

Михаил Терентьев

# СТРАТЕГИЯ

В ПРОДАЖАХ И ПЕРЕГОВОРАХ

секретный ингредиент победы



Как получить  
и реализовать преимущество  
над конкурентами и оппонентами

Пошаговое практическое руководство  
по разработке выигрышных стратегий

16+

Михаил Терентьев

**Стратегия в продажах и  
переговорах. Секретный  
ингредиент победы**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

**Терентьев М. Я.**

Стратегия в продажах и переговорах. Секретный ингредиент победы / М. Я. Терентьев — «ЛитРес: Самиздат», 2018

Гарантия результата – к ней стремится каждый, если ставки высоки. В случае продаж или переговоров гарантированный результат можно получить только за счет системного подхода и продуманной стратегии. Иначе – лотерея. Так показывает опыт автора - успешного управленца-практика в сфере продаж и переговорщика с более чем двадцатилетним стажем. В книге раскрываются принципы, пошаговые технологии и практические приемы для разработки выигрышных стратегий, которые позволят читателю вывести свои показатели на совершенно иной качественный уровень. Книга предназначена специалистам и руководителям в области продаж, особенно в малом и среднем бизнесе.

# Содержание

Предисловие	6
Что такое стратегия	8
Исходные предпосылки	8
Что такое преимущество	10
Объективная оценка ресурсов	12
Что такое концентрация	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

В оформлении обложки использована иллюстрация из банка изображений <https://www.dreamstime.com>, стандартная лицензия.

## Предисловие

*Стратегия без тактики – самый медленный путь к победе.*

*Тактика без стратегии – это шум перед поражением.*

*Сунь Цзы, «Искусство войны»*

Недавно автору довелось поработать с очень интересной компанией, руководство которой озаботилось расширением своей клиентской базы и активным привлечением новых клиентов. С этой целью компания за год поучаствовала в 26 крупных тендерах. Выиграла из них только один. «Посмертное вскрытие» истории в виде анализа конкурсной документации показало, что в большинстве рассмотренных тендеров у компании изначально не было ни единого шанса на победу. А в тех случаях, где шанс был – клиенту предлагалось совсем не то, что ему было нужно. Себестоимость подготовки каждого тендерного предложения для данного бизнеса составляет в среднем от трехсот до пятисот тысяч рублей. Таким образом, за год компания совершенно впустую «слила в унитаз» несколько миллионов рублей, что в масштабах годовой прибыли данного бизнеса – достаточно ощутимая сумма.

Другая история, тоже из сравнительно недавнего. Опытному руководителю проектов поручили вести крупный проект с новым клиентом. Вроде бы вполне штатная ситуация. Нюанс был лишь в том, что стоимость проекта была зафиксирована в договоре, а вот «границы» проекта (то есть что именно клиент получает за свои деньги) в письменном виде были оформлены очень приблизительно. Клиент был крупным, брендовым и «знаковым», поэтому ответственность на нашем руководителе проектов лежала огромная. Со стороны заказчика это тоже хорошо понимали и поэтому не отказали себе в соблазне воспользоваться ситуацией. В ходе реализации проекта его границы постепенно и ненавязчиво расширили до такой степени, что на момент подписания акта выполненных работ многомиллионная сделка оказалась для компании-исполнителя убыточной.

Что общего у этих двух ситуаций? Один и тот же «диагноз». Причина провалов и потерь в обоих случаях – полное отсутствие в голове у руководства внятной **стратегии**: в первой истории – стратегии продаж, во второй – переговоров.

«Позвольте!» – скажут некоторые читатели. «Причем здесь и руководство, и стратегия? Это ведь исполнители совершили ошибки, которые повлекли за собой потери. Соответственно – именно их и наказать за содеянное, плюс обучить правильным действиям, чтобы в дальнейшем ошибки не повторялись!»

Действительно, на ситуацию можно посмотреть и с такой точки зрения. Однако подобный поверхностный подход в дальнейшем приведет только к еще более крупным потерям: в этой книге мы рассмотрим, почему это так. Мы разберемся, почему, как и на войне, в продажах и в переговорах «стратегические просчеты невозможно компенсировать тактическими успехами» (© Карл фон Клаузевиц).

Данная книга посвящена первому и самому главному шагу в продажах и переговорах – формированию выигрышной стратегии, без которой любые действия – «шум перед поражением» (© Сунь Цзы). Мы рассмотрим, что же это за «зверь» такой – стратегия, зачем она вообще нужна в нашей области, и можно ли без нее обойтись. Затем изучим принципы работы

с ней. А после этого – пошагово пройдем по каждому этапу технологии, применяемой для разработки соответственно стратегии продаж и стратегии переговоров для каждого конкретного случая. Для каждого этапа рассмотрим конкретные технические приемы, облегчающие задачу.

## Что такое стратегия

### Исходные предпосылки

*– Основной стратегии, маленький фор, –  
любезно объяснила Кавилло, –  
является не выбор какого-то одного пути к победе,  
а создание таких условий, чтобы все пути вели к ней.  
Лоис Буджолд, «Игра форов»*

Стратегия чем-то похожа на любовь. В том смысле, что все о ней говорят, но никто ее не видел. Мало кто отрицает ее необходимость, но еще меньше людей понимают, что это такое на самом деле. Точнее – на этот счет сколько людей, столько и мнений.

В своей книге «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» американский гуру стратегического менеджмента Генри Минцберг предложил пять различных толкований рассматриваемого термина:

- стратегия как план (a Plan);
- стратегия как паттерн (a Pattern) – принцип поведения, устойчивая схема действий;
- стратегия как перспектива (a Perspective);
- стратегия как позиция (a Position);
- стратегия как ловкий ход (a Ploy).

И этот перечень далеко не исчерпывает различные интерпретации слова «стратегия». Так, автору приходилось видеть документ, в котором красиво излагались мечты собственника компании, но не было ни слова о том, как и за счет чего их реализовать. И собственник был совершенно непоколебимо уверен в том, что у его компании «есть стратегия!», и даже считал это конкурентным преимуществом.

Короче, тема стратегии – безграничное поле для упражнений в абстракциях и софистике. Но автор с абстракциями не очень дружит, поэтому ниже будем рассматривать сущности исключительно практического характера.

Из хрестоматийных определений стратегии, полезных нам в контексте данной книги, можно процитировать два:

1) Карла фон Клаузевица, который считается основоположником теории о военной стратегии: «Тактика – это учение об использовании вооруженных сил в бою. Стратегия – учение об использовании боев в целях войны»; и

2) Альфреда Чандлера младшего, соответственно основоположника современной истории бизнеса и стратегического менеджмента: «Стратегия – это определение основных долгосрочных целей предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей».



Из определения фон Клаузевица выносим идею, что стратегия – это некий план сравнительно глобального уровня, исходя из которого планируются локальные действия. Определение Чандлера дает нам важную сущность – ресурсы, которые наряду с действиями также являются объектом планирования при разработке стратегии.

В рамках данной книги давайте считать, что **стратегия – это выбор способа достижения максимального результата минимальными ресурсами**. Предлагаемый здесь концептуальный подход к формированию стратегии состоит в том, чтобы найти или создать своё преимущество и сконцентрироваться на нем, защитив при этом свои уязвимости.

Чтобы глубже осознать данную парадигму и увидеть смысл «между строк» предыдущего абзаца, нужно понять и принять четыре концепции: преимущество, объективная оценка ресурсов, концентрация и выбор.

## Что такое преимущество

*Если у тебя нет конкурентного преимущества – не конкурируй.  
Джек Уэлч*

Идею преимущества проще всего объяснить на примере военных действий или поединка. У тебя есть значительный шанс выиграть, только если хоть в чем-либо превосходишь соперника – ты или сильнее, или быстрее, или выносливее, или техничнее, или хитрее, или обладаешь лучшим снаряжением, или судья – твой дядя, и так далее. Если вообще ни одного преимущества нет – остаётся уповать на Его величество случай, знаменитый русский «авось». Если цена вопроса невелика – почему бы и нет? Когда на кону нечто серьезное, уже хочется каких-то гарантий успеха. Так, ни один вменяемый военачальник не поведёт своих солдат в наступление, если у него нет явного преимущества в численности личного состава, технике и так далее. В этом отношении автор очень любит цитировать Габриэля Суареза, известного американского автора и консультанта в сфере огневой и тактической подготовки людей, которые носят оружие. Собственно, цитата: «Если ты вступаешь в честный бой, ты что-то крупно упустил на этапе подготовки операции». Что имеется в виду? «Честный бой» – это ситуация, когда ты сталкиваешься с противником, не имея явного преимущества (по сравнению с «нечестным» боем, то есть грамотно спланированной операцией, когда у противника абсолютно нет шансов, поскольку перевес явно на твоей стороне). Для Суареза «честный бой» – крайне глупая затея, потому что в прошлом он – полицейский спецназовец, и в его мире цена проигрыша – жизнь.

В бизнесе же люди склонны менее трепетно относиться к вопросам победы и поражения, потому что цена проигрыша – всего лишь деньги, и часто даже не твои личные деньги, если ты – наемный сотрудник. К тому же денежные потери не всегда очевидны. Так, не все понимают, что любая деятельность в бизнесе имеет стоимость. Например, «пустая» встреча менеджера по продажам – это совершенно конкретная и осязаемая потеря денег для бизнеса, которую легко можно оцифровать. Когда генеральный или коммерческий директор отправляет менеджера на встречу с клиентом в ситуации, когда у менеджера нет понимания явного преимущества его компании перед конкурентами, он отправляет его на «честный бой». Но этот бой будет честным только в том случае, если конкуренты такие же «халявшики». Если конкуренты понимают своё преимущество и умеют его коммуницировать, то менеджер уподобляется одинокому бойцу с ножом против банды опытных головорезов с автоматами. В такой ситуации герой-одиночка побеждает только в голливудских фильмах. В реальной жизни он – не жилец. В бизнесе менеджера без преимущества, конечно же, не убьют в физическом смысле, но для компании подобный «честный бой» – это потери в виде зря потраченного рабочего времени сотрудника, его демотивации, потерянного времени компании в принципе и так далее.

Преимущество – понятие очень относительное, в виде абсолюта оно не существует. Например, для одних клиентов преимущество твоего продукта или предложения имеет ценность, а для других – нет. Условно говоря, для кого-то в первую очередь важно качество, и мало волнует цена. А для других во главе угла – цена, а качество интересует лишь во вторую очередь.

Относительно одних конкурентов у тебя может быть очень сильная позиция, на фоне других ты можешь выглядеть весьма скромно. И это только по одному параметру, например –

по той же цене. Даже если у тебя – самая конкурентоспособная цена на рынке, всегда найдется тот, кто сделает дешевле. К тому же оцениваемых параметров всегда больше одного.

Значимость преимущества также сильно привязана ко времени: то, что ценно сегодня, завтра может потерять всякий смысл. И наоборот. Простой пример – ситуация с дедлайном у клиента. Твой короткий срок поставки перевесит любые другие преимущества конкурентов, если покупателю действительно нужно «вчера». Но после наступления дедлайна твое преимущество перестает быть для данного клиента актуальным.

Еще одно измерение преимущества – его реальность. Причем в мире продаж и переговоров гораздо важнее не реальное, а воспринимаемое преимущество. Что бы мы там себе не думали, мы живем не в объективном пространстве, а в мире своих собственных иллюзий, причем каждый в своем. Поэтому из практических соображений важнее то, как тебя воспринимают, а не то, кем ты на самом деле являешься. Это очень важный момент, и к нему мы вернемся, когда будем обсуждать создание воспринимаемого преимущества.

Если преимущества по факту нет, его нужно создать. Если объективный козырь создать невозможно или нецелесообразно, надо создать субъективное восприятие преимущества. Ниже рассмотрим, как это сделать на практике.

## Объективная оценка ресурсов

*Совесть – единственный ресурс, на нехватку которого не жалуется...*

*Автор неизвестен*

В теории бюджетирования есть такой постулат: «Любая деятельность имеет стоимость». Даже если эта стоимость неочевидна, она есть. Любое телодвижение любого сотрудника можно оценить в рублях с точки зрения его затратности для компании. Самый примитивный базовый способ – вычислить стоимость минуты рабочего времени сотрудника: разделить его зарплату с начислениями плюс стоимость аренды его рабочего места на десять тысяч – примерное количество рабочих минут в месяце (60 минут в час X 8 рабочих часов в день X 21 рабочий день в месяц = 10080 рабочих минут в месяце). Но это мы еще не учитываем стоимость работы обслуживающих подразделений и множество других факторов. Однако, на самом деле, точно высчитывать стоимость каждой минуты не имеет большого практического смысла. Важно лишь понимать, что эта стоимость есть, и она больше, чем мы склонны думать.

Например, может казаться, что более внимательное отношение к **каждому** клиенту не стоит денег. Или что возня с мелким, но проблемным клиентом – это головная боль исключительно менеджера, а не компании. На самом деле, и то, и другое означает дополнительное время сотрудника, а оно оплачивается. К тому же слово «дополнительное» в данном контексте также предполагает, что это время не было потрачено на что-либо еще, возможно более важное. Например, внимание **ключевым** клиентам.

На достижение любой цели расходуется ресурс, который стоит денег. Это аксиома. Ресурсы – это цена любого вопроса. Ресурсы у компании так или иначе ограничены, именно поэтому грамотное целеполагание так архиважно. Чем больше целей – тем больше ресурсов тратится. Поэтому, если целей слишком много – ресурсы быстро истощаются и заканчиваются. Либо, как в той сказке про семь шапок из одной овчины: на каждую цель тратится неадекватно малое количество ресурсов. Результаты в этом случае получаются, как бы сказать помягче, субоптимальными.

К примеру, ниже мы разберём, почему в большинстве случаев нерационально одновременно предоставлять и лучший продукт, и лучший сервис. Но если ты зачем-то очень этого хочешь – пожалуйста. Вообще в этом мире нет ничего невозможного. Просто у всего есть цена, и вопрос в том, готов ли ты платить эту цену. В конкурентной среде поддержание лидерства по продукту означает постоянно высокий уровень затрат на НИОКР и производство. Лидерство по сервису также не появляется «ниоткуда» и стоит серьезных денег на обеспечение этого сервиса. Соответственно, если ты хочешь быть одновременно лидером и по продукту, и по сервису – заплатишь за это ты из собственной прибыли. При ограничении на цену продукта, которую накладывает конкуренция, фактически двойной объем затрат не оставляет никакого шанса на положительную рентабельность.

В любом случае, относительно ресурсов нужно помнить следующее:

- 1)  
в любой компании они ограничены;
- 2)

ресурсы тратятся на ЛЮБОЕ действие, даже если кажется, что действие ничего не стоит с точки зрения затрат;

**3)**

для достижения цели необходима некая «критическая масса» ресурсов;

**4)**

если ресурсов выделяется недостаточно (т.е. меньше, чем «критическая масса»), то вероятность достижения цели снижается примерно в пропорциональности, обратной доле выделенных ресурсов от необходимого объема;

**5)**

если ресурсов выделяется и тратится больше, чем требуется для достижения цели – то это ничем не обоснованные потери.

## **Что такое концентрация**

*Нет закона более высокого и более простого, чем необходимость*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.