

Михаил Воронин

# ПРЫ ЖОК В МЕЧ ТУ

ИЛИ  
ПРОДАЖИ  
В B2B

Как выигрывать  
в два раза больше  
корпоративных  
тендеров

# Глава I

## Базовые принципы работы аккаунта\*

### Чем вы занимаетесь?

Начну с провокационного вопроса: задумывались ли вы над тем, чем именно занимаетесь в этом бизнесе, какова ваша главная функция как аккаунта?

На первый взгляд кажется, что ответ лежит на поверхности, но все же попробуйте задать себе этот вопрос прямо сейчас. Вы можете ответить, что продаете эмоции, мечту, волшебство, решение бизнес-задач клиента, вау-эффект, помогаете компании творить ее историю, повышать лояльность и т. д.

Все это верно, как и то, что булочник продает хлеб, а молочник — молоко. Но применительно к нашему бизнесу все обстоит сложнее. Попробую объяснить на примере.

Представьте себе следующую картину: корпоративное мероприятие для крупного российского бренда, 3000 гостей, жаждущих хлеба и зрелищ, топ-менеджмент компании

---

\* Мы будем использовать устоявшееся в ивент-бизнесе понятие аккаунт-менеджера, то есть менеджера по работе с клиентами, чья основная задача — обеспечение лояльности клиентов посредством нахождения к каждому из них индивидуального подхода.

в полном составе, два месяца кропотливой работы по подготовке проекта. Время 21:30, а значит, большая часть мероприятия уже позади. Все идет замечательно, я доволен собой и нашей командой и спокойно, никого не трогая, стою в сторонке и общаюсь со своим бизнес-партнером. Но вдруг я замечаю собственное отражение в двух огромных удивленных глазах, стремительно приближающихся ко мне. Вглядевшись, я не только понял, что эти глаза принадлежат нашему клиенту, но и уловил в них гнев, страх, обиду и все другие негативные чувства и эмоции, которые только можно себе представить. В эту секунду я понял: все, что нажито непосильным трудом, пропало. Оказывается, на одной из городских электростанций произошла авария, в результате чего на площадке отключилась фаза, питающая звуковое оборудование. Причем это произошло в тот момент, когда на сцене выступал топ-менеджер компании со своим музыкальным коллективом. В тот вечер я увидел, как приоткрылась дверь в преисподнюю, и познал, что значит вечность. Именно в вечность превратилась 21 минута, в течение которой у нас не было звука. Общими усилиями нам удалось сгладить последствия этой сложной ситуации: генеральный директор компании вышел на сцену, чтобы заполнить паузу церемонией награждения, а барабанщик группы (кстати, сын топ-менеджера) еще долго, отвлекая публику, отбивал на барабанах *We will rock you*. В результате большинство гостей, как потом выяснилось, даже не заметили никаких технических неполадок, но у руководства компании осадочек, как говорится, остался.

Вы можете предположить, что клиент после такого форс-мажора прекратил с нами всякое общение и больше никаких мероприятий мы ему не организовывали. На самом деле это не так. Мы по-прежнему сотрудничаем, уже более пяти лет.

Разве такое возможно? Единственное, что нам позволило продолжить работу с клиентом, это грамотно выстроенные отношения.

В критической ситуации мы, не прячась и не оправдываясь, полностью признали свою вину и взяли на себя ответственность за случившееся. Ведь, несмотря на то, что случилось форс-мажорное обстоятельство, для клиента гарант надежности на мероприятии — именно мы. Конечно, мы потеряли значительную часть гонорара в виде штрафных санкций, пережили массу неприятных мгновений, принимая на себя вину, но нам удалось главное — сохранить отношения с клиентом.

Именно этому посвящена моя книга — отношениям, которые одновременно являются ответом на вопрос, который я поставил в самом начале главы. Другими словами, главная функция аккаунта, на мой взгляд, это выстраивание отношений. Отношения — самое важное в продажах, и я совершенно уверен, что нужные вам отношения можно создавать целенаправленно и сознательно (это касается не только клиентов, но и друзей, родственников, собственных сотрудников).

Основа системы выстраивания отношений — это, как я его называю, эмоциональный счет, то есть своего рода баллы или очки, которые вы, совершая определенные действия, либо кладете себе на баланс, либо списываете, порой уходя в минус. Чем больше баллов на вашем эмоциональном счете, тем лучше ваши отношения с клиентом и тем вы успешнее (подробнее о концепции эмоционального счета я расскажу в следующей главе).

Отношения — очень тонкая структура, требующая постоянного контроля.

Предположим, вы провели идеальное мероприятие: бизнес-задачи решены, вау-эффект достигнут, гости счастливы

настолько, что не желают расходиться. Вы довольны собой и потираете руки, предвкушая новый заказ от клиента (в этот момент в ваших глазах даже появляются значки доллара, как в некоторых мультфильмах), но... не получаете его!

Почему?

Может быть, потому, что два месяца, предшествовавшие мероприятию, клиент провел в мучительных спорах с вами, тревоге и негодовании, неведении и непонимании того, в каком направлении движется проект и движется ли он вообще? Или потому, что, единожды встретившись с вами, клиент больше вас не видел и не слышал?

Клиент предпочитает работать с теми, с кем ему комфортно, поэтому нам важно выстраивать с ним правильные отношения! Именно от них зависит успех или неуспех, то, есть у нас деньги или нет, перезванивает нам клиент или, заведев нас издали, переходит улицу. Нет ничего важнее отношений, они основа бизнеса, а все остальное — детали. Так было и будет всегда, причем не только в ивентах, но и во всей сфере Business to Business.

Если у вас выстроены хорошие отношения с клиентом, он сам подскажет, чего хочет и ждет, что идет не так и что необходимо доработать. Когда клиент звонит сам — радуйтесь и хлопайте в ладоши: вам не нужно искать его и по неделе ждать ответов на вопросы! Даже если мероприятие прошло не идеально, имело недочеты, хорошие отношения дадут вам шанс на продолжение сотрудничества с данным клиентом. Если же отношения оставляют желать лучшего или их вовсе нет, то, скорее всего, шанса у вас больше не будет.

Итак, книга, которую вы держите в руках, посвящена тому, как выстроить отношения с любым клиентом. Потому что отношения — это не абстракция или нечто необъяснимое, стихийное и непредсказуемое (как российский футбол),

а вполне подконтрольная и осознанно конструируемая реальность. Да, отношения — это своеобразная «химия», возникающая между партнерами по общению, но, как любая химическая реакция, она подчиняется формулам и законам. То есть существуют реальные схемы и механизмы, позволяющие создать отношения с любым человеком, преобразовывать их в конструктивное и эффективное взаимодействие, вывести из мрака бессознательного в светлый мир логики и четкого понимания.



**БИЗНЕС — ЭТО ОТНОШЕНИЯ**

В сущности, выстраивание отношений ничем не отличается от процесса забивания гвоздя: вы берете молоток и ударяете им по шляпке гвоздя. Постепенно, удар за ударом, он уходит все глубже, и его «связь» с поверхностью, в которую вы его вбиваете, становится все крепче. Другое дело, если вместо молотка вы возьмете отвертку. Сколько бы вы ни били ею по гвоздю, он все равно останется на месте. Очевидно, что выбор инструмента неверен (конечно, в Книге рекордов Гиннеса можно найти и таких рекордсменов, которые забивают гвозди лбом, но в бизнесе голова нужна все же для другого).

В отношениях то же самое: существуют разные инструменты, техники и способы их выстраивания. Но чтобы выбрать нужный и единственно верный инструмент, вы должны понимать, что за человек перед вами, каков ход его мыслей, что он любит, а что нет. Мы называем это «вскрыть ДНК клиента», то есть понять и принять его таким, каков он есть.

Вспомните, как вы знакомились со своими друзьями. Наверняка это получилось спонтанно, неосознанно, даже случайно. Волею судеб вы оказались в одном детском саду или классе школы, на одной и той же вечеринке или поселились в соседних квартирах. Жизнь соткана из случайностей, это делает ее интересной, но в бизнесе на них полагаться нельзя. Мы не можем просто сидеть и ждать клиента, с которым случайно подружимся и будем понимать друг друга с полуслова. Рынок требует рационального и прагматичного подхода, в котором нет места неосознанности.

В вашем классе или на той вечеринке были еще люди, с которыми вы теоретически могли стать друзьями. Но вы подружились с конкретным человеком, потому что в чем-то сошлись с ним. Между вами возникла та самая «химия» — своеобразное соединение ваших «атомов» или «молекул».

Цель этой книги — разложить отношения на молекулы, чтобы вы могли создать подобные «химические соединения» сознательно и с неограниченным количеством клиентов. Ведь чем больше отношений, тем успешнее вы и ваш бизнес.

Здесь стоит сразу оговориться: речь не идет о манипуляции чужим сознанием. Манипуляция — это, по сути, обман, навязывание человеку своей воли и того, что ему не нужно. Мы же говорим о понимании и принятии клиента, что поможет сделать ваши с ним отношения эффективными, продуктивными и позитивными для обеих сторон.

Кто-то может подумать, что мы говорим о безусловном подчинении клиенту, некоем раболепии перед ним, отказе от собственной воли. Это не так. Мы призываем к изучению клиента, к тому, чтобы сделать свои отношения с ним осознанными. Только тогда, когда вы осознаете, что представляет собой клиент, какой он, вы сможете принять решение, работать с ним или нет. Вы всегда можете отказаться от него, но никогда не доводите дело до ситуации, когда клиент отказывается от вас.

## Сделайте выбор. Выбор быть аккаунтом

Прежде чем мы приступим к детальному разбору моего видения бизнес-процесса, давайте определимся с терминологией.

