

Крупные поставщики профессиональных услуг тратят годы на то, чтобы их работники научились решать проблемы и приобрели экспертный опыт в отрасли. Но часто эти же фирмы уделяют слишком мало времени обучению сотрудников сложному искусству развития бизнеса. В этой книге предложен понятный подход, включающий честное, инициативное и профессиональное отношение к клиентам. Эта книга должна быть обязательной для чтения.

*Майк Деймлер,
старший партнер и управляющий директор Boston Consulting Group*

Практическое руководство и одновременно прекрасно написанная книга, что сегодня встречается нечасто. Мо Баннелл писал ее не только для тех, кто развивает свое дело, но и для тех, кто хочет оказывать влияние, оставаясь честным и помогая людям. Мо великолепно использует нашу модель целостного мозга для развития бизнеса. Если вы еще не слышали об инструменте Геррманна по определению доминанты мозга (HBDI) или о концепции целостного мозга, это будет хорошим введением. Если уже слышали и задумывались, как можно использовать эти модели в бизнесе,— то в этой книге вас ждет настоящая золотая жила.

Энн Геррманн-Неди, генеральный директор Herrmann International

Как человек с более чем двадцатилетним опытом обучения корпоративным продажам, я был убежден, что по части подходов к развитию бизнеса ничего нового уже не придумать. Потом я встретил Мо Баннелла. Его техники — уникальная комбинация простоты и удобства с невероятной эффективностью. Эта книга вывела наши команды продавцов на новый уровень, помогая укреплять отношения с клиентами и закрывать сделки.

Джоби Гендрон, руководитель отдела развития продаж, Аетпа

Я всегда верил, что можно создать систему развития бизнеса, которая будет соответствовать моим убеждениям и строиться на принципах достижения успеха через укрепление отношений, таких как прозрачность, уважение, ответственность, честность, надежность и искренность. Я ужасно рад, что нашел все это здесь. Это невероятно убедительная и ценная книга предлагает подход, при котором вы помогаете другим, укрепляете свои позиции и повышаете собственную самооценку благодаря глубокому положительному влиянию, которое оказываете на всех, с кем взаимодействуете.

Кевин К. Конрой, основатель Conroy Media

Невероятно увлекательное и практичное руководство, содержащее действенные советы по эффективному развитию нового бизнеса. Я всячески рекомендую книгу Мо любому, кто хочет укреплять и развивать отношения с клиентами.

Джефф Берарди, глава службы маркетинга K&L Gates

Если вы разрывааетесь, пытаетесь найти время для развития бизнеса и при этом не потерять свой текущий клиентский портфель, то эта книга — для вас. Баннелл поможет вам переосмыслить свое поведение, чтобы повысить эффективность. Он предлагает уникальные решения основных проблем, с которыми вы сталкиваетесь в поисках труднодостижимого баланса между заботой об уже имеющихся клиентах и охотой на новых.

Сэнди Латтон, директор по доходам в Washington Speakers Bureau

Эту книгу необходимо прочесть каждому, кто ищет понятное пошаговое руководство по успешному развитию бизнеса. Остроумие и легкий слог Мо Баннелла обеспечивают не только исключительно полезное, но еще и очень приятное чтение.

Марти Фаган, старший вице-президент по продажам и развитию бизнеса в TransUnion

Для тысяч предпринимателей, с которыми я работала, самый сложный навык — это продажи. В этой книге предложен четкий, эффективный и этичный способ продавать, который поможет превратить ваш страх перед продажами в радость служения людям.

Памела Слим, автор книги «Побег из корпоративного рабства»

Мне повезло: я случайно познакомился с Мо, и это очень ускорило мою карьеру. С тех пор я стал руководителем одного из 10 ведущих агентств недвижимости в США. Но просто купить книгу недостаточно: впитайте каждое слово и внедрите эти идеи в работу. Вы не пожалеете.

Бонно Элли, генеральный директор Ansley Atlanta

СИСТЕМА СНЕЖНОГО КОМА

**Как побеждать в бизнесе
и превращать клиентов в своих
преданных фанатов**

МО БАННЕЛЛ

УДК 658.8
ББК 88.4+65.290-2
Б23

Mo Bunnell
THE SNOWBALL SYSTEM
How to Win More Business and Turn Clients into Raving Fans

Перевод публикуется с согласия PublicAffairs, импринта Perseus Books, LLC, дочерней компании Hachette Book Group, Inc. (США), при участии литературного агентства Александра Корженевского.
Все права защищены.

Перевод с английского Юлии Букановой

Баннелл М.

Б23 Система снежного кома: Как побеждать в бизнесе и превращать клиентов в своих преданных фанатов / Мо Баннелл ; пер. с англ. Ю. Букановой. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2020. — 352 с.
ISBN 978-5-389-15455-1

Независимо от того, ведете вы собственный бизнес или являетесь наемным сотрудником, предлагаете свои услуги юриста, преподавателя, консультанта, коуча, дизайнера или же работаете менеджером по продажам в крупной компании, система продаж, представленная в этой книге, поможет вам привлекать больше клиентов, строить более прочные отношения с ними и, конечно, больше зарабатывать. Вам не придется мучительно тащить свой бизнес на гору, вместо этого вы будете наблюдать, как он катится сам, становясь все больше и больше, словно снежный ком. Известный американский бизнес-тренер Мо Баннелл предлагает мощные научно обоснованные инструменты для увеличения доходов, а также повышения лояльности клиентов. Вы не только преуспеете в развитии бизнеса, но и научитесь получать удовольствие от деятельности, которая стимулирует это развитие.

УДК 658.8
ББК 88.4+65.290-2

ISBN 978-5-389-15455-1

© Mo Bunnell, 2018
© Буканова Ю., перевод на русский язык, 2019
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2020
АЗБУКА БИЗНЕС®

*Посвящается Бекки, которая мирилась
с моим бесконечным любопытством и помогла мне
стать самим собой*

Оглавление

<i>Введение. Больше дела, меньше деловитости</i>	9
Глава 1. Мыслите широко, начинайте с малого, развивайтесь	26
Глава 2. Маховик	54
Глава 3. Нацеленность на идеальных клиентов и выигрышное позиционирование на рынке	85
Глава 4. Заставьте людей вас любить (искренне)	114
Глава 5. Превращение потенциальных клиентов в заказчиков	148
Глава 6. Тактики лидогенерации	181
Глава 7. Превращаем лиды в продажи	211
Глава 8. Закрываем сделку	241
Глава 9. Стратегическое планирование работы с клиентами для долговременного успеха	269
Глава 10. Создание инерции в команде	298
<i>Заключение. Как запустить снежный ком</i>	326
<i>Благодарности</i>	345
<i>Об авторе</i>	351

Введение

Больше дела, меньше деловитости

Верьте или нет, но вы продавец. Не согласны? Сегодня нас больше, чем можно подумать, хотя мы и называем себя по-разному: адвокаты, консультанты, маркетологи и бухгалтеры, а также фотографы, инструкторы по джиу-джитсу, графические дизайнеры и хиропрактики. Даже менеджеры по работе с корпоративными клиентами, управляющие непрерывным потоком заказов, тоже занимаются продажами, контролируя существующую работу и стараясь ее расширить. Если вы мастер своего дела и вам нужны клиенты для продаж, развития бизнеса или чего угодно — добро пожаловать в клуб. Эта книга для вас. Я каждый день учу людей, как продавать услуги — не продавая душу.

Вы читаете эту книгу, потому что хотите развивать свое дело. Вы хотите привлечь новых клиентов и делать больше дел с уже существующими. Вы хотите больше *правильной* работы за *правильные* деньги и для *правильных* клиентов. Я покажу опробованную систему, которая поможет не только добиться этого, но и сделать нормой.

Представьте, что за круглым столом сидят двенадцать старших компаньонов престижной фирмы, предоставляющей профессиональные услуги. Как и вы, они только начинают изучать эту мощную систему. Один из моих методистов задает первый вопрос: «Сколько часов вы потратили на приобретение профессионального опыта?» После короткой паузы один из компаньонов поднимает руку: «Пятьдесят тысяч».

Методист поднимает брови. Отвечающий слегка шурится, проводя необходимые вычисления: «Я работаю три тысячи часов в год уже пятнадцать лет. Плюс аспирантура, и вот выходит пятьдесят тысяч».

«Отлично, — отвечает методист. — А сколько часов вы потратили на изучение *развития бизнеса*? Знаете, определение круга потенциальных клиентов, превращение потенциальных клиентов в покупателей, развитие и укрепление связей и так далее. Речь о том, что ведет к развитию дела».

На этот раз паузы не потребовалось: «Семь. Включая пять сегодня».

Все присутствующие смущенно засмеялись. Неприятная правда.

Но, возможно, вы начинаете не с нуля. Может, вы прочли несколько книг и разработали эффективную технику развития бизнеса, благодаря чему достигли сегодняшнего положения. Это прекрасно. Но как бы хорошо вы ни понимали принципы эффективного развития бизнеса, единственная пропасть, имеющая значение, пролегает между знанием и действием. Будем честны: в обычный будний день сколько времени вы реально уделяете развитию своего дела?

Посчитайте. Я подожду.

Если вы похожи на тысячи квалифицированных, клиентоориентированных профессионалов, которых я обучил за последнее десятилетие, то ответ будет такой: меньше часа.

Не страшно. Не будьте слишком строги к себе. Это универсальная проблема. Все мы не слишком удачно балансируем, распределяя свое время между текущей работой и развитием дела.

В прошлом вялый подход к развитию бизнеса вполне себя оправдывал. Если вы хорошо выполняли свою работу, то получали заказы. В большинстве областей было не так много специалистов, и клиенты сохраняли лояльность. Достаточно было раз в неделю пригласить кого-то на обед, послать поздравительные открытки — и у вас уже был список довольных клиентов.

Сегодня народ стал разборчивым. Покупатели сравнивают цены и качество товаров и услуг через интернет, не жалея на это времени. А рынок переполнен предложениями.

И что в результате? Ваши с трудом полученные знания все еще необходимы, но уже далеко не достаточны. Сегодня специалист по продажам отвечает за:

- удовлетворение потребностей текущих клиентов,
- развитие связей для расширения бизнеса,
- привлечение и удержание новых клиентов.

Организации ожидают от работников, что они будут искать новые пути развития и станут заполнять их новыми заказами. Умение выстраивать связи с клиентами сегодня стало ценным, как никогда.

Мы должны делать свое дело, одновременно убеждая людей позволить нам что-то сделать для них. И это без учета времени, необходимого для ежедневного ответа на сотни электронных писем, на посещение бесконечных собраний и составление подробных финансовых отчетов. Как и большинство людей, которых я обучал, вы, наверно, прямо сейчас думаете: «Я не для того стал <...>, чтобы

себя продавать!» Правильно. Но нравится вам это или нет, как только опыт и профессионализм поднимутся до определенного уровня, успех начнет зависеть от способности развивать связи с клиентами. По мере карьерного роста способность развивать бизнес будет все более важной. Чтобы расти, специалисты должны уметь продавать.

С другой стороны, профессиональные продавцы сталкиваются с необходимостью развивать стратегическое мышление и лучше разбираться в продаваемых продуктах и услугах. Прошли те времена, когда утром можно было сделать пару звонков, а днем пойти на гольф.

Специалисты должны уметь продавать свои услуги, а продавцы должны понимать, что именно они продают. В результате сервис и продажи становятся единым целым, универсальным набором навыков и практик, включающим поиск людей, которым требуется ваша помощь. Также максимально эффективной становится организация этой помощи. Вопрос: собираетесь ли вы развивать бизнес до того же уровня, какого достигли в своей профессиональной области?

Есть хорошие новости: я расскажу, как это сделать. Я был очень успешным специалистом по продажам и обучил тысячи других профессионалов, как добиться роста и выйти на мировой уровень. И все потому, что когда-то был на вашем месте.

Сейчас в это сложно поверить, но когда я перешел от работы по специальности к продажам, то обнаружил, что мне нравится расширять бизнес. Это было удивительно. Конечно, поначалу это было сложно, потому что я не знал, с чего начать (в конце концов, этой книги тогда еще не было). Все изменилось, когда я понял, что устойчивое развитие бизнеса вовсе не касается продаж, как это принято считать. Секрет в том, чтобы стать *стратегически готовым помочь*.

Как специалисты мы любим помогать людям. Умение продавать, то есть быть готовым помочь, должно стать второй натурой. Так почему так сложно продавать? Показать кому-то, что мы можем для них сделать, — что в этом плохого? Не вините себя, если думаете по-другому, особенно если читали обычную книгу по продажам или посещали подобный семинар. Традиционно обучение продажам касается «заключения сделки», как будто все, что случится потом, уже безразлично. Вам говорили: делайте так и «лох» где надо подпишет. Продали, отметили в журнале — и забыли.

Такой подход идет из другой эры, когда продавцы должны были любой ценой выполнять месячные нормы, иначе лишались премии. Краткосрочный успех ценился больше, чем длительные связи.

Сегодня нормы и бонусы остались, но подобного отношения уже не встретишь. Растет защита покупателей, появились сайты с отзывами и социальные сети, так что наши взаимодействия с клиентами больше не уходят в прошлое, даже если мы заключили сделку и разошлись. Клиентам ничего не мешает поделиться опытом общения с нами на следующий день, через неделю, через месяц или через год. Если клиент по проществу длительного времени пожалел о решении что-то купить, ему достаточно нескольких минут, чтобы проинформировать об этом любого потенциального покупателя, который не поленился воспользоваться Google. Новости сегодня распространяются очень быстро, а плохие новости — еще быстрее.

К счастью, эти изменения можно использовать в собственных интересах. Если устаревший подход к продажам уязвим для критики, то использование Системы снежного кома и нацеленность на помощь клиентам будет работать на вас долго после заключения сделки. Метод, который

предлагается в этой книге, отличается широтой, щедростью, эффективностью и длительным действием. Речь идет о выстраивании связей на основе доверия и взаимопомощи, которые сохранятся годами. Люди *любят* иметь дело с тем, кто их действительно понимает и помогает решать проблемы, включая те, о которых они и сами не догадывались. И они обязательно расскажут об этом миру.

Ясно, что нельзя позволить развитию бизнеса пробуксовывать. И все же, морщась при мысли о продажах, мы предпочитаем заниматься каждодневными делами. А когда дел действительно много, то сама идея о *расширении* бизнеса — больше клиентов, больше работы, больше почты — может вызвать мигрень. Зачем подливать масла в огонь? Лучше сосредоточиться на том, что перед нами. А что будет завтра, увидим завтра.

Но рано или поздно доска пустеет. Маховик останавливается, и мы осознаем, что уже много недель не видим новых клиентов. Почтовый ящик пуст — во всяком случае, там нет никаких намеков на потенциальных покупателей. Мы паникуем. Неожиданно, без особого плана, начинаем судорожно всех обзванивать и назначать встречи, пока маховик не разойдется вновь.

Проблема решена? На самом деле нет. Мы просто пнули камень, и он пролетел какое-то расстояние. И через несколько недель или месяцев мы приземляемся там же, откуда взлетели. Результаты выглядят очень ненадежно и нестабильно, как бы мы ни трудились. Единственное, что показывает устойчиво высокие значения, — уровень беспокойства.

Очевидно, способность привлечь и удержать клиентов, завоевать их доверие и одобрение определяет успех

карьеру. Но, несмотря на это, мы почти не уделяем времени этому важному навыку. Я называю это *парадоксом развития бизнеса*.

С другой стороны, парадокс обещает быстрый рост тем, кто освоит Систему снежного кома. В самом начале инвестирование даже небольшого количества времени и энергии даст ощутимый результат. Каждая глава книги объясняет использование набора инструментов, так что вы увидите результаты еще до того, как дочитаете последнюю страницу.

Вы можете подумать: «Это вряд ли про меня, дружок. Я взял книгу от отчаяния, но ты уж точно не научишь меня любить продажи, не говоря уже о том, чтобы расширять бизнес. Некоторые люди продавцы от рождения, а другие нет».

Безусловно, некоторые от рождения имеют лучший навык продаж, чем другие. Но покажите мне любого специалиста по продажам, и я гарантирую, что он упорно работал, чтобы достичь хороших результатов. Специалисты по продажам относятся к продажам как к профессии и осваивают ее так же методично, как и свою область специализации. Какой бы ни была начальная точка, всегда есть куда расти.

Андерс Эрикссон из Государственного университета Флориды — всемирно известный исследователь профессионального роста¹. Его работы показывают, что люди добиваются профессионализма благодаря тому, что он называет осознанной практикой. Они разбивают ремесло на отдельные аспекты и развивают каждый аспект отдельно, а затем

¹ На русский язык переведена книга Андерса Эрикссона «Максимум. Как достичь личного совершенства с помощью современных научных открытий» (в соавторстве с Робертом Пулом. М.: Колибри, 2016). — *Прим. ред.*

соединяют все воедино. Недостаточно просто выполнять упражнение. Необходимо *осмысленно* отрабатывать поочередно сложные компоненты. Именно это гарантирует прогресс и развитие профессионализма. Единственная разница между вами и прирожденным специалистом по продажам в том, что вам придется больше трудиться, чтобы достичь хороших результатов.

Можно научиться себя подталкивать, но без постоянного поощрения эти героические усилия со временем истощаются и останавливаются до следующей мотивирующей речи или перерыва в денежных поступлениях. Чтобы процветать, необходимо приобрести способность продавать постоянно и в любую погоду. Для этого нужна смена перспективы, о которой я упоминал: нужно относиться к продажам как к чему-то самому ценному и щедрому, что вы только можете делать.

Некоторые потенциальные клиенты знают, что им нужен кто-то с вашей специализацией, но не представляют, как именно вы можете помочь их специфическим нуждам. Другие даже не осознают, насколько лучше станет их жизнь благодаря вашей помощи. Еще есть актуальные клиенты, привыкшие к сервису, который вы им обычно оказывали. Они даже не думают, что вы можете предложить что-то еще. *Люди не знают, что они не знают.* Для развития бизнеса крайне важно привлечь внимание нужных людей и показать, насколько ценной будет ваша помощь.

Истинный специалист по продажам всегда заботится об интересах клиента. Я в этом уверен. Я так работаю сам и так учу других.

Прежде чем углубляться в детали Системы снежного кома, давайте начнем с идеи, которая все объединяет: покупатель должен быть счастлив, как в свой день рождения.

Не знаю, как вы, а я люблю свой день рождения. Это единственный день в году, когда все посвящено мне. Утром мне дают поздравительные открытки, рассказывающие, какой я молодец. В течение дня я получаю подарки, карточки и послания от друзей и родственников со всего мира. Когда возвращаюсь домой с какой-нибудь вечеринки или другого развлечения, дочери смотрят мне в глаза и спрашивают, как все прошло.

Я сказал, что они смотрят мне в глаза? Это значит, что они на минутку отрываются от телефонов.

Я бы посоветовал встать на место клиента, но вы и так знаете, что это такое. Как и у вас, у них каждый день проблемы: встречи, почта, отчеты. Давление никогда не спадает. Если они работают в большой компании, то каждые несколько месяцев идут реорганизации. Люди, которым вы что-то продаете, — такие же люди, как вы, они работают до поздней ночи, постоянно волнуются о встречах и отчетах.

Покупка — единственное время, когда вы оказываетесь на пьедестале. Наконец кто-то интересуется, что вы хотите, спрашивает ваше мнение и даже обращает на него внимание! Это не кажется чем-то особенным, но если вы когда-нибудь что-нибудь покупали и к вам не относились подобным образом, то вы знаете, насколько это разочаровывает.

В этом суть Системы снежного кома: заставить клиента чувствовать себя особенным. Как? *Слушать, что он хочет, и предоставлять ему это.* Что может быть лучше?

Когда вы научитесь показывать людям, что они важны, процесс продаж станет настолько простым, что вы удивитесь, почему раньше об этом не думали.

Вы, возможно, удивляетесь, как я научился сложному искусству развития бизнеса. Пора кое в чем признаться.

Меня зовут Мо Баннелл, и раньше я был страховым статистиком. В профессиональном отношении благодаря этим людям бухгалтеры выглядят как рок-звезды, и не зря. Чтобы стать статистиком, необходимо долго учиться и работать с большим объемом информации. Мне даже приходилось пропускать семейные вечеринки по случаю Хеллоуина, чтобы готовиться к зачетам, которые проводились на следующей неделе. (Мне до сих пор рассказывают о тех вечеринках. Они были превосходны. Возможно, потому, что там не было сотрудников страховой системы, чтобы их подпортить.)

Если вас не воодушевляет идея заучивать толстенные тома по вычислению страхового резерва, анализировать декремент с корректировкой на риск и использовать распределение Пуассона для анализа очередности, то вам повезло, что вы не страховой статистик. Лично меня очень интересовали научные исследования и анализ стратегии эффективного использования ограниченных финансовых ресурсов для достижения поставленных целей. Это прямое мое. (Ниже мы поговорим подробнее о различных стилях мышления и их влиянии на развитие бизнеса. Это важный фактор, воздействующий на весь процесс.)

Я принялся за работу и сразу столкнулся с парадоксом развития бизнеса. Сдав экзамены, я получил повышение и занялся консультированием менеджеров. Перейдя к новой работе, где приходилось общаться со старшим руководством компаний из Fortune 500¹, я увидел, что не

¹ Fortune Global 500 — ежегодно публикуемый рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка компании. — *Прим. ред.*

готов к ситуации. От меня вдруг стали требовать, чтобы я, вместо того чтобы делать каждодневные расчеты, развивал и поддерживал связи с крупными клиентами. Как вам? Неожиданно я превратился из узкопрофильного специалиста в специалиста по продажам, и от меня ждали совсем другого результата.

Ситуация пугала. Раньше мне нужно было знать только дела своего отдела. Обычно я работал со страховыми выплатами, а теперь мне приходилось прямо общаться с руководителями высшего звена, опыт которых на пару десятков лет превосходил мой собственный. За одну ночь я перешел от узкоспециальных расчетов к работе с ведущими менеджерами.

Переходя к новой должности, я естественным образом ожидал, что мне предложат какой-то учебник, в котором рассказано, как развивать бизнес. Мне останется лишь выучить материал. В конце концов, я только что потратил десять лет на изучение основной специальности. Почему здесь должно быть по-другому?

Но к моему удивлению, никакого учебника не существовало. Лишь стол с компьютером и телефон. И вот это пугало по-настоящему. Мое будущее неожиданно зависело от способности продавать, а я понятия не имел, как этому научиться. К счастью, у меня были хорошие учителя, которые помогли освоиться, но я хотел большего. Я хотел процесс, причем основанный на науке.

Я люблю систематический подход, поэтому решил составить простой алгоритм продаж, который поможет сделать развитие бизнеса несколько более автоматичным. Я был уверен, что если не поставлю развитие бизнеса на рельсы, то не смогу преуспеть на новом поприще.

Разумеется, я хотел добиться успеха. Но еще сильнее хотел не ударить в грязь лицом. Поэтому я сделал то, что

сделал бы любой хороший страховой статистик: начал упорно учиться. Чтобы сдавать экзамены, мне приходилось заучивать по двенадцать сотен страниц технической информации каждые полгода. А проходной балл у нас был равен тридцати пяти. Так что мне приходилось учить материал быстро и эффективно. И вот я стал учиться.

Я начал с психологии мотивации. Почему люди покупают? Почему они тянут время и быстро сдаются? Я очень хотел для себя решить парадокс развития бизнеса. Таким образом, пришлось обратиться к книгам, затем к статьям в рецензируемых журналах, которые в тех книгах цитировались. Делалось все возможное, чтобы разбить процесс выстраивания связей на отдельные шаги, которые можно последовательно выполнять. Я еще не знал об осмысленной практике Эриксона, но инстинктивно следовал его советам. Как оказалось, страх очень мотивирует.

В начале работы над процессом развития бизнеса у меня состоялась одна очень важная встреча. Я работал в корпорации Hewitt Associates (которая теперь стала частью Aon¹) и только-только перешел к новой менеджерской работе. У меня были такие жесткие требования по результатам и такие крупные клиенты, что только один из них имел достаточную возможность роста, позволяющую мне достичь своих целей. К счастью, мы мало что делали для клиентов из Fortune 500, так что потенциал у меня был. Но существовала одна загвоздка. Наша работа велась внутри организации, и люди, которых мы знали, не могли обеспечить необходимое развитие связей. В результате немалых усилий, в результате удачного стечения обстоятельств,

¹ Aon plc — британская глобальная компания, предоставляющая консультационную поддержку по вопросам риска, пенсионного обеспечения и здравоохранения. — *Прим. ред.*

я сумел добиться встречи с главным менеджером по персоналу (с нею был знаком один наш работник). Эта встреча была мне *необходима*. У меня был только один шанс. Если не сработает — плакала моя годовая премия.

На грани отчаяния я поговорил с коллегами. Что им помогло удачно провести первую важную встречу? Я пошел на обед с одним своим хорошим наставником. Что, по-вашему, делали люди на первой встрече, что им не следовало делать? Я даже просил совета у других клиентов. Что мне следовало бы сделать, чтобы со мной было приятнее общаться на первой встрече? Из полученных советов я составил набор четких шагов и затем методически им следовал, как пилот, готовившийся к взлету.

На встречу я пришел еще раньше обычного. Когда меня пригласили, я, полный оптимизма, вошел в ярко освещенный кабинет на 52-м этаже. Здесь была отдельная охрана. Я даже напевал в уме песенку, зная, что подготовился лучше, чем когда-либо в своей жизни. Потом сел, взял подготовленный список, открыл новую кожаную папку и приготовился сказать хорошо отрепетированную речь. И здесь моя песенка хрипло оборвалась, как будто пластинку поцарапали иглой.

Моя потенциальная клиентка строго посмотрела мне в глаза и заявила, что у нее есть все необходимые ресурсы и она не видит необходимости иметь со мной дело.

Она сказала, что у нее есть консультант по зарплатам руководителей, консультант по здравоохранению, страховой статистик по пенсионной программе и что они не планируют передавать кому-то часть своей работы. Она упомянула о разных специалистах по кадрам в других фирмах, которые ей нравились. Первые десять минут она говорила, что эта встреча ей не нужна, равно как и мои услуги. Было очевидно, что она не понимает, как мне вообще удалось

к ней попасть, и постарается, чтобы впредь не приходилось подобным образом терять драгоценное время.

Хотя сердце у меня лихорадочно колотилось, я не позволил сбить себя с толку. Я не мог этого позволить. Ставки были слишком высоки. Решив следовать разработанному алгоритму, я постарался перестроить разговор. И потом сказал, что не собираюсь ничего продавать, просто наша команда уже разработала некоторые идеи насчет того, как можно улучшить ее бизнес, и изложить их можно за несколько минут. Снова подтвердил: все идеи за наш счет. Она слегка расслабилась, я начал рассказывать, и с той стороны был проявлен заметный интерес. Ей понравилась первая идея, затем вторая. Я продолжал — и в результате ушел с десятком намеченных дел.

Никогда не забуду, как вернулся в офис. Я был в эйфории и пел Shake Your Rump группы Beastie Boys (хорошая песня на хорошей громкости — это прекрасно). Моя система работала, несмотря на серьезные препятствия. И это превосходно, потому что я собирался ей пользоваться и впредь.

Нашлось решение проблемы — процесс продаж, который можно использовать и оттачивать. В конце концов, целью была не какая-то одна важная сделка. Я хотел изменить весь подход к продажам, избавиться от цифр и получать удовольствие от новой работы. Я хотел, чтобы клиенты рассказывали друзьям и коллегам, как им понравилось со мной работать.

Теперь я был готов к битве. Я изучал последние исследования по психологии взаимоотношений, доверия и общения и разрабатывал с их помощью систематический подход ко всем аспектам развития бизнеса. Я разбивал все проблемы на шаги, строил методики и инструменты для каждого важного навыка.

Благодаря своему быстрому прогрессу я стал ответственным за два из четырех крупнейших проектов нашей

компании. Примерно в это же время мне предложили возглавить группу из семисот человек, включая сотни старших специалистов по продажам в разных областях. С помощью своей системы и новых подчиненных (действительно талантливых специалистов) я работал с большими и сложными проектами на сотни миллионов долларов. Мы занимались специальным консалтингом, заточенным под требования заказчика. И тогда я понял, что игра стоит свеч.

Я решил сделать важный шаг. Оставив карьеру, я основал Bunnell Idea Group, далее BIG. Следующие десять лет я создавал и преподавал методiku, которую может использовать *кто угодно*, чтобы приобрести новых клиентов и расширить существующие связи. К этому времени Система снежного кома доказала свою эффективность почти во всех областях и на всех уровнях.

Все началось с того, что друг нанял меня, чтобы обучить его тому, «как этого добиться». Могу с радостью сказать, что BIG оказалась очень успешной. За последнее десятилетие мы обучили более десяти тысяч человек из трехсот организаций. Мы работали со многими престижными фирмами, оказывающими профессиональные услуги, и с компаниями из Fortune 500 по всему миру. Нам доверяли их ведущие менеджеры и руководители. Это был сумасшедший забег.

Но один вопрос продолжал меня мучить. Наше решение проблемы продаж распространилось по всему миру, не ограничиваясь небольшим кругом международных консалтинговых фирм, юридических компаний и международных брендов, с которыми мы работали в BIG. Но подойдет ли система, так хорошо зарекомендовавшая себя в высших профессиональных кругах и в крупных компаниях, для любого, кто работает с клиентами?

Как насчет небольших компаний, которые не могут позволить себе отправить ключевых работников на корпоративный тренинг? Как насчет растущего количества фрилансеров? Сможет ли система помочь всем, от учителя игры на пианино до гипнотерапевта, от автора рекламных объявлений до небольшой фирмы по рыночному консалтингу? Мы живем на рассвете эры свободного заработка. Люди все больше работают самостоятельно, на себя. Могут ли я им помочь?

Один из ключевых моментов Системы снежного кома состоит в постоянном стремлении к поставленной цели. Я сам всегда определяю для себя цели, а также использую все остальные инструменты, которым обучаю других. Год назад я поставил себе новую профессиональную цель. Она звучит как «написать книгу, описывающую нашу систему, чтобы сделать ее доступной для всех и каждого». Как видите, эту цель можно считать достигнутой.

Многие считают, что искусству продавать научиться невозможно. Вы или имеете этот талант, или нет. Мой опыт доказывает, что это не так. Вы можете этому научиться. Нужно лишь освоить набор новых поведенческих стереотипов. Считайте, что продажа — это ремесло, которое можно выучить и осознанно практиковать. Раз вы освоили свою профессию, то и это вам по силам.

В BIG мы помогаем специалистам из разных областей привлекать новых клиентов. К нам обращаются и общительные люди, и интроверты, работники небольших консалтинговых фирм и огромных корпораций. Мне ужасно нравится, когда остерегающиеся продаж люди вдруг открывают для себя всю их прелесть. Будь вы представитель посреднической фирмы, фрилансер, профессиональный продавец или просто подрабатываете, предлагаемые здесь навыки помогут добиться уверенного успеха в вашем деле.

Используемый в книге подход эффективен и практичен, его легко применять в каждодневной работе. Когда вы включите эти инструменты в свой арсенал, они станут вашей второй натурой.

Истинная прелесть Системы снежного кома в том, что клиенты будут настолько довольны, что начнут говорить о вас всем, кто захочет слушать. Они будут бесплатно вас рекламировать, причем намного лучше, чем вы могли бы сами. Вам не придется из последних сил толкать бизнес в гору: вы увидите, что он летит сам, разрастаясь как снежный ком. За годы наша система помогла построить и поддерживать бизнес тысячам специалистов из сотен организаций. Так насколько большим вы хотите видеть свой снежный ком?

Научно-популярное издание

Мо Баннелл

СИСТЕМА СНЕЖНОГО КОМА

Как побеждать в бизнесе и превращать клиентов
в своих преданных фанатов

Выпускающий редактор Д. Рыбина

Редактор Н. Лавренова

Художественный редактор М. Левыкин

Технический редактор Л. Сеницына

Корректоры Е. Туманова, Т. Филиппова

Компьютерная верстка Т. Коровенковой

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –
обладатель товарного знака «АЗБУКА БИЗНЕС»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19
E-mail: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А
Тел. (812) 327-04-55
E-mail: trade@azbooka.spb.ru

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
Тел./факс (044) 490-99-01
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

www.azbooka.ru; www.atticus-group.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Подписано в печать 13.01.2020. Формат 60 × 90 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 22,0. Тираж 2000 экз.
В-АЗВ-23834-01-Р. Заказ №

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru