете получить, и возвращайтесь за бо́льшим на следующий день. Я уже говорил: «Каждый потолок — это пол нового этажа». Пусть в этом месяце проценты по вашей кредитной карточке будут меньше на один; в следующем месяце еще раз обсудите этот вопрос. Так вы сэкономите 50 долларов там, 75 здесь. К концу года наберется существенная сумма.

### Фрейминг

Ключевой момент в использовании стандартов — да и на самом деле во всех успешных переговорах — это фрейминг, или влияние на понимание проблемы другой стороной. Чуть выше я говорил об этом. Однако нигде больше фрейминг не бывает столь важен, как при обращении к стандартам другого человека. Фрейминг — это оформление или подача информации с использованием таких слов и фраз, которые прозвучат убедительно для другой стороны.

Переговоры весьма чувствительны к используемым в них словам.

Нужно дать людям видение того, что важно. Барак Обама использовал одно слово — «перемены». Покойный ныне адвокат Джонни Кокран во время процесса О. Джей Симпсона сказал присяжным о перчатке:

«Если не подойдет — вы должны оправдать его». Компания Соса-Сола заработала миллиарды долларов на своей «освежающей паузе».

А вот еще несколько примеров того, как можно подать информацию.

Если в ресторане для вас не забронировали столик, спросите:

«Держите ли вы свое слово?» А любому поставщику услуг можно сказать: «Является ли вашей целью удовлетворенность клиентов?»

Чтобы понять, как подавать информацию, нужно задать себе простой вопрос: «О чем здесь на самом деле идет речь?» Великие переговорщики всегда четко схватывают очевидное.

Студентка Уортонской школы права Лина Чоу получила приглашение на получение карты American Express. Призом за подписку на карту были 5000 бесплатных миль на рейсах определенной авиакомпании, стоившие 250 долларов или около того. Она позвонила в American Express, но ей сказали, что она не соответствует условиям получения приза, потому что у нее уже есть карта American Express. Предложение действительно только для новых членов — так ей сказали.

Лина немного подумала, а затем перезвонила, попросила к телефону начальника и рассказала ему о своем деле. Вот что она сказала: «Не могли бы вы подсказать мне, кто в American Express обладает властью принять решение об изменении рекламной политики и стратегии позиционирования товаров во всем мире для всей компании?» «Что вы имеете в виду?» — спросил у нее начальник.

Лина ответила: «Раньше лозунгом вашей компании была фраза: “Членство имеет свои преимущества”. Но теперь я поняла, что у тех, кто не имеет карты American Express, больше преимуществ, чем у уже имеющих клиентов. Значит, вам следует сменить лозунг American Express на следующий: “Отсутствие членства имеет свои преимущества”. С кем можно поговорить об этом?».

Менеджер сразу же предоставил Лине бонусные мили. А представьте, что эту ситуацию стали бы обсуждать в блогах? Фрейминг и использование стандартов в присутствии третьей стороны (или подразумеваемой третьей стороны) весьма эффективны. В этой ситуации Лина показала American Express: компания дает основания полагать, что новые клиенты для нее ценнее уже имеющих. Когда

информация была подана таким образом, компания предпочла предоставить Лине эти мили.

Исследования показали, что благодаря фреймингу один человек может выглядеть намного убедительнее другого, даже если они предъ-являют в точности одни и те же факты. Более успешные переговор-щики оформляют информацию так, что образы в голове собеседника меняются. Нередко цитируют результаты одного исследования, по-священного определению степени выживаемости после хирургиче-ских операций. Некоторым пациентам говорят, что рекомендуемая операция имеет 90%-ные шансы на успех. Другим говорят, что опера-ция влечет за собой 10%-ный риск смертельного исхода. И хотя инфор-мация в точности одна и та же, гораздо чаще предпочитают операцию те, кому сказали о 90%-ной выживаемости.

Мой ученик купил компьютер в фирме CompUSA. Через месяц компьютер сломался. Студент позвонил продавцу, а тот сказал, что компьютер нужно отправить производителю, потому что гарантия все еще действительна. Однако мой ученик не хотел этого делать — так он потратил бы время, а компьютер был нужен ему для учебы.

Тогда студент перезвонил в магазин и попросил к телефону менеджера. Вот что он ему сказал: «Всегда ли вы поддерживаете своих поку-пателей? Или вы отправляете их к кому-то еще, как только появляются первые признаки проблемы?»

«Конечно же, мы поддерживаем своих покупателей!» — воскликнул менеджер.

«Тогда почему вы отправляете меня к производителю, хотя компью-тер нужен мне прямо сегодня для учебы? — спросил мой ученик. — Непохоже, что вы поддерживаете своих покупателей».

Ему предоставили запасной компьютер на время ремонта. В других случаях студентам предоставляли новые компьютеры на замену. А ведь большинство людей просто начали бы жаловаться, что

«компьютер сломался», или спросили бы: «Почему мне приходится отдавать его в ремонт с такими сложностями?» Но менеджер магазина даже бровью не повел бы. А студент подал информацию так, что сделал свою проблему вопросом применения магазином своих же собственных стандартов обслуживания покупателей — и в итоге достиг своей цели.

Вы можете заявить, что это нерационально. Однако наиболее важные переговоры не имеют никакого отношения к рациональности.

Они касаются чувств людей и их восприятия. Именно поэтому фрейминг — как способ подачи информации — столь важен. Можно пользоваться фреймингом, чтобы сделать мир вокруг нас справедливее.

Сотрудники банка PNC в Филадельфии совершили ошибку при работе со счетом студентки Шахназ Гилл, однако все равно сняли с него деньги за якобы имевшее место превышение кредита. Она спросила у менеджера банка: «Должны ли клиенты PNC платить за ошибки сотрудников банка?» Конечно же, менеджер не смог дать ей правильный ответ и не знал, что ему делать. Ему тяжело было сделать такое допущение.

Тогда Шахназ, ныне работающая менеджером по стратегическому развитию в компании Coca-Cola, заговорила о втором стандарте банка PNC, широко разрекламированном слогане «Мы находим решения», имеется в виду — для клиентов. «Какое решение вы можете найти в данной ситуации?» — спросила Шахназ у менеджера. В итоге ей возместили затраты.

Стандарты можно использовать не только при общении с жесткими переговорщиками, но и во всех видах отношений. Главное — делать это так, чтобы сохранить отношения. Помните, вы — на стороне собеседника, просто вы помогаете ему посмотреть на дело по-другому.

У Тахира Кази, моего бывшего ученика, была дочь Надия двух с половиной лет, которая очень не любила, когда ее сажали на высокий

стульчик во время обеда. Она хотела сидеть за столом вместе со всеми.

Но вместо того чтобы говорить Надии, что ей надлежит делать, или выдумывать что-то, отец стал обходить обеденный стол кругом, стул за стулом, спрашивая Надию: «Кто сидит на этом стуле?» Для Надии это была веселая игра, ей дали право решать, кто где будет сидеть. Она играла с радостью.

Тахир, ныне вице-президент фирмы Comcast, не сказал Надии, что за столом для нее просто не было места. Он спросил ее, что ему делать.

Надия поняла, что если она сядет на один из стульев, то кому-то из родных, кто обычно сидит за столом, не хватит места. А только она была настолько мала, что могла поместиться на своем высоком стульчике.

Конечно, ребенок постарше мог бы сказать: «Поставьте к столу еще один стул». Может быть, убедить его было бы труднее. Однако в случае с Надией все приемы сработали отлично. Благодаря им она получила силу, власть принимать решение, а постепенность процесса помогла ей понять, что она была единственной, кто мог сидеть на высоком стульчике.

Необязательно принимать стандарты и фрейминг другого человека. Значительную часть фрейминга составляет рефрейминг. Вы смотрите, как собеседник выражает свою мысль, и находите для нее иную интерпретацию, так что он постигает суть вопроса — и, надо надеяться, поможет вам достичь своих целей.

Фрейминг может поменять расклад сил во время переговоров независимо от того, насколько сильна или значительна другая сторона. Как я уже говорил, фреймингом следует пользоваться осторожно и только позитивным образом. Одной женщине, учившейся у меня на магистра делового администрирования в Уортонской школе,

предложили работу в McKinsey, одной из крупнейших консалтинговых фирм в мире.

Она полагала, что заслуживает дополнительных 30 тысяч долларов к своему бонусу при найме за свой опыт, накопленный в течение ряда лет в том секторе, для работы в котором ее наняли — медиа и развлечений. Ее будущий начальник тоже считал, что она заслуживает бонуса, однако сказал ей, что не может предложить ей эти деньги, так как политика McKinsey, распространяющаяся на всех сотрудников фирмы, требовала одинакового отношения ко всем новичкам с дипломом магистратуры делового администрирования.

И тогда студентка подумала о том, как можно переформулировать стандарты фирмы, для того чтобы достичь своей цели — получить в ближайшем времени дополнительные 30 тысяч долларов. Она спросила своего будущего начальника, как скоро компания McKinsey может выплатить премию новому сотруднику. «Через три месяца, не раньше», — ответил тот. «Так почему бы вам не выплатить мне просто эти тридцать тысяч через три месяца после того, как я начну работать?» — спросила она. «Да, конечно, так и сделаем», — ответил начальник.

Эти переговоры заняли меньше времени, нежели потребовалось вам на чтение рассказа о них.

Намного убедительнее будет предоставить другим право принимать решение, а не говорить им, каким это решение должно быть.

Вы поведете их в нужном вам направлении при помощи фрейминга и постепенности. Как я покажу чуть позже, эти два приема особенно хорошо работают при общении родителей с детьми.

Жена Джона Роша хотела избавиться от их собаки, большого далматина. Она ненавидела собаку. Начать с того, что далматин постоянно проходил через установленную для него невидимую

ограду, включалась сигнализация, а сам пес бегал по всей округе. Соседи были очень недовольны.

«Я дал жене возможность высказаться, — рассказал мне Джон, — а потом спросил, обеспечивает ли собака дружеское общение и защиту нашим детям». Жена согласилась, теперь только задумавшись о пользе собаки. Тогда Джон спросил: «Если мы избавимся от собаки, что мы

скажем детям? Что мы избавились от пса, потому что он нам мешал и потому что мы не хотели, чтобы нам мешали?»

Есть старая поговорка: «Не стреляйте из пушки по воробьям». Ведь проблема с собакой вовсе и не была проблемой. Дело было не в собаке,

а в заборе. Решение: настроить систему ограждения так, чтобы собака не

включала сигнализацию и не бегала по всей округе. Вдумайтесь и найдите

простейший вариант, необходимый для решения истинной проблемы.

Вы можете использовать фрейминг и постепенность для достижения целей и в отношениях на работе. Питер Токус, трейдер долговых инструментов на Уолл-стрит, ушел в отпуск, а когда вернулся, увидел, что его место занято. По его словам, место в операционном зале играет важную роль. Начальник отдал место Питера другому трейдеру, вернувшемуся в фирму. Одним из условий его возвращения было предоставление ему места за столом трейдеров, а место Питера оказалось единственным свободным местом. Многие бы просто сдались, но Питер решил обсудить этот вопрос.

«Я спросил начальника, номинальными или безнадежными долгами торгует Том», — рассказывал Питер. «Безнадежными», — ответил начальник. «Так почему же он не сидит вместе с другими трейдерами, торгующими безнадежными долгами?» — спросил его Питер. А затем

Питер спросил, все ли трейдеры должны сидеть за столом трейдеров. Босс ответил утвердительно. Тогда Питер спросил, сидят ли за столом трейдеров комиссионеры. Оказалось, что они там есть. И тут Питер спросил, должны ли комиссионеры сидеть за столом трейдеров.

Питер закончил свой рассказ, добавив, что у него ушло много времени на возвращение своего места. Но в итоге он вернул его себе.

По опыту я знаю, что людям труднее всего научиться фреймингу и постепенности. Большинство людей хочет мчаться вперед, для них трудно разбивать движение на небольшие шаги. А на то, чтобы верно подавать нужную информацию, необходимо затратить некоторое время. У многих просто не хватает терпения. Однако удачный фрейминг может немедленно привести к завершению переговоров в вашу пользу.

Кевин Шерлок, руководящий сотрудник банка Deutsche Bank, так обрисовал ситуацию клиенту, который постоянно просил банк выполнять дополнительную работу по кредитам, не платя за нее: «Вы полагаете, что мы должны работать бесплатно?» Если сказать подобную фразу миролюбивым тоном — она станет отличной проверкой на адекватность восприятия реальности клиентом.

Устанавливайте стандарты

Всегда следует стараться установить стандарты перед началом переговоров. Польза от общих правил почувствуется сразу же. Если вы не сделаете этого и попытаетесь установить стандарты позже, когда они явно будут вам на руку, другая сторона сочтет вас манипулятором, пользующимся ситуацией.

Вот, например, хорошее правило, которое можно установить в начале деловой встречи: любой пункт, обсуждение которого занимает более 15 минут, откладывается, и мы переходим к следующему. И тогда

к трем часам утра вы будете не на четвертом, а на тридцатом пункте,

а впереди будут лишь четыре, к примеру. По окончании обсуждения мы возвращаемся к трудным пунктам и решаем их. Это называется процедурным стандартом, или стандартом, установленным для управления процедурой, согласно которой будут проходить переговоры.

Повестка дня — тоже процедурный стандарт. Многие полагают, что повестка дня не столь уж важна, и потому даже не составляют ее. У таких людей есть представление о том, к чему они хотят прийти, и это они

считают достаточным. Но я не соглашусь — этого недостаточно!

Я не могу вообразить себе встречу без повестки дня. Даже если вы знаете, о чем намереваетесь говорить, повестка дня устанавливает своего рода стандарт для порядка рассмотрения вопросов. Если вы собьетесь, она поможет вам вернуться на нужные рельсы. Вы должны убедиться в том, что все присутствующие согласны с повесткой дня.

Таким образом, если кто-то перебьет вас и попытается перевести разговор на другую тему, вы можете подчеркнуть, что с повесткой дня были согласны все. А новую тему тоже можно записать на доске, чтобы

все видели, — в раздел «Прочие вопросы».

Даже для простой встречи мне нужна повестка дня. Если повестка дня была принята до встречи, то в самом начале встречи мне нужно проверить повестку, ведь что-то могло измениться. Мы все знаем, как легко обсуждение сходит с пути. В большинстве случаев, когда мои ученики не могли прийти к соглашению, они просто не согласовали повестку дня на старте.

Не иметь утвержденной повестки дня — все равно что сесть за руль, не зная, как доехать до места назначения.

Я люблю начинать переговоры с простых вещей. Так обе стороны

почувствуют удовлетворение. Самый простой вопрос: «Когда состоится следующая встреча?» И даже если первые пять пунктов касаются

всего лишь организационных вопросов — они очень важны. Завершение чего-либо улучшает отношение сторон к встрече и настраивает их на сотрудничество.

Переговоры по поводу слияния, стоившего 300 миллионов долларов, шли ужасно медленно, с постоянными спорами. Я понял, что нас было слишком много для того, чтобы достичь соглашения за короткое время, и потому я перехватил взгляд одного из тех, кто сидел по другую сторону стола, Рика Сейферта. Мы оба одновременно повели глазами в сторону.

«Привет, Рик, — сказал я, — хочешь, пойдём в соседнюю комнату и выпьем по чашечке кофе?» Мы с Риком наедине могли бы что-то придумать.

Однако реакция коллег Рика оказалась весьма быстрой. «И слышать не хочу об этом!» — заявил генеральный директор компании, в которой работал Рик. Они полагали, что я хочу разделять и властвовать. И ещё они беспокоились, что Рик что-нибудь выболтает или что я как-нибудь перехитрю его. Конечно же, это была нелепость.

Тогда я произнес: «А, все понятно! Вы полагаете, что я за 15 минут промою Рику мозги. Правда, Рик? Смогу я промыть тебе мозги за четверть часа?»

Его коллеги почувствовали себя глупо. Они поняли, что выказали Рику свое недоверие и что их страхи не имели под собой оснований. То, как я преподнес свое предложение, заставило их на некоторое время засомневаться. Однако я представил себе образы в их головах и понял, что сказанного мной недостаточно. Им все ещё было любопытно, почему я захотел поговорить с Риком с глазу на глаз.

Тогда я добавил: «Знаете что? Мы с Риком пойдём выпьем кофе.

Уверен, что нам обоим это нужно. Так почему бы вам не дать нам с Риком какой-нибудь вопрос, над которым стоит поработать, пока мы будем пить кофе? А мы постараемся вернуться с готовым решением».

Все сочли мое предложение разумным. Нам дали проблему на проработку, мы отправились в соседнюю комнату, посочувствовали друг другу по поводу того, как медленно идут переговоры, занялись полученным заданием, нашли решение, а потом вернулись в зал, где проходили переговоры. Наш выработанный совместно ответ изменил течение всей встречи, и в итоге переговоры о слиянии компаний закончились успешно.

А что если вы не знаете стандартов другой стороны? Что вам следует делать? Спрашивать. На работе спросите о критериях, которые они применяют при принятии решения о повышении зарплаты или выдаче премий. Если вам не скажут, заметьте дружелюбным тоном, что не сможете удовлетворить потребности начальства, пока не будете знать точно, что от вас нужно. Постарайтесь, чтобы другая сторона дала вам как можно более детальную информацию — и о потребностях, и о размере премий. А потом, когда вы будете соответствовать их

стандартам, вам будет намного легче привести свои доводы в пользу прибавки. Обратитесь к индексу потребительских цен и посмотрите, платят ли вам больше или меньше в реальном исчислении в этом году по сравнению с прошлым. Если меньше — спросите: «Разве не был я столь же полезен для компании в этом году, что и в прошлом?» Или найдите один из показателей успешности компании, который можно будет использовать.

Да, конечно, есть ситуации, в которых этот прием не срабатывает. Как я уже говорил, ни один из приемов не является совершенным.

Но если вы будете ими пользоваться — они будут работать чаще. И даже

небольшое увеличение числа успешных случаев в вашей практике окажет значительное положительное влияние на всю вашу жизнь.

Если вы спрашиваете у другой стороны о ее стандартах, вы зачастую выражаете собеседнику свое уважение, особенно если делаете это вежливо. Однажды я запоздал с оплатой крупного счета от компании American Express. В результате компания отказалась предоставлять мне бонусные мили на перелет. Об этом мне сообщила по телефону их представитель по работе с клиентами. Я готов был взорваться — ведь я пользовался услугами American Express очень давно и был их старым

клиентом. Но тут я остановился и подумал о том, как этой женщине приходится работать каждый день.

— Бьюсь об заклад, люди кричат на вас целыми днями, — сказал я ей. Она подтвердила мои слова.

— Бьюсь об заклад, многие пугают вас отказом от карты, если не получают свои мили, — продолжил я.

— Конечно, — сказала она.

— И что вы делаете в такой ситуации? — спросил я.

— Знаете, — ответила женщина, — я просто переключаю их на отдел отказов от карт. Я не обязана заниматься этой ерундой.

— А вы когда-нибудь возвращали мили тем, кто запаздывал с оплатой счетов? — задал я свой вопрос.

Она ответила утвердительно.

— В каких случаях? — мне нужно было это знать.

Женщина ответила:

— Когда извиняются, когда благодарят меня и обещают не делать так в будущем, когда со мной любезны.

— Вы знаете, я действительно прошу у вас прощения за задержку

с моим счетом. Я был бы крайне признателен вам, если бы вы смогли вернуть мне бонусные мили. Обещаю никогда не запаздывать с оплатой. И еще я думаю, что вы очень приятный человек, — сказал я.

Она засмеялась и ответила:

— Мили уже вновь на вашем счете.

Благодаря практике вы сможете использовать этот прием успешнее.

Контролируйте критерии, согласно которым принимаются решения.

Обычно женщины-менеджеры и руководители возмущаются,

когда партнеры-мужчины просят их взять в руки мел и выйти к доске, чтобы записать темы для обсуждения во время встречи. Я советую

всегда брать мел — так вы будете контролировать весь процесс.

Как-то раз я участвовал в переговорах с двумя руководителями компании Tyson Foods, крупнейшего в мире производителя куриного мяса, говядины и свинины. По другую сторону стола сидели Бадди Рей и Уэйн Бритт, генеральный и финансовый директора этой компании. Я представлял хорватскую компанию, задолжавшую Tyson Foods свыше 75 миллионов долларов за цыплят, проданных моим клиентом в России. Я пытался уменьшить размер долга и обговорить схему, которая позволила бы моему клиенту остаться в бизнесе.

Мы встречались в отеле «Риц-Карлтон» в Бакхеде, недалеко от Атланты. Я был намного моложе их и потому предложил вести протокол встречи. Ведь я хорошо умел печатать. Седовласый генеральный директор Tyson Foods снисходительно отмахнулся от меня и согласился, чтобы я вел протокол.

Поэтому я составил протокол в точности так, как мне того хотелось, упорядочил основные темы для обсуждения в точности так, как мне было нужно, напечатал меморандум о встрече в точности так, как

мне хотелось, и составил повестку дня для следующей встречи в точности так, как мне было нужно, а потом отправил все это руководителям Tyson Foods.

На следующую встречу этот седовласый генеральный директор компании Tyson Foods пришел с ноутбуком. Нес он его неловко, словно

впервые держа в руках. Он сделал выразительный жест в мою сторону и воскликнул: «Протокол буду вести я!» Он был неглуп.

Неважно, какое место вы занимаете в организации, — лишь несколько продуманных вопросов помогут вам вскоре взять контроль над переговорами в свои руки. «Каковы в данный момент наши цели?» — такой вопрос можно задать, абсолютно никому не угрожая.

«В чем проблема?» — можно спросить в высшей степени тактично.

Вы можете предложить записать эти вопросы на доске, попросив разрешения это сделать. И в скором времени вы будете контролировать переговорный процесс.

Указываем на недостойное поведение

От указания на стандарты другой стороны всего один шаг до указания на недостойное поведение. Человек, поступающий недостойно, неявным образом нарушает собственные стандарты, действуя в нарушение установленных норм общества в целом, компании, группы или прочей организации, к которой он принадлежит.

«Общество» в данном случае включает третьи стороны, перед которыми ваш собеседник имеет моральные обязательства. А третья сторона обладает ключевым значением независимо от того, присутствует она или нет. Человек, выглядящий неразумно в глазах влиятельных третьих сторон, потеряет кредит доверия, может подвергнуться осуждению или даже будет уволен.

Зачастую, когда люди поступают с вами недостойно, вы можете потребовать с них «компенсацию» или долговую расписку в ответ

на их недостойное поведение. Извинения — это компенсация. Если в автосервисе задерживаются с ремонтом вашей машины, то вы можете указать на неправильность такого поведения, и вам бесплатно поменяют масло. Некоторые из приведенных выше примеров включают отсылку к неявно присутствующей третьей стороне, как, например, тот случай с сотрудницей службы паспортного контроля на Тортале (что если бы премьер-министр узнал, что она нарушает его обещание?).

Указание на недостойное поведение особенно полезно для женщин-менеджеров в корпоративных офисах, где преобладают мужчины. Есть множество путей применения этого метода — напрямую, с юмором и так далее. Почти все они эффективны. Одна моя знакомая, вице-президент компании, — человек, чрезвычайно готовый к сотрудничеству. Это просто замечательно, однако работала она в логове хищников.

Однажды она разговаривала с генеральным директором компании в присутствии второго вице-президента, мужчины. Буквально на середине ее фразы второй вице-президент встал и вышел, что привело женщину в замешательство. Она решила, что пришло время оказать сопротивление. Закончив разговор с генеральным директором, она разыскала второго вице-президента и подошла к нему.

— Позвольте задать вам вопрос, — начала она.

— Да, я вас слушаю, — ответил мужчина.

— О чем вы думали, когда вышли на середине моей фразы, поставив меня в неловкое положение, когда я разговаривала с генеральным директором? — спросила она. — В чем заключалась ваша цель? И какого рода отношения вы хотите теперь со мной поддерживать? Поступили бы вы так же, если бы я была мужчиной?

По ее словам, тот приносил ей свои извинения еще два дня.

Великие переговорщики всегда четко схватывают очевидное — и говорят о нем. Поэтому, указывая на недостойное поведение, тоже

следует быть прямым. «Вам обязательно кричать на меня?» — можете спросить вы. Или: «Я обещаю стараться изо всех сил никогда не перебивать вас. Могу я рассчитывать на подобную ответную услугу с вашей стороны?» Помните, такие приемы можно нередко использовать против жестких переговорщиков, которые, похоже, не имеют понятия о человеческих отношениях и стараются всячески ослабить вас.

В фильме «Достать коротышку» герой Джона Траволты дает советы по ведению переговоров персонажу, которого играет Джин Хэкмен.

Траволта говорит Хэкмену, что во время переговоров следует поднимать шторы, чтобы солнце светило в глаза собеседнику, из-за чего тот отвлекался бы. Представьте себе, что подобное проделали с вами. Разве вы не захотите призвать другую сторону к порядку? «Почему я сижу

так, что солнце светит мне в глаза?» или «Солнце отвлекает меня. Почему бы не опустить шторы, чтобы я мог сосредоточиться на разговоре

и на ваших словах?»

Вам необходимы приемы, которые позволят вести переговоры с жесткими переговорщиками. Не все переговорщики любезны. Некоторые советуют всегда быть любезным во время переговоров, это, по их словам, придает вам силы. На самом деле все зависит от ситуации. Я не хочу быть добр к акулам в воде, мне нужно защищаться — и я пользуюсь отпугивающим средством. Я бы и хотел быть добрым, но я не могу оставить себя — или вас — без защиты, если ситуация не располагает к доброте.

Главное при указании на недостойное поведение (и это один из самых мощных приемов вообще) — вы никогда не должны делать предметом спора себя. Если вы так сделаете, вы лишитесь компенсации, потому что тоже будете выглядеть неразумно. Юристы постоянно совершают эту ошибку. Они могут сказать: «Как вы смеете называть

меня нахалом? Сами вы нахал!» В действительности же чем неприятнее становится другая сторона, тем спокойнее и невозмутимее должны

быть вы. Это один из немногих приемов, от которых нет защиты. Например, вы можете сказать необычайно приятным голосом: «Почему вы кричите на меня? Я бы никогда не стал бранить вас. Ведь я же уважаю вас».

Вам требуется перевести все внимание на них. Так они будут казаться в пропасть и с каждым словом будут казаться все неразумнее.

Этим приемом широко пользовался Махатма Ганди. Он вынул бриллиант из короны Британской империи — Индию, ни разу не повысив голоса и не подняв когда-либо оружия. Чем яростнее становились

британцы, тем пассивнее вел себя Ганди. В конечном счете Британия зашла настолько далеко, что не смогла более противостоять натиску мирового общественного мнения и предоставила Индии независимость.

Преподобный Мартин Лютер Кинг со своей стратегией отказа от применения насильственных методов борьбы вызвал ту же реакцию.

Сторонники господства белых в конце концов стали казаться настолько крайними в своих взглядах, что потеряли всяческую поддержку политической системы и большей части населения страны.

Если вы не делаете предметом спора себя, то ваше указание на плохое поведение действует столь мощно потому, что обращает все существо вашего собеседника против него самого — все внимание сосредоточивается на нем. В ходе вторых дебатов президентской кампании 2008 года в США при каждом оскорблении со стороны Джона Маккейна Барак Обама был вежлив. Когда по окончании дебатов Маккейн отказался пожать Обаме руку, тот был весьма любезен с ним. Все негативное внимание было обращено на Маккейна. Думаю, именно там

и тогда он проиграл выборы.

При корпоративных или родственных отношениях с людьми нужно быть очень осторожным относительно способа, каким указывается на недостойное поведение. Зачастую требуется чрезвычайная тактичность. Вот вам пример: менеджеры жалуются на то, что другие в их компаниях присваивают их идеи. На собрании человек выдвигает замечательную идею, только чтобы услышать, как кто-то, изложив ее другими словами, чуть позже в ходе того же собрания выдает ее за свою собственную и пытается получить признание за нее. Отличный повод указать на недостойное поведение — но при этом не делать себя

предметом спора.

Прежде всего вам следует сделать комплимент человеку, претендующему теперь на украденную у вас мысль. «Прекрасно! — следует сказать вам, причем без всякого сарказма. — Когда я предложил эту мысль пару минут назад, я надеялся, что кто-нибудь меня поддержит. Рад, что вы со мной согласны!» Или же, если вы хотите выразиться жестче (не делая при этом предметом спора себя), вы можете сказать примерно так: «Отлично! Когда я предложил эту идею несколько минут назад, я и не знал, что кто-то еще работает над ней». Затем опишите

все то, что группа, которой вы руководите, сделала за последние несколько месяцев в рамках разработки этой идеи. И наконец, спросите сладким голосом: «А как вы над ней работали?»

Может быть, на этот раз тому человеку и удастся отговориться, но больше он уже никогда ваши идеи не тронет.

Ясно, что чем больше вы тренируетесь, тем эффективнее сможете применять эти приемы. Практикуйтесь во фрейминге вопросов, неразрывно связанных со стандартами. Вы все лучше и лучше будете

справляться с этим. Например, спрашивайте: «Что же здесь справедливо?», «Так что мы на самом деле решим?», «Должен ли я платить за ваши ошибки?», «Заключается ли цель вашей компании в том, чтобы ваши клиенты были довольны?»

Главное — не сердиться, когда другая сторона нарушает собственные стандарты. Требуется изменить свое отношение, чтобы вести себя правильно. Например, всякий раз, как меня пытаются обмануть, я прошу членов моей команды не расстраиваться. «Взгляните на это по-другому, — обычно говорю я им. — Мы только что заработали деньги!» Мы указали на недостойное поведение и получили компенсацию. Я даже рад, когда другие пытаются меня обмануть. Теперь я могу навесить на них ярлык обманщиков — и впредь смогу пользоваться им постоянно.

Если на мои звонки и письма не отвечают, я стараюсь не сердиться. Я просто веду реестр, куда записываю дату и время своих звонков.

Когда же у меня набирается достаточно материала, я пишу этому человеку электронное письмо, гласящее: «Честное слово, за последние две

недели мы звонили вам четырнадцать раз. Мы очень хотим связаться с вами. Можно ли это как-нибудь сделать?» Теперь у меня есть записи,

которыми я могу воспользоваться при обращении к третьей стороне.

Вот только мне редко приходится ими пользоваться, потому что почти всегда мне перезванивают.

Моя студентка Мойра Маккаллоу, учившаяся на магистра делового администрирования по программе для руководителей в Колумбийском университете города Нью-Йорка, отправилась в арендуемый ею летний домик на пляже в один из дождливых летних выходных дней — и застала там владельца домика с друзьями. «Он не предполагал, что мы приедем в такую погоду», — рассказывала она.

Многие начали бы кричать и ругаться на хозяина — и ничего бы не добились. Поступи так Мойра, владелец встал бы в позу, и той пришлось бы обращаться в суд, чтобы заставить его выплатить компенсацию. Но она была абсолютно спокойна. «Я спросила его, оплатили ли мы пользование домиком за все лето, за шестнадцать недель, за каждый день недели», — рассказывала она позже.

Владелец признал, что поступил неправильно. По-прежнему деловым тоном Мойра спросила его, как он готов компенсировать свое поведение.

В итоге она получила еще две бесплатных недели в сентябре. «Люди очень часто упускают из виду свои цели», — рассказывала Мойра, работавшая

менеджером в области телекоммуникаций в Лондоне и Нью-Йорке, а ныне

являющаяся матерью троих детей — семи, десяти и одиннадцати лет.

Тренируйтесь — так вы достигнете большего и чаще будете добиваться своих целей.

Бен Янг, еще один мой студент, отправился в магазин электроники на Манхэттене, чтобы купить аккумулятор с увеличенным сроком

службы для своей видеокамеры. Продавец потребовал с него 200 долларов, хотя батарейка стоила в четыре раза меньше. Бен был поражен.

«Почему вы требуете с меня в четыре раза больше обычной цены?» — спросил он сладким голосом. Продавец скинул цену до 100 долларов.

«А почему вы делаете такую большую скидку? — спросил Бен. — Должно быть, вы пытаетесь надуть меня».

Затем цена была снижена до 80, 65 и, наконец, до 55 долларов. «Это наименьшая цена, которую я могу вам предложить», — заявил продавец. И тут Бен вызвал менеджера. «Я хотел бы знать, вы всегда за-

прашиваете с покупателями четырехкратную цену за товар?» — спросил

его Бен. Менеджер сказал, что это не так, осудил действия продавца, продал аккумулятор за 50 долларов да еще добавил Бену бесплатный чехол — «за причиненные неудобства». Какой натиск! До чего же забавны эти жесткие переговорщики!

Ка-мин Лим, посещавший мои занятия в Колумбийской школе бизнеса, никак не мог добиться, чтобы коммунальная служба сделала ремонт в его квартире. Казалось, технический персонал реагирует лишь на заявления тех, кто неоднократно приходит к их начальнику и притом еще разговаривает недовольным тоном.

Итак, Ка-мин отправился к начальнику и спросил: «Как вы считаете, справедливо ли, что самые тихие и спокойные жильцы ждут ремонта дольше всех?» В сущности, он тем самым указал на недостойное подведение. Техническая служба поступала несправедливо. Чтобы отметить это, Ка-мин использовал весьма удачный фрейминг. В итоге ремонтники пришли через четыре часа.

Если выпоступаете иногда неправильно, не пытается ли другая сторона взыскать с вас слишком большой штраф? Вы можете применить фрейминг и в этом случае. По сути, другая сторона поступила недостойно, затребовав с вас слишком большую компенсацию за ваше недостойное поведение. В таких случаях я нередко говорю: «Как сурово вы хотите наказать меня за это!». Так люди смогут взглянуть на ситуацию в истинном свете.

Терри Джонс, мой студент из Колумбийской школы бизнеса, купил неправильный билет на пригородный поезд в штате Нью-Джерси. Кон-тролер стал ругаться, потребовал, чтобы Терри купил дорогой билет

до Нью-Йорка, заплатил штраф и так далее. «Так может быть, лучше

сразу смертную казнь назначить?» — спросил Терри весело. Кондуктор улыбнулся и сказал, что еще придет, но так и не вернулся.

Невеста Джейми Чаретты всего за 34 доллара получила купон без ограничений на готовые новые очки из магазина оптики Cohen's Optical. Однако продавец в магазине заявил ей, что акция действует только в отношении ограниченного числа (дешевых) оправ. В этом случае многие просто сдались бы. Другие решили бы, что не хотят идти на конфронтацию. Однако Джейми, посещавший мои занятия по ведению переговоров во время обучения на магистра делового администрирования по программе для руководителей в Колумбийском университете, решил воспользоваться стандартами магазина и заставить фирму сдержать свое обещание.

Невеста Джейми выбрала в каталоге фирмы Cohen's оправу за 174,54 доллара. Затем они вместе отправились в магазин, и Джейми по-знакомился с хозяйкой магазина. Выяснилось, что та работает по фран-шизе и несет полную ответственность за товар, представленный в магази-не. Кроме того, она подтвердила, что удовлетворенность клиентов очень

важна для фирмы Cohen's, как об этом и было заявлено в их рекламе.

«Затем я спросил ее, входит ли в политику Cohen's признание выпущенных фирмой купонов, — рассказывал мне Джейми. — Она сказала,

что входит». Однако сразу же отказалась признавать предъявленный ей купон. Джейми снова спросил, несет ли фирма Cohen's ответственность за публикацию своей рекламы.

Хозяйка магазина стала обвинять рекламное агентство в ошибке и крайне разгорячилась по этому поводу. А Джейми сохранял спокойствие, постоянно напоминая ей об одних и тех же пунктах стандартов:

о ее полномочиях, об удовлетворенности клиентов и соблюдении политики компании. Под конец он спросил ее, неужели деньги за какую-то конкретную оправу для очков для нее важнее.

В итоге женщина начала кричать на Джейми и его невесту: «Да, вы правы, деньги для меня важнее всего!» Джейми замолк, отступил назад и стал ждать. Вдруг все посетители — а их в магазине было много — замерли и начали удивленно посматривать на хозяйку. Прошло несколько секунд, показавшихся вечностью. Джейми уже стал было подумывать о том, что нужно написать письмо в головной офис компании и рассказать им об этом торговом предприятии. Он знал, что она подумала о том же.

Затем Джейми начал спокойно пересказывать слова хозяйки притихшим посетителям. Она остановила его, извинилась и сказала, что он прав. Она подтвердила, что клиенты для нее важнее, и согласилась, что магазин несет ответственность за рекламу фирмы. Джейми попросил свою невесту вручить хозяйке выбранную оправу и купон. Очки были готовы через 30 минут.

Я понимаю, что многие люди не зашли бы так далеко в борьбе за справедливость. Джейми сообщил, что во время разговора он чувствовал, как у него дрожит губа, — но я сказал, что с практикой это пройдет. Главное, что он все время сохранял спокойствие, а рассердилась только хозяйка. Некоторые могут сказать, что не следовало наказывать магазин за ошибку рекламного агентства фирмы. Может быть. Однако я привел эту историю, чтобы еще раз показать, как пользоваться этим приемом. Обратите внимание: в своем подходе Джейми был последователен и ни разу не смутился. Этот прием можно использовать всю жизнь как в большом, так и в малом. Стоит лишь решить, что вы будете заставлять других выполнять их собственные обещания.

Рассмотрим теперь несколько примеров ведения важных деловых

переговоров и посмотрим, как применять описанные приемы. Пару лет назад компания Hewlett-Packard участвовала в крупном проекте по обновлению компьютерного парка компании Telecom Egypt в Каире. Один из служащих египетской компании был неистовым сексистом, он говорил и делал множество неподобающего, и все сотрудницы-американки, работавшие в Египте, были готовы к борьбе.

Компания Hewlett-Packard направила несколько человек в мой офис в Филадельфии, и они в течение нескольких часов беседовали со мной о том, как разрешить ситуацию с использованием приемов ведения переговоров. По различным деловым причинам они не хотели напрямую обращаться к правлению Telecom Egypt со своими доказательствами, построенными лишь на отдельных примерах.

Я спросил сотрудников Hewlett-Packard, используются ли в проекте деньги из правительственных источников. Оказалось, небольшая часть денег была предоставлена Агентством международного развития (USAID — United States Agency for International Development). Американские компании не имеют права участвовать в проекте, в котором

нарушаются законы США, получая при этом деньги от правительства.

А ведь действия сотрудника Telecom Egypt явно противоречили американскому законодательству.

Тогда я предложил людям из Hewlett-Packard вернуться в Египет, попросить сотрудниц перестать сердиться и выдать каждой по блокноту и карандашу (или ручке). И в течение месяца американки должны были

просто записывать в эти блокноты все, что этот сексист сказал или сделал, — но не спорить с ним, не протестовать, не сердиться и так далее.

Я сказал, что через месяц эти блокноты нужно будет собрать, сложить вместе, скрепить их резиновым кольцом для бумаг, написать

к ним короткую аннотацию и отправить все это в штаб-квартиру USAID в Вашингтоне с вопросом: «Что вы думаете по этому поводу?» Вскоре сексист был уволен. Никакой возни, никакого шума и никаких проблем. Это один из наиболее ярких примеров использования стандартов в борьбе с недостойным поведением.

Одна из наиболее сложных ситуаций, в которых я когда-либо оказывался и которая привела к жестким переговорам, возникла несколько лет назад, когда я оказывал важные услуги по финансированию одной компании. Это была одна из крупнейших украинских компаний — «Южный машиностроительный завод», или «Южмаш», которая должна была получить финансирование в виде 107,5 миллиона долларов еврооблигациями. Будучи предприятием по производству ракетно-космической техники, «Южмаш» некогда построил бо́льшую

часть советских межконтинентальных баллистических ракет наземного базирования с ядерными боеголовками. После распада Советского Союза и провозглашения независимости Украины «Южмаш» передал свои ядерные боеголовки Москве в рамках соглашения по разоружению, подписанного при участии администрации Клинтона. Целью соглашения являлось ограничение числа стран, владеющих ядерными ракетами.

После этого жеста доброй воли со стороны Украины в страну пришли западные инвестиции. В частности, «Южмаш» мог получить заказ от совместного предприятия гражданского назначения с участием компании Boeing на производство ракет для вывода на орбиту спутников связи.

«Южмашу» нужен был оборотный капитал на постройку ракет.

Иностраных коммерческих кредитов подобного размера в истории

Украины еще не было. Я консультировал «Южмаш», на мне лежала от-ветственность за успешное заключение сделки. В итоге я убедил лон-донское отделение банка JP Morgan предоставить деньги.

Осуществление проекта началось в 1998 году, когда мы получили от Министерства финансов Украины безусловную безотзывную гарантию

правительства Украины, составленную мной, на те 107,5 миллиона дол-ларов, что были взяты в кредит «Южмашем». Гарантия была очень на-дежной. Я подумал, что инвесторам или кредиторам понадобится подоб-ная гарантия, поскольку у «Южмаша» не было истории заим ствований

на Западе и выдача кредита могла показаться неоправданно рискован-ной. Действительно, европейское отделение Всемирного банка — Евро-пейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) — два раза отказал нам

и «Южмашу» в кредите, посчитав риски слишком высокими.

Однако украинское правительство было в высшей степени радо предоставить нам гарантию. Это был прекрасный политический жест, поскольку предыдущим руководителем «Южмаша» был Леонид Куч-ма, к тому времени уже ставший президентом Украины. Кроме того, гарантия не стоила Министерству финансов ничего; бумага, на кото-рой ее напечатали, была дороже — поскольку тогда еще не было опре-делено место Украины в международных кредитных рейтингах инве-стиционного уровня.

Я держал эту гарантию в течение пяти лет, до марта 2003 года, ког-да — подумать только! — Украина получила позицию в международ-ном рейтинге. Тогда менеджеры «Южмаша» и я отправились в Мини-стерство финансов и заявили, в сущности, следующее: «Здравствуйте,

это снова мы! Мы готовы к сделке!» Представители лондонского отделения JP Morgan и обслуживавшая их юридическая фирма Linklaters потребовали, чтобы гарантия была продлена в связи с истечением пятилетнего срока.

В общем, министр финансов сказал, чтобы мы убирались. Президент Кучма готовился к отставке, министерство брало в кредит миллиарды долларов у других стран, а условия нашей гарантии были драконовскими. Министр считал себя хозяином положения и полагал, что в его руках сосредоточена вся власть. А поскольку все деньги правительства поступали из-за рубежа, он еще обладал и достаточной мощностью, чтобы противостоять пожеланиям президента Кучмы.

Мы попытались сотрудничать, а именно объяснили, что для Украины эта сделка действительно очень важна, что благодаря ей будет создан рынок иностранного коммерческого кредитования, что она позволит открыть путь для всестороннего развития частного сектора экономики Украины. Бесплезно. Наконец, мы решили воспользоваться их же собственными стандартами.

Менеджеры «Южмаша» и я встретились с министром финансов и его заместителями вновь за столом переговоров. Мы сделали копии гарантии, подписанной ими пять лет назад. Я спросил министра:

«Говорится ли здесь, что гарантия безотзывная?» Он, конечно, согласился. Затем я спросил: «А что значит “безотзывная”? Что вы можете позднее отозвать ее в любой момент, как только вам того захочется?» Очевидно, «безотзывная» значит не это. Всем стало несколько неудобно. Мы использовали их же стандарты против них.

Я продолжил: «Говорится ли здесь, что эта гарантия “безусловная”?» Да, это было так. «Так что же значит “безусловная”? — спросил я министра. — То, что вы можете изменять условия в любое время, когда вам захочется?» Министр и его заместители поворчали, но согласились, что я опять прав, — в гарантии имелось в виду не это.

Тогда я перешел к последней странице гарантии и попросил всех присутствующих открыть эту же страницу. «Разве это не печать и под-пись министра финансов Украины на этой безотзывной, безусловной гарантии украинского правительства?» — спросил я. Конечно же, это были его печать и подпись.

Наконец, я сказал: «Так, значит, вот какие правила Министерство финансов Украины устанавливает для всех тех иностранных кредиторов, у которых Украина заимствует миллиарды долларов, — Министерство финансов Украины готово нарушить свои обязательства перед иностранными займодавцами, как только сочтет для себя удобным так поступить». Я предположил, что с таким подходом они вряд ли привлекут внимание многих кредитных учреждений.

Встреча оказалась невеселой. Один из заместителей министра так рассердился, что напомнил нам о том, что мы, американцы, находимся на территории Украины. «Вы что, угрожаете нам физической расправой?» — спросил я его. Так мы стали выглядеть на переговорах еще убедительнее. Он зашел слишком далеко.

Конечно же, министерство продлило гарантию, а мы заключили сделку.

Однако мне не хотелось оставлять отношения с министерством в таком ужасном состоянии — вот до чего все дошло к концу встречи. Поэтому чуть позже я поговорил с правлением «Южмаша», и мы реши-ли, что компания пригласит министра финансов в совместную поездку, в ходе которой мы собирались провести серию презентаций и встреч. Мы намеревались посетить, как минимум, Лондон, Вену и Франкфурт и поговорить с потенциальными кредиторами. Руководство «Юж-маша» сообщило министру, что тот получит возможность познакомиться с новыми инвесторами, которым он сможет предложить свои

собственные сделки, после того как подтвердит им, что продлил гарантию сделки «Южмаша». Конечно же, такая поездка была очень выгодна

для него. В итоге с нами отправился один из заместителей министра.

Уже во время поездки я несколько раз ужинал с этим человеком — не один, в компании. К концу недели он поздоровался, случайно встретив меня в холле отеля. Ситуация была очень трудной и привела к жестким переговорам, но мы достигли своих целей и в итоге, я думаю, сделали все, что можно было сделать для каждой из сторон.

Конечно же, очень важно в таких случаях убедиться в том, что другая сторона действительно ведет себя недостойно. Значит, сначала вам нужно еще собрать информацию, нужно понять, что на самом деле происходит.

Брайан Холмс был бренд-менеджером антигистаминного препарата бенадрил. Директор фабрики в Пуэрто-Рико позвонил ему и сообщил, что отдел контроля качества не принял партию их товара. Брайан захотел ознакомиться со всеми фактами. Каковы же были стандарты для отказа в приемке партии товара?

Брайан узнал, что стандартный брак, достаточный для отказа в приемке товара, составлял 3%. Однако для фабрики в Пуэрто-Рико показатель был завышен до 1%. Это была ошибка, 1% брака — это показатель,

которому почти невозможно соответствовать. Когда был восстановлен 3%-ный порог отказа, фабрика продолжила работу и выполнила все прекрасно. Когда разделишь процесс на этапы — все кажется очевидным. Но многие ли из вас делают это?

Юристу Шону Родригесу заявили, что, согласно «федеральному законодательству», он должен в первую очередь делать выплаты по кредитам с низкой процентной ставкой. Оказалось, что это не так.

Однако разговор Шона с представителем кредитной организации не

обязан был быть агрессивным. Все, что ему было нужно, — это выяснить фамилию той девушки, с которой он разговаривал, и узнать, есть ли у нее какое-либо подтверждение ее слов. Когда все было проверено и выяснилось, что девушка сообщила неверную информацию, у Шона появилась возможность получить что-нибудь взамен.

«Я не хотел войны, — рассказывал позже Шон, ныне партнер в юридической фирме Gibson, Dunn & Crutcher. — Острая дискуссия была бы контрпродуктивной. А так я решил проблему, получил кредит и достиг своей цели».

**БЛАГОДАРНОСТИ** Я премного благодарен друзьям и коллегам за неоценимую помощь в создании этой книги: Григорию Аветову, Александру Борисову, Александру Верховскому, Михаилу Горяинову, Андрею Гурову, Павлу Колбкову, Владимиру Морыженкову, Гилу Петерсилу, Сергею Плеханову, Сергею Попову, Юрию Растегину, Евгению Сендерову, а также сотрудникам рекламных агентств STRONG, ART UNION и NEW IDEAS. Отдельное спасибо Антонине Гамалея за наш опыт, победы и достижения. Как ни удивительно это звучит, я также благодарен конкурентам за то, что никогда не дают расслабляться, развивая креативность, укрепляя силу духа и заставляя нас думать на пять шагов вперед! Я не люблю сражаться, я люблю побеждать. Бернард Шоу Отлично помню тот ноябрьский день. В жесточайшей схватке за бюджет крупного европейского рекламодателя схлестнулись пять конкурентов: четыре международных сетевых агентства и мы, независимая российская компания. На кону — крупный годовой контракт с одним из лидеров рынка, поэтому и борьба развернулась нешуточная. Противники пустили в ход все ресурсы: манипулирование ценами, несбыточные обещания, поливание грязью, информационная война. Только вчера мы провели трехчасовую презентацию, которую команда из 12

человек готовила почти месяц. Тревожный сигнал — нам выделили вечер- нее время, в 17:00, после презентации двух других агентств, когда, понятное дело, все сотрудники со стороны клиента уже устали. Нам нужно было не только донести до них раз- работанную стратегию, но и сделать это так, чтобы на нее обратили внимание. Получилось. Слушали, задавали вопросы, благодарили. Обещали дать ответ через три дня. Проведя сотни презентаций, я прекрасно понимал, что сказанные нам слова менеджеров московского офиса — ис- ключительно дань вежливости, окончательное же решение будут принимать совсем другие люди в европейской штаб- квартире: они тоже присутствовали на презентации, но не вы- ходя из своих кабинетов, по скайпу, поэтому мы их не видели. По условиям тендера только два агентства должны выйти в решающий тур. Изначально наши шансы я оце- нивал в 20%, исходя из количества претендентов, но по- том, проанализировав множество источников информации, слегка их уменьшил: как оказалось, дочка одного из топ- менеджеров московского представительства компании ра- ботала у нашего конкурента. Также я знал, что подрядчик, с которым клиент работал в тот год, тоже участвует в тен- дере и вполне клиента устраивает. К тому же наш потенци- альный заказчик никогда не работал с российским агент- ством, так что, помимо прочего, нам нужно было разрушить укоренившийся стереотип: лучший сервис и лучшие цены дают только «западники». Прошло четыре дня. Тишина. Мой опыт подсказывал, что в таких случаях лучше не тормозить клиента, а набраться терпения и ждать. И тут раздается звонок: звонит один из ев- ропейских руководителей, отвечающий за маркетинг. — Дмитрий, у меня только два вопроса. Правда ли, что вы работаете с нашим конкурентом и что у вас нет ресурсов для полноценного обслуживания нашей компании? — Марк, ответ на первый вопрос — нет, это неправда, от- вет на второй — ресурсы у нас есть. — Спасибо.

Еще одно «спасибо» можно было бы адресовать тому из наших конкурентов, кто придумал такую чушь и донес ее до головного офиса. Оптимизма этот разговор не прибавил. Вечером мне позвонил знакомый и передал «послание» от одного из участников тендера: мы сообщаем клиенту, что не сможем реализовать стратегию и выходим из игры, а взамен эта компания не будет участвовать в еще одном большом тендере, где она была основным нашим соперником. Конечно, я отказался. Тем удивительнее было получить на следующий день письмо, из которого следовало, что мы являемся одним из двух претендентов на победу, то есть вышли в финал. С этого момента всю переписку и все общение предлагалось вести исключительно с исполнительным директором европейского офиса. Кто же второй кандидат? С кем мы будем биться в решающей схватке? Ответа на этот вопрос у меня не было, но было письмо, где нам предлагалось «значительно улучшить условия на размещение рекламы» и снизить комиссию, то есть наш заработок. Я понимал, что, не меняя стратегии, мы не сможем снизить цену: все условия были получены от селлеров с учетом максимальных скидок, а снижение комиссии неминуемо приведет к тому, что проект станет для нас убыточным. Тем не менее мы должны были дать скорректированное предложение в течение трех дней. И тут стали происходить удивительные вещи! Уже звонивший мне знакомый доверительно, «по дружбе», сообщил, что шансов у нас нет никаких и что наш конкурент готов работать «в большой минус» с целью завоевать клиента. Может, блеф? А если нет? Хорошо зная технологии информационных войн, я понимал, что в этой ситуации верить нельзя никому: ни клиенту, ни конкуренту. Задача первого — получить самые лучшие условия, задача второго — выкинуть нас с дистанции. В этот момент наши шансы на победу я расценивал не более чем в 40–45%. Почему не 50? Ведь за победу боролись только две компании? Потому что

второй участник — одно из крупнейших международных агентств с представительствами в Нью-Йорке, Лондоне, Париже, Пекине и общим штатом более 10000 человек; мало того, это была именно та компания, которая уже работала с нашим потенциальным клиентом на момент проведения тендера. Все складывалось не совсем в нашу пользу. И тут мне в голову пришла парадоксальная мысль: если это агентство получило такое же задание и будет сильно уменьшать свою цену, у клиента может возникнуть закономерный вопрос: «А почему их цены на следующий год ниже, чем на текущий? Значит, условия, по которым мы работаем сейчас, далеко не самые лучшие!» Это было только предположение, и в тот момент я не был до конца уверен в его состоятельности. Если кто-то говорит, что победа в тендере — это шахматная партия, значит, он никогда не побеждал в больших тендерах. Сложный тендер — это гораздо больше, чем шахматы: это полноценная стратегическая операция, более похожая на соперничество спецслужб, с подковерными играми и противодействием им, анализом действий противника, выработкой стратегии, ее реализацией. В любой момент ты обязан просчитывать как свои шаги, так и шаги противника, понимая при этом, что можешь как выиграть, так и проиграть. Ровно за пять минут до отведенного срока высылаем в штаб-квартиру клиента письмо, где рассказываем, почему не сможем уменьшить комиссию и снизить цену. Безусловно, мы рисковали, не зная, как отнесется к этому исполнительный директор и что пришлет конкурент. В ответ приходит короткое письмо: «Правильно ли мы понимаем, что вы не будете снижать цены?» Отвечаю: «Да, без изменения стратегии и параметров размещения рекламы сделать это нельзя: все расценки получены напрямую, и снизить их невозможно. Что касается комиссии, в эту сумму входит зарплата высококвалифицированных сотрудников, которые будут с вами работать, постоянное проведение

контракта, ежемесячный анализ конкурентов, адаптация всех рекламных материалов и наша прибыль». Мой ответ был нелогичен: клиент ожидал, что мы дадим ему лучшие условия, а мы ему объясняли, почему не будем этого делать. Однако я предполагал, что конкурент тоже не будет сильно снижать цены, а наша позиция открытости и доводы относительно размеров комиссионного вознаграждения будут приняты и оценены клиентом. Наступила пауза. Проходит еще три дня. Все молчат. Каждый день, приходя на работу, я видел застывший в глазах каждого члена нашей команды вопрос: «Ну что там?» Жизнь научила, что в такой момент главное — не волноваться: все, что нужно, ты уже сделал, и дальнейшее решение клиент принимает сам. Тем не менее я ловлю себя на мысли, что почту на мобильном в такой ситуации проверяешь гораздо чаще, чем обычно. Мы обедали с коллегами недалеко от офиса, когда я в очередной раз заглянул в телефон — есть письмо из штаб-квартиры! Я испытал то ни с чем не сравнимое чувство, когда понимаешь: через несколько секунд ты узнаешь результаты работы большой команды, а решение, которое принял клиент, определит вектор развития компании на весь следующий год. Я выдохнул, вдохнул и открыл письмо. Первые слова были: «Поздравляем! Вы выбраны нашим партнером по реализации рекламной стратегии!» В эту минуту чувствуешь себя как футболист команды, выигравшей чемпионат мира, осознавая, что позади невероятно сложный путь и ты его прошел! А главное — видеть эту радость у всех, вместе с кем ты победил.

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

российских рекламных холдингов. Бесконечно благодарен всем клиентам, с которыми работаю и работаю. Среди них такие бренды и компании, как Microsoft, Procter&Gamble, Mary Kay, Huawei, крупнейшая в мире платежная система UnionPay, немецкая бытовая техника Hansa, зубная паста Lacalut, шины Bridgestone, краски Tikkurila, «Останкино», «Папа Может», «Роснефть», агрохолдинг «Московский», макароны «Шебекинские», кофе «Гранд» и многие другие. Реклама, как и любой современный бизнес, — высококонкурентная среда, но, в отличие от большинства других компаний, наш товар — это обещания. Их нельзя потрогать, заранее посмотреть и выбрать. Мы продаем эфирное время, клики и переходы, целевые рейтинги, охваты, креативные стратегии, новые идеи — все это крайне сложный и неоднозначный продукт. По сути, мы говорим клиенту: «Заплати сегодня за то, что через какое-то время, может быть (подчеркиваю, может быть), у тебя увеличатся продажи». Вспомнил хороший анекдот в тему. Война. Командир партизанского отряда вызывает Рабиновича и отправляет в тыл с ответственным заданием: надо распространить среди населения антифашистские листовки. Рабинович уходит. Два дня нет его, три дня — нет, пять дней — нет... «Расстреляли фрицы», — думают партизаны. И тут возвращается Рабинович в отряд, вываливает перед командиром пачки денег: немецкие марки, рубли, доллары: «Ух, ну и намучился же я. Все распространил, как и было приказано! Но в следующий раз дай что-нибудь другое продавать...» Что интересно, большинство прогнозов, основанных на «точном эконометрическом моделировании» и сложных расчетах, никогда не сбываются: жизнь всегда вносит коррективы в самые радужные планы. Если бы наша реклама не была эффективной и не увеличивала продажи клиентов, я, наверное, занимался бы чем-нибудь другим. Но наши стратегии работают, работают успешно, и я бесконечно рад, что большинство

заказчиков — и российских, и международных — сотрудничают с нами много лет! Рекламный бизнес позволяет пробовать себя в разных ипостасях: продавца, аналитика, переговорщика, создателя стратегий, руководителя, но в первую очередь — бизнесмена, со своим опытом побед и ошибок, который помогает двигаться вперед. Уверен — если у человека никогда не было крупных ошибок, провалов, он никогда не сможет добиться больших побед. Я не знаю ни одного успешного предпринимателя, который бы всегда побеждал, и очень благодарен всем тем сложным ситуациям, которые были, есть и наверняка будут, потому что они помогают делать правильные выводы, обретать бесценный опыт и никогда не сдаваться. В силу уважения к этике ведения бизнеса и наличия подписанных соглашений о конфиденциальности я не могу публиковать многие имена, фамилии и названия, тем не менее все упомянутые в книге истории, лица и компании абсолютно реальны. Я стремился сделать эту книгу максимально простой, понятной, практичной, без лишних рассуждений и ненужного пафоса. Уверен, что здесь вы найдете советы, которые пригодятся в бизнесе и помогут вам стать настоящим мастером больших продаж: умным, успешным, проницательным, настойчивым, настоящим бойцом и победителем в сложнейших схватках и корпоративных войнах! Если ты что-нибудь делаешь, делай это хорошо. Если же ты не можешь или не хочешь делать хорошо, лучше совсем не делай. Лев Толстой Идея написать эту книгу, книгу о больших продажах, пришла давно, и я премного благодарен за нее бизнес-тренерам. Так же, как и вы, я постоянно забочусь о том, чтобы наши сотрудники постоянно росли профессионально, эффективнее работали, продавали больше. Мы часто приглашали бизнес-тренеров с целью научить менеджеров большим продажам. После этих занятий, семинаров, практик я видел, что эффективность моей команды начинала расти. Но, анализируя

заключенные контракты, мы заметили, что есть определенный потолок сделок, где-то 20–30 млн руб., который менеджеры никак не могут преодолеть. Да, ребятам удавалось заключать больше договоров, но суммы каждого из них не увеличивались. Мы изменили подход к привлечению бизнес-тренеров и консультантов и, прежде чем заключать с ними соглашение и привлекать к сотрудничеству, стали задавать простой вопрос: «А какую самую большую сделку вы сами заключили в своей жизни?» И вот здесь началось интересное! Все «поплыли»: один говорил, что создал невероятно эффективный отдел продаж, другой — разработал продающие скрипты и уникальную систему взаимоотношений с клиентом, третий — увеличил конверсию, научил разрабатывать стратегии переговоров и регулировать этапы воронки продаж... У всех был тот или иной опыт в бизнесе, но конкретную сумму самой большой своей сделки никто мне так и не смог назвать — или она абсолютно не впечатляла! Когда речь идет о больших продажах, начинают действовать совершенно другие законы, правила, взаимоотношения, другая энергетика... И тогда я понял: никто из них ничему нас не научит! Большие продажи — дело штучное, сложное, его невозможно поставить на поток, тем более не имея серьезного опыта. Что я называю большими продажами? В моем понимании это сделки от 50 млн руб. и больше, при этом мы говорим о единовременной сделке. То есть это не 50 сделок по 1 млн руб., а одна сделка на 50 млн, на 100 млн, на 200 млн руб. и выше. Я начал много читать по этой теме. Из прочитанного больше всего понравились «Думай и богатей» Наполеона Хилла\* и «Искусство заключать сделки» Дональда Трампа\*\*. Я поехал в Лондон на семинар Тони Роббинса, самого успешного спикера в мире, стал чаще общаться с вводящими российскими предпринимателями, многие из которых являются моими клиентами, начал изучать

историю, в частности правила ведения бизнеса, которые были приняты еще у древних евреев. Меня интересовало, какие секреты хранят настоящие мастера больших продаж? При этом я не переставая руководил бизнесом, заключал контракты, побеждал и проигрывал в тендерах, записывал и анализировал все факторы успеха или поражений. \* Хилл Н. Думай и богатей. — М.: Прайм-Еврознак, 2017. \*\* Трамп Д. Искусство заключать сделки. — М.: Юнайтед Пресс, 2009. 16 Я решил сам учить своих сотрудников большим продажам и увидел, насколько возросла их эффективность! Эта книга — результат моего 20-летнего опыта, и цель ее — поделиться с вами знаниями, дать максимум полезной информации, которая поможет вам добиться успеха в сложных сделках, найти новые пути и методы работы, раскрыть свои уникальные возможности в больших продажах. Мне очень нравится прекрасное высказывание Альберта Эйнштейна: «Если вы не можете объяснить что-то десятилетнему ребенку, значит, вы сами этого не понимаете». В этой книге вы не найдете наукообразных формул счастья и богатства, как и «волшебной пилюли», которая враз сделает вас миллионером. Такого попросту не бывает. Тем не менее я постарался не пропустить ни одну из проблем, с которыми сталкивается любой бизнесмен в больших продажах, описав их решения максимально простым и понятным языком. Большие продажи — это огромный труд, работа над собой, постоянное совершенствование навыков и компетенций, развитие интеллекта и воли. В книге я лишь даю направление движения и делюсь опытом, а дальше сами решайте, какие из приведенных методик и советов будете осмысленно применять. Я очень признателен слушателям моих семинаров за их вопросы, которые легли в основу многих глав этой книги. Вот некоторые из них, и наверняка вы с ними сталкивались: — Мои клиенты — директора компаний часто задают вопросы, на которые я не знаю,

как ответить: «А зачем ты мне нужен? У меня отличные подрядчики. У меня все и без тебя хорошо». — Хотелось бы пробить определенный потолок. Как выйти на контракты в 1–2 млрд руб. с одним клиентом? — Занимаюсь поиском финансирования. Я бизнесмен, и у меня есть продукт, который требует больших инвестиций. Главная проблема — найти тех, кто принимает решение по поводу финансирования. Это в основном собственники. — Как бороться с реалиями российского рынка, при которых в тендерах часто выигрывает худший, несмотря на то что у нас и цены лучше, и опыт больше? Если обычного продавца можно сравнить с водителем автомобиля, пусть даже гоночного, то мастер больших про- даж — пилот истребителя, где абсолютно другие скорости, другое управление, другая цена ошибок. А потому, пересеживаясь в свой истребитель, не забудьте улыбнуться и на- крепко пристегнуть ремни — настолько захватывающим и стремительным будет ваш полет! Можно быть хитрее другого, но нельзя быть хитрее всех. Франсуа де Ларошфуко Когда я хожу на тренинги, семинары или читаю книги, посвя- щенные ведению бизнеса, то всегда оцениваю полученный опыт по следующему критерию — вынес ли я из услышан- ного (прочитанного) хоть одну мысль, одну идею, которая помогла в чем- то стать лучше или больше заработать? Надеюсь, что из этой книги вы почерпнете не одну, не две, а гораздо больше идей, рекомендаций, стратегий, которые помогут вам увеличить эффективность бизнеса и, конечно, доход. Чему учат тренинги по продажам? В первую очередь манипуляциям. Они могут скрываться под разными эффектными названиями, например «Как всегда добиваться своего», «Как отжать клиента» или «Как никогда не давать скидок», но в итоге все сводится к манипуляциям. Вы должны быть бодрыми, шустрыми, правильно и вовремя формулировать нужные вопросы, захватывать и удерживать внимание, расставлять словесные ловушки,

перехватывать инициативу, дожимать, влиять всеми возможными и невозможными способами на выбор покупателя и т.д. В одной из книг по продажам я наткнулся на удивительный совет: «Пользуйтесь усталостью оппонента. Когда вы просите об одолжении уставшего человека, то, вероятно, получите ответ: “Хорошо, сделаю это завтра”, потому что сейчас ему не хочется ничего решать. И на следующий день он выполнит обещанное, потому что иначе будет испытывать психологический дискомфорт». И еще у этого автора: «Если клиент говорит: “Я подумаю”, следует ответить: “Так чего тут думать? Сами же все видите! Давайте начнем с небольшой первой партии и будем двигаться дальше. Сколько вам нужно для следующей закупки?”» Следуя таким «полезным» советам, вы никогда не станете мастером больших продаж и всю жизнь будете упражняться в низкоуровневых манипуляциях и мелких сделках. Когда вы совершаете обман, используете словесные ловушки или жесткое давление как основу своего стиля продаж, то постепенно к этому привыкаете и потом не сможете избавиться. В конце книги я специально собрал воедино множество «вредных советов», найденных во многих книгах по продажам, и свои комментарии к ним. К сожалению, авторы даже не задумываются, насколько опасны их рекомендации. Наверное, мне очень повезло, что я никогда не занимался маленькими сделками, а уже на третьем курсе института начал работать с крупными заказчиками, такими как Сбербанк, Procter&Gamble, Dell. Шел 1991 г., наша первая компания называлась «Молодежный центр “ВГИК-АРТ” при Бабушкинском райкоме комсомола». Уже в 21 год у меня был отдельный кабинет на третьем этаже ВГИКа, где мы проводили первые переговоры. В то время не было никаких книг, семинаров и курсов по бизнесу, и нас всему учила жизнь и клиенты. Самое главное, что я тогда понял: в больших продажах не должно быть места манипуляциям. Работать

нужно честно и открыто. Это единственно правильная тактика, позволяющая выстраивать многолетние партнерские отношения. 20

Почему? Первое: потому что те люди, с которыми вам придется общаться, сами прекрасно знают все эти «школьные фокусы». Руководитель одной компании рассказал мне забавную историю. Инженер по образованию, он в течение двух лет жил в США и много учился у квалифицированных тренеров по NLP (нейролингвистическому программированию). И вот, уже в России, к нему в офис приходят молодые и шустрые ребята и предлагают сотрудничать с их фирмой. — Начинаем говорить. Я повернусь налево — они налево, я беру ручку — они берут ручки, — рассказывал он. — Может, они ходили на курсы какие-то: вскоре начали повторять, как я моргаю, мое дыхание. Со стороны это все очень забавно смотрелось. А я все эти «фишки» знаю в миллион раз лучше! И вот сидят два таких крутых манипулятора и пытаются меня копировать. Я в какой-то момент применил жесткий прием — специально задержал дыхание; они начали задыхаться, кашлять. На этом я разговор с ними закончил и больше никогда их не видел.

Второе: да, действительно, манипуляции иногда могут срабатывать. Но только в очень короткий промежуток времени. Задача любого бизнеса — выстраивать долговременное сотрудничество. Если вы хотите влегкую срубить денег, обмануть, а потом отойти в сторону, можете смело закрыть эту книгу и вернуться к ней только после того, как поймете всю недалёковидность и ущербность подобной стратегии.

Однако, боюсь, вы уже не сможете перестроиться. К крупному клиенту, с которым мы работали четыре года, пришли наши конкуренты, убедившие его в том, что нужно полностью пересмотреть всю маркетинговую стратегию (которая, замечу, давала ему значительный рост продаж) и сфокусироваться только на интернет-продвижении. У меня всегда были очень хорошие отношения с этим

кли-ентом, и я попросил руководителя компании поприсутство-вать на одной из встреч с новой командой. И вот мы встрети-лись... Отлично обученные, с хорошо подвешенным языком, активные ребята рисовали графики, где показывали рост про-даж на 146% через два года (заметьте, настоящие манипуля-торы никогда не скажут «в два с половиной раза» или «рост на 150%»: они всегда будут называть очень точную цифру — так звучит правдоподобнее. При этом, напоминая, речь идет о прогнозе в конкурентной отрасли на очень большой срок, а такие прогнозы почти никогда не сбываются). То есть, говоря по-русски, они пудрили ему мозги. Владе-лец, опытный, крайне жесткий и умный бизнесмен, прошед-ший бандитские войны 1990-х гг., слушал их как прилежный ученик, записывая в блокнот основные тезисы. Вскоре под-писал с ними контракт на два с лишним миллиона долла-ров. Он не хотел слышать никакой критики, никакого дру-гого мнения, настолько он им верил! Вскоре я ему говорю: «Николай Сергеевич, пришли мне, пожалуйста, их план — это же деньги, твои деньги». При-шлось долго уговаривать: он был в таком влюбленном, стран-ном состоянии, что не хотел ничего никому показывать, ни мне, ни своим коллегам. С большим трудом мне удалось убедить его прислать смету наших конкурентов. Когда вы влюблены в девушку и вам говорят: «Да ты что? Она же гулящая, с ней полгорода спало», — вы не хотите этого слышать, потому что влюблены, не способны крити-чески мыслить, не видите никаких минусов у избранницы. В бизнесе такое состояние «влюбленности» тоже частенько бывает: например, когда вы берете нового сотрудника и воз-лагаете на него большие надежды или начинаете работать с новым «потрясающим» подрядчиком. 22 Так вот, мы посчитали их смету, и оказалось, что наши цены были ровно вполвину ниже! Звоню владельцу, говорю об этом, а в ответ слышу: «Ну и что! Зато они мне продажи скоро в два раза поднимут!» И тут

я понял, что этот диалог — разговор с кирпичной стеной. Человек настолько зомбирован этими конкурентами, что не хочет ничего слышать, даже когда ты ему показываешь прямое сравнение цен. Это классический пример жесткой манипуляции, гипноза, транса — называйте как хотите! Но, как я уже писал, каждая история имеет начало и конец. В результате через десять месяцев работы с этими ребятами он в жесткой форме с ними расстался, через суд заставив вернуть то, что смог — а мог очень мало, потому что сам подписывал договоры и акты, все обязательства по которым были выполнены, пусть и по завышенным в два-три раза ценам. Потом он позвонил и мы встретились. Он говорит: «Я не понимаю, что это было, как они смогли меня так провести! Я им отдал 2 млн долл. и сам не знаю, как и за что!» Вот такая грустная история. Проанализируйте, почему конкуренты вас обошли: вполне возможно, они сделали это именно таким образом, временно отключив у клиента способность критически мыслить. Да, такое бывает, и не раз я был свидетелем довольно странных изменений в поведении вполне здравомыслящих людей. Но все эти истории рано или поздно заканчивались. Есть еще один момент, о котором я хочу с вами поговорить. Это откаты. Бизнес не только в России, но и во всем мире устроен таким образом, что, к сожалению, неформальные (скажем так) отношения очень часто являются определяющими; наверняка вы с этим сталкивались. В книге я расскажу о совершенно других решениях и подходах к большим продажам. И, поверьте, можно построить успешный бизнес, заключая контракты без откатов. Если вы не согласны, мне вас очень жаль. Я знаю многих молодых бизнесменов, которые искренне не представляют себе ведение бизнеса без коррупционных схем, и они очень недоверчиво смотрят, когда я говорю, что это не так! Со мной всегда так бывает: стоит мне чем-нибудь заинтересоваться, как происходят десятки случайностей,

имеющих к этому прямое отношение. Айрис Мердок Как искать больших клиентов? Это, наверное, один из самых важных вопросов для каждого бизнесмена. Мой ответ до удивления прост: мастер больших продаж ищет клиентов везде. На этом месте кто-то покрутит пальцем у виска — что он здесь пишет? Это же и так понятно! Но не торопитесь с выводами, а лучше задайте себе простой вопрос: «А все ли друзья, знакомые, друзья друзей, одноклассники, однокурсники, соседи и те, с кем вы сидите за одним столом на детском празднике, пересекаетесь в спортклубе или на отдыхе, доподлинно знают, чем вы занимаетесь?» Думаю, что нет. Возможно, вы видите достаточно часто, но они воспринимают вас просто как отличного парня (или девушку), интересного собеседника, спарринг-партнера в спорте или папу (маму) замечательного ребенка. А может, для кого-то вы — хозяин породистой собаки, владелец необычного автомобиля, путешественник, рассказчик анекдотов, покоритель дамских сердец? С вами хорошо петь песни, выпивать, охотиться, обсуждать политические новости, но почти никто толком не понимает, как вы зарабатываете деньги.

Каждую пятницу на протяжении многих лет я хожу с друзьями в Сандуновские бани; это целый ритуал, возможность для отдыха, общения и обсуждения самых разных вопросов. За это время я успел перезнакомиться со всеми постоянными посетителями Сандунов, а среди них, поверьте, много очень интересных людей. И каждый из них знает, чем я занимаюсь. — Познакомься, это Дмитрий, — представляют меня новым членам нашего банного сообщества. — Он руководит рекламным агентством, преподает и пишет книги. И хотя я хожу в Сандуны париться и отдыхать, такое времяпрепровождение принесло моей компании два крупных проекта на значительные суммы. Если вы настоящий руководитель, владелец компании или успешный менеджер, вы должны заниматься

налаживанием и поддержанием контактов каждую минуту своего времени. Нужно сделать так, чтобы в вашем ближнем, среднем и дальнем окружении все узнали, какой бизнес вы ведете, — так вырастает дерево будущих продаж, которое пустит корни, начнет тянуться вверх, вширь, и ваш потенциал привлечения новых клиентов возрастет многократно. Один из моих успешных менеджеров привел многомиллионного клиента, который был его соседом по даче, другой познакомился с владельцем очень интересной для нас компании на рыбалке. Что не менее важно, любые потенциально интересные контакты нужно всегда превращать в действия. Одна из главных ошибок новичков в сфере больших продаж состоит в том, что, общаясь с потенциальными клиентами, они не могут перевести эти контакты в долгосрочные деловые отношения. Предположим, вы с кем-то познакомились, отправили письмо, вам не ответили. Вы еще раз отправили письмо и на этом остановились. Другой вариант: бизнес этого человека вам неинтересен, и вы забываете о нем. Или этот человек работает на слишком незначительной должности и ничего не решает. Запомните: мир вокруг постоянно меняется, и сегодняшний линейный менеджер через несколько лет становится директором компании, а ваш школьный товарищ-очкарик, которого все игнорировали, оказывается владельцем крупного бизнеса. Все мастера больших продаж — отличные специалисты в поддержании добрых отношений. Они одинаково успешно общаются со всеми, кто их окружает, следят за успехами и изменениями в жизни этих людей, не забывают поздравить с днем рождения или пригласить на вечеринку. Да, это требует времени, внимания и постоянства, но поверьте: ваши усилия окупятся с лихвой! Чем шире круг ваших контактов, тем больше шанс, что рано или поздно они начнут работать. При этом, если контакт не поддерживать, шансы на взаимодействие с этим человеком в будущем сильно

уменьшаются: в окружении крупного потенциального заказчика всегда найдутся те, кто активнее и ближе к нему, чем вы. Как я ищу новых клиентов? Facebook и LinkedIn дали нам отличный шанс сообщить другим о себе, установить контакт, вести общение. Именно из Facebook я узнал о том, что выпускник моей родной английской спецшколы № 20 — член совета директоров крупного банка, в тендере которого мы бились, и это знание нам очень и очень помогло. Несмотря на то что у нас в компании есть в штате опытные менеджеры отдела продаж, я понимаю, что никто лучше меня все равно не продаст наши услуги. Может, это плохо, но это так. Если вы руководитель или владелец бизнеса, поймите: никогда не надо стесняться продавать. Ни в коем случае это не значит, что нужно всем и всегда предлагать и навязывать сотрудничество с вами, нет, но упускать свои возможности у вас нет никакого права! Посмотрите: даже когда наш президент встречается с лидерами других стран, часто за этим следуют большие контракты на поставку военной техники, строительство атомных станций или газопроводов. После того как Дональд Трамп посетил Саудовскую Аравию, он с гордостью объявил о заключении контракта на поставку оружия на 110 млрд долл., и это стало крупнейшей в истории США военной сделкой. Можно ли назвать этих людей мастерами больших продаж? Безусловно! Поэтому запомните: вы никогда не должны стесняться говорить о вашем бизнесе и ваших имущественных с разных людьми. Все мои друзья, друзья друзей и их друзья знают, чем я занимаюсь. Ряд моих клиентов — это мои школьные и институтские товарищи, одноклассники по МВА, которые построили успешный бизнес или работают на больших должностях в крупных компаниях. Они меня давно знают, доверяют — зачем им идти к кому-то другому? Вот еще пример. Приходит ко мне менеджер по продажам и говорит: — Уже три года пытаюсь наладить контакт с одной немец-

кой компанией, при этом никак не могу пробиться: директор по маркетингу под разными предлогами не дает мне выйти на руководство. Что делать? Захожу на немецкий сайт, вижу: фамилия генерального директора знакомая. Спрашиваю: — А он сейчас там работает? Никогда не надо стесняться продавать 28 — Да. Оказалось, что руководитель — мой армейский товарищ, мы спали на соседних кроватях в казарме, когда охраняли Ленинградский морской порт. К сожалению, потом связь прервалась, он уехал в Германию, мы с ним не виделись 15 лет. Я позвонил, договорились встретиться. Ему понравилась наше предложение и разработанная стратегия развития бренда в России. Но тут мы наткнулись на очень жесткое сопротивление начальницы отдела маркетинга, которая, как потом выяснилось, сидела на серьезных откатах от наших конкурентов. Через какое-то время ее уволили, и мы долго и успешно сотрудничали, значительно увеличив продажи. Поэтому всегда нужно получать максимум информации о том клиенте, с которым вы собираетесь работать: вполне возможно, в этой компании трудится ваш старый приятель или подруга. Я читаю лекции и провожу семинары в разных вузах: «Синергии», Президентской академии, Высшей школе экономики и других. Один из моих клиентов — крупная компания, где мой же студент стал руководителем отдела маркетинга. Он мне позвонил, сказал: «Дмитрий Владимирович, хотим с вами работать». И мы работаем! Я постоянно учусь, посещаю наиболее интересные семинары, мастер-классы, фестивали и бизнес-форумы, и всегда они приносят новые контакты и новые возможности. Помимо этого, я состою во многих общественных организациях: Российско-Британской торговой палате, Гильдии маркетологов России; являюсь действительным членом Американской академии рекламы и Союза кинематографистов Российской Федерации. Все они проводят мероприятия, встречи, кон-

ференции, где можно встретить не только очень интересных людей, но и потенциальных клиентов. Я написал пять книг; одна из них, «Реклама. Практическая теория»\*, была признана АКАР\*\* лучшим учебником по рекламе, изданным в нашей стране, и именно по ней этот предмет изучают более 50% российских студентов. Несколько клиентов обратились ко мне как автору учебника за консультациями, и с тех пор мы сотрудничаем. В другой книге, «Король рынка»\*\*\*, записаны мои беседы с Магером, самым успешным рыночным торговцем в Москве, человеком, который, по моим наблюдениям, продает больше всех овощей и фруктов и у которого может поучиться любой менеджер по продажам. Помню, через несколько недель после выхода книги раздается звонок: — Дмитрий, ваш телефон мне дал наш общий знакомый, я купил вашу книгу в Московском Доме книги на Новом Арбате. Меня зовут Михаил. Хочу с вами встретиться. Встретились. Оказалось, что этот человек — владелец пяти рынков в Москве. И сейчас мы успешно работаем над их развитием и продвижением! Еще пример. Мой товарищ является фанатом ЦСКА. У него выкуплена ложа на стадионе, где во время матчей накрывается большой стол; приходят руководители компаний, владельцы крупного бизнеса, которые тоже являются фанатами «армейцев». И свою самую большую сделку в жизни, контракт на пять с лишним миллионов долларов, он заключил с компанией, во главе которой стоит заядлый болельщик ЦСКА, и познакомились они на стадионе. \* Сендеров Д., Ромат Е. Реклама. Практическая теория. — М.: Питер, 2016. \*\* Ассоциация коммуникационных агентств России. \*\*\* Сендеров Д. Король рынка. Самая правильная книга о продажах. — М.: Издательская группа «Точка», 2017. 30 Другой товарищ, владелец строительной фирмы, решил научиться играть в гольф. Он взял лучшего, самого дорогого тренера и за два года вошел в топ-50 российских любителей. Итог — пять контрактов

с компаниями, которыми руководят любители гольфа! Здесь идет взаимодействие по принципу «свой–свой». Мы с тобой вместе, мы ценим то, что нас объединяет, мы доверяем друг другу! Результат подобного взаимодействия всегда на порядок выше, чем при использовании скриптов (работы по алгоритмам и заранее разработанным сценариям), обзвонів и других всем известных приемов, которые крайне плохо работают в больших продажах. Кто-то может сказать, что все это нестандартные варианты выхода на клиента, их нельзя масштабировать и копировать. Конечно, нестандартные, ведь если мы говорим о большом бизнесе, здесь вообще нет стандартных решений и вам следует каждый раз осваивать новые пути для поиска потенциальных заказчиков. Помните, что для вас всегда открыта отличная возможность заявить о себе, выступая на отраслевых конференциях и форумах, где могут присутствовать ваши потенциальные клиенты. Почти 20 лет играя в большой теннис, я иногда выступаю на любительских соревнованиях, несколько раз получал кубки за призовые места. Помимо интересной игры, требующей отличной подготовки, реакции, опыта, теннис — это очень интересные люди, с которыми ты встречаешься на корте. На одном из турниров я выиграл у своего соперника Романа с внушительным счетом. Он сильно расстроился, ругался с судьей и сразу уехал, хотя по регламенту ему предстоял еще один поединок. Как потом оказалось, Роман — владелец крупного предприятия с большими рекламными бюджетами. Возможно, если бы я ему проиграл, у нас бы завязался контакт, тем более что после каждого турнира участников ждет хороший стол, где все тепло общаются. Правильно ли я поступил? Может, стоило поддаться? Я абсолютно уверен, что никогда, ни при каких обстоятельствах специально проигрывать не надо. Даже ставя перед собой коммерческие цели, в первую очередь нужно уважать себя

и сражаться до конца. Да, можно потерять потенциальный контракт, но победа дает гораздо большее: уверенность и веру в собственные силы. Это не измерить никакими деньгами. Еще совет — внимательно следите за своим отделом продаж: если вы видите, что кто-то из начинающих менеджеров подцепил «крупную рыбу», серьезного перспективного клиента, не надо бояться поступить жестко и передать этот контакт самому опытному сотруднику. Особенно если вы до конца не уверены в способностях, знаниях и потенциале новичка. Безусловно, нужно оставить ему причитающуюся долю в прибыли, которую он может получить, если сделка состоится, но не медлите и передайте дело самому эффективному из его коллег. В противном случае не удивляйтесь, если ваш менеджер на каком-то этапе этот контакт потеряет, потому что тот окажется ему «не по зубам». Поэтому не надо бояться сказать: «Ты большой молодец, ты нашел этот контакт, но мы его передаем другому менеджеру. Если все получится и мы подпишем контракт, ты обязательно получишь свой процент». Мы всегда делаем именно так, и опыт показывает, что это единственно правильное решение в подобной ситуации. И еще — любые отношения в бизнесе — это в первую очередь взаимодействие людей, а не компаний, и очень сложно предвидеть, как они сложатся. Бывает так, что вы убеждены в профессионализме и опыте своего работника, а он просто не нравится вашему клиенту. Ну не нравится, и все тут! У нас существует четкое правило, о котором знают все: клиент может в любой момент поменять своего менеджера, просто позвонив мне или написав письмо. Без объяснения причин, без явных пробелов или ошибок в работе. Просто звонит или пишет, и мы оперативно предлагаем замену. Дело в том, что часто нам просто некомфортно общение с теми или иными людьми или не нравятся какие-то их качества, при этом мы не всегда в состоянии объяснить даже себе,

почему это так. Если вы хотите сохранить клиента, предоставьте ему возможность работать с людьми, понимающими и устраивающими его, и будьте всегда готовы «пожертвовать» менеджером (переведя его на другой проект), чтобы сохранить ваш бизнес с этим клиентом. Помните: большие продажи — это всегда компетентность и вовлеченность первых лиц компании, ее топ-менеджеров. Каждый из них обязан быть мастером больших продаж. Чем выше сумма контракта, тем больше руководителю придется вникать во все детали сделки и принимать участие в ней на каждом этапе.

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

ОТВЕТ: — Запомните главное: если это ваш, лично ваш, клиент, с которым вы давно общаетесь, надо постоянно контролировать все, что с ним связано. Но бизнес есть бизнес, и вы не всегда можете найти время и возможность самому поддерживать отношения с этим человеком: приходится делегировать кому-то часть полномочий. Ваша задача в этом случае — контролировать проект и найти максимально компетентного и опытного сотрудника для взаимодействия. Терпение для мастера больших продаж — очень и очень важное качество. В обычных продажах вы позвонили, вам сказали «нет». Снова позвонили — «нет». Третий раз — «нет». И общение переводится в разряд третьестепенных, или о нем вообще больше не вспоминают. А в больших продажах законы другие: здесь очень редко получается быстро перевести контакт в реальную сделку. Часто мы шли к серьезным контрактам по два или три года,

проигрывая в тендерах или получая отказы. Но мы всегда стремились к своей цели и, занимаясь другими проектами и развивая бизнес, все время сохраняли постоянный контакт с потенциальным клиентом, знали, что у него сейчас происходит. У вас не может быть полной уверенности в том, превратится ли этот контакт в деньги или не превратится. Ваша задача — сделать все, чтобы превратился, а для этого никогда нельзя терять установленный контакт. Также очень важно всегда соблюдать иерархию, табель о рангах: неправильно, если вместо вас — генерального директора — с первым лицом другой компании общается простой менеджер или начальник отдела. Такой «кастовый разрыв» может быть воспринят как неуважение. 34

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

ВОПРОС: — Нужно ли каждый раз платить менеджеру процент от всех сделок с «его» клиентом? Или ограничиться единовременной выплатой в первый раз? ОТВЕТ: — В каждой компании должны существовать свои правила и законы. Самое важное — чтобы они были и неукоснительно соблюдались. Наличие понятных и четких правил взаимодействия с менеджерами является прекрасным мотиватором, и наоборот: их отсутствие, невыполнение или постоянные изменения говорят о некомпетентности работодателя. Недавно услышал примечательное выражение: «неряшливый работодатель», то есть тот, кто не платит вовремя, нарушает договоренности, некорректен

в своих отношениях с менеджерами. Если вы — ответственный руководитель, всегда действуйте согласно правилам, если наемный работник — сразу уходите из компании, где эти правила нарушаются. Мы, например, платим в течение года тот процент, который причитается менеджеру от сделки, и дальше он получает процент меньший. Некоторые компании, если речь идет о долгосрочном проекте, платят проценты в течение года, а через год этот клиент считается клиентом компании и менеджеру проценты не платятся.

ВОПРОС: — А в случае, если клиент нас сам нашел: звонок поступил, менеджер принял? ОТВЕТ: — Еще раз повторю: у вас в компании должны быть правила, которые определяют все взаимоотношения с менеджерами, эти правила должны быть четко обозначены и всегда соблюдаться. При этом постоянно контролируйте своих менеджеров: вы обязаны быть в курсе всего, что у них происходит. Более того, очень часто я и мои коллеги-руководители сами общаемся с менеджерами наших крупнейших клиентов. Не ведем их, конечно, сами, а именно общаемся, это очень укрепляет деловые отношения и дает возможность менеджеру клиента всегда сообщать о тех или иных проблемах напрямую руководителю. Безусловно, если речь идет о большом количестве клиентов с относительно маленькими бюджетами, это правило не работает, хотя знать, чем живет и дышит клиент, очень и очень полезно! А если мы говорим о клиенте с бюджетом в десятки и сотни миллионов, все этапы взаимоотношений нужно постоянно контролировать.

ВОПРОС: — Я менеджер, но в основном общаюсь с руководителями компаний. Очень часто чувствую дистанцию, которую между нами устанавливают, и это сильно мешает. Что порекомендуете сделать? ОТВЕТ: — Первое, что вы должны сделать: попросить руководство поднять ваш статус. Не зарплату, не процент, а именно статус. Это нужно для общего дела. Во многих американских и европейских

компаниях давно и успешно используется статус «вице-президент», если менеджеру приходится взаимодействовать с первыми лицами. В крупных холдингах или банках можно насчитать несколько десятков (а иногда и сотен!) вице-президентов. Согласитесь, есть большая разница в том, что видит на вашей визитке клиент: «менеджер отдела продаж» или «руководитель направления», «исполнительный директор», «директор по работе с клиентами», «вице-президент». Следуйте этот простой шаг, и вам сразу станет легче общаться с первыми лицами. Также я часто видел, как простое переименование должности дает человеку новые силы и повышает его самооценку.

Преследователь лидера рынка – это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но решившее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

Избегающими прямой конкуренции являются предприятия, которые намерены сосуществовать с лидером, и согласны со своим положением на рынке.

Занимая определённое положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

«Захват рынка» предполагает расширение глобального спроса на продукцию предприятия за счёт использования продуктового или ценового лидерства, поиск новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

«Защита рынка» – это воздействие на «своих» потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например, с помощью рекламы, сервиса, продвижения и др.

«Блокировка рынка» имеет целью не допускать, чтобы преследователи добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и т.д.

«Перехват» – это реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.

«Фронтальная атака» – использование преследователем достигнутого превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для усиления конкурентного преимущества.

«Фланговая атака» – использование какой-либо одной слабой стороны лидера, для усиления своих позиций.

«Окружение» – постепенное накопление преимуществ над лидером путём исследования его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«Следование по курсу» – минимизация риска ответных действий лидера, например, в ценовой политике.

«Сосредоточение сил на выгодных участках» означает выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.

«Обход» – избежание конкуренции путём выпуска не соперничающих товаров, предоставления сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.

«Сохранение позиций» – поддержание стабильности рыночной деятельности, не привлекающей внимания конкурентов (сохранение «статус кво»).

## 7.2. Маркетинговые исследования на функциональном уровне

Практически каждое предприятие, действующее на рынке, понимает, что не может претендовать на его более полный охват. Необходимо определить на каких участках потребности потенциальных потребителей совпадают с возможностями предприятия. Решению

этих вопросов служат функциональные стратегии маркетинга. Они направлены на выбор предприятием целевых рынков (рыночных сегментов, ниш, индивидуальных потребителей) и разработку для них комплекса маркетинга и программы маркетинга отношений. Выделение целевых рынков – одна из ключевых задач маркетинга и основа принятия стратегических решений. Привлекательные участки рынка рассматриваются как точки приложения маркетинговых усилий. На них предприятие и сосредоточивает свою деятельность в области продукта, цены, распределения, продвижения и установления долго-срочных взаимовыгодных отношений.

Конкретный вклад маркетинга в повышение доходности и стоимости компании заключается в умении выбрать перспективные рынки (сегменты, ниши, индивидуальных потребителей) и создать на них отличительные преимущества по сравнению с конкурентами. Реализация этих стратегических решений связана с использованием

ряда методических приёмов в области:

1. сегментации рынка,
2. позиционирования,
3. разработки комплекса маркетинга
4. развития партнёрских отношений.

7.3. Методы и модели анализа внешней и внутренней среды компании

Анализ рыночной ситуации является основой для принятия маркетинговых решений. Предметом анализа являются факторы внешней и внутренней среды компании. Факторы внешней среды являются в значительной степени неконтролируемыми. Они представляют собой изменения и тенденции, к которым компания должна приспособляться. Анализ среды предполагает изучение среды

прямого воздействия (микроокружения) и среды косвенного воздействия (макроокружения).

Методики анализа внешней среды обычно включают исследование макрофакторов, ключевых факторов успеха в отрасли, продуктов и услуг с точки зрения потребительских предпочтений, а также рыночных, отраслевых и конкурентных условий. Исследование внешней среды компании может ориентироваться как на анализ отрасли в целом, так и на более детальный (иногда сравнительный) анализ целевых сегментов.

В ходе анализа факторов макро-среды используется модель так называемого PEST/STEP/PESTEL анализа, включающую анализ следующих факторов:

Политико-правовые факторы: законы и правила, влияющие на бизнес компании; финансовые и налоговые регламенты; законы об охране интересов и прав потребителей, действующие или предполагаемые к введению тарифы и квоты.

Экономические факторы: темп роста валового национального продукта; рост цен; темпы инфляции; покупательная способность населения.

Социально-демографические и культурные факторы: численность, темпы прироста, возрастная структура населения; социально-этнический состав населения; изменения в отношении к способам проведения свободного времени; особенности покупательского поведения, ценности и предпочтения, особенности восприятия.

Технологические факторы: новые технологические достижения, влияющие на себестоимость продукции; развитие технологии, которое может повлиять на спрос на продукты компании, способы и форматы торговли.

Экологические факторы: процессы переработки и утилизации

отходов, требования к уровню загрязнения и экологические нормы, возможности и тенденции использования альтернативных источников энергии, экологичных материалов.

Все компоненты макроокружения влияют друг на друга. Изменения в одной из составляющих обязательно приводят к изменениям в других составляющих макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а на основе системного подхода. Макросреда организации чрезвычайно сложна для анализа и прогнозирования в связи с большой степенью неопределенности.

Анализ влияния макросреды осуществляется посредством мониторинга основных факторов. К основным методам анализа внешней среды относятся:

1. Составление сценариев.
2. Анализ степени воздействия факторов
3. Перекрестный анализ значимых факторов.

Составление сценариев

Сценарии – это один из способов моделирования будущего. М.

Портер в 1985 году дал следующее определение сценария: «Сценарий – это внутренне непротиворечивое представление о том, каким может оказаться будущее, - не прогноз, а один из вариантов будущих последствий». В современной литературе по бизнесу планирование сценариев определяется как часть стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, которые позволяют управлять неопределенностью будущего.

Сценарий представляет собой описание вероятностного состояния внешней среды в будущем. Как правило, разрабатывают три вида сценария: оптимистичный, пессимистический и наиболее вероятный.

Составление сценария должно сопровождаться также рекомендациями о действиях компании в конкретной ситуации. Для разработки

сценариев используется метод экспертных оценок.

### Перекрестный анализ значимых факторов (Cross Impact Analysis)

В основе этого метода лежит определение степени влияния одной наблюдаемой тенденции на другую. При этом взаимно усиливающие друг друга тенденции считаются более важными по сравнению с остальными. Алгоритм применения данного метода состоит в следующем. Вначале определяется вероятность наступления каждого из выявленных возможных изменений внешней среды (например, при помощи экспертных оценок). Далее устанавливается наличие взаимосвязи между отдельно взятой тенденцией и каждой из остальных рассматриваемых тенденций (с точки зрения усиления или снижения потенциального эффекта). В таблице 7.2 приведен пример табличного

формата результатов перекрестного анализа факторов макросреды.

Таблица 7.1 □ Перекрестный анализ значимых факторов

Тенденции

Вероятность проявления эффекта

Воздействие на остальные тенденции

А Б В Г

А 0,5

Б 0,4 0,7

В 0,4

Г 0,2 0,1

Изменение среды, наступающее в результате проявления тенденции А, не меняет вероятности проявления тенденций Б, В, Г. Проявление тенденции Б повышает вероятность проявления тенденции А (с 0,5 до 0,7). Проявление тенденции Г снижает вероятность проявления тенденции Б (с 0,4 до 0,1).

Изучение макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии оно пребывало ранее или пребывает сейчас. Важно также выявить тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать направления развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

К факторам микросреды компании относятся участники непосредственного окружения, напрямую влияющие на возможность его деятельности на целевых рынках.

Анализ этих факторов включает следующие основные элементы:

Тенденции рынка: емкость рынка в физическом и денежном выражении и тенденции; уровень насыщения, среднее потребление на душу населения; средний срок службы товара, спрос на замену, това-ры-заменители; динамика уровня цен; структура сбытовой системы; уровень интенсивности рекламной деятельности.

Потребители: социально-демографический профиль покупателей в данном сегменте; роли в процессе решения о покупке; каковы ожидания и потребности покупателей; частота и периодичность закупок; к каким факторам маркетинга покупатели наиболее чувствительны; причины неудовлетворенности.

Конкуренты: основные конкуренты; цели деятельности конкурентов; оценка существующей стратегии деятельности конкурентов; ключевые факторы успешной деятельности на рынке; сильные и сла-бые стороны основных конкурентов.

Каналы распределения (сбытовая сеть): доля рынка и тенденции изменения для каждого канала; степень концентрации в системе сбыта; сегменты покупателей, обслуживаемые данным каналом; сбытовые издержки и торговые наценки от канала к каналу; политика скидок; отношение к рекламе.

Поставщики: стабильность и продолжительность деловых отношений; наличие альтернативных источников поставок; ценовые условия поставок; возможности вертикальной интеграции.

Анализ внутренней среды деятельности компании

Способность компании к адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды зависит от состояния внутренней среды компании. Под внутренней средой понимается совокупность всех внутренних факторов компании, которые определяют процессы ее жизнедеятельности. Анализ внутренней среды деятельности компании позволяет выявить слабые и сильные стороны и оценить их с точки зрения возможной стратегии развития компании.

Методики анализа внутренней среды используются для оценки потенциала предприятия и его ресурсов: организационных, финансовых, информационных, маркетинговых, технических, технологических, кадровых и др.

Основное внимание при проведении анализа внутренней среды уделяется следующим факторам:

Организация управления: организационная структура, централизация и децентрализация, методы и порядок принятия основных видов решений, организация системы контроля над исполнением решений, организация системы коммуникаций, квалификация высшего менеджмента, система стратегического планирования.

Маркетинг: применяемые концепции и стратегии, рынки (размер, собственная доля, конкуренты), потребители, товар, ценовая политика, каналы распределения, организация сбыта, послепродажное обслуживание, рекламная деятельность.

Финансы: финансовое здоровье и стабильность, источники и величина финансовых ресурсов, планирование финансов, состояние отчетности.

Технология и производство: состав кадров, их квалификация и

компетентность, производственные подразделения (количество, специализация, мощность), тип применяемой технологии, тип и состояние основных производственных фондов, организация технического обслуживания, организация производства, организация контроля качества.

Организационная культура: ценности, стандарты поведения и традиции, мировоззренческие особенности руководителей, философия менеджмента.

Результаты анализа внутренних факторов заносятся в специальную форму (рисунок 7.8.), позволяющую определить сильные и слабые стороны компании.

#### SWOT-анализ

Результаты исследований внешней и внутренней среды деятельности компании являются исходными данными для SWOT-анализа, в процессе которого осуществляется сопоставление сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды. Целью анализа является установление приоритетных стратегических областей деятельности компании, а также возможных «узких мест»

на пути ее развития. SWOT анализ может проводиться для компании в целом, для отдельных бизнес-единиц, в разрезе деятельности компании на различных рынках.

SWOT - анализ включает в себя следующие три этапа:

1. Выявление возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) рынка в ходе исследования условий внешней среды. Возможности: события и тенденции, которые могут способствовать появлению новых и укреплению существующих конкурентных преимуществ компании (размер рынка, перспективы роста рынка, масштабы ожидаемой конкуренции). Угрозы: события и тенденции, которые ослабляют существующие и снижают потенциал появления новых конкурентных

преимуществ компании.

2. Определение сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон в ходе исследования внутренней среды компании. Сильные стороны: высокая компетентность, достаточные финансовые ресурсы, совершенная технология, хороший менеджмент, высокая трудовая этика, хорошая система контроля качества продукции и др. Слабые стороны: устаревшее оборудование, высокие производственные издержки, отсутствие четких стратегий развития, нехватка финансовых или иных ресурсов и др.

3. Сопоставление сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды. Разработка стратегии должна опираться на сильные стороны компании и минимизировать воздействие слабых. Для этого выясняют, как изменения на рынке соотносятся с сильными и слабыми сторонами компании. Разрабатывается сопоставительная матрица.

SWOT-анализ может быть проведен с использованием ряда качественных и количественных методик. Они отличаются по способу оценки показателей и уровню формализации. Качественные методики предусматривают выбор экспертами показателей возможных сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, сам факт выбора показателей дает его качественную оценку его важности для предприятия.

Наиболее распространенные формы качественных методик SWOT-анализа представлены на рисунках 7.9 □ 7.11.

Количественные методики SWOT-анализа предусматривают оценку важности и силы влияния факторов на предприятие.

Заполнение экспертами матрицы данного формата осуществляется в два этапа:

1. Определение набора наиболее важных факторов внутренней и

внешней среды, обычно 3 - 5 по каждой группе.

2. Сопоставление данных четырех групп факторов и проставление балльной оценки возможной связи факторов. Возможно использование следующей шкалы оценки в баллах: негативное влияние - (сильное), - 2 (среднее), -1 (слабое); 0- влияние отсутствует, позитивное влияние + 1 (слабое), +2 (среднее), +3 (сильное). Колонки «Итого» показывают сумму баллов по строкам и столбцам матрицы, колонка «Всего» - общую сумму по строкам матрицы

Результаты SWOT-анализа используются при определении стратегических альтернатив развития компании.

Логическая схема последующих этапов маркетингового планирования может быть представлена следующим образом (рисунок 7.12).

SWOT Формулирование

цели Стратегические

альтернативы

Выбор и реализация

стратегии

7.4. Вопросы для самопроверки

1. Что вы понимаете под термином «стратегические маркетинговые решения»?
2. На каких уровнях управления принято различать маркетинговые решения?
3. Какие задачи решаются при принятии решений на корпоративном уровне?
4. Назовите группы стратегических маркетинговых решений, которые могут приниматься на корпоративном уровне.
5. Что понимается под термином «портфельный анализ»?
6. Продемонстрируйте применение матричных методов анализа для оценки выбора стратегических решений на примере двухмерной

БКГ матрицы.

7. Проанализируйте применение матричных методов анализа для оценки выбора стратегических решений на примере построения матрицы МакКинзи.
8. Какие факторы характеризуют привлекательность рынка?
9. Разработайте алгоритм расчета количественной оценки показателя «Привлекательность рынка».
10. Какие факторы характеризуют стратегическое положение компании?
11. Разработайте алгоритм расчета количественной оценки показателя «Стратегическое положение».
12. Какие ограничения и недостатки присущи стратегическому анализу с применением матрицы МакКинзи?
13. Поясните содержание и суть маркетинговой стратегии, ориентированной на рост компании?
14. Приведите пример применения матричных методов анализа для разработки стратегии роста.
15. В каком направлении целесообразно фокусировать усилия компании, если предпочтительной оказывается стратегия проникновения?
16. Назовите принципиальные отличия стратегии развития рынка от стратегии проникновения.
17. В каком направлении должна компания приложить усилия для реализации стратегии развития продукта?
18. В чем заключается политика маркетинга при реализации стратегии диверсификации?
19. Что понимается под термином «конкуренция»?
20. На какую цель ориентированы конкурентные стратегии?
21. На каких уровнях возможно проявления конкуренции?
22. Что понимается под термином «рыночная сила»?

23. Какие задачи требуют своего разрешения для получения конкурентного преимущества?
24. Какие возможны стратегии по достижению конкурентного преимущества?
25. Как обеспечивается конкурентное преимущество при реализации стратегии «продуктовое лидерство»?
26. Какие действия могут позволить компании обеспечить ценовое лидерство?
27. С какими действиями компании связана реализация стратегии «лидерство в нише»?
28. Поясните содержание и смысл конкурентной матрицы Портера?
29. Какие стратегии возможны для достижения и удержания конкурентных преимуществ?
30. Какие маркетинговые решения содержат функциональные стратегии?
31. Какие методы применяются для анализа внешней среды?
32. Дайте краткую характеристику методам сценарного анализа макросреды.
33. Назовите основные элементы STEP- анализа макросреды.
34. Опишите алгоритм и правила выполнения анализа макросреды методом анализа значимых факторов.
35. С какой целью выполняется анализ микросреды?
36. Какие элементы микроокружения включает анализ внешней среды?
37. Назовите методики анализ внутренней среды.
38. Какие объекты внутренней среды подлежат анализу при принятии маркетинговых решений?
39. Что является целью SWOT-анализа?
40. Назовите и поясните этапы SWOT-анализа.

41. Приведите пример форм качественного SWOT-анализа. Поясните содержимое представленных форм.

42. Опишите принципы применения метода количественного SWOT-анализа.

#### 7.5. Контрольные вопросы и задания

Задание 1. Принятие инвестиционных решений по развитию продуктовых групп и отдельных продуктов

На предприятии хлебопекарной промышленности при решении задачи оптимизации портфеля продукции использовался матричный

метод. Выполните построение BCG-матрицы применительно к продуктовым группам. Для решения этой задачи необходимо ввести исходные данные для анализа

Столбец «Доля рынка» рассчитывается как отношение продаж компании к продажам главного конкурента, столбец «Относительные продажи» рассчитывается как отношение продаж продукта к макси-мальному из значений продаж нашей продукции. Темпы роста рынка

были установлены в процессе исследования.

Выполните следующие операции:

1. Отсортируйте строки таблицы по столбцу «Продуктовая группа».
2. Постройте пузырьковую диаграмму, для трех рядов, указав для каждого ряда: Имя – название продуктовой группы, Значения X – ячейки со значениями доли рынка для данной группы, Значения Y – ячейки со значениями темпов роста рынка для данной группы, Размеры – ячейки со значениями относительных продаж для данной группы.

3. Отформатируйте ось X в соответствии с правилами построения VCG-матриц. В окне Формат оси на закладке Шкала включите

флажки логарифмическая шкала, обратный порядок значений.

4. Отформатируйте ось Y в соответствии с правилами построения VCG-матриц. В окне Формат оси на закладке Шкала установите параметр: Ось X (категорий) пересекает в значении 0,15.

5. Проведите дальнейшее форматирование. Для Области построения диаграммы задайте прозрачную заливку. Задайте Параметры диаграммы: введите название диаграммы и осей, уберите все линии сетки, задайте подписи данных – значение X.

6. Добавьте в таблицу после столбца «Инвестиции в развитие продукта (тыс. руб.)» столбец «Тип стратегии» и на основании проведенного анализа введите тип стратегии для каждого продукта: «дойные коровы», «звезды», «знаки вопроса» и «собаки».

7. На отдельном рабочем листе создайте сводную таблицу для двух последних столбцов таблицы, указав в поле строк Тип стратегии, в поле данных Инвестиции. Постройте гистограмму по сводной

8. Сделайте выводы относительно инвестиций в развитие продуктовых групп и отдельных продуктов. Оформите отчет о выполненном исследовании и представьте преподавателю на проверку.

Задание 2. Анализ деловой ситуации с применением SWOT-анализа

Описание ситуации

ООО «Солнышко» занимается продажей канцелярских товаров общего потребления в городе Реутов, Московской области.

Население города составляет 70 000 человек. Город очень удобно расположен (в непосредственной близости от Московской кольцевой автодороги – МКАД), что обеспечивает быстрое его развитие

последние годы. Постоянно ведется строительство новых домов, а также всей инфраструктуры, то есть школ, детских садов, спортивно-оздоровительных комплексов, магазинов и так далее.

Население города постоянно увеличивается. За последние 3 года был реконструирован центральный рынок города Реутов. Его площадь была увеличена в три раза. Только в 2000 году было сдано 4 новых дома примерно по 250 квартир в каждом.

Необходимо отметить, что темпы роста инфраструктуры города ниже, чем темпы роста самого города и его населения. До сих пор существует проблема недостатка таких важных учреждений, как школы, больницы, поликлиники, почты, так и предприятий, обеспечивающих комфортное проживание человека: кафе, ресторанов и магазинов.

Город можно считать привлекательным для инвестиций. В 2000 году в городе были открыты предприятия, которые различны по сфере деятельности, но тем не менее показывают экономическую ситуацию в городе: в Реутове открылся большой развлекательный центр и казино «Хайвей», которые всего за год существования приобрели популярность не только в самом городе, но и далеко за его пределами.

Всемирно известная сеть предприятий быстрого питания «Мак До-налдс» открыла здесь один из своих ресторанов.

Рынок канцтоваров В начале 90-х в России появились фирмы, занявшиеся насыщением отечественного канцелярского рынка качественной продукцией.

Создать достаточный ассортимент только из отечественных товаров было невозможно. Тогда многие компании обратили свое внимание на иностранных производителей, и вскоре российский потребитель получил широкий ассортимент товаров различного назначения, качества и цены.

В настоящее время произошло разделение российских «канцелярщиков» на две большие группы: поставщиков канцтоваров известных марок (так называемых брендовых канцтоваров) и поставщиков, строящих свою политику на ценовой конкуренции. Обе эти концепции оказались плодотворными позволили ряду фирм успешно развиваться.

На сегодняшний день, по оценкам разных специалистов, консолидированный оборот рынка канцтоваров составляет в России от 600 млн. до 1 млрд. долларов в год, отдельные специалисты считают, что до трех миллиардов долларов в год. Для сравнения, в США объем продаж канцелярского рынка составляет 49 млрд. долларов в год.

В ближайшее время этот рынок будет продолжать расти. Постоянно увеличивается число компаний, занимающихся канцелярским бизнесом. Только в Москве их зарегистрировано более 300, в целом же на рынке совершают операции до 2,5 – 3-х тысяч организаций, а с учетом предприятий розничной торговли – до 10 тысяч. Но так как рынок еще до конца не сформирован, не отлажены системы распределения товара, то до конечного потребителя, особенно регионально-го, продукция либо не доходит вовсе, либо с наценкой до 300%.

Продукция ООО «Солнышко»

Тетради: тетрадь 12л., тетрадь 18л., тетрадь 48л., тетрадь 96л., тетрадь со сменными блоками, тетрадь А4, сменные блоки.

Карандаши: карандаш простой, набор цветных карандашей 12 цв., набор цветных карандашей 24 цв., карандаш механический, фломастеры 30 цв., фломастеры 24 цв.

Ручки: ручка шариковая, ручка гелевая, ручка PARKER.

Корректоры: штрих отечественный, штрих импортный, штрих-ручка, ластик.

Калькуляторы: CASIO fx-82w, CITIZEN sb-745p, PORPO yh-105.

Бумага: «Снежинка» 500 листов, “ZOOM” 500 листов, бумага для факса.

### Конкуренты

Основными конкурентами компании «Солнышко» являются 2 ближайших магазина:

- Магазин канцелярских товаров в Ново-Косино (соседний с городом район Москвы).
- Магазин розничной сети «Комус» в Новогиреево (рядом с ближайшей к городу станцией метро).

Из этих двух сильнейшим является «КОМУС» в Новогиреево, так как эта фирма уже давно работает на рынке, имеет широкий ассортимент продукции, отлаженные связи с поставщиками, ряд постоянных клиентов. И, самое главное, компания «КОМУС» реализует в розницу товары по оптовым ценам.

Вышеназванные предприятия могли бы считаться сильными конкурентами ООО «Солнышко», если бы не тот факт, что ни одно из них не находится в непосредственной близости с рынком сбыта. Тот есть потребителю, проживающему в данном городе неудобно поку-пать товары в этих магазинах. Торговая точка ООО «Солнышко» находится в центре города, рядом с центральным рынком, что обеспечивает легкий доступ потребителя к продукции. Качество продукции у всех компаний примерно одинаковое, то же касается и внешнего вида продукции, условий хранения. «Комус» обходит компанию «Солнышко» по широте и глубине ассортимента и ценам.

### Потребители

Основными конечными потребителями предлагаемой продукции являются: школьники, студенты, остальные жители данного города, организации

Школьники: В городе Реутов на сегодняшний день работает 6 школ, в каждой из которых учится в среднем 700 человек.

Расчет:

$$6 \cdot 700 = 4200 \text{ чел.}$$

Студенты: В г. Реутов проживают приблизительно 2000 студентов.

Организации: Действующие на территории города организации являются основными потребителями бумаги, продающейся в магазине.

Исследования

Компанией было проведено исследование факторов, определяющих решение потребителей о покупке канцтоваров. Опрос покупателей позволил выделить следующие факторы:

- К факторам, которые были названы абсолютно всеми респондентами, относятся: качество товара, приемлемая цена, качество об-служивания, место расположения торговой точки.
- Группа факторов, которые принимаются во внимание отдельными потребителями, а для других не имеют значения: советы друзей, советы продавца, советы других покупателей
- К третьей группе факторов, оказывающих небольшое влияние на покупку, отнесены реклама и имидж предприятия торговой сети.

Что определяет выбор потребителя, когда он решает, в каком именно магазине ему совершить покупку?

Исследования показывают, что близость к дому, месту работы или учебы является очень существенным фактором при покупке товаров. Ответы респондентов на вопрос, чем они руководствуются при выборе магазина канцтоваров, представлены на рисунке 7.14.

Рисунок 7.14  Факторы, влияющие на выбор магазина канцтоваров

Если покупатель уже пришел в магазин, то следующие факторы будут влиять на его покупку (рисунок 7.15).

Рисунок 7.15 □ Факторы, влияющие на покупку канцтоваров в магазине

Фирма «Солнышко» осуществляет свою торговую деятельность в арендуемом помещении вблизи центрального рынка города, арендная плата за которое составляла в 1999 году 8500 руб. ежемесячно, в 2000 году она увеличилась до 9000 руб.

Работа над кейсом

1. Проведите SWOT анализ ООО «Солнышко», используя имеющиеся данные.
2. Вариант правильного ответа должен включать матрицу SWOT с перечислением сильных сторон магазина (например, выгодное местоположение магазина в центре города), слабых сторон (например, арендные отношения с владельцем помещения), возможности рынка (рост численности населения в целевом сегменте), угрозы рынка (например, сильные конкуренты).
3. Какая дополнительная информация необходима для квалифицированного ответа на первые два вопроса? Каким образом ООО «Солнышко» может ее получить?
4. Вариант правильного ответа должен включать классификацию источников информации на вторичные (публикации в открытой печати, обзоры рынка и т.п.) и первичные (результаты опросов потребителей, собственные исследования компании).

## ***Глава 8. Инвестиционный анализ и финансовое моделирование***

Содержание раздела

Инвестиционный анализ и финансовое моделирование при принятии решений. Методы и инструментальные средства инвестиционного анализа и финансового моделирования. Назначение, возможности, практическое применение инструментальных

средств инвестиционного анализа и финансового моделирования для решения экономических задач.

Результаты освоения раздела

Знать: принципы разработки имитационной модели для решения задач инвестиционного анализа .

Уметь: разрабатывать бизнес-план и выполнять анализ инвестиционного проекта для принятия управленческих решений.

Владеть: средствами информационных технологий и систем для решения задач анализа инвестиционных проектов.

Научные исследования в экономике и менеджменте являются основой для получения высоких экономических и социальных результатов. Опытные и начинающие менеджеры должны постоянно решать задачу моделирования вариантов развития бизнеса, разрабатывать бизнес-модели или анализировать их для принятия взвешенных управленческих решений. Ключевым элементом решения этой задачи является бизнес-планирование, позволяющее системно представить менеджеру все многообразие вопросов, с которыми ему приходится сталкиваться в процессе управления бизнесом, в ходе принятия инвестиционных решений, обеспечивающих достижение целей бизнеса. Именно бизнес-планирование позволяет дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития компании, спрогнозировать и спланировать ее деятельность, учитывая риски, возникающие в процессе хозяйственной деятельности.

8.1. Основные понятия и определения в инвестиционном планировании Устойчивое развитие бизнеса с целью расширение бизнеса, приобретение новых предприятий, диверсификация за счет освоения новых областей бизнеса требует постоянных инвестиций – совокупности

долговременных затрат финансовых, трудовых, материальных ресурсов с целью увеличения накоплений и получения прибыли. В основе классификации инвестиций, представленной в таблице 8.1, лежат такие критерии как длительность инвестиционного цикла, источник инвестиций, объекты инвестирования, уровень рисков. Часто применяют и такой классификационный признак как направленность инвестиций. В этом случае выделяют: инвестиции на расширение; реинвестиции (направление свободных средств предприятия на приобретение новых основных средств); инвестиции на замену основных фондов; инвестиции на диверсификацию и др.

**Рисковые** Высокий уровень рисков, обусловленной высокой доходностью инвестиций.

Инвестиционное планирование представляет собой аналитическое исследование, направленное на определение потребности в инвестиционных ресурсах, определение возможных источников финансирования. Важным элементом инвестиционного планирования является рассмотрение вопросов взаимодействия с инвесторами и оценка платы за этот источник.

Результатом инвестиционного планирования организации является финансовый расчет эффективности инвестиций с учетом возврата заемных средств. После этого разрабатывается бизнес-плана проекта для представления инвестору. Планирование инвестиций достаточно сложная задача, во время решения которой необходимо учитывать большое количество направлений деятельности компании, начиная от влияния окружающей среды: налоговых условий, показателей инфляции, состояния и перспектив развития рынка, материальных ресурсов и заканчивая стратегией финансирования проекта наличия производственных мощностей. Существует множество путей достижения цели инвестиций, и

перед менеджментом возникает задача по-иска оптимального пути в самом начале планирования.

Успех инвестиций зависит от событий, которые будут происходить в будущем и неопределенности их наступления. Было бы опрометчиво предполагать, что прошлые условия и опыт останутся неизменными и с новым проектом будет тоже самое. Очень важным является тщательный анализ изменений отдельных переменных, которые существенно влияют на результат проекта. К таким переменным относятся: цены и стоимость сырья, объем продаж, и т. д.

Инвестиционная деятельность целесообразна, если: (1) в результате реализации проекта чистая прибыль от инвестиций превышает чистую прибыль от альтернативного проекта размещения средств на банковский депозит или прибыль от других альтернативных вложений; (2) рентабельность проекта с учетом временного фактора (временной стоимости денег) выше рентабельности альтернативных проектов; (3) рентабельность инвестиций выше уровня существующей и запланированной инфляции; (4) после осуществления проекта рентабельность активов предприятия будет не ниже требуемого, предпроектного или критического уровня и превысит среднюю расчетную ставку по заемным средствам (т. е. дифференциал финансового рычага будет положительным).

## 8.2. Методы и инструментальные средства инвестиционного анализа и финансового моделирования

Стандартной формой представления инвестиционного проекта является бизнес-план. Формы представления бизнес-плана могут различаться, но основные его пункты одинаковы для всех. Сегодня используются общепринятые для всех экономически развитых стран методы организационного и финансового планирования и критерии оценки эффективности инвестиционных

проектов. Это упрощает взаимоотношения и облегчает взаимопонимание инвесторов и бизнеса в экономически разных странах. К ним относятся методики оценки эффективности инвестиционных проектов ЮНИДО (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию), Мировой банк и Европейский банк реконструкции и развития. Общим для этих методик является то, что они базируются на общепринятых принципах инвестиционного анализа, построенных на основе метода анализа денежных потоков. Денежный поток – поступления (положительный денежный поток) и расходование (отрицательный денежный поток) денежных средств в процессе осуществления хозяйственной деятельности организации. Для учета фактора времени в оценке финансовых потоков применяются методы наращения и дисконтирования. Под наращением понимается процедура увеличения первоначальной суммы в результате начисления процентов, что обеспечивает определение будущей стоимости потока на основании текущей стоимости

Процесс построения модели является достаточно трудоемким, поскольку включает в себя сбор и анализ исходных данных как внешнего окружения, так и финансового состояния предприятия на дату начала проекта. Определение потребности в финансировании производится для оценки объема денежных средств, необходимых для покрытия дефицита капитала в каждый период времени проекта.

Этап разработки стратегии финансирования предполагает рассмотрение вариантов финансирования таких, как привлечение акционерного капитала, заемных средств или путем заключения лизинговых сделок.

На этапе анализа финансовых результатов формируются бухгалтерские отчетные документы, на основании которых осуществляется расчет основных показателей эффективности

проекта. Инструменты формирования отчетности позволяют подготовить отчет в форме, ре-комендуемой инвестором, который в тоже время служит основой для контроля над ходом реализации проекта.

Принятие бизнес-плана инвестором должно иметь строгое обоснование. Инвестор осуществляет выбор проектов, определяя наиболее выгодный для инвестиций. Для проведения сравнительного анализа целесообразно сформулировать критерии отбора проектов, которые позволят наиболее полно учесть все ключевые показатели при оценке эффективности проекта.

Показатели эффективности инвестиций

PBP Период окупаемости проекта Лет

NPV Чистый приведенный доход Денежные единицы

PI Индекс прибыльности

IRR Внутренняя норма рентабельности %

Коэффициенты ликвидности:

CR Коэффициент текущей ликвидности %

QR Коэффициент срочной ликвидности %

NWC Чистый оборотный капитал Денежные единицы

Коэффициенты деловой активности:

Характеристика возможностей программы

Программный продукт Project Expert – инструмент прогнозирования экономической эффективности инвестиционных проектов, которая позволяет разрабатывать бизнес-план инвестиционного проекта независимо от того, к какой отрасли проект принадлежит в экономических условиях.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Какие технологии способны определить точки возникновения финансовых диспропорций и наметить пути улучшения финансовых показателей?
2. Опишите функционирование программных продуктов финансового планирования и контроля.
3. Какие информационные технологии применяются для планирования и анализа эффективности деятельности предприятий малого бизнеса?
4. Сформулируйте алгоритм создания финансовой модели предприятия.
5. Классификация и учет факторов неопределенности при инвестиционном проектировании.
6. Назовите методы снижения рисков при реализации инвестиционного проекта.
7. Назовите основные возможности системы MS Project.
8. Сформулируйте алгоритм разработки бизнес-плана.
9. Как автоматизируются различные виды анализа инвестиционных проектов?
10. Как проводится качественная экспертиза инвестиционных процессов?
11. Почему нужно проводить анализ чувствительности при оценке эффективности инвестиций (капитальных вложений)?
12. Какие основные факторы влияют на эффективность инвестиций?
13. В чем состоит условие финансовой реализуемости инвестиционного проекта?