

## Радмило М. Лукич 10 секретов продаж



### В чем разница между лучшими и средними результатами

#### От автора

Перед вами в общей сложности шестое издание «10 секретов продаж». Но прежде чем вы приступите к первому или, возможно, повторному чтению этой книги, хочу вам кое в чем признаться.

Признание первое: «10 секретов» были написаны на одном дыхании в моей новой квартире в Лимассоле, на Кипре. Зайдя в ближайший магазин за ручкой и бумагой, я вернулся домой, сел за стол и не вставал, пока книга не была закончена. Мне как будто диктовали высшие силы, друзья и мой собственный опыт. Перечитав книгу перед очередным изданием, я понял, что ничего не хочу в ней менять.

Признание второе: «10 секретов» можно сравнить со стремянкой, по которой начинающие менеджеры по продажам могут взобраться к вершинам мастерства. Для достижения желанной цели понадобятся и знание продукта, и владение техникой продаж, и понимание бизнеса клиента, и владение секретами эмоционального интеллекта. На вашем трудном пути вам помогут также философия и религия, не стоит упускать из виду и такие явления, относящиеся к космосу, которым посвящены серия книг и фильм «Секрет». Но об этом я напишу

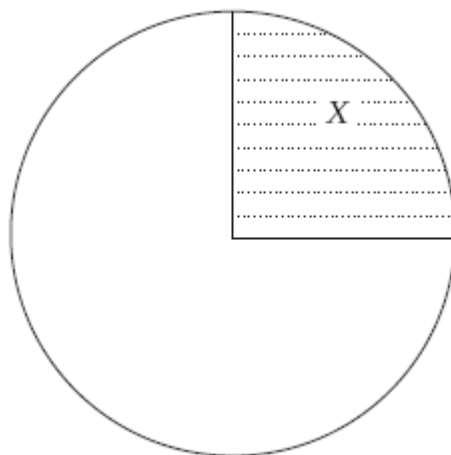
отдельно или же дополню мою самую продаваемую книгу «Управление продажами».

*Посвящается моим сыновьям Мирко и Николе*

## Введение

Есть такая профессия – тренер. Из всех существующих определений этой профессии мне нравится такое.

На работе, да и в жизни, мы используем только часть своих возможностей.



Если прибегнуть к математике, это можно выразить с помощью формулы:

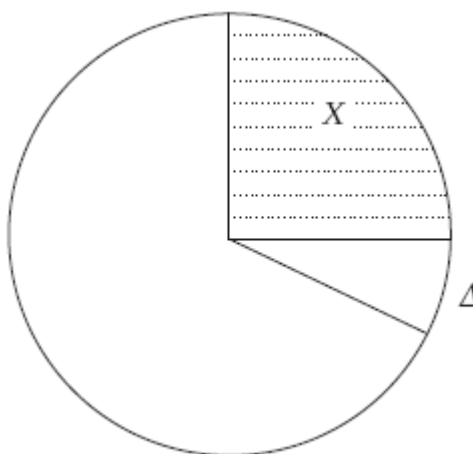
$$0\% \leq X \leq 100\%,$$

где 100% – это сумма всех наших возможностей;

X – та часть возможностей, которую мы используем.

Грустный опыт подсказывает, что  $X \leq 15-30\%$ .

Сделать то, на что мы способны, но по разным причинам не делаем (добавить к X еще часть возможностей,  $\Delta$ ), и помогает тренер. А в некоторых случаях он должен подтолкнуть нас к тому, чтобы мы использовали все наши возможности и даже больше.



И  $X$ , и  $\Delta$  меняются, – это зона, которую мы осваиваем с помощью тренера. Насколько это важно? В современном мире конкуренция возрастает, и многие могут добиться относительно высокого уровня. Тогда решающую роль играет разница, которая иногда составляет долю процента и отделяет победу от поражения.

Сделайте то, на что вы способны на самом деле.

*Радмило М. Лукич бизнес-тренер*

**P. S.** Так как лучше предлагать что-то для кого-то, чем ничего для всех, вношу ограничения. Я тренер, работающий только в области продаж и маркетинга. Торговый зал, ширпотреб и т.п. не моя стихия. Я работаю с менеджерами по продажам и маркетингу, и то не со всеми.

*Секрет успеха в продажах состоит в том, что его нет. Секретов нет, всем все известно. В роли покупателей вы уже знаете все секреты и считаете, что они не помогут вам в вашей профессиональной роли – продавцов. А зря.*

### **Секрет № 1**

#### **Вы должны продать только одну вещь: свой статус**

Первое и самое главное из того, что вам необходимо, – иметь статус эксперта, специалиста в своей области. И сразу *но*. Ваша область не есть то поле, в котором находятся ваши продукты и услуги. Это только часть вашей области. Другая, более важная часть – бизнес вашего клиента.

Если вы специалист только по своим продуктам – будете восторженно перечислять все достоинства и характеристики своего товара. Если вы специалист в области бизнеса вашего клиента – сможете многое сказать о его пользе и выгоде. Угадайте, о чем ему интереснее слушать: о ваших продуктах или о своем бизнесе?

Вы часто сталкиваетесь с тем, что клиент «сам не знает, чего хочет»? Могу подсказать: он хочет иметь дело с экспертом, который

привяжет возможности своих продуктов и услуги к его потребностям и пожеланиям.

Эта операция называется linking (от английского to link – соединять, связывать).

Эксперт обладает опытом в данной отрасли (industry experience).

На мнение эксперта можно полагаться. Он знает, что нужно клиенту, и готов поделиться с ним своим положительным и отрицательным опытом. Он видит всю картину целиком и обладает необходимым набором знаний и навыков (domain expertise).

С экспертом как-то неудобно затевать спор о цене. Если большинство ваших встреч начинается и заканчивается разговором о цене, это значит, что, быть может, вы хороший коммерсант и хороший человек, но вы не продали статус эксперта. Вариантов два: либо продавать нечего (вы не эксперт), либо вам не удалось этого сделать.

Насколько важно продавать свой статус? Для чемпионов это *conditio sine qua pop* (в переводе с латинского «необходимое условие»). Для середнячков оно не имеет значения.

Для пассивных продаж, где в основном необходимо обрабатывать заявку, это менее важно, хотя влияет и на среднюю стоимость сделки, и на процент заключения сделки, и на лояльность клиента. Для активных продаж это архиважно.

Коммерсанты продают коммерсантам или начальникам департаментов. Эксперты продают без комплексов на нужном им уровне, то есть там, где принимается решение.

### Пример

*Вы хотите продать «большую систему» банку, входящему в первую десятку банков России. Что вам поможет купить внимание президента банка:*

*а) ваше великолепное знание системы как таковой;*

*б) ваше знание проблемы как таковой, включая опыт ведущих российских и зарубежных банков, мнение Центрального банка Российской Федерации по этому поводу, эффекты от внедрения, факторы успеха и факторы риска.*

### Вопросы и ответы

**1. А если я не смогу стать экспертом?** Тогда надо стать скромным. Либо активно продавать в течение 500 – 600 лет – тоже довольно большая сумма получится.

**2. Как объясняется тот факт, что неэксперты удачно продают?**

На фоне тех, кто не знает ни свой продукт, ни бизнес клиента, те, кто знает хоть что-то, смахивают на экспертов. Первый раз, когда клиенту представится возможность сравнивать, станет последним разом, когда неэксперт добился успеха.

**3. А если я не являюсь экспертом?** Это можно исправить. По моему опыту, гораздо важнее то, куда вы стремитесь, чем то, с какой скоростью движетесь. Компании, ориентированные на клиента, принимают на работу продавцов, которые либо знают бизнес клиента, либо хотят его изучить. Знание продукта можно наверстать гораздо легче, проще и быстрее.

## **Секрет № 2**

### **Вы должны донести до клиента правду: вам очень выгодно работать честно**

Чем обладает менеджер по продажам? Где его имущество и оборудование? У него есть слово, имидж и честь. Когда он потеряет это, он потеряет все.

По статистике, довольный клиент готов рассказать о своих хороших впечатлениях трем персонам. А недовольный готов поделиться своим возмущением с 10 – 20 персонами. Разве выгодно работать нечестно?

Постоянные клиенты самые предсказуемые, самые прибыльные, самые-самые. Они – ваш ресурс: подскажут, помогут, новых найдут, сомневающимся успокоят. А почему клиенты становятся постоянными? Потому что мы работаем честно, не даем им повода искать нам замену. Разве это не выгодно?

Сколько бы вы ни заработали на одной сделке, на всю жизнь не хватит. Нужны новые сделки с тем же клиентом, и как прежде: честно = выгодно.

Виртуозные продавцы уже не говорят, что они продали товаров и услуг на такую-то сумму, **они говорят, что таким-то клиентам помогли решить их проблемы.** Хвастаться можно только довольными клиентами. А чтобы они были довольны, вам надо работать с ними честно.

Изюминка: честная работа – это удар ниже пояса для конкурентов и ошеломляющая новость для клиентов. Существует стереотип, будто бы от «коммерсанта» можно ожидать всего чего угодно, только не честной работы. Не обязательно разубеждать клиента в несправедливости такого мнения вообще, достаточно доказать ему, что вы эксперт (смотрите первый секрет), да еще и честный.

Если клиент не поймет, почему вы честный (потому что это *выгодно*), он не поверит.

Если хотите, чтобы вам верили, говорите правду даже тогда, когда

она вам не нравится. Это разница между тем, что важно, и тем, что срочно.

### Пример

*Опрос около 50 000 покупателей в США па выходе из магазина. Вопрос: «Почему вы сделали покупку именно здесь?» Ответы были разными, но чаще всего звучал такой: «Потому что я им доверяю». Далее по частоте упоминаний следуют ассортимент, расположение магазина и т.д. Цена оказалась на седьмом месте. **Люди любят предсказуемость, узнаваемость, защищенность, а все эти атрибуты связаны с честностью.***

### Вопросы и ответы

**1. Как объяснить то, что некоторые очень честные продавцы ушли из бизнеса?** Честность крайне важный, но не единственный фактор успеха менеджера по продажам.

**2. Как объяснить то, что некоторые не очень честные продавцы добились большого успеха?** Во-первых, они (как всегда) были не очень честными, рассказывая об успехе. Во-вторых, они работали на фоне подобных. И, в-третьих, их «успехи» им еще сослужат службу...

**3. Что, если быть честным, но не до конца?** В некотором смысле честность напоминает беременность, и «не совсем честный» само по себе противоречиво. Между тем ответ простой. Никто не знает, что такое «сказать правду, но не до конца», но вы легко можете ответить на вопрос, рады ли вы повторной встрече с клиентом. Если вам неудобно, если он тем временем узнал «всю правду» – очевидно, вам будет плохо.

**4. А кто говорит всю правду? [Что такое правда? По словам продавцов, это то, во что верит большинство покупателей.]** Во-первых, успех в бизнесе всегда основан на том, что одни что-то особенное делают, а другие – нет. Если делать то же, что и все, успеха не добьешься. Во-вторых, существует такое понятие, как «стандарт в отрасли»: это значит, что наши поступки сравнивают не с божественными деяниями, а с действиями конкурентов.

### Секрет № 3

**Вы должны продавать тогда, когда надо, а не все время**

Как распознать продавца-любителя? Легко: он все время продает! Он не умеет знакомиться, спрашивать, слушать... Он просто продает.

Точнее, изо всех сил пытается, но в этом лабиринте продуктов, услуг, клиентов, конкурентов ему немного не везет. Он все делает правильно (если не верите, сами спросите у него), но его товар очень «специфический», и покупатель очень «своеобразный», и...

Сегодняшние продавцы ничем не напоминают коммивояжеров. Другие правила игры, средняя стоимость сделки, цикл заключения сделки – все другое. Если раньше подготовка занимала 10% времени и работа с клиентом – 90%, то теперь в среднем на 90% времени, уходящего на подготовку, приходится 10% работы с клиентом.

Не верьте тем, кто пробовал работать в продажах и сдался под предлогом «я не агрессивный». Если отработать все этапы сделки, то агрессивность не потребуется и само заключение сделки не будет являться проблемой.

Не существует продавцов, которые хорошо «заклучают контракты», существуют продавцы, которые умело работают на всех этапах: первичного поиска, квалификации, определения потребностей, презентации, предъявления доказательств и заключения сделки.

Заключение контракта – это процесс, когда продавец помогает покупателю принять оптимальное решение. Если пропустить этап определения потребностей, продавец не будет знать, что является оптимальным.

Продавец должен заключать только те сделки, которые устраивают и клиента, и компанию, и его лично. Очевидно, такое решение надо искать, иными словами, нельзя продавать сразу и, более того, необходимо допускать возможность, что это *не ваш* клиент.

Обратите внимание: 90% вашей головной боли происходит от 10% ваших клиентов. Вот с этими 10% вы что-то упустили: либо не определили потребности, либо позволили клиентам надеяться на невозможное, либо ушли от них сразу после подписания контракта. Одним словом, только (и все время) продавать нехорошо.

### Пример

*Вспомните типичную реакцию продавца-любителя на ваш отказ. Он хочет вам еще что-то сказать, он все время продает. Участвуя в ролевой игре «продай покупателю пачку сигарет», большинство выступающих в роли продавца даже не спрашивают: «А вы курите?» Им некогда, так как они активно и все время продают. Какова ваша реакция на такое поведение?*

### Вопросы и ответы

**1. Насколько универсально правило: 90% времени для подготовки и 10% – для продажи?** Это обобщенный опыт. На самом деле большое значение имеет (опять-таки) то, занимаетесь вы

пассивными или активными продажами, работаете непосредственно с покупателями или с дилерами, с ключевыми клиентами или с десятками одинаковых клиентов.

**2. Почему не упоминался этап «борьба с возражениями»?** Потому что название «этап предъявления доказательств» более общее. Дело в том, что в большинстве случаев сорванных сделок возражений как таковых и не было. Клиент говорил: «Спасибо, я подумаю» – и уходил навсегда. Надо понять, чего клиент боится, и предъявить соответствующие доказательства, несмотря на то, что возражений не поступило.

**3. Должен ли менеджер по продажам лично и непосредственно участвовать во всех этапах заключения контракта?** На первых двух этапах союзником может (должен) быть отдел маркетинга, на третьем – консультанты и технические специалисты.

#### **Секрет № 4**

**Вы должны заняться сначала внутренними продажами, а потом продажами товаров и услуг клиентам**

Один в поле не воин. Продавать – слишком серьезное дело, чтобы доверить его продавцам. Если от результатов продаж зависит благосостояние всей компании, логичным будет и участие в этом процессе всей компании.

Ваша служба логистики дает вам право подписать контракт со сроком поставки один месяц. И потом великодушно предоставляет вам возможность объяснить клиенту, почему срок составил три – шесть месяцев. Вам говорят, что «нормальный» продавец должен это отработать. Похоже, сначала вам надо «продать» кое-что отделу логистики, а потом работать с клиентом.

Ваш финансовый директор думает только о том, как уменьшить затратную часть. Скоро дело дойдет до мыла и лампочек. Все, что ему «не нравится» и что выходит за рамки привычного, он блокирует – в частности, ваши попытки заключить нестандартный контракт. Вам выгоднее сделать из финансового директора союзника, чем искать новых и новых клиентов.

Если за вами и с вами вся компания, в таком случае у вас крепкий тыл и много возможностей, вы игрок в команде, которая побеждает, а не гонец, который бежит между своими и чужими.

Если в отделе продаж говорят *мы*, имея в виду продавцов, и *они*, имея в виду всех остальных, это общая беда.

Признаки отсутствия внутренних продаж: все департаменты укомплектованы, и «на фирме все в порядке». В бухгалтерии работает

25 человек, все они необходимы, у каждого имеется должностная инструкция и т.п. То же в других направлениях. В отделе продаж – три человека, скорее всего бездельники. *Вся компания понимает, чем занимаются «нормальные» отделы, а «сбыт» – особый случай.*

Продавец не имеет права не продавать. Если продавец говорит, что мог бы продать намного больше, *но...* ему мешают производство, сервис, логистика, финансы, – это значит, что он должен 95% времени заниматься внутренними продажами, пока не отвоюет такие условия, при которых станут возможными его продажи клиентам.

### Пример

*Количество продавцов в России хронически занижено по отношению к общему количеству сотрудников компании. К тому же, как правило, «суровые и матерые» работают в «правильных» отделах, таких как производство, финансы, логистика... Молодые обычно работают в отделе продаж. Во многих компаниях на продавцов давят словами:*

*– Будь у нас нормальный товар и организация работы, зачем бы нам был нужен ты?*

*– Да, мы все делаем не так, но задача продавца – убедить клиента, что это нормально.*

*– Вообще ты прав (= это важно), но пока поработаем так (= это срочно).*

### Вопросы и ответы

**1. Что, если я не могу убедить свое начальство в необходимости изменений и объяснить, в чем они должны заключаться?** Это плохо, так как объяснить вашим клиентам, что им нужно, наверняка будет еще сложнее. Но помните: начальство заинтересовано в прибыли, следовательно, вам нужно убедить его в том, что, если последовать вашим советам, компания заработает больше.

**2. В какой форме просить разрешение на нововведения и изменения?** В письменной форме, указав эффекты, сроки, цену попытки, ответственных, а также что и когда будете оценивать и измерять. Хорошее предложение начальству – это такое предложение, на которое, не раздумывая, можно ответить согласием; это такое предложение, при подготовке которого вы посчитали то, что начальник хотел посчитать; это такое предложение, автором или хотя бы

соавтором которого может считать себя начальник.

**3. Что является ключевым фактором во внутренних продажах?**  
Ваш статус бизнес-собеседника и партнера. Вы не решаете свои проблемы как узкие и частные, вы должны поместить вопрос в контекст бизнеса компании. Удалось – у вас все получится. Не удалось – продолжайте в курилке или туалете доказывать коллегам свою правоту и гениальность.

### **Секрет № 5**

**Вы должны сделать так, чтобы клиент не мог сравнивать вас с другими**

Найдите способ выгодно отличаться. Не допускайте ситуации «все это одно и то же». Не допускайте сравнений. Если первая фраза клиента об «одном и том же», значит, вторая будет о скидке.

Продажа состоится, когда уровень восприятия клиентом ценности превысит цену. Если нечего добавить в пользу ценности, придется все время убавлять цену.

Когда предлагаемые вами продукты и услуги чем-то отличаются, появляется возможность для обсуждения разницы в цене. Нет немедленного давления: «дайте скидку».

Наше позиционирование происходит в голове клиента. Он должен чувствовать и воспринимать отличия. Если он не видит отличий, считайте, что их нет. Если клиент должен стать экспертом по вашим продуктам и уделить вам год жизни, чтобы понять разницу между вами и конкурентами, поищите более узнаваемые и ощутимые отличия.

Не требуйте, чтобы разница и отличия были в самом продукте: создать их – ваша задача.

Что, если продукты одинаковые? В таком случае пессимист скажет: «мы не лучше», а оптимист возразит: «мы не хуже». Да, с конвейера автозавода поступают одинаковые машины, но ведь потом кто-то их продает лучше, а кто-то хуже. Сервис, отношения, финансовые условия – это области, в которых можно построить отличия. Но не все находится в ведении менеджера по продажам? Правильно. Смотрите предыдущий секрет.

Отличия можно строить по поводу продукта, компании, и главное – отличием должен стать сам менеджер по продажам. Если на продукт и компанию мы можем влиять лишь частично, то самих себя можем улучшать бесконечно.

### **Пример**

*Вспомните, где вы проявляете лояльность в качестве клиента.*

*Всегда отдаете машину на техобслуживание в одном и том же месте, ходите к одному и тому же парикмахеру, покупаете в одном и том же магазине и т.д. Насколько часто причиной этому является высокое качество или дешевизна товара или услуги и насколько часто причина кроется в том, что вам нравится, как к вам относятся?*

*Звучит почти невероятно, но исследования показывают, что в B2B до 80% клиентов, делая выбор, обращают внимание скорее на менеджера по продажам, чем на все остальное.*

*Может, и не стоит удивляться. Ведь покупатели всего-навсего люди. И они любят покупать у других людей. У тех, кому они доверяют и кто им нравится.*

## **Вопросы и ответы**

### **1. Что, если мое предложение ничем не отличается от других?**

Классика маркетинга говорит, что успех определяют 4P (product, price, place, promotion, то есть продукт, цена, место продажи, способы продвижения). Это похоже на правду в сфере ширпотреба, но это далеко не вся правда в сфере высоких технологий, проектов и крупных контрактов вообще. Мой совет: на время бросьте бегать за клиентами. Вместе со всей компанией *найдите* способ отличаться. И, конечно, работайте над собой.

### **2. Какое стратегическое направление может выбрать компания, которая ищет способы отличиться?**

У разных компаний стратегические направления разные. Джек Траут утверждает, что у лидера (и только) может быть стратегия защиты территорий, у двоих-троих идущих следом – стратегия фланговых атак, а у всех остальных – партизанские войны. Вы как продавец должны себя позиционировать в рамках выбранной вашей компанией стратегии.

### **3. Как понять, что нравится клиентам и что они воспринимают как положительные отличия?**

Спросите у них. Лучшие (самые подходящие) для этой цели клиенты – постоянные, а также те, кто отказался работать с вами. Первые скажут вам, чем вы выгодно отличаетесь и что стоит повторять, ввести в регулярную практику. Вторые – чего стоит избегать и что делать по-другому.

## **Секрет № 6**

### **Вы должны понимать, чего клиент боится**

Да, пора сказать, что описываемые секреты не работают по отдельности – их надо использовать все вместе. Если вы не эксперт (секрет № 1), с вами не будут делиться, и вы не узнаете, чего клиент

боится. Если вы все время продаете, то вы не поймете значимость этапов определения потребностей и предъявления доказательств (секрет № 3). Если клиент не поймет, что вам выгодно работать честно (секрет № 2), то он опять же не будет с вами делиться.

Вы должны владеть техникой задавания вопросов. Вам необходимо вовлечь клиента в обсуждение. Клиент боится, что лишняя информация, которую он предоставит менеджеру по продажам, сработает против него самого. Убедите клиента, что это не так. Не понимая его потребностей, пожеланий и опасений, вы не сможете сделать конкретного, адресного предложения и, соответственно, помочь клиенту в полной мере. Если с вами, как правило, неохотно разговаривают, не обижайтесь на клиентов – лучше подумайте, как завоевать статус эксперта.

Хорошая работа продавца выглядит будто импровизация, но на самом деле она тщательно подготовлена и спланирована. Хороший продавец помнит, что у него два уха и один рот, и поэтому больше слушает. После чего легко продает.

В начале XX века продавцы были клоунами (купи внимание и уболтай), затем ходячими энциклопедиями (убивай наповал фактами о продукте), потом спецназом (продай любой ценой, несмотря на потребности клиента), а сегодня они – партнеры клиента. Партнеры уважают друг друга, слушают друг друга и подписывают только взаимовыгодные сделки.

Когда, обещая подумать, от вас уходит клиент, поймите: если все сделано как надо, то он должен купить тут же, если все не так, то о чем ему думать? Ваше ноу-хау состоит в том, чтобы выяснить, чего он боится. Если это цена, то у вас будет один план действий, если качество – другой, если нехватка опыта, неуверенность в возможностях вашей компании – вы знаете, что предпринять.

Парадокс: все продавцы согласны с тем, что слова клиента «я подумаю» в подавляющем большинстве случаев означают прощание, но очень многие стесняются спросить у клиента, о чем он будет думать. Это что? Страх потерять потерянного клиента?

## Правило

*Расскажу грустную историю. Один менеджер по продажам заключил контракт на несколько сотен миллионов долларов таким образом. Поздоровавшись с генеральным директором компании-заказчика, он заявил: «Я вчера плохо спал. Думал о том, какой трудный выбор вы должны сделать. Сколько всего надо учесть. Столько факторов риска и успеха. И я подумал, о каких десяти вещах позабылся бы в первую очередь, окажись на вашем месте. Посмотрите, какой список у меня получился». Посмотрев на список менеджера по продажам, генеральный директор был в восторге:*

*восемь из десяти пунктов полностью совпадали с его представлениями. Очевидно, менеджер по продажам знал, чего боялся генеральный директор. Остальное было формальностью. Контракт выигран и удачно реализован.*

*Почему история грустная? Только потому, что, увы, этим менеджером по продажам был не я.*

## **Вопросы и ответы**

**1. Если устранять то, чего клиент боится, через дополнительные гарантии, мы подвергаемся риску?** Да, иногда для того, чтобы пообещать что-то клиенту, всей компании придется поработать над качеством и процедурами. Разве это плохо?

**2. Могут ли недобросовестные клиенты воспользоваться нашим желанием предоставить всем новые возможности, например возврат денег без выяснения причин неудовлетворенности?** Могут, но положительный эффект многократно возместит убытки. Когда Ли Якокка дал покупателям Chrysler возможность вернуть машину в течение месяца, дилеры были в шоке. Однако в результате продажи подскочили в несколько раз, притом что возврат машин составил всего около 2%.

**3. Стоит ли предлагать условия намного лучше тех, что предлагают конкуренты?** Вопрос цены. Как правило, нет. Надо понимать, что является стандартом в вашей отрасли, и посчитать, во что вам обходится соблюдение самого стандарта, либо стандарта плюс 20%, либо стандарта плюс 100%. Следует опасаться также того, что все к вам потянутся, но вам это уже будет невыгодно.

## **Секрет № 7**

### **Вы должны управлять ожиданиями клиента**

Продавец-любитель озабочен до подписания контракта, а продавец-профессионал – после. Продавец-любитель готов обещать что угодно, лишь бы его выбрали. Потом он будет говорить о том, что реально и нереально, но до подписания контракта он не станет спорить об ожиданиях клиента, какими бы они ни были.

Продавца-любителя «добрым» словом поминают те, кто должен расхлебывать последствия подписанного им в порыве творчества контракта.

У продавца-любителя легкая нехватка постоянных клиентов. Они мечтают о новых (совершенно новых) территориях, желательно таких, где нет конкурентов, где их не знают и где местные жители доверчивы.

Однажды продавцы-любители с таким подходом обнаружили, что Россия не такая уж большая.

Панический страх потерять клиента приводит к тому что мы иногда щедро обещаем клиенту больше, чем можем, или вяло ограничиваем его невыполнимые пожелания и ожидания. Мы снова работаем с клиентом, руководствуясь тем, что *срочно*, а не тем, что *важно*.

Для продавца-профессионала завышенные ожидания клиента – не беда, а возможность. Возможность задать десяток вопросов о прежнем опыте, опасениях, бюджете клиента, собственной роли в реализации проекта, определить потребности клиента и проанализировать систему принятия решения. Потом *эксперт* (а продавец-профессионал таковым является) упорядочит ожидания, скажет, что бывает и чего не бывает, в какие сроки, за какие деньги и на каких условиях. И клиент это поймет.

А если ваш клиент не поймет? Это не его, а ваша вина. Не надо быть курицей, чтобы отличать тухлые яйца от свежих. И ваш клиент, не являясь тренером продавцов, сможет отличить профессионала от любителя. И как вы думаете, кого он выберет?

### Пример

*В одной софтверной компании клиенты спрашивали у всех менеджеров по продажам, как долго будет длиться внедрение программного продукта. У всех, кроме одного. Этот один всегда с интересом и уважением первый спрашивал у клиента, сколько будет длиться внедрение. После этого вопроса клиент понимал, от чего и от кого зависят сроки внедрения, и его ожидания были разумными.*

### Вопросы и ответы

**1. Что делать, если конкуренты предлагают слишком много всего, а после нашего ухода делают что хотят?** Предложите клиенту спросить у конкурента, с кем тот уже работал на аналогичных условиях, и внести в контракт штрафные санкции за невыполнение обещаний. Если, несмотря на это, вы проиграли контракт, поддерживайте отношения с клиентом и спрашивайте, как конкуренты выполняют обязательства.

**2. Если я «вдруг» начну обещать только то, что действительно могу, а клиент по привычке будет отбрасывать половину, то в результате картина будет не очень привлекательной. Как быть в этом случае?** Проведите с клиентом анализ того, что было раньше обещано и выполнено. Если постоянно будут обнаруживаться расхождения, скажите, что и вы, и он как взрослые люди хотите, чтобы слова и дела совпадали. Расскажите о деталях плана, укажите, что и как будете делать и контролировать, и объясните, почему вы в состоянии

выполнить обещанное.

**2. Как убедиться в том, что другие департаменты меня не подведут?** До конца – никак. Но в ваших силах попытаться сделать это насколько возможно. Соберите всех участников проектной команды до подписания контракта и убедитесь в том, что они на словах и по факту, скрепив договор рукопожатием, согласны выполнить каждый свою долю работы (производство, закупку, доставку монтаж, пуск, обучение, внедрение). Спросите, что может пойти не так, каким резервом они располагают. При более сложных операциях убедитесь в том, что разработан план.

### **Секрет № 8**

#### **Вы должны освоить азы управления проектами**

В современном бизнесе мало компаний умирает от голода, гораздо больше умирает от проблем с пищеварением. Зачастую легче продать, чем отработать (выполнить, внедрить) то, что продано.

Продавец-чемпион не может сидеть спокойно в то время, как от него уходят клиенты. Он не может сказать, что то или это не его вина. Если ключевые моменты происходят после продажи, то чемпион (середнячков прошу не беспокоиться) должен быть именно там, где они происходят, и влиять на то, как они происходят.

Секрет в том, что мы не можем больше работать успешно, оставаясь в прежних рамках. Англичане уже давно играют словами product (продукт) и service (услуга), придумывая такие комбинации, как provise и serduct, которые говорят о том, что не бывает только продуктов без услуг и не бывает только услуг без продуктов. Авторы James Alexander и Michael Lyons в книге «The Knowledge Based Organization» (Richard Irwin, Inc., 1995) говорят о том, что продавцы будущего должны очень хорошо ориентироваться в четырех ключевых областях:

- навыки по продажам (слава богу, что оставили);
- технические знания предметной области;
- управление проектами;
- общая сообразительность в бизнесе.

Не пугая никого (себя в том числе), хочу сказать, что в больших сделках отсутствие (или подчеркнутая недоразвитость) какого-либо из перечисленных компонентов означает дисквалификацию. На скачках не выигрывают лошади, хромящие даже на одну ногу.

Почему я подчеркиваю важность именно управления проектами? Потому что по этой части мы страдаем чаще. Не каждый продавец ответит, где у него заканчиваются операции и начинаются проекты. А формального обучения по управлению проектами, как правило, у продавцов просто нет. Факторы успеха, риска, этапы проекта – все это должно интересовать продавца-чемпиона.

Ситуация усугубляется тем, что в организации грамотно управлять проектами не умеют зачастую не только продавцы, но и вообще никто. Сотрудники на производстве и из отдела логистики объясняют продавцам, что те не более чем любители, что продажи – это несерьезно, а проекты – этим они сами занимаются. Непрозрачность становится правилом. Энтузиазма у таких «профессионалов» не становится меньше после очередного заваленного проекта. Наоборот: заваленный проект еще раз подтверждает, что *все сложно*. Глядя на «профессионалов», я хочу спросить вас, имея в виду управление проектами: кто, если не вы?

### Пример

*Официальные данные по успешно проведенным процессам бизнес-реинжиниринга в середине 1990-х годов были такими: 80 – 85% попыток заканчиваются провалом. Вам не кажется, что, если вы знаете, как провести реинжиниринг бизнес-процессов или как руководить любым сложным проектом, у вас появляется замечательная возможность? В таком случае вы можете спросить клиента: «Уважаемый клиент, что вам больше нравится: работать со мной и добиться успеха или не работать со мной и потерпеть поражение?» Очевидно, вопрос цены в данном случае неуместен.*

### Вопросы и ответы

**1. Что я могу предложить (желательно гарантировать) клиенту в сфере управления проектами?** Предлагая, вспомните седьмой секрет и не обещайте лишнего. Обратите внимание на то, что обещать все и сразу клиент может заставить только слабого продавца. Сильные предлагают компетенцию, четкие правила игры и разделение обязанностей и ответственности. Попробуйте за любые деньги заставить большую и известную компанию обещать вам «увеличение объема продаж в три раза» или «внедрение единой информационной системы с поддержкой системы принятия решения за три месяца». Если будете очень настаивать, они так себя обезопасят, что цена вам не понравится. Не поддавайтесь давлению и гарантируйте только то, что сами контролируете.

**2. Как обезопасить себя на раннем этапе изучения управления**

**проектами? Что, если продукт новый и я впервые выступаю в роли менеджера проекта?** Надо очень тщательно выбирать клиентов, которым предлагается новый продукт (услуга, проект). Нет такого обучения, планирования и подготовки, которые сделают всех вашими клиентами. Да и не надо. Есть такие, которых только врагу пожелаешь. Вспомним, как малый бизнес воспринимал персональные компьютеры.

**3. А если я не хочу стать менеджером проекта? Мне нравится продавать, и только.** Тогда убедитесь, что кто-то в вашей фирме занимается профессиональным управлением проектами. Анализируйте, что происходит с контрактами, которые вы подписали. Вдруг ваше производство любит «производить, и только», а логистика любит «логистить, и только»? Можно дать и другой совет: меняйте фирму каждые полгода, и вы никогда не будете отвечать перед своей компанией и перед клиентом за то, что подписали.

### **Секрет № 9**

#### **Вы должны работать и больше, и по-другому**

Арманд Хаммер говорил: «Как только я начинаю работать по 14 часов в сутки 7 дней в неделю, мне начинает везти».

Чемпионы работают больше. Забудьте предрассудок, будто бы кому-то дано стать продавцом, а кому-то нет. Талант нужен (и снова не без огромного труда) для того, чтобы стать выдающимся, а просто хорошими могут стать многие.

То, что чемпионы работают больше, объясняется в первую очередь их стремлением к успеху. Они хотят (все без исключения и очень сильно) стать лучшими, а сколько для этого нужно работать – не обсуждается. Как говорится, мы за ценой не постоим.

Чемпионы работают с удовольствием и легко – это одно из условий успеха. Вы сразу чувствуете, что человек на своем месте, и не случайно, а в результате осознанного выбора.

Вместе с тем практика показывает, что только работы по 14 часов в сутки 7 дней в неделю не хватает. Далеко не всегда помогает принцип «одно и то же, только больше». Если рассылка 500 писем не принесла вам счастья, похоже, что и рассылка 1500 не поможет. Может быть, надо делать что-то по-другому. Например, увеличить количество личных встреч, а не только полагаться на звонки и письма. Рано или поздно наступит момент, когда возникнут вопросы «что?» и «как?», а не «сколько?».

Только оптимист может годами делать одно и то же и ожидать, что это всегда будет приносить одинаковые плоды. Перемены – это образ жизни. Кто-то однажды сказал: «В будущем останется только два вида компаний: быстрые и мертвые». Продавцов можно любить или не

любить, можно считать продажи искусством или ремеслом, но никто не станет спорить с тем, что *продавцы делают погоду*.

### Пример

*В замечательной книжке Гэри Гудмэна «Monitoring, Measuring and Managing Customer Service» (Jossey-Boss Inc., 2000) указаны десять составляющих отличного сервиса. На втором месте указан следующий факт: те, кто умеет работать с клиентами, всегда спокойны. Видно, что они не спешат. Видно, что они думают о будущем. Это подкупает. Постоянный невроз характерен для середнячков. Улыбка и олимпийское спокойствие чемпиона говорят:*

*1. Дорогой покупатель, не спеши, подумай, я буду здесь и завтра, и послезавтра...*

*2. Если сейчас что-то не так, я готов работать сколько надо, и в конце концов мы найдем то, что устраивает и тебя, и меня.*

*3. Я помог многим, думаю, что помогу и тебе.*

*4. Если тебе сегодня кажется, что я не лучший выбор, ничего, поговорим потом. Я никуда не спешу. Если ты думаешь, что компетентность – это дорого, я подожду, пока ты отведаешь некомпетентности.*

### Вопросы и ответы

**1. Что делать, когда заканчивается месяц, квартал или другой период финансовой отчетности? Тоже сохранять спокойствие?** Конечно. Мандраж не поможет. Вообще в критических ситуациях обученные продавцы не ведут себя спонтанно. Они делают то, что действительно помогает, а не то, что кажется логичным. И опыт на стороне чемпионов. Вспомните, когда надо готовить сани. Если большинство клиентов «спешат» проплатить контракт в последние дни месяца, значит, прежде их плохо просили это сделать.

**2. Как добиться того, чтобы менеджер был одновременно и шустрым, и терпеливым?** Модель продаж – это наш способ обратиться к рынку. Это каналы и конвейеры, по которым компания доносит товары и услуги до потребителей. Есть модели для продавцов, которые все время «в поле», дергают, предлагают, уговаривают и т.д. Там нужны шустрые. И для telesale, и для general business, и для работы с регионами характерны длинные, но небольшие контракты. А вот при работе с ключевыми клиентами сделки заключаются реже, суммы

большие, цикл продаж длинный, и 95% времени уходит на подготовку, а не на продажу. В этом случае необходимо терпение. Конечно, всем нужны и те и другие качества в разумной пропорции. Это связано с опытом и с возрастом. Многие компании нашли лучших менеджеров по работе с крупными клиентами среди своих молодых продавцов, отработавших некоторое время в telesale и имевших дело с мелкими клиентами.

**3. Стоит ли работать много, если платят мало?** Стоит. Если вас наказали тем, что платят мало, почему вы должны себя наказывать, превратившись в любителя и середнячка? Всегда работайте по самым высоким стандартам и не беспокойтесь о своем будущем. Ваше дело – стать продавцом-чемпионом, а все остальное сделают другие. Другие – это компании, нуждающиеся в чемпионах (а таких компаний много): напрямую или через агентства они найдут вас и «заставят» получать много денег за то, что вы умеете делать. Совет: когда вас заставляют согласиться на большие деньги, сопротивляйтесь (все-таки надо соблюдать приличия), но *вяло*.

### **Секрет № 10**

#### **Суровое озабоченное лицо не единственный признак профессионализма. Улыбайтесь!**

Вы согласны с тем, что вашим покупателям не нужен только ваш товар? Если бы это было так, ни один продавец не зарабатывал бы больше \$300 в месяц. Им нужны ваш опыт, ваши лавры и набитые шишки, ваше знание факторов риска и успеха. Если для вашего клиента почти все – проблема, то для вас почти все должно быть рабочим вопросом. Так не делайте такое лицо, будто все вокруг вас плохо (кошмарно и запущенно), будто сплошь и рядом проблемы. *Улыбайтесь!* Подарите клиенту немного радости и оптимизма. Дайте ему понять, что он пришел по адресу. У него и без вашего постного лица хватает проблем.

Глаза – зеркало души. Может быть, у россиян не самый толстый кошелек, но с душой у них все в порядке. Не гасите свет в глазах.

Не поленитесь. Прочитайте пару статей об эмоциональном интеллекте, и вы поймете, что улыбка – часть успеха. На работе, как и в жизни, нужны и мозги, и сердце. Вам приходилось встречать людей, нудных и озабоченных на работе и веселых и обаятельных вне работы? Это искусственное раздвоение личности возникает из-за ошибочного убеждения, будто суровое лицо говорит о вашей серьезности. Серьезный – значит серьезно воспринимающий свою работу и своего клиента, а не себя. Серьезно – это когда вы много работаете, а не когда мало улыбаетесь. Серьезное лицо *пугает* профессионала. Если вы

профессионал и такой озабоченный, то, наверное, действительно все плохо. К счастью, гораздо чаще эту маску надевают любители.

Наконец, профессия обязывает. Китайцы говорят: «Если не умеешь улыбаться, не работай продавцом». Правда, опыт социалистических стран в 1950-х, 1960-х, 1970-х... Но не будем об этом.

### Пример 1

*Улыбка – один из элементов мимики. Мы не должны забывать, что человек как биологический вид начал говорить относительно недавно, довольно долго он существовал и общался без помощи слов. Поэтому, когда слова расходятся с мимикой и жестами, мы верим последним. Легче врать словами, чем глазами. Мы должны стараться передать сообщение всеми средствами. Исследования, проведенные в парламенте Великобритании, показали, что некоторых ораторов слушали очень внимательно, а некоторых – почти не слушали. Ответ нашли там, где не ожидали. Только 8% внимания публики можно купить с помощью содержания речи («текст»). 37% можно купить умелым использованием голоса – акценты, паузы, разные уровни громкости («музыка»). Оставшихся 55% внимания публики привлекают с помощью жестов, движений, всего того, что мы делаем («танцы»).*

### Пример 2

*Одна французская консалтинговая компания запустила такой рекламный ролик. Консультанты улыбаются, их показывают в жизни, на отдыхе, на работе. Иногда они явно «несерьезные». А потом один из них говорит, что он более серьезно воспринимает своих клиентов, чем себя.*

### Вопросы и ответы

**1. Могут ли улыбаться молодые продавцы? Их и так воспринимают не очень серьезно.** Не стоит недооценивать клиентов. Они разберутся в ваших профессиональных качествах. Расскажите клиентам такую шутку. Все компании хотят взять на работу продавцов, которым 25 лет (молодость, энтузиазм, энергия) и у которых хотя бы 30 лет стажа (опыт, профессионализм). Вы – один из гибридов. Скажите также, что ваша молодость – это их козырь, ведь вам очень нужно самоутвердиться.

**2. Как, оставаясь оптимистичным и улыбаясь, относиться к неудачам?** Неудача для чемпионов – это повод для того, чтобы: а) заняться анализом причин неудачи; б) посмеяться над собой. После

этого чемпионы напрочь забывают про неудачу. У чемпиона память идиота: он не помнит неудачи, он помнит только успехи. У него олимпийское спокойствие, но не олимпийский девиз. Для чемпиона важно побеждать, а не участвовать. Готовиться к успеху и ожидать успеха – это часть успеха. Не ожидать успеха – это часть неудачи.

**3. Как относиться к повторным неудачам?** Возможно, больше не работает «то же самое, только больше», и пора что-то делать совсем по-новому (вспомните девятый секрет). А вполне вероятно, что вы воспринимаете как должное слишком много факторов, которые мешают вам работать. И потом стараетесь изменить клиента и вписать его в слишком тесные рамки. Может, стоит поменять факторы, а не клиента? Возможно, пора заняться внутренними продажами. Возможно, пора поработать адвокатом клиента.

### **Заключение**

Надеюсь, что эта книга вам понравилась. Когда появятся следующие книги из этого цикла? Ваши отклики подтолкнут меня к тому чтобы их написать, а ваше молчание, возможно, станет причиной, по которой эти книги никогда не появятся.

Буду рад обсудить интересующие вас вопросы в частной переписке. Пишите на мой электронный адрес: [radmilo@pintalab.ru](mailto:radmilo@pintalab.ru) .

*С уважением,  
Радмило М. Лукич,  
Москва*

### **Об авторе**

Радмило М. Лукич родился 27 июня 1956 года в Белграде, закончил электротехнический факультет Белградского университета. Работал на руководящих позициях, связанных с продажами, в ряде зарубежных и одной российской компании. Его компании «Пинта Лаб Лтд» 1 апреля 2010 года исполнилось десять лет. Торговый знак компании SaleCraft. Самый последний проект Радмило – «Микроконсалтинг», основанный на идее переноса системы сбалансированных показателей на малый бизнес.

Книги Радмило об искусстве продаж и особенностях менеджмента в сфере продаж – «10 секретов продаж», «Материальная мотивация продавцов», «Прогноз продаж», «Управление отделом продаж», «Начиная свой бизнес» – пользуются заслуженным успехом у читателей, занятых в этой сфере, от сейлз-менеджеров до директоров по продажам.

## **Максимально полезные деловые книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

### **Об издательстве**

#### **Как все начиналось**

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй – «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы – начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

#### **Как мы работаем**

– Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.

– Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru) в разделе «Как мы издаем книги»).

– Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами – но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

#### **Наши большие новости**

В 2007 году мы приобрели права на издание и распространение в России серии книг Стокгольмской школы экономики, которая известна такими бестселлерами, как «Бизнес в стиле фанк», «От хорошего к великому», «Построенные навечно» и др. Теперь все эти книги можно приобрести на нашем сайте.

С 2008 года, стараясь предложить нашим читателям больший выбор, мы начали издавать аудиокниги, подарочные издания, запустили

серию «Не только бизнес».

А кроме того, теперь почти все наши книги можно легально купить в электронном виде.

Подробности у нас на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

Мы знаем: наши книги делают вашу карьеру быстрее, а бизнес – лучше.

Для этого мы и работаем.

*С уважением,  
Игорь Манн,  
Михаил Иванов,  
Михаил Фербер*

## **Где купить наши книги**

### **Из первых рук, то есть в издательстве**

На нашем сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru) вы всегда можете заказать книги по ценам издательства. Доставку книг осуществляет наш партнер – книжный бутик *Boffo!* ([boffobooks.ru](http://boffobooks.ru)).

### *Специальное предложение для компаний*

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например, для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к Марии Рябцевой: (495) 792-43-72, [b2b@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:b2b@mann-ivanov-ferber.ru)

## **В Москве**

В перечисленных ниже магазинах вы всегда найдете большинство наших книг, но во избежание разочарований, пожалуйста, уточняйте наличие желаемого издания по телефонам или на сайтах магазинов.

- *Москва*, ул. Тверская, 8; (495) 629-64-83, [moscowbooks.ru](http://moscowbooks.ru)
- *Библио-глобус*, ул. Мясницкая, 6/3, стр. 1; (495) 781-19-00, [biblio-globus.ru](http://biblio-globus.ru)
- *Московский Дом книги*, ул. Новый Арбат, 8; (495) 789-35-91, [mdk-arbat.ru](http://mdk-arbat.ru)
- *Молодая гвардия*, ул. Большая Полянка, 28; (495) 780-33-70, [bookmg.ru](http://bookmg.ru)
- *Библиосфера*, ул. Марксистская, 9; (495) 670-52-17, [bibliosfera-ddk.ru](http://bibliosfera-ddk.ru)
- *Дом книги «Медведково»*, Заревый проезд, 12; (495) 476-16-90, [bearbooks.ru](http://bearbooks.ru)

## В городах России

### *Санкт-Петербург*

- *Санкт-Петербургский Дом книги*, Невский проспект, 28 (дом Зингера); (812) 448-23-55, [spbdk.ru](http://spbdk.ru)
- *Дом книги на Невском*, Невский проспект, 62; (812)318-65-46
- *магазин Студии Лебедева*, Невский проспект, 48
- сеть магазинов *Буквоед*. Адрес центрального магазина: Лиговский проспект, 10 (в здании гостиницы «Октябрьская»); (812) 601-0-601, [bookvoed.ru](http://bookvoed.ru)

### *Новосибирск*

- *Сибирский Дом книги*, Красный проспект, 153; (383)226-62-39
- *Экор-книга*, ул. Советская, 13; (383) 223-35-20, [ecor-kniga.ru](http://ecor-kniga.ru)

### *Нижний Новгород*

- *Дом книги*, ул. Советская, 14; (8312) 46-22-92
- *Деловая книга*, ул. Ковалихинская, 33; (8312) 19-84-76
- сеть магазинов *Бизнес-книга*. Адрес центрального магазина: ул. Большая Покровская, 63; (8312) 33-02-91, [home.mts-nn.ru](http://home.mts-nn.ru)
- сеть магазинов *Дирижабль*, ул. Большая Покровская, 46; (8312)34-03-05

### *Самара*

- сеть магазинов *Чакона*. Адрес центрального магазина: Московское ш., 15 (ТК «Фрегат»), 3-й этаж; (846) 331-22-33, [chaconne.ru](http://chaconne.ru)
- сеть магазинов *Метид*. Адрес центрального магазина: Московское ш., 156 (ТЦ «Русь на Волге»), 4-й этаж; (846) 267-3-444, [metida.ru](http://metida.ru)

### *Сыктывкар*

- *Сила ума*, ул. Первомайская, 62 (комплекс «Торговый двор»), 6-й этаж, блок Б; (8212) 39-12-66, 29-14-06, [silautma.ru](http://silautma.ru)

## На Украине

### *Интернет-магазины*

- *Магазин деловой литературы*, [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

### *Киев*

- *Бизнес-книга*, б-р Шевченко, 33 (бизнес-центр «Европа Плаза»), 2-й этаж; (+ 38 044) 569-77-22, [business-kniga.com.ua](http://business-kniga.com.ua)
- *книжный рынок «Петровка»*, ст. метро «Петровка», ряд Т, место 17Т
- *Книжный дом «Орфей»*, Московский проспект, 6
- *магазин Студии Лебедева*, бизнес-центр «Леонардо», ул. Богдана Хмельницкого, 17/52, литер «А»

### *Днепропетровск*

- *Бизнес-книга*, ул. Серова, 4; (+ 38 056) 370-30-43,

business-kniga.com.ua

## **В Белоруссии**

– интернет-магазин *Oz.by*

*Минск*

– книготорговая компания *Делсар*, ул. Академическая, 28-111; (+375 17) 284-16-55, sales@lit.by

## **В Казахстане**

*Алматы*

– сеть магазинов *Экономик'с*. Адрес центрального магазина: ул. Наурызбай батыра, 7а; (3272) 33-20-67, economix.kz

## **В других странах**

Доставку по всему миру осуществляет интернет-магазин *Ozon.ru*

## **Книготорговым организациям**

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру – компании «*Омега-Л*», которая осуществляет поставки во все книготорговые организации: (495) 258-08-38, (495) 777-17-99, omega-l.ru

## **Наши электронные книги**

### **Теперь легально!**

Жизнь изменилась. Многим теперь удобнее не носить с собой бумажную книгу, а загружать целые электронные библиотеки в телефон, КПК или ноутбук и читать по мере надобности то одно, то другое.

Нам нравится этот новый мир, и многие наши книги вы можете купить в электронной форме. Помимо того что они невесомы, они еще и значительно дешевле бумажных: на сегодняшний день их цена составляет всего лишь от 39 до 159 рублей!

Мы продаем наши книги через Литрес (litres.ru), OZON.ru, www.imobilco.ru и другие магазины. Некоторые наши аудиокниги можно также приобрести на портале Soundkey.ru.

Актуальный список наших книг, доступных в электронном виде, вы всегда найдете на mann-ivanov-lerber.ru/ebooks. Теперь ваша обширная деловая библиотека всегда будет с вами.

Если вы хотите купить цифровую библиотеку для своей компании, то свяжитесь с Михаилом Ивановым: ivanov@mann-ivanov-lerber.ru

## **Предложите нам книгу!**

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас – я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой – и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

### **Мы вам твердо обещаем три вещи**

– Во-первых, если книга стоящая – деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).

– Во-вторых, мы обязательно укажем – **КРУПНЫМИ БУКВАМИ**, – кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.

– В-третьих, мы подарим вам 10 экземпляров этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Мы ждем!

*Игорь Манн*

### **Ваш логотип на лучших деловых книгах!**

Хотите увидеть ваш логотип на обложке одной из издаваемых нами книг? В зависимости от тиража мы можем предложить вам спецтираж или супербложку.

Если вам нужно 500 книг и более, мы предложим вам специальный тираж с обложкой в вашем дизайне. Дизайн вы можете разработать сами или поручить его нам.

Специальный тираж включает:

- предисловие к книге;
- поздравление и обращение к клиентам на обложке;
- страницу рекламы внутри книги.

Если вам требуется от 100 до 500 экземпляров, мы оденем тираж в оригинальную суперобложку.

Специальное оформление суперобложки включает:

- поздравление или обращение от имени руководства компании;
- закладки, информационные листовки и прочие необходимые вложения в книги;
- фиксацию суперобложки на книге (по желанию).

Звоните: (495) 792-43-72.

Пишите: [b2b@m-i-f.ru](mailto:b2b@m-i-f.ru).

Среди наших клиентов компании «Мегафон», «Ростикс-KFC», «Атлант-М», «Автоспеццентр», «АльфаСтрахование», МТТ, банк «УРАЛСИБ», Mary Kay, Microsoft.