

Дъглас Кенеди - „Сделката“

Днес бизнесът вървеше добре. Омайвах, убеждавах, навивах, *сключих*.

Към седем вечерта, малко преди края на работния ми ден, си припомних един съвет на първия ми шеф и си направих списък с най-важното, което бях постигнал за изминалите десет часа. Основните точки бяха три: 1. Договорих двойна страница с „МултиМикро“; 2. Най-после успях да си уредя среща за идния петък с маркетинговия директор на „Айкън“; 3. Айвън Долински, основният ми търговец за Ню Йорк, Ню Джърси и Кънектикът, се обади превъзбуден от Стамфорд, за да ми съобщи, че Джи Би Ес са готови да поръчат притурка от няколко страници.

Както казах, работният ден не мина никак зле и остави у мен надеждата, че ще успея да покрия квотата си за април цели девет седмици предварително. Естествено, в нашата работа променливите величини винаги са много. Дали най-сетне ще спечеля на своя страна Ед Фишър, главният маркетингов бог на „Айкън“, за да започне да ми поверява сериозни сделки? Айвън наистина ли ще успее да подпише с Джи Би Ес, или това ще бъде поредното му изгубено състезание? (Той пропусна три поредни възможности и това ме притеснява.) И макар че убедих „АдТел“ да си запазят цял разтвор за рекламата на новия лаптоп „СатПад Ди Ел“, останах леко разочарован, когато шефът на рекламния им отдел, Дон Даулинг, се нави само за единична публикация. Особено при положение че посветих сума ти телефонни разговори да му мятam примамки, да го омайвам със сладки приказки и обещания за всякакви екстри.

– Дон, обажда се Нед Алън.

– Кофти момент си избрал, Нед – провлачи той с тежкия си бруклински акцент. – Хващаш ме на вратата.

– Ами тогава ще карам по същество.

– Нали ти казвам, бързам за...

– Дон, не може да не си даваш сметка, че при деветдесет и пет хиляди за публикация на две страници пак сме с трийсет процента по-надолу от конкуренцията.

– Да, да, знам. Обаче тиражът им е трийсет и пет процента над вашия.

– Само ако вярваш на техните отчети. Видя ли статистиките на Ей Би Си миналия месец? Нашият тираж се е вдигнал със седем процента за трети пореден месец...

– И въпреки това те имат милион и двеста хиляди срещу вашите седемстотин и осемдесет, което си е сериозна разлика.

– Дон, прекрасно знаеш, че за нишовия маркетинг тези числа не означават нищо. Какво като имат милион и двеста? За висок клас продукт като „СатПад Ди Ел“ ти трябва среден до висок пазарен сегмент, какъвто предлагаме ние. Вържеш ли се с тях, заминаваш право на дъното. Да, бройката е важна, но и китайците го докарват на бройка. Един милиард души. Жалко, че едва хиляда от тях могат да си позволят да си купят нещо повече от купичка ориз. Същата работа е и тук.

Дон Даулинг въздъхна шумно.

– Нед, тия локуми ми ги разтяга много убедително миналия месец...

– И миналия месец ти изобщо не клъвна. Обаче сега вече правим бизнес. Имаме поръчка за реклама. Чудесно начало на нашата връзка.

– Колко пъти да ти повтарям: нямаме връзка. Поръчката ни е само за един брой.

– Да, да, знам, но всяка връзка има първа нощ. В крайна сметка успяваш да я вкараш в леглото и хоп, докато се усетиш – любов и брак. А като видиш резултата от рекламата в нашето списание...

– Тогава може и да повторим. Но засега не смятам да се обвързвам с нищо повече.

– Дори ако ти предложи двайсет и пет процента отстъпка и ти гарантирам челно място за цялото пролетно тримесечие?

- Тоя филм вече сме го гледали. Твоят човек Айвън ми предложи същото миналата седмица.
- Айвън ти е предложил двайсет процента. Но аз, като негов началник, мога...
- Какво? Да ми подхвърлиш още едно бонбонче от пет процента? Я се стегни!
- Дон, сметни само. Ще спестиш двайсет и два бона и ще получиш първокласно челно място.
- Сметнал съм го, Нед. И взех решение.
- За априлския брой сме предвидили четирицветна притурка.
- Нед, този разговор е приключен.
- Какво ще кажеш да обядваме другата седмица? В града ли ще си?
- В Далас.
- А по-следващата?
- Нед...
- Обичаш ли френска кухня? Да отидем в „Лютес“...
- Откога „КомпюУърлд“ може да си позволи „Лютес“?
- Откакто станахме играчи.
- Все още сте на трето място.
- Но напредваме, Дон. Е, какво ще кажеш за по-другия петък?
- Голям си досадник, Нед.
- Но пък ме бива. Другия петък?

Още една протяжна въздишка от Дон Даулинг.

– Обади се на секретарката ми – рече и затвори.

Пипнах те! Е, не точно. Както казах, работим с променливи величини. „Обади се на секретарката ми“ е най-старият класически трик да биеш шута на някого. Но в случая по-скоро означава, че Дон Даулинг най-сетне е склонен да седне на една маса с мен. Несъмнено възможността да си пъкне муцуната в „Лютес“ също изигра своята роля. Перспективата да влезеш в ресторант, където един обяд струва стотарка на човек и си заобиколен от най-големите играчи в Ню Йорк, не може да не накара едно момче от Канарси, Бруклин, да се почувства от голямото добрутро (по дяволите, аз самият съм пример за момче, излязло от низините: отраснах в затънтения Мейн). Но в същото време Даулинг е наясно, че приемането на поканата ми си има цена.

Като се съгласява да разчупи прескъпия хляб в „Лютес“ с мен, той ми дава знак, че бариерата помежду ни е вдигната и *е възможно* да се започне нова игра. Дали в крайна сметка това ще стане, зависи изцяло от успеха на този обяд.

В търговията, да ви светна, всичко зависи от едно: убеждаване, убеждаване и пак убеждаване. Като се съгласи на този обяд, Даулинг показва, че е навит да ме пробва доколко съм убедителен, за да установи дали ще успея да го склоня да подпишем дългосрочно споразумение. Исква да види как ми тече приказката, да ми види стила. Дали съм хитрата лисица, която го подмамва да говори за какво ли не, само не и за бизнес, чак докато сервират кафето? Или съм от супернетърпеливковците и карам от главата за краката още преди да са донесли панерчето с хляба? Да прецени дали съм от онези, дето са готови да продадат старата си майка на арабите, стига това да доведе до нещо, или просто съм блага душа и затова правя бизнес с темерут като него. Държи да види подхода ми към неговата персона. Ако се престарая в демонстрацията на любезност и уважение, ще ме облее с презрение. Ако пък не покажа достатъчно почит, ще си рече, че го смятам за най-обикновен бруклински новобогаташ.

Както вече казах, няма нищо сигурно. Това, което прави играта интересна, са променливите величини. Пак променливите величини ме държат буден в три през нощта и ме карат да се тревожа дали утре е денят, в който всичко ще започне да се

разпада отвътре; денят, в който добре темперираният ми тон най-накрая ще изгуби силата си и ще бъде пресечен в движение от думата, която всява ужас у мен: *Не*.

Засега (в този бизнес съм от четири години) успявам да държа под контрол кошмара, който преследва всеки търговец: че ще загубя уменията си да убеждавам. Шефът ми, Чък Зануси, обобщил това прекрасно:

– Слушай, Нед – каза ми на един обяд преди около осемнайсет месеца, – и най-долнопробната книжарница в тази страна е фрашкана с купища книги как да приключиш успешно сделката и как да го вдигаш най-нависоко в бранша. Само че по-добре забрави всички бизнес гурута и простотиите за „навлизане в зоните на влияние“. В края на краищата търговията опира до едноединствено нещо: да накараш човека отсреща да каже *да*. Това е. Това е целта на упражнението. Успехът е *да*; провалът е *не*. Проста работа. Като се замисля, всичко в живота се свежда до това да убедиш хората да ти кажат *да*. Освен ако не си решил да действаш грубо и да вкараш мадамата в кревата, без да я питаш. Не се жениш без *да*. Не получаваш ипотечен кредит без *да*. Не получаваш работа без *да*. И при всички положения *не оставаш* на работа без купища *да*. Всъщност работата ти се свежда до това да измъкваш *да* за компанията. По мое мнение ти се справяш доста прилично и заради това получаваш скромно повишение.

И тогава ми предложи длъжността на търговски директор за Североизточния регион на третото по влияние компютърно списание в САЩ.

Списанието се казва „КомпюУърлд“ и единствената причина да сме на трето място е, че сме изгърсаците. Съществуваме едва от пет години, но сме най-добрите на този претъпкан пазар. Не ме слушайте мен. Просто погледнете числата: от излизането ни на сцената през 1992 година двете списания пред нас – „Пи Си Глоуб“ и „Компютър Америка“ – губят общо 34 процента пазарен дял. Естествено, по онова време всички анализатори в бранша предвиждаха, че за година и половина ще сме потънали. *При налична твърда читателска аудитория от два милиона души, разпределена между две утвърдени заглавия, кому е нужно трето? Тук няма място за парвенюта... и прочее, и прочее.*

МалOVERCI. Погледнете ни сега. Тираж седемстотин и осемдесет хиляди, само петдесет хиляди след вторите в класацията. Преди две години ни делеше пропаст от половин милион. Днес „Компютър Америка“ издишат като пукнат балон, а нашето издание върви нагоре. Видяхте ли статията за нас в „АдУик“ – „Явлението *КомпюУърлд*“, в която по същество ставаше дума за това, че нашето издание е довело до най-мощното пренасочване на читатели за изминалото десетилетие.

Питате се защо? Качествени текстове и изключителен дизайн. Дума да няма, по отношение качеството на печата и илюстрациите ние сме „Ванити Феър“ на потребителските списания. Да, Дон Даулинг е прав: все още сме далеч от „Пи Си Глоуб“ от гледна точка на тираж. Но, както му казах, те са магазин за евтина конфекция в сравнение с нашия стилизиран бутик. Ако таргетът ти е клиентела тип „шир-потреба“, с лека ръка можеш да изгърмиш целия си рекламен бюджет за два-три разтвора в „Пи Си Глоуб“. Но ако се целиш в по-изискания корпоративен или краен клиент, на пазара има само един вариант и това е...

Пардон, пардон, малко се увлякох. Както обича да казва жена ми Лизи, понякога забравям, че има часове на деня, когато не се налага да се боря за *да*. Този бизнес, търговията, те превръща в маниак, принуждава те непрекъснато да гониш резултати. Погледнете само месечните и годишните ми квоти. „КомпюУърлд“ издава дванайсет броя годишно. Средният обем е 320 страници и аз отговарям за седемдесет от тях. Рекламната страница струва средно по 35 000 долара (при специална позиция като четвърта корица цената може да скочи с до 30 процента). Трийсет и пет бона по 70 страници прави 2,45 милиона. Месечната ми квота. Умножете това число по дванайсет

и получавате 29,4 милиона, и това число ме хвърля в див ужас всеки път, щом се сетя за него.

За щастие, не съм единственият в офиса, който се стряска от тази сума. Като търговски директор за Североизточния регион ръководя екип от десет души, всеки от които има лични търговски цели. Шестима продават по телефона и се грижат за по-дребните сделки. Те са моите верни войници, моите пешки. Те ухажват средна ръка търговци и скромни софтуерни компании, плюс всичките дребносъци, запълващи раздела с обяви в края на списанието. Разни отворковци от редакционния екип се подиграват на рекламките, изтипосани там – семейни магазинчета, които продават баркод четци с отстъпка, или собственици на заложни къщи, готови да предложат „пари в брой за старата ви памет“. Само че тези каренца са много важен компонент от цялостната търговска стратегия и заемат двацет процента от рекламното място, което имаме да запълваме всеки месец.

Екипът за продажби по телефона работи в тясно сътрудничество с четирима външни търговски представители: Айвън Долински за щата Ню Йорк, Ню Джързи и Кънектикът, Фил Сирио за град Ню Йорк, Денис Мадуро за Масачусетс (Бостън е ключовият пазар за софтуерното производство в североизточната част на страната) и Дъг Блухорн, който покрива останалата част от Ню Ингленд. Тях четиримата ги гоня непрекъснато да запълват половинките и четвъртинки страници и да работят непрестанно за заздравяване на контактите си с рекламните и маркетинговите отдели на големите играчи в региона: „АдТел“, „Айкън“, „Инфоком“ и гиганта Джи Би Ес („Глоубъл Бизнес Системс“, най-големият производител на компютри на планетата, от който всички искаме парче).

Строго погледнато, от мен не се иска да продам нито една рекламна страница, макар че се включвам, когато тежкар като Дон Даулинг откаже да излезе на ринга с някое от моите момчета. Моята задача е да чертая стратегията. Аз съм треньорът, те са играчите. Аз координирам кампаниите, следя за напредъка. Нахъсвам, мотивирам, сплашвам. Защото ако те не покрият своите квоти, шамарът е за мен. И нямам предвид само, че Чък Зануси ще ме шамароса зад врата – шамарът е и финансов, защото премиалните ми зависят от това колко бизнес носи моят отдел. Основната ми годишна заплата е шейсет хиляди долара, което за мениджърска позиция в Ню Йорк си е почти мизерно възнаграждение. Ако екипът ми изкатери планината от 29,4 милиона, в края на годината получавам още шейсет бона (служителите ми също получават мотивиращи бонуси за всеки долар бизнес, който докарат). Ако обаче резултатите са под предвидената годишна квота, размерът на бонусите се свива.

Но откакто поех длъжността регионален мениджър преди година и половина, не сме имали неизпълнени квоти. И при раздаването на коледните премии в петък, 12 декември (дата, която съм отбелязал със звездичка в календара), очаквам на чека да видя изписано словом ШЕЙСЕТ ХИЛЯДИ ДОЛАРА, което ще подобри значително съня ми, понеже в момента се пържа на бавен огън.

Дължа общо двацетина хиляди долара от петте си кредитни карти. Цакам по 325 долара лихва на месец върху двацет и петте хиляди мостов кредит, който изтеглих преди пет месеца. Просрочил съм с месец плащането на годишния си членски внос в „Ню Йорк Хелт енд Ракет Клъб“ в размер на 795 долара. Току-що направих резервация за двама за седмичен коледен пакет в хотел „Фор Сизънс“ в Невис (умопомрачителните 5600 долара само за хотел и самолетни билети, но както казах на Лизи, това е първата ни ваканция от три години насам). А зъболекарят ми, доктор Барни Гордън, миналата седмица ме уведоми, че са ми нужни 3200 долара, за да сменя стария мост (резултат от падане с колелото на единайсетгодишна възраст, което ми коства преден горен зъб), който се задържа в устата ми повече от предвиденото и най-последно, след двацет и една

години служба, се налагаше да бъде заменен. За жалост смяната на мост не се покрива от медицинския застрахователен план, предлаган от компанията. И макар че три бона и горница за зъболекар са последното, от което имам нужда точно в момента, според доктор Гордън нямам друг избор, освен да склоня (стариат толкова се е разхлабил, че може да изхвърчи всеки миг, например насред обяда в „Лютес“ с Дон Даулинг).
Иначе казано, от шейсетте хиляди бонус няма да остане почти нищо, но за пръв път от три години насам ще съм на чисто. И голямото ми новогодишно решение за 1998 година е: „Никога повече не затъвай толкова дълбоко“.