

Андрей Анучин

# КАК ПРОДАТЬ ДОРОЖЕ ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ

От автора книг «Перехват клиента» и  
«Простая книга о сложных продажах»

12+



Андрей Анучин

**Как продать дорожке.  
Переговоры о цене**

«Автор»

2021



**Анучин А. А.**

Как продать дороже. Переговоры о цене / А. А. Анучин —  
«Автор», 2021

«Сколько стоит? Почему так дорого?» — эти вопросы раздражают, напрягают и заставляют переживать даже самых опытных специалистов, экспертов и менеджеров. Переговоры о цене — критическая точка, в которой решается, будете ли вы праздновать успех и получите прибыль или столкнетесь с разочарованиями и убытками. В своей книге бизнес-тренер делится проверенными практическими приемами, которые помогут вам почувствовать себя легче и увереннее в разговоре о цене — и в роли продавца, и в роли покупателя. Книга написана максимально плотно, «без воды». Много примеров и жизненных историй помогут применить знания на практике. В каждом разделе есть фишка, техника или рекомендация, которые можно использовать сразу. Уже после первого прочтения вы перестанете допускать грубые ошибки, из-за которых теряются деньги и клиенты. А после подробного изучения книги вы сможете уверенно отстаивать свои интересы и договариваться о наилучшей цене и условиях.

© Анучин А. А., 2021

© Автор, 2021



## Содержание

Конец ознакомительного фрагмента.	20
-----------------------------------	----



# Андрей Анучин

## Как продать дороже. Переговоры о цене

### Предисловие

– Сколько стоит?

Этот вопрос много раз слышали и продавец в магазине, и директор компании, прилетевший через всю страну на переговоры, и человек, решивший продать машину или квартиру.

Разговор о цене – это ключевой этап в процессе продажи. Можно потратить массу сил на поиск клиента, установить контакт, показать выгоды предложения, но если при обсуждении цены не удалось достигнуть договоренностей, – вся предварительная работа проведена напрасно! В течение короткого разговора о цене решается, будут ли профессионалы, сделавшие хорошую и правильную работу, праздновать общий успех, или они испытают разочарование и получают убыток вместо прибыли.

– Сколько стоит?

– 28 тысяч рублей

– Спасибо за информацию. До свидания.

– Скидка будет?

– 5% устроит?

– А почему так мало? До свидания.

– У конкурентов дешевле

– Зато у нас качество лучше

– До свидания.

Уметь вести переговоры о цене важно не только профессиональным продавцам. Эти навыки необходимы, если вы продаете свои услуги и регулярно обсуждаете вознаграждение за сделанную работу, или продаете или покупаете товары или услуги через Интернет и т.д. Обсуждение цены – это камень преткновения для многих специалистов, которые замечательно делают свою работу, но не чувствуют в себе силы взять за нее достойную оплату.

Что такое переговоры о цене? Для человека, который продаёт – это возможность продать товар или услугу дороже, чем клиент хочет купить. Для этого необходимо обосновывать свою цену: приводить доводы, задавать вопросы и отвечать на вопросы клиента, уметь отвечать на возражения «Это дорого» или «У конкурентов дешевле». Для человека, который покупает, переговоры о цене – это возможность уменьшить цену покупки и получить более высокую прибыль.

Цель книги – передать практические навыки переговоров о цене. Переговоры о цене ведёт каждый взрослый человек. Может сложиться впечатление, что в этой теме сложно сказать что-то новое и интересное. Но это не так. Мы склонны действовать максимально просто, но к сожалению не всегда эффективно. Поэтому книгу стоит перечитывать регулярно, чтобы основные принципы переговоров о цене оставались в памяти, и их можно было использовать, когда нужно.



В книге девять глав. Каждая глава посвящена отдельному вопросу, связанному с техникой переговоров о цене. Некоторые приемы могут быть вам знакомы, некоторые техники могут вас удивить. В каждом разделе есть фишка, техника, рекомендация, которые вы можете использовать сразу после прочтения. Я писал книгу максимально просто и «без воды», чтобы ее можно было быстро прочитать и легко применить.

Опытный мастер боевых искусств заранее знает, где и как будет нападать противник. Опытный переговорщик способен просчитать ситуацию переговоров на один-два шага вперед, чтобы заранее обеспечить себе сильную позицию. Особое мастерство заключается в том, чтобы не просто достичь цели и получить нужную цену, но и своими элегантными действиями оставить клиента-оппонента с чувством удовлетворенности сделкой и в хорошем настроении.

Уверен, с этой книгой вы сможете заработать больше! Уже после первого прочтения вы перестанете допускать грубые ошибки, из-за которых люди теряют клиентов и зарабатывают на 30 процентов меньше, чем могли бы. А после повторного прочтения ваш уровень знаний и мастерства будет вполне достаточен для того, чтобы получать максимально выгодные условия и чувствовать себя уверенно, договариваясь о цене и условиях.

### **Введение. Продавать дорого – это нормально!**

Продавцы часто не уверены в своей цене. Они стесняются, что просят слишком много и продают слишком дорого. Они оценивают возможности и ожидания покупателей, и переживают, если продать товар не удастся.

Разные товары имеют разную цену. И покупатели, и продавцы уверены в том, что продавать похожие товары по разной цене – это совершенно нормально. Стоимость товаров сопоставимого класса может отличаться в десятки раз, и все равно у каждого будет свой покупатель.

Например, посчитаем для сравнения, сколько стоит килограмм веса каждого из автомобилей: «Порше-Панамера» и «Лада-Гранта».

Автомобиль	Цена, руб.	Масса, кг	Цена килограмма, руб/кг
Porsche Panamera 2.9 л., 330 л.с.	8290000	2190	3785
Lada Granta 1.6 л., 87 л.с.	444900	1075	413

Рис. 1. Сравнительная таблица средней стоимости 1 кг автомобиля

Почему килограмм «Порше» стоит почти в 10 раз дороже, чем килограмм «Лады»? Действительно ли «Панамера» в 10 раз лучше «Гранты»? Или в 10 раз качественнее? Или в 10 раз престижней!?

Кто-то может заметить, что сравнивать эти машины вообще некорректно. Другой скажет: зачем переплачивать, если из точки «А» в точку «Б» можно добраться и на «Ладе». Третий будет утверждать, что «Порше-Панамера», конечно, крутой автомобиль, но уж точно не в 10 раз круче, чем «Лада-Гранта».

Мы часто слышим выражение «оптимальное соотношение цены и качества». Этот надоевший банальный оборот речи показывает, что цена и качество настолько связаны, что их



невозможно воспринимать отдельно друг от друга. Видя цену, покупатель делает выводы не только о качестве, но и об имидже и позиционировании товара.

Ценовое позиционирование продукта – непростая задача. Чтобы ее решить, нужно принять во внимание покупательскую способность клиентов, предложения конкурентов, уровень сервиса, маркетинговую поддержку и другие элементы комплекса маркетинга.

Поэтому, если мы продаем продукт, который ценится покупателями и имеет для них особое значение – мы просто обязаны продавать дорого. Высокая цена – это значимая характеристика продукта.

И всегда следует помнить, что чем выше цена продукта, тем выше удовольствие от его потребления! (Подробнее об этом – в главе 2).

Будьте уверены в своей цене! При продаже разных товаров ценовая политика различна – это естественное явление. Более того, это закон маркетинга. Изменение порядка вещей может дезориентировать клиентов.

К разным ценам привязываются разные уровни качества, престижа и сервиса. «Порше-Панамера» обязан быть дороже «Лады-Гранта». Существенная разница в цене никогда не мешала этим торговым маркам продавать свои автомобили: каждая из них работает в своем сегменте.

## **Глава 1. Психология переговоров о цене**

Когда покупатель выбирает товар или услугу, то при выборе он учитывает разные факторы: потребности, мотивы, цели, ценности. Разобраться с ними часто непросто даже самому покупателю. Хороший продавец – еще и хороший психолог, и часто он понимает покупателя лучше, чем сам покупатель.

Казалось бы, главный смысл переговоров о цене в том, чтобы получить максимальную финансовую выгоду. При этом часто недооценивается психологический аспект переговоров: участники хотят получить выгоду не только материальную, но и психологическую.

### ***1. Клиент торгуется всегда (даже если цена устраивает)***

Клиенты всегда торгуются. «Это дорого...» «Это дороже, чем у других...» «Для вас нет места на полках...» «Я нашел дешевле в другом месте...» «Как насчет скидки?...» «Сделайте мне цену!...»

Этот поиск особых условий происходит автоматически. У клиентов есть несколько причин добиваться низкой цены.

Причина первая: неизвестность, в которой находится покупатель

Знают ли покупатели обо всех предложениях? Конечно, нет! Поэтому они хотят получить выгоду по максимуму здесь и сейчас.

Причина вторая: желание получить более выгодное предложение

Клиент понимает, что первое предложение редко бывает самым выгодным. Он приблизительно оценивает бизнес продавца, величину наценки и другие факторы и уверен, что продавцу всегда есть куда «подвинуться» по цене.

Причина третья: желание сохранить высокий уровень возможностей

Любая трата денег – это уменьшение возможностей и потеря свободы для покупателя. Каждая покупка – это выбор, совершаемый в пользу одного товара вместо другого. В этом смысле любой товар или услуга конкурируют со всеми другими товарами и услугами. Клиент хочет свести к минимуму свои потери и поэтому ссылается на дороговизну предлагаемых товаров и решений.

Причина четвертая: желание показать психологическую власть

Клиент, вступая в торги, демонстрирует свое психологическое превосходство и способность «прогнуть» продавца.



Причина пятая: желание получить больше внимания со стороны продавца

Покупатель, демонстрирующий желание и возможность купить продукт, привлекателен для продавца. Поэтому тот уделяет внимание такому клиенту. Как только сделка будет завершена, отношения закончатся, и покупатель перестанет быть интересен. Здесь покупатель торгуется, чтобы получить внимание.

Причина шестая: желание сохранить высокую самооценку

Экономические выгоды от поиска низкой цены и получения уступок сопровождаются также выгодами психологическими. Самооценка человека сильно зависит от того, насколько верные решения он принимает. А покупка по низкой цене – это верное и правильное решение. Поэтому покупатель часто задает себе вопросы: «Я действительно купил выгодно? Не идиот ли я, если покупаю по более высокой цене?» Чем ниже цена покупки, тем выше самооценка клиента.

Причина седьмая: неуверенность, что продукт нужен на 100%

Готовность клиента платить напрямую связана с его желанием владеть товаром или получить услугу. Поэтому, если клиент просит самую низкую цену, это может означать, что он не до конца уверен в необходимости покупки.

*«Я летел через всю страну. Рентабельность сделки – 550, меня бы это устроило. Я начал с 700, он стоял на 400. Говорили два часа, а в конце он сказал: «Или 500, или ничего». Я подумал, отказался и улетел ни с чем. Потом узнал, что спустя полгода он этот проект еще не начал...»*

Вот оно что! Когда клиент действительно заинтересован в проекте, для которого ему нужен ваш продукт или услуга, то для него важна не только цена, но и другие факторы: скорость, доставка, качество, поддержка. А при неуверенности в проекте цена как фактор выбора выходит на первое место. В таком случае переговоры о цене и длительный торг – это поиск клиентом доводов в пользу того, что товар и проект ему на самом деле нужны. Проблема здесь в том, что, даже получив максимально выгодную цену, клиент может все равно не запустить неинтересный и неактуальный для него проект.

## **2. Клиент всегда врет**

Ложь – это хорошо или плохо?

Конечно, плохо, – с точки зрения родителей, которые хотят контролировать детей. Но с точки зрения бизнеса небольшое искажение реальности или некоторое недоговаривание не является преступлением. Наоборот, с помощью различных хитростей можно узнать много полезного. Многие классические трактаты по управлению основаны на том, чтобы «разделять и властвовать», т. е. дозировать информацию и использовать ее для влияния и власти.

Более того, по результатам исследований оказалось, что есть прямая корреляция между уровнем интеллекта и частотой вранья: чем умнее человек, тем чаще он лжет.

Почему лгут клиенты? Потому что хотят сохранить лицо и отношения. Для них фразы «это дорого», «я подумаю» – вежливые способы выйти из неприятной ситуации принятия решения.

Если бы клиент был честен с вами, то, глядя на машину, которую вы хотите ему продать, он сказал бы примерно следующее:

*«Да, мне интересно было бы купить эту машину. В целом она мне нравится, но я не уверен, что у нее надежная подвеска. И надо бы проверить, сколько она съедает масла, и показать жене: возможно, ей не понравится. Поэтому пока я не буду принимать решение и пошщу*



*другие варианты. Надо подождать, может быть, еще что-то подходящее найдется. Я подумаю».*

Согласитесь, что ни один разумный человек не будет настолько честным и открытым. Особенно когда речь идет о деньгах.

К тому же клиент и сам зачастую не может внятно и рационально структурировать свой поток сознания и облечь его в связное высказывание. Но на уровне эмоций он точно знает, когда готов покупать, а когда нет. Поэтому из всего предыдущего рассуждения продавцу достается лишь последняя фраза: «Я подумаю».

По исследованиям Н. Рекхэма, автора всемирно известной методики продаж SPIN, только 30% ценовых возражений вызваны недовольством клиента ценой самой по себе. Остальные возражения относятся к другим аспектам предложения, которые являются важными для клиента, но которые продавец упустил из вида. Продавец думает, что причина отказа от покупки – цена, а на самом деле она в чем-то другом, чего он пока не замечает.

Отказ по причине слишком высокой цены – один из самых психологически безопасных для покупателя, поэтому он так часто используется.

### ***3.Клиенту больно расставаться с деньгами***

Мы радуемся, когда находим то, что нам нравится и действительно нужно. К сожалению, необходимость платить за удовольствия имеет и обратную сторону. Исследователи обнаружили, что при виде высокой цены в головном мозге человека активируется участок («островок» – insula), связанный с чувствами отвращения и боли.

Исследование проводилось на двадцати добровольцах. Пока они выбирали и покупали товары в сети интернет, им проводили МРТ и анализировали деятельность головного мозга. Основной вопрос исследования заключался в том, активируются ли болевые центры мозга при виде чрезмерно высоких цен. Оказалось, что да! Согласно исследованию, мы перестаем тратить деньги не только потому, что стремимся сохранить их для будущих удовольствий (как предполагается в экономической теории). Мы перестаем тратить деньги, потому что испытываем самую настоящую боль!<sup>1</sup>

Именно «боль оплаты» останавливает людей от того, чтобы расстаться с деньгами, даже в случае чрезвычайно выгодной сделки. О том, как можно уменьшить «боль оплаты» – читайте в п. 71.

### ***4.Слишком дешевый продукт вызывает опасения***

Слишком дешевые товары часто вызывают сомнения относительно своего качества. Если оно окажется низким, товар не поможет решить задачу, ради которой приобретается.

При сравнении различных товаров клиент готов купить более дорогой товар, потому что в его представлении более высокая цена соответствует более высокому качеству. В этом случае главным критерием выбора продукта становится правило: «покупать по цене, которую могу себе позволить».

### ***5. Чем дороже продукт, тем больше удовольствие от покупки***

Покупая дорогие товары, многие испытывают удовольствие, связанное с высокой самооценкой и чувством исключительности. Вот какой пример приведен в книге К. Даттона «Флипп-ноз. Искусство мгновенного убеждения»

---

<sup>1</sup> Researching the Pain of Paying // <https://www.cmu.edu/homepage/practical/2007/winter/spending-til-it-hurts.shtml>



*«Исследователи подменили этикетку на бутылке второсортного каберне. Одним добровольцам сказали, что бутылка стоит 10 долларов, другим – что она стоит 90 долларов. Повлияла ли разница в цене на восприятие вкуса? Готовы спорить, что да. Участники, которым сказали, что вино стоит 90 долларов, сочли вино намного более качественным, чем те, кто полагал, что оно стоит 10 долларов. И это не всё. Позднее на МРТ исследователи выяснили, что подобный самообман проявился и на физиологическом уровне. Более дорогой вариант вызвал возбуждение в средней орбитофронтальной коре – области мозга, которая отвечает за переживание радости».*

Чем дороже продукт, тем больше радости он у нас вызывает. Покупая его по завышенной цене, мы стремимся испытать радость и удовольствие.

Соответственно, скидка уменьшает не только удовлетворение от использования товара, но и снижает ценность продукта/услуги в глазах покупателя и ослабляет желание пользоваться купленным продуктом. Пример из книги А.Федосеева и Б.Карабанова «Атака на результат. Продажи B2B»:

*«Один из экспериментов заключался в том, что завсегдатаям театра были проданы абонементы по разным ценам: за полную цену – 15 долларов и со скидками – за 13 и 8 долларов. Оказалось, что сумма, которую люди заплатили за абонементы, сильно повлияла на посещаемость. Те, кто заплатил полную цену, пришли на большее количество пьес, чем те посетители, которые купили абонементы со скидками. Поэтому абонементы, купленные со скидкой, значительно обесценивают посещение театра, и, возможно, приводят к меньшему удовольствию от спектакля».*

#### **6. Клиент не торгуется. Что это означает?**

Бывает так, что продавец не уверен в своей цене. Продавец думает, что продаёт слишком дорого. А клиенты покупают товар или услугу охотно и не торгуясь. Такая ситуация может вызвать у продавца не радость от успешных и быстрых сделок, а недоумение и досаду. «Неужели я продаю слишком дешево?» – может думать продавец.

В каких же случаях клиент покупает не торгуясь?

Причина первая: безразличие к цене

Для клиента нет большой разницы, по какой цене купить товар, если важнее иные критерии. Например, скорость или удобство.

Недавно я покупал шлейф для жесткого диска компьютера. Мне было все равно, заплачу я за него 100 или 150 рублей. На выбор влияли другие факторы: близость продавца к моему дому, оперативность доставки. Я остановился на наиболее удобном, но не самом дешевом варианте.

Причина вторая: уверенность в правильном выборе

Если клиент долго и старательно сравнивал различные варианты продуктов и нашел самый подходящий, он готов заплатить с радостью. И будет потом долго доволен, потому что сделал правильный выбор.

Причина третья: освобождающий характер оплаты

С точки зрения клиента есть психологически важный момент, связанный с переходом собственности: пока я не заплатил за товар – он чужой. Как только я отдал за него деньги – он становится моей собственностью, и я могу делать с ним что захочу. Только оплаченный товар мы спокойно себе присваиваем.



Это видно на примере вещевых выигрышей. Например, когда люди выигрывают в лотерею квартиру или машину, они часто стремятся их продать, потому что не чувствуют морального права присвоить это имущество.

И это еще более верно при покупке жилья с помощью заемных средств. Как известно, ни кредит, ни ипотека юридически не препятствуют обретению права собственности на купленную недвижимость. Тем не менее, только заплатив последний взнос, многие считают себя настоящими собственниками квартиры.

Возможность заплатить требуемую цену за товар или услугу является внутренним субъективным доказательством, что владение ими легитимно, законно и внутренне оправдано.

Причина четвертая – клиенту надо протянуть время, или у него есть коварные замыслы.

Если клиент согласился на вашу цену (которая может быть явно выше средней по рынку), то надо быть настороже. Возможно, у покупателя есть в кармане План «Б». Он может использовать договоренность с вами как способ выиграть время или как аргумент в переговорах с вашими конкурентами и т. п.

В фильме «100 вещей и ничего лишнего» (2018) один из самых богатых людей мира, Дэвид Цукерман, приезжает в Германию, чтобы купить стартап с умным голосовым помощником. Первоначальная сумма договоренностей – 4 млн. евро. Но на переговорах один из основателей стартапа увеличивает цену до 14 млн. Цукерман на нее соглашается. Но ребята не получают своих денег, так как коварный Цукерман копирует их разработку, и выкладывает голосового помощника в свободный доступ.

Если другая сторона переговоров легко соглашается на вашу высокую цену, ищите подвох. Задайте себе вопрос: в чем может быть неочевидная выгода для клиента?

*Я продавал квартиру. Как-то мне позвонила приятная девушка, спросила цену. Не скрывая, что она из агентства, сказала, что у нее есть покупатель, и что квартира ему понравилась. Но она не хотела бы, чтобы покупатель видел, что квартира продается и на avito.ru тоже. Она готова продать квартиру дороже, чем продаю я, но она просит меня снять на время объявление. Я обрадовался возможности получить за квартиру больше, и объявление снял. После этого девушка пропала. На следующий день я обнаружил, что с продажи на сайте avito.ru была снята соседняя квартира, которая была выставлена по цене немного выше, чем моя. Похоже что мое объявление надо было на время убрать, чтобы ничего не мешало покупателям купить соседнюю квартиру.*

### **7. Упустить возможность или не получить прибыль?**

Продавец и покупатель могут по-разному воспринимать ценность товара или услуги.

Слово «ценность» в последнее время активно используется в бизнес-лексике, когда имеется в виду значимость товара или услуги для потребителя. Но для продавца продукт также имеет определенную ценность, особенно если он участвовал в его создании или сам предоставляет услугу.

Продавец – всегда слуга двух господ: клиента и компании.

С одной стороны, ему надо соблюсти экономический интерес компании: продать по хорошей цене, чтобы работодатель оправдал расходы и получил прибыль. С другой стороны, он хочет угодить клиенту, у которого свой интерес: чем дешевле он купит подходящий продукт, тем больше его прибыль и тем эффективнее деятельность.

И клиент, и продавец стремятся получить выгоду и постоянно задают себе вопросы:

*Какую прибыль я смогу получить?*

*Будет ли сделка финансово оправданной?*

*Сколько я выиграю или проиграю, если закрою сделку по этой цене?*



У продавца почти всегда есть возможность «играть» ценой. Проблема в том, какую цену предъявить покупателю? Если слишком высокую – потеряешь клиента, т. к. цена не оправдывает для него ценность продукта. Если чересчур низкую – лишишься части своего вознаграждения и обесценишь товар в глазах покупателя. В зависимости от взаимного восприятия ценности продавцом и покупателем возможны три сценария.

А. Упущенные возможности. Продавец завысил цену. Клиент не оценил преимущества продукта, посчитав цену слишком высокой. Он не видит в продукте особой ценности и не готов платить столько, сколько запросил продавец.

В. Цена = Ценность. Если восприятие ценности продукта продавцом и покупателем примерно одинаково, то сделка совершается, и довольны обе стороны.

С. Недополученная прибыль. Продавец недооценил свой вклад в продукт и его ценность для покупателя, и продал важный для клиента товар по слишком низкой цене. Для покупателя сделка оказалась очень выгодной!



Рис. 2. «Дилемма продавца» – упустить возможность или недополучить прибыль

Варианты А и С эмоционально болезненны для продавца: в одном случае передал, в другом – недодал. Лекарство от этого – знание своего клиента и навыки проведения переговоров о цене, в частности – умение называть цену лишь тогда, когда есть уверенность в том, что цена попадет в ожидания клиента.

#### **8. Синдром упущенной выгоды как причина уступчивости продавцов**

Предыдущий раздел может оставить впечатление, что для продавца психологически равнозначны угрозы недополучить прибыль или упустить выгоду. А вот и нет. Оказывается, при продаже упустить возможность гораздо болезненнее, чем недополучить прибыль.

Существует термин «синдром упущенной выгоды» (или сокращенно FOMO, от английского Fear of Missing Out). Его суть в том, что люди гораздо сильнее сожалеют о том, что упу-



стили, чем о том, чего не приобрели. Вот что пишет Энтони Роббинс в книге «Разбуди в себе исполина»

*Страх потери для большинства гораздо сильнее, чем желание выиграть. Что для вас более сильный стимул – спасти от кражи 100000 долларов, заработанные за последние пять лет, или заработать 100000 долларов за следующие пять лет? Дело в том, что большинство людей скорее будут стараться удержать то, что есть, чем рисковать для получения того, чего они действительно хотят в своей жизни.*

При продаже самый большой повод для сожаления – это упущенный клиент. «Чем больше ушло клиентов, тем хуже я умею продавать», – думают многие продавцы, испытывают при этом стресс, и, чтобы избежать его, охотно дают уступки клиентам. Лишь бы те не ушли.

### **9. Почему продавцы дают скидки**

Помимо синдрома упущенной выгоды есть и другие причины, по которым продавцы дают скидки.

#### **Низкая квалификация продавцов**

Если продавцы не знают особенностей психологии клиента и техники переговоров о цене, то они просто не сумеют ответить, когда клиент говорит «Это дорого». Для них единственный способ двигать продажу дальше – это дать скидку.

#### **Заинтересованность в любом заказе**

Если есть выбор – пытаться продать дорого, но рискнуть, или продать дешево, но без риска, – то, естественно, продавцы выбирают второй вариант.

Если вознаграждение продавца рассчитывается как процент от объема продаж, тогда для него не слишком критична разница: продать по рекомендованной цене или продать со скидкой.

Предположим, менеджер получает вознаграждение 3% с каждой сделки. У него есть выбор: заявить цену в 100000 руб. или в 105000 руб. Если сделка состоится, то в первом случае он получит со сделки 3000 руб., во втором – 3150 руб. Но за 100 тыс. руб. клиент готов купить сразу и без вопросов. А вот для того, чтобы продать за 105 тыс. руб., – надо убеждать, прилагать усилия, да еще с риском, что клиент уйдет. Поэтому менеджер и думает: «А стоит ли так рисковать из-за 150 рублей?»

Для менеджера лучше получить небольшое вознаграждение, продав дешево, чем не получить ничего (если заявить высокую цену и спугнуть покупателя). А если продавцы на окладе, то никакой мотивации продавать дорого у них нет. Они будут продавать по самой низкой цене, если их не контролировать.

#### **Страх потерять клиента**

По сути, продавец живет за счет денег клиентов. Если клиент недоволен ценой, то он может перестать работать с компанией. Продавцы боятся потерять клиента и, соответственно, поставить свое благополучие под угрозу. Они думают, что любая их попытка настоять на своем вызовет категоричный отказ клиента, а уступки приблизят окончательное «да».

Неуступчивость продавца в вопросах цены ставит под угрозу также и будущие продажи. Поэтому, продавая по низкой цене, продавец «инвестирует» в них.

#### **Желание понравиться клиенту**

Психологические факторы также не стоит сбрасывать со счетов. Одно дело, когда клиент говорит продавцу «Спасибо, отличная покупка!», и совсем другое – «У вас слишком дорого!» Как вы думаете, какую фразу приятнее слышать? Каждый хочет, чтобы его деятельность одобряли другие. Поэтому продавцы дают скидку, чтобы получить простую человеческую похвалу от клиента.



Многим продавцам важно чувствовать свою значимость, пользоваться одобрением клиентов и быть полезными. В результате такие продавцы попадают в зависимость от доброго отношения клиента, и готовы на всё, лишь бы его сохранить.

### **Материальное вознаграждение со стороны клиента**

Если продавец продает дешево, то для клиента это хорошая сделка, принесшая прибыль. Почему бы не поделиться этой прибылью с «добрым» продавцом?

*Я проводил ролевую игру на тренинге «Переговоры о возврате дебиторской задолженности». Два продавца вели переговоры с двумя клиентами. Речь шла о том, что если клиенты не оплатят полученный ранее товар, то компании придется сделать стоп-отгрузку. Клиенты убеждали менеджеров попросить для них у своего руководства отсрочку платежа на шесть месяцев вместо трех. Просьбу они сопровождали фразой «Мы про вас не забудем».*

### **Низкая самооценка**

У каждого из нас свой уровень притязаний. Кому-то хватает на жизнь 50 тыс. руб в месяц, а кому-то мало и 500 тыс. руб. Если продавец на глубоком психологическом уровне убежден: «мне достаточно», «так сойдет», «товар/услуга не стоит таких денег», – то свою неуверенность он будет транслировать в переговорах, легко соглашаясь на низкую цену.

Если я даю скидку или уступаю в цене, то я «умница», и заслуживаю одобрения и похвалы; а если требую высокую цену, то клиент может меня отвергнуть, а сам для себя я буду «эгоистом», «жадиной» и т.п.

### **Психологический страх отказа**

Многим людям сложно просить, потому что они очень болезненно переживают отказ. Казалось бы, не стоит принимать отказы клиента близко к сердцу – отказывают не тебе, отказывают твоему предложению. Но для многих продавцов отказ сильно понижает самооценку и ухудшает отношение к себе.

Часто причина такой чувствительности к отказам находится в детстве. Внутренний ребенок, живущий в нас, слишком эмоционально реагирует на отказы. Возможно, в нас отзывается прошлое, когда мы о чем-то просили родителей, а они отказывали. Такой отказ иногда воспринимается как отвержение.

В результате формируется психологическая привычка: не просить, чтобы не получить отказа и отвержения. Это работает и в жизни. Это работает и в бизнесе.

### **Социальное давление со стороны других продавцов**

Если продавец работает в отделе бок о бок с другими продавцами, и все вокруг продают только со скидками, даже самый профессиональный продавец рано или поздно тоже начнет давать скидки. «Вишенка, попав в банку с солеными огурцами, тоже становится соленым огурцом».

### **Российские культурные особенности**

Возможно, дело в культурных особенностях российского менталитета. А. Аузан в одной из своих лекций рассуждает:

*«Почему у нас в России продавцов не любят, а строителей уважают? В Америке наоборот: продавец – это почетная профессия, а строитель – нет. Дело в культурно-исторических особенностях. В нас сильна культурная память о советском прошлом, – тогда продавца называли не иначе как «барыга», «спекулянт». Получать прибыль, «жировать» за счет своего соседа и товарища было неправильным, общественно осуждаемым делом. В то время как профессия строитель <...> воспринималась позитивно [прежде всего за счет того, что советские люди получали жилье бесплатно – прим. автора]. А в Америке <...> строители возводят дома <...>, чтобы продавать их задорого нуждающимся. Продавец же – достойный человек, который может помочь решить <...> вашу проблему».*



То есть «жировать за счет соседа неправильно». А так как наше общество скорее коллективистское, чем индивидуалистическое (по классификации Г. Хофстеде), то подсознательно каждый человек воспринимается как «сосед», которому нужно скорее помочь, чем нажиться на нём.

Изменить культурные особенности страны не так-то просто (хотя они сильно изменились за последние 10 лет). Но для того, чтобы продавать дороже, следует понять, где же тот ключик, «триггер», который заставляет все время уступать клиенту.

## **Глава 2. Подготовка к переговорам. Кто предупрежден – тот вооружен**

### **10. Почему важно готовиться к переговорам**

*С детства люблю шахматы. Да что там говорить, в детстве и юности я играл профессионально. В 12–13 лет объездил всю страну, достойно выступая в различных турнирах. Особое внимание шахматисты уделяют теоретической подготовке. У меня был «дневник спортсмена», куда я заносил время и темы самостоятельных занятий. Я много работал над дебютом, рассматривая разные начальные ходы, а также варианты и позиции, к которым они могли привести. Было приятно, когда на доске в турнирной партии стояла та же самая позиция, что и дома, а соперник пытался решать проблемы, которые ты уже разобрал в спокойной обстановке. Многие партии выигрывались за счет глубокой предварительной подготовки.*

Как и в шахматной партии, выигрыш или проигрыш в переговорах на 90 процентов обусловлен подготовкой. Наша задача – войти в переговоры с максимальным количеством доводов и знанием возможных сценариев их развития. Для этого и нужна активная подготовка: нужно собрать ряд примеров, продумать ходы противника, подыскать эффективные ответы на возможные вопросы и возражения покупателя.

### **11. Определитесь со своей стратегией «цена-качество»**

Цена и качество – две переменные, которые чаще всего оценивает клиент при знакомстве с товаром. Поэтому невозможно рассматривать цену в отрыве от качества. На товары разного качества устанавливаются разные цены. В общем случае мы можем установить три уровня цены: высокий, средний и низкий, а также три уровня качества: высокое, среднее и низкое. На основании этого можно определить пять стратегий формирования и предъявления цены.

Качество высокое	Стратегия проникновения		Премиальная стратегия
Качество среднее		Стратегия середины ассортимента	
Качество низкое	Стратегия дешевых товаров		Стратегия эксплуатации
	Цена низкая	Цена средняя	Цена высокая

Рис. 3. Ценовые стратегии, связанные с воспринимаемым качеством продукта/услуги



### **Премиальная стратегия (качество превосходное, цена высокая)**

Именно так продаются автомобили «Порше». Позиционирование компании направлено на состоятельных клиентов, которые ищут престижные брендовые продукты с премиальным дизайном и исключительного качества. Высокая цена – это неотъемлемая часть позиционирования продукта. Покупая дорого, клиент выражает себя и свои ценности. Психологическое значение высокой цены настолько велико, что она является важнейшим фактором успеха продаж. Снижение цены привело бы к утрате престижа, а значит, к потере клиентуры. Премиальные бренды уверены в своем позиционировании и практически никогда не снижают цену на свои продукты.

### **Стратегия дешевых товаров (низкая цена, низкое качество)**

Автомобиль «Лада-Гранта» продается по стратегии, которая противоположна премиальной. Компания стремится к получению прибыли за счет большого объема продаж: низкая цена привлекает множество покупателей. Для привлечения клиентов используется реклама товаров, основанная на преимуществах низкой цены.

*Кстати, в 2017 году в России было продано 4578 автомобилей «Порше-Панамера» и 93686 автомобилей «Лада-Гранта» (это в 20 раз больше!)*

### **Стратегия эксплуатации потребителя (качество низкое, цена завышена)**

Это стратегия ценовой дискриминации потребителей, от которых продавцы и поставщики услуг намереваются получить максимум дохода, потратив минимум ресурсов. До недавнего времени хорошим примером этой стратегии был уровень сервиса в российских курортных городах. Каждый новый сезон приезжают новые туристы, поэтому нет необходимости обеспечивать высокую удовлетворенность и лояльность тех, кто уже приехал. К этой стратегии прибегают и в других обстоятельствах, когда нужно сохранить прибыль: падение спроса, планируемое закрытие предприятия или филиала, и так далее.

### **Стратегия проникновения на рынок (качество высокое, цена низкая)**

При этой стратегии клиент получает за свои деньги значительно больше, чем ожидает. Низкая цена за очень качественный продукт обычно применяется для стимулирования сбыта, когда рекламный бюджет невелик, и средств для масштабного продвижения нет. Компании надеются на «сарафанное радио»: довольный клиент с радостью расскажет друзьям и коллегам о хорошем товаре по сходной цене. К тому же на начальном этапе вывода продукта или услуги на рынок клиенты активно дают обратную связь. Это дает возможность решить проблемы в обслуживании, лучше узнать целевую аудиторию и ее потребности, – и через некоторое время поднять цену.

*Недалеко от моего дома открылся новый ресторан. Сходил туда «на разведку» и был приятно удивлен как ценой, так и качеством блюд и обслуживания. Когда через несколько недель ко мне приехали друзья, решил сводить их туда. Всё было по-прежнему хорошо, – за исключением цены. На некоторые блюда она поднялась в два раза и приблизилась к значению, среднему по городу для ресторанов такого же уровня.*

### **Стратегия середины ассортимента (качество среднее, средняя цена)**

При этой стратегии на товар назначается цена, которая подходит для наибольшего количества клиентов. Компания в этом случае хочет, чтобы ее выбрали потребители, желающие получить одновременно и приемлемое качество, и доступную цену.



Однако в этой стратегии есть риск не найти своего покупателя: обеспеченным клиентам цена покажется слишком низкой, а искателям низкой цены – чересчур высокой.

*«На нашем рынке есть два вида товаров: китайские и немецкие. У азиатских — низкая цена и плохое качество, у европейских – и цена, и качество высокие. Мы решили выпускать российские аналоги. Они дороже китайских, но по качеству лишь немного уступают немецким. Пока испытываем трудности с продажей и продвижением, потому что потребители думают, что наш продукт не сильно отличается по качеству от китайского, – а тогда зачем переплачивать?»*

Таким образом, комбинируя уровни качества и цены своих товаров или услуг, можно выбрать наиболее эффективную стратегию, отвечающую запросам потребителей в конкретный момент времени на определенном рынке.

Насколько премиальный продукт вы продаете?

Не пытаетесь ли вы продавать хороший продукт за средние деньги?

Какие ожидания у ваших потребителей относительно цены и качества вашего товара?

### ***12. Адаптируйте цену к каждому покупателю***

Задайте себе вопрос, что хочет получить покупатель, приобретая товар: низкую цену, престиж или решение своей задачи? Для каждой из групп клиентов есть собственная тактика предъявления цены.

Тип покупателя

Тактика предъявления цены

Искатели высокой цены

Всё включено

Искатели низкой цены

Самая низкая цена

Искатели выгоды

Справедливая цена

Рис. 4. Тактики предъявления цены для разных типов покупателей

### ***Для искателей высокой цены используйте тактику «Всё включено»***

Искатели высокой цены – это обеспеченные люди, которые имеют возможность покупать самый дорогой продукт. Для них цена является показателем престижа и качества. Чем она выше, тем более привлекателен продукт. Конечно же, и другие его характеристики должны быть превосходными. Если Louis Vuitton, Porsche или Gucci снизят цену, они потеряют клиентов, ценящих вещи за их высокую цену, которую они могут позволить себе заплатить.

*Как-то знакомая рассказывала про душевный разговор с одним богатым человеком. Тот жаловался на пресыщенность и на то, что в последнее время его ничто не радует. Указав на бутылку дорогого вина, стоящего на столике, он сказал:*

*– Думаешь, оно мне нравится и приносит удовольствие? Совсем нет. Я его пью потому, что оно дорогое.*



Искатели высокой цены потребляют не просто продукт (дорогое вино), а интегральный продукт (вино + цену). Сначала происходит потребление цены, и лишь потом – самого продукта. Высокая цена дает клиентам удовольствие не меньшее, чем само пользование товаром, – а порой удовольствие от цены является единственной радостью. Это пример так называемого символического потребления, или потребления напоказ. Здесь важно не вино, а тот образ жизни, который оно символизирует.

Поэтому для искателей высокой цены надо предлагать самый дорогой и качественный вариант со всеми возможными опциями. В туристическом бизнесе это цена, в которую включены любые пожелания гостя: бесплатное питание, круглосуточный бар, бассейн и т.д. Автопроизводитель может предложить автомобили, включив в цену максимально возможный набор аксессуаров и опций (кожаные сиденья, аудиосистема, литые диски, круиз-контроль и т.д.). В других отраслях также создают дорогое предложение, которое понравится даже самому взыскательному клиенту.

Если вы видите у собеседника престижные аксессуары или чувствуете его хорошее настроение – попробуйте угадать уровень его ценовых ожиданий! Предложите самый дорогой вариант. Так вы покажете, что оценили его платежеспособность. Для покупателей этого типа высокая цена часто связана с большей привлекательностью товара. Поэтому у дорогого продукта больше шансов быть купленным.

Эту тактику можно использовать, когда вы готовы рискнуть. Например, когда у вас уже есть для подстраховки несколько заказов, дающих чувство уверенности в будущем. Предложите новым клиентам более высокую цену. Получится – хорошая сделка, можно себя похвалить. Не получится – причин для сильного огорчения все равно нет.

Этот метод идеально подходит, когда предстоит дальнейшее согласование цены с клиентом. Клиент получит желаемую скидку, но должен будет согласиться на удаление наименее ценных дополнительных опций. Таким образом, при торге мы активно используем баланс обменов. В результате нескольких итераций формируется наиболее подходящая цена. Продавец при этом не дает скидку, а просто убирает опции продукта, уменьшая на их цену общую стоимость.

### **Для искателей низкой цены предлагайте самый простой и дешевый продукт**

Эти покупатели хотят сделать наилучший выбор, заплатив за продукт хорошего качества низкую цену. Среди них встречаются и обеспеченные люди, которые таким образом соревнуются сами с собой и доказывают себе, что всегда принимают верное решение. Но большая часть таких покупателей ограничена в средствах. Они хотят найти достойный продукт за адекватные деньги.

Низкая цена для них – главный критерий выбора. Обычно они обращают внимание на желтые ценники: их привлекают акции и скидки. При сравнении товаров они выбирают самый дешевый.

На рынке B2C на отношение к цене сильно повлияли супермаркеты и розничные сети. Вся их реклама носит откровенно ценовой характер, демонстрируя выгодное предложение и повышая чувствительность покупателей к цене. Разве «Дикси» и «Пятерочка» не формируют ваше восприятие цен на продукты?

Что касается клиентов B2B, им важна конкурентоспособность собственного продукта. Поэтому у компаний так высоки требования к цене и к условиям закупок. Ведь они составляют основную часть операционных расходов. Например, если цена комплектующих при производстве оборудования составляет 40%, то сэкономив 15% на закупках, компания получит 6% дополнительной валовой прибыли. На рынке B2B покупателям нужен дешевый продукт для сохранения высокого уровня прибыли.

Однако искателей низкой цены часто ожидает ловушка. Видя низкую базовую цену, они готовы купить товар. Но тут продавец добавляет к товару различные необходимые опции,



одна за одной, – и вот цена уже значительно превышает первоначальную. А покупатель уже на крючке: он представил себе выгоды от покупки, и ему сложно отказаться и выйти из сделки.

Поэтому нужно начинать с самого доступного для искателей низкой цены варианта. Они начинают переговоры с вопроса о цене. Когда им предлагают несколько вариантов, они непроизвольно обращают внимание на самый дешевый продукт. Если товар – это техническое решение или система, они внимательно изучают каждую опцию, проверяя их полезность и необходимость для покупки. Поэтому важно привлечь внимание таких покупателей низкой ценой. Лишь после этого вы сможете продать им что-нибудь еще.

Это тактика туроператоров, автодилеров и т.п. Они всегда выставляют на первый план самую низкую цену, которая дает возможность сделать действительно выгодное предложение. Преимущество этого способа в том, что привлекательная стартовая цена обеспечивает конкурентоспособность и увеличивает число заинтересованных покупателей, которые в противном случае не обратят внимания на предложение. Стандартная комплектация стоит дешево, но за каждую дополнительную опцию надо платить. Заниженная цена работает на привлечение клиентов, а затем продавцы возбуждают их аппетиты, расширяя предложение.

Тактика низкой цены используется также супермаркетами. Они объявляют низкую цену на так называемые KVI (key value indicators, ключевые индикаторы цены) – товары, по которым потребитель оценивает общий уровень цен в супермаркете. Увидев в рекламе низкую цену на отдельные продукты, он предполагает, что этот магазин в целом дешевый, и едет туда. Но, во-первых, на месте он не может сравнить все цены на все товары. Во-вторых, он согласен купить и более дорогие продукты, чтобы не тратить время на поездку туда, где они дешевле. Таким образом, покупатель получает выгоду на небольшой выборке продуктов, цены на которые он знает и может сравнить. Зарабатывает супермаркет, во-первых, на объеме покупок, во-вторых, – на продаже некоторых товаров по завышенной цене.



## **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.