


ДЖЕБ БЛАУНТ ВСЕГДА ЗАКРЫВАЙ СДЕЛКУ!

эксперт по продажам,
за плечами 25-летний
опыт работы с компаниями
из списка Fortune 500



СТАНЬ МАСТЕРОМ
ПЕРЕГОВОРОВ,
ПРИНОСИ КОМПАНИИ
БОЛЬШЕ ПРИБЫЛИ
И ПОВЫШАЙ
СОБСТВЕННЫЙ ДОХОД



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Джеб Блаунт

Всегда закрывай сделку! Стань мастером переговоров, приноси компании больше прибыли и повышай собственный доход
Серия «Отчаянные переговорщики. Техники, методики, тактики»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67539702

Всегда закрывай сделку! Стань мастером переговоров, приноси компании больше прибыли и повышай собственный доход: Эксмо;

Москва; 2022

ISBN 978-5-04-167302-4

Аннотация

Мотивация, рычаги влияния, власть – три столпа переговоров о продаже. С той минуты, как покупатель вас заметил, и до момента, когда будет подписан контракт, ваша задача – постоянно анализировать происходящее и менять тактику и рычаги влияния.

Джеб Блаунт – эксперт по продажам с 25-летним опытом работы, среди клиентов которого компании из списка Fortune 500. Имея в своем арсенале мощные приемы продаж, описанные в

его книге, вы сможете брать под контроль любые переговоры и получать цены, сроки и условия, которые нужны вам.

В этой книге:

- 7 правил закрытия сделки на ваших условиях;

- 4 метода сохранения самообладания во время жестких переговоров;

- способы быстрого увеличения среднего чека;

- инструменты психологии влияния, которые сделают вас мастером переговоров.

Узнайте, почему «win-win» на самом деле означает «вы проиграли».

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

Содержание

Джеб Блаунт	5
Предисловие	6
Часть I	9
Глава 1	11
Глава 2	19
Глава 3	28
Глава 4	37
Часть II	44
Глава 5	46
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Джеб Блаунт
Всегда закрывай сделку! Стань
мастером переговоров, приноси
компании больше прибыли и
повышай собственный доход

Copyright © 2020 by Jeb Blount.

© Сайфуллина А., перевод на русский язык, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

* * *

Предисловие

Верно говорят: вся наша жизнь – сплошные переговоры. Особенно, если ты продавец! Тем удивительнее, как мало продавцов ведет их грамотно.

Эта великолепная, необходимая каждому специалисту по продажам книга с метким названием – исчерпывающее руководство, которое не просто учит безупречно вести переговоры; оно, как и обещано, помогает заключать как можно больше сделок – уступая как можно меньше в условиях и стоимости.

Современные покупатели слишком уж часто видят в специалистах по продажам не более чем посредников, просто доносящих сведения о продукте и ни на что не влияющих. Такие продавцы не ведут процесс продажи, не могут связать между собой ценность и цену – и в итоге пропадают в «логове закупищиков», вынужденные играть по правилам покупателя или продавать продукт строго по установленной цене. Их не назвать успешными; они не выделяются на фоне конкурентов сами – и не в силах грамотно представить свой товар. Естественно, заключить (выгодную) сделку с покупателем им не светит.

Вот уже тридцать лет я являюсь топовым продавцом; за свой век я прочел десятки книг о продажах. Однако в издании «По рукам!» обнаружил больше полезных наблюдений

и выводов о переговорах, чем во всех прочитанных мной прежде текстах, вместе взятых! Уверен, вас ждет то же самое. Все потому, что книгу, которую вы сейчас читаете (или прослушиваете), написал самый востребованный на сегодняшний день коуч – нарочно для специалистов по продажам.

«По рукам!» – это основанное на реальной жизни, действенное пособие, битком набитое советами и приемами, позволяющими закрыть сделку на максимально выгодных условиях. Если вам хочется закрывать больше сделок, получать больше комиссионных, выполнить план продаж и стать элитным специалистом, обязательно прочтите эту книгу.

Почему же Джеб Блаунт настолько востребован, буквально живет в отелях и почему его с любовью называют «самым трудолюбивым представителем сферы продаж»? Да потому что он обучает по-настоящему полезным подходам! И одна из основных мыслей, которую Джеб желает донести до читателей «По рукам!», заключается в том, что переговоры – закономерный итог процесса продажи, а не что-то отдельное. Джеб изящно дает понять, что не существует «хитростей», уловок или инструментов, позволяющих победить в любых переговорах без нудной подготовки. Чтобы успешно закрыть сделку, необходимо успешно пройти через все этапы процесса продажи, выработать грамотное отношение к делу, научиться планировать свою деятельность, обладать тактическим мышлением, знать, как работать с покупателем, и раз-

вивать эмоциональный интеллект.

Книга одновременно и озадачивает, и развлекает. Забудьте о предвзятости и откройтесь новому опыту. В книге «По рукам!» без прикрас описана суровая действительность мира продаж. Одна из важнейших (и лично для меня – уязвляющих) истин заключается в том, что успешные переговоры невозможны без умения держать себя в руках, а продавцы сами себя губят, когда дают волю разрушительным переживаниям. Если вы, как и я, часто сами пускаете переговоры под откос из-за эмоций, то вам особенно будут полезны наставления Джеба о том, как сохранять невозмутимость.

Никогда прежде продавцам не было настолько важно учиться вести переговоры. Сегодня покупатели и закупщики нарочно учатся «получать преимущество на поле» и во все глаза следят за процессом покупки. Благодаря руководству «По рукам!» вы узнаете, как не позволить покупателю низвести вас до уровня «не более чем посредника» и как выгодно выделиться на фоне конкурентов.

Книга полностью отражает личность автора: Джеб Блаунт предельно сосредоточен на полезных советах и почти не останавливается на «хитростях» и «уловках». Следуйте его указаниям – и вы станете мастером переговоров. Приятного чтения (или прослушивания)!

Майк Вайнберг,

автор книги «NewSales. Simplified»

Часть I

Основы переговоров о продаже

УСПЕШНЫЕ ПЕР

**МОТИВАЦИЯ, РЫЧАГИ ВЛИЯНИЯ,
ВЛАСТЬ**

СТРАТЕГИЯ

**САМО
ОБЛАДАНИЕ**

Глава 1

Переговоры о продаже как отдельная наука

Глубокая ночь. На небе – ни звездочки. Темно. Холодно. Идет снег. В руках у нас мобильник – без него с вооруженным преступником, захватившим обитателей собственного дома, не связаться. Во власти негодяя три заложника. Он угрожает убить их всех.

Угроза отнюдь не пустая. Он уже дал волю жестокости – застрелил собственную супругу. К прибытию полиции преступник успел взять в заложники свекра со свекровью и приемную дочь.

Еще один удручающий случай домашнего насилия. Любые попытки начать переговоры были тщетны – преступник отказывался решать дело миром.

Когда на месте оказался я, все было совсем худо. Он разбушевался настолько, что выпустил несколько очередей по спецназовцам, скрывающимся в лесу. Негодяя окружили. Загнали в угол. Это не человек – зверь. И терять ему нечего.

Я чудом убедил преступника опустить оружие и освободить заложников. Мне уже не впервой сталкиваться с подобным...

Возвращаемся в действительность

Ладно, хватит! Рассказ выше – полная чушь. Я веду переговоры не с преступниками, а с покупателями. Никто в здравом уме не отправит меня освобождать заложников. Не поймите меня неверно. Я зарабатываю тем, что почти ежедневно веду переговоры. Но не настолько важные. В сфере продаж вопросов жизни и смерти не бывает (пусть даже порой кажется иначе).

Однако многие книги о переговорах начинаются именно с таких вот напряженных рассказов о том, как кто-то героически убеждает в чем-то совет директоров; разбирается с террористами; вызволяет заложников; способствует слиянию громадных корпораций; улаживает громкие судебные тяжбы; спасает от кризиса отношения между целыми государствами. Автор такой книги, словно сверхчеловек, благодаря своим навыкам творит истинные чудеса.

Его рассказы, все такие пафосные и суровые, приводят читателя в восторг. Потому и книги с ними разлетаются как горячие пирожки. Нам нравится представлять себя на месте супергероя, который невозмутимо разворачивает происходящее в свою пользу и спасает мир. Который излучает обаяние и за словом в карман не лезет.

Однако, насколько бы привлекательными и убедительными ни были эти истории, они не имеют ничего общего с про-

дажами. Случаи, примеры и приемы в них посвящены:

- сложным переговорам, где на кону стоят большие суммы, а у каждой из сторон – широкий выбор. Такие переговоры больше походят на противостояние – кто кого;
- ситуациям на грани жизни и смерти, когда ни одна из сторон не может уступить;
- полицейским и военным операциям, в ходе которых проваливать переговоры нельзя – иначе жди ужасных последствий;
- государственным, дипломатическим и международным переговорам, когда на кону – судьба целых государств;
- сделкам, связанным со слиянием компаний или недвижимостью;
- судебным разбирательствам, в том числе касающимся авторского права, интеллектуальной собственности и коллективных исков;
- решению разногласий и споров, в том числе семейных, личных и деловых;
- продвижению по карьерной лестнице и обсуждению заработной платы;
- переговорам о продаже от лица покупателя.

Опубликовано огромное количество работ о том, как вести переговоры по личным, деловым, дипломатическим, юридическим и правоохрательным вопросам. Некоторые уже стали классикой. Многие вошли в число бестселлеров. Благодаря этим изданиям (и сопровождающим их курсам)

можно получить полезные знания.

Вот только есть одно но. Книги не научат, как вести переговоры особого порядка; переговоры, проходящие стремительно и часто; переговоры, которые приходится вести 99 % специалистам по продажам.

Коучи не помогут

Источники, посвященные непосредственно переговорам о продаже, конечно, существуют. Однако обычно в них ошибочно (и, возможно, высокомерно) заявляют, что переговоры о продаже ни капли не отличаются от любых других и что к ним применимы те же навыки, тактики, сценарии и условия. В итоге переговоры о продаже рассматриваются наряду с дипломатическими и судебными. А ведь разница между ними огромна.

Вдобавок лишь редкие специалисты в области продаж, если обладают способностью к писательству, решаются написать книгу-другую о переговорах с точки зрения продавца. Уже ставшая классикой книга Патрика Тинни «Unlocking Yes: Sales Negotiation Tactics & Strategy»¹ – редкое исключение из правила.

Из того правила, согласно которому многие специалисты и коучи в сфере продаж, не любят обсуждать переговоры

¹ Tinney P. Unlocking Yes: Sales Negotiation Lessons & Strategy. Centroid Publishing, 2015.

и всеми способами пытаются обойти неуютную тему стороной. А поскольку многие из тех же коучей вообще ничего не смыслят в переговорах, их подопечные зачастую усваивают не что-то полезное, а чушь несусветную. Неудивительно, что потом, за столом переговоров, они просто-напросто теряются.

Переговоры о продаже – это скука

Все лишь усугубляется тем, что переговоры о продаже скучные. Не то что переговоры между юристами Apple и Qualcomm, разрабатывающими патент и обсуждающими отчисления. Или между китайскими и американскими дипломатами, пытающимися заключить торговую сделку. Статьи о таких переговорах украшают передовицу деловой газеты Wall Street Journal.

А вот когда...

Мария, делопроизводитель SaaS-компании из Сан-Франциско, ведет переговоры о ценах на программное обеспечение со средней по доходам компанией из техасского Уэйко...

Джоуи готовится к переговорам о продаже нового комбайна фермеру из центра Пенсильвании...

Джессика ведет переговоры с генеральным директором небольшой логистической компании из Де-Мойна, которая желает арендовать коммерческие

грузовики...

Правин обсуждает с крупным предприятием из Нью-Дели контракт на закупку офисной мебели...

Кендра ведет переговоры в надежде заключить долгосрочный контракт об обслуживании помещений в больнице Сингапура...

Колтон обсуждает трехлетний контракт, что позволит арендовать униформу для 32 сотрудников завода в городе Гранд-Рapidс...

Или Робин из моей команды стремится заключить контракт о профессиональной подготовке недавно принятых на работу бухгалтеров из Далласа...

...всем плевать.

Всем, кроме, конечно, самих продавцов, чье вознаграждение напрямую зависит от исхода. И компаний, ожидающих прибыли, – а значит, и выгодных сделок.

Ежедневно по всему земному шару проводятся миллионы переговоров о продаже. Лишь некоторые из них (и то, если повезет) обсуждают на первых страницах газет.

Да, бывают переговоры особого порядка. Если какой-нибудь глобальный менеджер по работе с клиентами продлит действие контракта с покупателем, то это заметят. Если стартапу удастся ухватить удачу за хвост, в него потоком начнут вливать венчурный капитал. Однако, вообще-то, подобные случаи – редкость в сравнении с переговорами обыденными, из каких в основном и состоит работа специалиста по продажам.

Тем не менее в ходе таких переговоров из рук в руки переходят миллиарды долларов, рупий, евро, фунтов, песо, юаней, иен (и иных валют). Казалось бы, обыденность – тем не менее она напрямую влияет на прибыль, рыночную стоимость, удержание клиентов и долговечность предприятия, от чьего лица выступает специалист по продажам.

Примечание автора

В книге для описания людей, компаний и обстоятельств я использую следующие термины:

- **стол переговоров** – образное наименование любой платформы, где проводятся переговоры. Может относиться и к очной встрече, и к телефонному звонку, и к видеоконференции, и к электронной переписке;
- **заинтересованное лицо** – представитель клиента (потенциального или реального), с которым взаимодействует продавец. Он может занимать различные должности, иметь различные обязанности и обладать различной степенью влияния;
- **группа заинтересованных лиц** – ряд участников сделки, которые отвечают за выбор предпочтительного поставщика;
- **покупатель** – заинтересованное лицо, находящееся за столом переговоров и ведущее переговоры о продаже;
- **клиент (потенциальный или реальный)** – предпри-

ятие, компания или организация, от чьего лица выступает заинтересованное лицо.

Я часто чередую термины, чтобы не повторяться и не наскучить читателю.

Глава 2

Продавцы ничего не смыслят в переговорах

Прежде чем мы продолжим, позвольте поделиться опытом недавних переговоров с одним делопроизводителем – представителем поставщика, с которым я сотрудничаю. Они велись по электронной почте.

Для начала – предыстория:

- с этим поставщиком меня связывает несколько контрактов. У нас прекрасные деловые отношения;
- я считаю поставщика надежным, а потому даже не рассматриваю иных кандидатур на сотрудничество;
- найти другого такого же поставщика будет очень тяжело;
- я виделся с делопроизводителем и его подчиненными еще до переговоров. Тогда я вкратце описал свой проект, обозначил приблизительный бюджет в 22 000 долларов и попросил выслать текст соглашения.

Четверг, 10 утра – неделю спустя. Я получаю от делопроизводителя электронное письмо. Мне предлагают созвониться. Я отвечаю, что занят – консультирую сотрудников клиента – и созвониться могу только на следующей неделе. Напоминаю, чтобы мне выслали текст соглашения. Меня спрашивают, можно ли завтра встретиться. Я еще раз объ-

ясняю: у меня тренинги. Свободное время будет только на следующей неделе.

Наша переписка выглядит так:

Делопроизводитель (открывает переговоры по электронной почте днем во вторник, в 2 часа 54 минуты): сообщает, как они вместе с подчиненными «оценили требования к проекту и пришли к выводу, что готовы выполнить его минимум за 35 000 долларов». По словам самого делопроизводителя, «эта сумма позволит хотя бы не уйти в минус».

Я: «Понимаю, однако наш бюджет ограничен. Не могли бы вы, пожалуйста, отправить подробную смету? Мы с коллегами посмотрим, чем можно пренебречь, чтобы вписаться в нужную сумму».

Делопроизводитель: «Можем ли мы обсудить вопрос завтра в 9 утра по телефону?»

Я: «Нет. Я уже дважды сказал, что нахожусь у клиента – веду тренинги. До следующей недели у меня не будет времени на звонок. Пожалуйста, отправьте мне подробную смету. Мы решим, что убрать. Уверен, нам удастся вписаться в бюджет, не потеряв значительно в качестве».

Делопроизводитель: «Рассчитал все по минимуму. Удалось снизить сумму до 32 000 долларов. Дальше уже некуда».

Я: не отвечаю. Иду в спортзал, ужинаю, читаю книгу и рано ложусь спать.

Делопроизводитель (пишет в 9 утра в пятницу):

«Джеб, я снова все пересчитал. Получилось снизить цену до 29 000 долларов. Это максимальная скидка, на которую мы способны, и то – лишь из уважения к вам».

Заметьте: подробной сметы я до сих пор не получил.

Я: не отвечаю, поскольку отключил телефон перед тренингом для сотрудников клиента.

Делопроизводитель (пишет днем в 12 часов 11 минут): «Здравствуйте, Джеб. Вы получили сообщение о том, что стоимость проекта можно снизить до 29 тысяч? Я высылаю соглашение?».

Я (в 12:51): после обеда ненадолго заглядываю в телефон – и вижу входящее письмо. По неким причинам мне приходится завершить программу тренингов раньше задуманного и отправиться в аэропорт. Я отмечаю письмо от делопроизводителя как непрочитанное – займусь им позже.

Делопроизводитель (в 4 часа дня): «Джеб, я с добрыми новостями! Мы тут всей командой подумали и решили, что такому ценному покупателю можно уступить еще больше. Нас устраивает сумма в 23 000 долларов. Мы очень благодарны вам и вашей команде за сотрудничество. Конечно, означенная сумма слегка превышает ваш бюджет. Вас устроит?»

Я (пишу в 4 часа 59 минут, пока стою в очереди на посадку): «Устроит. Пожалуйста, отправьте мне подробную смету и контракт. Мы все подпишем».

В итоге делопроизводитель сделал скидку в 12 000 долларов (34 % от первоначальной стоимости) вообще без моего

участия. А еще попался на том, что, очевидно, слукавил в начале.

Вы, должно быть, думаете сейчас: «Тебе просто не повезло, Джеб. Это скорее исключение, чем правило. Обычно все бывает не так».

Спешу разочаровать. Так бывает почти всегда, со всеми и всюду. И, как ни прискорбно, к концу месяца, квартала, года продавцы ошибаются только чаще.

Я наблюдаю за тем, как мои клиенты предлагают покупателям максимальную скидку, хотя их о ней даже не просили. Как стремительно они соглашаются на условия покупателя и пренебрегают тем, за что могли бы получить дополнительную плату. Как они не справляются с собой, поскольку не умеют. Как ведут переговоры с позиции слабого, а в качестве конкурентного преимущества используют только скидки и бонусы.

Авторы всевозможных книг об искусстве переговоров поголовно заявляют: в бизнесе, как и в жизни вообще, никуда без переговоров; для людей естественно вести переговоры в любых жизненных обстоятельствах. Однако несмотря на то что переговоры для нас «естественны», а для специалистов по продажам – тем более, необходимо признать жестокую и неопровержимую истину: большинство специалистов по продажам ничего не смыслят в них. У того, почему покупатель в итоге зачастую лишает продавца всех комиссионных, есть несколько причин.

Несдержанность

Успешные переговоры невозможны без умения держать себя в руках. Если продавец заключает невыгодную для себя сделку – совсем как в примере выше, – то в 90 случаях из 100 он делает это из-за неспособности справляться с губительными переживаниями. Страх, неуверенность, злость, увлеченность, услужливость, отчаяние лишают продавца способности мыслить ясно и вести переговоры с холодной головой.

Неграмотность и неопытность

Руководители ужасно давят на специалистов по продажам необходимостью выполнять определенные планы – а потом сами жалуются, что те недостаточно жестко ведут переговоры. Мол, «можно было вытянуть из покупателя и побольше».

Однако никто не спешит вкладываться в обучение искусству ведения переговоров о продаже.

Специалистов никто не учит и не призывает учиться. Будто все продавцы по определению умеют грамотно вести переговоры.

Если компания все-таки предлагает сотрудникам пройти какие-то курсы, они зачастую лишь отдаленно связаны с дей-

ствительностью. Переговоры о продаже там рассматриваются в отрыве от самих продаж.

Что хуже, курсы обычно ведутся представителями совсем другой компании, которая специализируется на обучении искусству ведения просто переговоров – НЕ *переговоров о продаже*. Поскольку преподаватели сами продажами не занимаются, им не удастся как следует все подать и разъяснить.

Я двадцать лет занимался продажами (как продавец и как руководитель), однако лишь однажды посещал курсы, посвященные переговорам. Наш менеджер по продажам из собственного кошелька оплатил услуги компании, специализировавшейся на обучении навыкам ведения переговоров. Меня в основном учили вести переговоры от лица покупателя. А когда обучение закончилось, мы всех поблагодарили и пошли работать дальше.

Да, нам дали знания, однако их долговечность была под большим вопросом. Руководители, особенно в области продаж, никак не поймут, что умения теряются без должной отработки. Проходит время – и продавец все забывает. Поэтому, если компания хочет поддерживать качество ведения переговоров, необходимо не только давать сотрудникам знания, но и постоянно освежать их.

Обращаюсь к руководителям: если вы хотите получать как можно больше прибыли, обучайте сотрудников ключевым компетенциям, навыкам, тактикам и психологическим приемам, полезным во время переговоров *о продаже*. Иначе

нечего винить сотрудников – это *вы* не захотели вытянуть из покупателя побольше.

Нежелание саморазвиваться

Продавец без переговоров – не продавец. Не важно, кто вы и что продаете, вести переговоры с покупателем вам придется.

Так уж вышло, что в компаниях, где я работал, вести переговоры не учили. Однако мне хотелось прилично зарабатывать, и потому я твердо решил оттачивать навыки – и даже готов был платить. Итак, я начал усердно вкладываться в самообразование. Я читал всевозможные пособия по переговорам, за собственные средства посещал мастер-классы, а также искал наставников, способных помочь мне отработать стратегии и тактики, необходимые для успешных переговоров.

Знания – сила. *А в сфере продаж – еще и деньги.* Чтобы стать хорошим продавцом, всегда идти в ногу со временем и не терять хватки и безупречно вести переговоры, необходимо вкладывать в себя деньги, время и усилия – читая книги, слушая их аудиовersion, посещая мастер-классы и проходя онлайн-курсы. Чтобы следить за всеми изменениями в своей индустрии и профессии, необходимо подписываться на рассылки, подкасты, торговые журналы, промышленные издания, блоги, публикации о продажах.

Если куда-то едете, не теряйте времени даром. Специалисты по продажам в среднем час-два тратят на то, чтобы добраться до работы. Торговый представитель в среднем четыре-пять часов проводит в поездках. Превратите поезд, такси, автобус, самолет или личный автомобиль в *передвижной университет*.

Вместо того чтобы слушать музыку или радио, учитесь. Прослушивание аудиокурсов по личному и профессиональному развитию во время поездок окупается получше университетского образования.

Вспомните рассказ выше. Сколько комиссионных потерял делопроизводитель в течение года просто потому, что не умеет вести переговоры? Не повторяйте за ним.

Подкованные покупатели

У покупателей, как правило, больше власти за столом переговоров, а значит, они заведомо находятся в более выгодном положении, чем продавцы. Тому есть несколько причин:

- **Опыт.** Покупатели – особенно профессиональные закупщики – обычно имеют огромный опыт общения с продавцами. Поэтому последние зачастую выглядят любителями.словно команда из местной секции по футболу, которую выпустили играть против профессиональных спортсменов. Преимущество в опыте явно не на стороне продавца;

- **знания.** Покупателям обычно известно больше, чем продавцам. Они рассматривают презентации и предложения сразу от нескольких поставщиков. Могут сравнить техниче-

ские характеристики, продукты, услуги и цены. Как правило, изучают конкурирующие компании и условия рынка намного тщательнее самих продавцов. Благодаря этому у них больше власти и рычагов влияния;

- **варианты.** У покупателя обычно выбор шире, чем у продавца. Благодаря чему проще укреплять свое положение и держать себя в руках.

Отсутствие вариантов

Важнейшая причина, по которой продавец оказывается в невыгодном положении и теряет власть над собой за столом переговоров, – отсутствие вариантов. Если у продавца из потенциальных клиентов – только тот, что сидит по ту сторону стола переговоров, срабатывает *всеобщий закон торговой подлости*.

1. Чем сильнее продавцу нужна сделка, тем больше он уступит в ходе переговоров.

2. Чем сильнее продавцу нужна сделка, тем ниже вероятность ее заключить.

Другими словами, если у вас больше нет потенциальных клиентов, вы отчаянно стремитесь заключить сделку с этим. А отчаяние пускает переговоры под откос.

Чтобы стать хорошим продавцом, придется искать как можно больше потенциальных клиентов. Длинный список позволит вам вести переговоры спокойно, расслабленно, уверенно – будто сделка в первую очередь нужна совсем не вам.

Глава 3

Дьявол – в скидках: зачем брать меньше?

Специалистов по продажам едва ли не тошнит от заявлений о том, что важна не цена, а ценность. Уверен, вам уже оскомиனு набили словосочетания в духе «продавайте, исходя из ценности, а не цены», «демонстрируйте ценность продукта». Спасибо всевозможным руководителям и коучам.

Если доходчиво объяснить покупателю, как ваш продукт повлияет на показатели эффективности его бизнеса, и подкрепить объяснение наглядными примерами, то можно и устранить конкурентов, и укрепить свое положение за столом переговоров.

Если заинтересованное лицо не просто видит цену продукта, а осознает его ценность, ему намного проще сравнить ваш продукт с чужим и сделать выбор в пользу первого.

Однако не стоит полагать, будто цена вовсе ничего не решает. Без нее любые переговоры вообще бессмысленны. Коучи по продажам склонны умалять важность цены, однако специалисты, которым приходится лично выходить на поле битвы, прекрасно понимают, что она решает многое:

- цена – первое, о чем будет думать заинтересованное лицо;

- от цены и связанных с ней условий наверняка зависит, какими будут комиссионные или бонусные отчисления;
- цена и связанные с ней условия напрямую влияют на доход вашей компании;
- если вы не договоритесь о цене, сделки не будет;
- именно цену чаще всего снижают, чтобы добиться согласия.

Да, снижать цену придется часто. В мире живых людей сделок без уступок не бывает. Проблема в том, что большинство продавцов снижает ее в разы сильнее необходимого. Как уже говорилось, они ничего не смыслят в переговорах.

Путь наименьшего сопротивления

У продавцов есть пагубная склонность идти к комиссионным по пути наименьшего сопротивления. В итоге они с командой теряют огромные деньги.

Я понимаю их, поскольку сам через это проходил, сам так поступал и даже сделал себе татуировку и футболку на данную тему. Вы спешите уступить в цене, потому что вам настолько сильно нужна сделка? Или чтобы поскорее все решить и разойтись? Во время самих переговоров кажется, что намного проще и надежнее уступить покупателю как можно больше. Лучше так, чем вовсе ни о чем не договориться.

Когда я только начинал трудовой путь, меня вызвал к себе менеджер по продажам. Шел январь – начинался новый ра-

бочий год. На столе у менеджера лежала схема, где были расписаны все мои прошлогодние сделки – и с первого взгляда становилось очевидным, что в определенный момент я начал заключать их по-иному. По словам менеджера, все изменилось после того, как я выполнил план продаж. Менеджер по порядку показал мне, какие скидки я в среднем делал до и после того, как выполнил план продаж.

Вплоть до третьей недели сентября прошлого года я в среднем скидывал по 22,7 % от цены. Скидки в 20 % не требовали дополнительного одобрения со стороны руководства. 2,7 % прибавились из-за дополнительных скидок, необходимых для особенно крупных сделок – тогда уже приходилось уговаривать руководителей пойти на уступку.

Но стоило мне выполнить норму на год – как мой подход к переговорам изменился до неузнаваемости. Судя по показателям, я стал скидывать в среднем лишь 9 %! А среднее число успешных сделок в месяц только ВОЗРОСЛО.

Как только мне все наглядно продемонстрировали, я осознал истину. Стоило *снять с меня ограничения*, как я начал общаться с покупателями иначе. Я стал закрывать сделки сознательнее и научился *спрашивать и просить*.

Заинтересованные лица покорялись. Я уверенно просил полностью оплачивать то, чем прежде пренебрегал, лишь бы получить согласие. Я заключал контракты на более длительный срок и на более выгодных условиях.

Когда мне нужно было выполнить план, я боялся, что, ес-

ли не сделаю скидку, покупатель уйдет к конкурентам. Однако данные показывали, что все работает иначе. Я перестал подкармливать покупателей большими скидками – а количество успешных сделок возросло. Я заключал сделку за сделкой, причем их стоимость лишь росла – как и мои комиссионные, поскольку выгодные сделки у нас поощрялись щедро.

И, когда я понял, как именно заключаю сделки сам, мне стало интересно, существует ли рецепт безупречных переговоров о продаже. Я начал изучать переговоры, оттачивать мастерство их ведения и разрабатывать тактики, позволяющие извлечь как можно больше выгоды. Мои доходы росли, и в итоге я начал откладывать и вкладывать деньги. Я смог накопить себе на пенсию и купить собственное жилье. А еще приобрел несколько забавных «игрушек» для подъездной дорожки. Я смотрел на сверстников и друзей – и понимал, что значительно превзошел их.

Важное открытие, изменившее мое представление о переговорах, я сделал, когда мне не было и тридцати. Сегодня, благодаря волшебной капитализации процентов, те деньги, которые я откладывал с особенно крупных комиссионных, только приумножаются. Благодаря чему у меня появилась финансовая свобода, я учредил собственную компанию – «Sales Gravy» – и спокойно могу позаботиться о стареющих родственниках.

Делая скидку, вы не просто лишаете себя нынешнего дохода – вы лишаете себя будущих накоплений и поступле-

ний. В Интернете можно найти целую кучу калькуляторов, которые покажут, насколько ценными со временем станут те деньги, что вы зарабатываете и откладываете сегодня.

Скажем, благодаря прокачанному умению вести переговоры, вы сможете спокойно вкладывать куда-нибудь дополнительные 10 000 долларов в год. Даже со скромной ставкой в 5 % через тридцать лет эти 10 000 долларов превратятся в 44 677 долларов. Это куча денег. И вам ради нее даже не придется делать ничего сверхъестественного. Просто научиться вести переговоры.

Сколько вы теряете из-за скидок?

Упражнение № 1

1. Составьте список всех сделок, которые вы заключили за последние двенадцать месяцев.

2. Далее, подсчитайте, какую скидку (в процентах) вы сделали в каждом случае.

3. Сложите все скидки и разделите их на общее количество сделок. Вы получите среднее значение.

4. Теперь запишите, сколько комиссионных и бонусов вы получили с каждой продажи.

5. А дальше доставайте калькулятор, план начисления комиссионных выплат – и считайте. Насколько бы увеличился ваш доход, если бы вы в среднем уступали на 5, 10, 15, 20 и так далее процентов меньше?

Ура максимальной скидке

У продавцов есть одна ужасная привычка – сразу же предлагать покупателю максимальную скидку, хотя можно было бы и не спешить. Если продавцу позволено скинуть 20 % от цены, то он зачем-то заявляет об этом еще в начале переговоров. Сознательно или нет, однако он делает все возможное, чтобы переговоры не затягивались, покупатель скорее согласился, стороны заключили уже сделку и разошлись по своим делам.

Еще одна вредная привычка продавцов – стремительно увеличивать скидки. Добавлять сразу по 5, 10, 20 %.

Недавно я работал со штатными специалистами по продажам в одной компании в Сан-Франциско. Вот что я обнаружил. Средняя стартовая скидка составляла 10 %. Буквально каждые переговоры начинались с предложения десятипроцентной скидки. Далее она увеличивалась в арифметической прогрессии – плюс еще 10 %, и еще 10.

Для скидки больше 30 % специалисту уже требовалось одобрение менеджера. Угадайте, какой была средняя скидка по всем новым сделкам? Верно, около 25 %.

Мы решили снизить размер средней скидки до 20 %, не потеряв в количестве сделок и в числе сотрудников, ведущих переговоры. В итоге мы с руководителями команды специалистов по продажам установили три правила:

Снижайте стартовую скидку: стартовая скидка должна быть не выше 5 %. Специалисты по продажам чуть со стульев не падали, когда видели, что покупатели охотно идут им навстречу даже в тех случаях, когда стартовая скидка невысокая.

Будьте непредсказуемы: необязательно увеличивать скидку в арифметической прогрессии. Мы решили, что лучше добавлять к скидке не 5,5 и 5 %, а сначала 4,7, потом – 3,1, а затем – 2,4 %. В подобном подходе нет никаких закономерностей, а потому покупателя он застает врасплох. Кроме того, добавочный процент каждый раз становится меньше, и покупатель подспудно понимает, что пора бы уже согласиться.

Откажитесь от красивых чисел: точные значения в духе 4,7 % или 47 долларов кажутся человеческому мозгу надежнее округленных 5 % или 50 долларов. Поэтому, если покупателю озвучить точное число, он скорее согласится; если озвучить круглое, он скорее продолжит обсуждение.

Благодаря внедренным правилам к концу недели средняя скидка специалистов по продажам составляла уже не 25, а 17 %. Однако количество заключенных сделок только увеличилось!

Когда руководители все подсчитали, то оказалось, что снижение средней скидки на 8 % увеличило доход компании на 30 миллионов долларов – и ей не пришлось ни нани-

мать новых сотрудников, ни вкладываться в лидогенерацию и маркетинг.

Когда они оценили пожизненную ежемесячную ценность новых покупателей с учетом средних показателей оттока клиентов и увеличения стоимости сделок с уже имеющимися партнерами, число превысило 200 миллионов долларов. И это еще не считая роста рыночной стоимости, прибыли, которую можно вложить в развитие компании, и последствий дружелюбнейшего общения со спонсорами.

Сколько вы теряете из-за скидок?

Упражнение № 2

Если вы – руководитель, исполнительный директор или владелец бизнеса, на скорую руку оцените, сколько вы можете приобрести, если будете предлагать более низкие скидки. Сделайте следующее:

1. Составьте список всех сделок, заключенных вашими специалистами по продажам за последние двенадцать месяцев.

2. Далее, подсчитайте общую скидку (по отношению к первоначальным ценам) для каждой сделки.

3. Сложите все скидки и разделите их на общее количество сделок. Получившееся число – средняя скидка для вашей команды.

4. Подсчитайте, насколько бы увеличилась ваша выручка и прибыль, уменьшив среднюю скидку на 5, 10, 15, 20 и так далее процентов.

5. Наконец, посчитайте пожизненную ценность

новых клиентов при пониженных скидках.

Большинство компаний, совсем как мои клиенты из рассказа выше, после подсчетов ужасаются, сколько прибыли потеряли. А ведь экономить можно не только на скидках. Когда одна фирма, которая пользуется нашими услугами, обучила продавцов давать покупателю на оплату сутки вместо привычных пяти, общий доход тут же увеличился на 1,7 миллиона долларов.

Я бы посоветовал вам собрать всех руководителей и финансистов, после чего – добросовестно выполнить упражнение выше. Подумайте, как дополнительная выручка и прибыль могли бы изменить судьбу вашей организации и как отучить специалистов по продаже оставлять неоправданно много денег в кармане у покупателя.

Потом вместе установите разумные цели для продавцов – какие скидки можно предлагать во время переговоров. Не переусердствуйте: если неоправданно занижать скидки, ненароком можно ударить по количеству сделок. Помните: главное – равновесие.

Чтобы выручка росла скорее, а следом за ней – и прибыль, причем без немислимых вложений в расширение штата, масштабные проекты или рекламу с маркетингом, можно просто снизить скидки. Для этого достаточно подсказывать специалистам по продажам, делопроизводителям и командам по работе с клиентами, как верно вести переговоры.

Глава 4

Панацеи от всех бед не существует

Своей книгой мне хочется подготовить читателя к самым разным переговорам в сфере продаж и научить вести их действенное. Конечно, я в основном рассказываю о случаях, когда одна компания желает продать что-то другой, однако предложенные здесь подходы с легкостью применимы и в работе с конечными потребителями.

Тем не менее редкие истины применимы везде и всюду – в том числе и в сфере продаж. Специалист всегда должен учитывать контекст. Делить все на черное и белое нельзя.

Я не могу дать вам подробных алгоритмов, которые стопроцентно сработают во время любых переговоров. Возможно, какие-то из моих советов вам не подойдут. Важно, чтобы во время чтения вы понимали следующее:

- что переговоры представляют собой в целом. Комплексные переговоры и переговоры на уровне предприятий не сравнить с транзакционными – когда достаточно один раз позвонить покупателю;
- переговоры с заинтересованным лицом, являющимся *сотрудником* компании, – не то же самое, что прямые переговоры с *владельцем* компании;
- переговоры с генеральными и исполнительными директорами значительно отличаются от переговоров с менедже-

ром среднего звена;

- переговоры с закупщиками – отнюдь не то же самое, что переговоры с заинтересованным лицом;
- есть заметная разница между переговорами на уровне компаний – и переговорами компании с потребителем;
- переговоры об осязаемых товарах и переговоры о неосязаемых услугах или ПО – разные переговоры.

Однако специалисты по продажам зачастую не выбирают, какие переговоры им вести. Поэтому не бойтесь нового и пользуйтесь идеями, стратегиями, приемами и тактиками, лучше всего подходящими вашему случаю.

Семь правил переговоров о продаже

Существует *семь правил*, срабатывающих всегда и позволяющих отточить навыки ведения переговоров о продаже. На них основано все, чему я обучаю в этой книге.

Если вы усвоите приведенные ниже правила, то непременно станете мастером переговоров, начнете приносить компании больше прибыли и повысите собственный доход.

Прежде чем вступать в переговоры, завоюйте заинтересованных лиц

Это *первое правило* переговоров о продаже и наиболее часто нарушаемое. Если начать переговоры не вовремя, уже в самом начале придется идти на большие уступки. Не начинайте переговоры до тех пор, покуда заинтересованные ли-

ца (прямо или косвенно) не дадут понять, что вы для них – предпочтительный поставщик.

Если вы начнете переговоры раньше – то будете отрабатывать возражения, объяснять, почему у конкурентов цены ниже, делать скидки, лишь бы от вас не отказались – делать что угодно, но не вести переговоры о продаже.

Главное – победа

Забудьте о взаимной выгоде и боритесь за собственную. Специалист по продажам не может воевать сразу по обе стороны. Чтобы переговоры заканчивались в вашу пользу, необходимо прекрасно представлять, на каких клетках шахматной доски находятся фигуры. Только тогда имеет смысл вступать в игру – поскольку становится ясно, как поставить противнику мат.

Расстраивать покупателя нельзя

В ходе любых (кроме, разве что, транзакционных) переговоров важно помнить: расстраивать покупателя нельзя. Если вы хотите, чтобы сотрудничество было долгим, нельзя излишне упрямыться или использовать грязные приемы. Другими словами, необходимо *и стремиться к победе, и не расстраивать покупателя*, что вполне возможно сочетать. Просто нужно *одновременно* и прислушиваться к покупателю, и не забывать о себе.

Побеждает тот, кто лучше держит себя в руках

Во время переговоров о продаже желаемое чаще всего получает тот, кто лучше держит себя в руках. Невозмутимость

– альфа и омега переговоров о продаже.

К безупречным переговорам о продаже ведет безупречный процесс продажи

На самом деле ключ к успешным переговорам – успешный процесс продажи. Никакие ходы, приемы и игры не защитят вас от провала лучше грамотно организованного процесса.

Чтобы заключать выгодные сделки, подбирать аргументы в свою защиту, ловко отбиваться от любых возражений и набирать необходимые для победы рычаги влияния, нужно последовательно преодолевать все этапы процесса продажи – шаг за шагом, шаг за шагом.

Никогда не уступайте рычаги влияния безвозмездно

Если у вас есть что-то, что нужно покупателю, – значит, в ваших руках находится рычаг влияния. Благодаря ему вам проще воздействовать на поведение покупателя, менять его представление о времени, отстаивать свои позиции и решать, в чем уступить. Так что рычаги влияния – это своего рода валюта. И относиться к ним нужно так же, как к валюте. Они ценны – а потому уступать их безвозмездно нельзя. Хороший продавец ни за что не уступит покупателю влияние, если не получит взамен что-то равноценное – или более ценное.

Чем меньше у покупателя вариантов, тем лучше

Чем больше у покупателя вариантов, тем сильнее он за столом переговоров. И тем слабее вы. Поэтому во время про-

цесса продажи в первую очередь старайтесь устранять иные варианты, кроме сделки с вами.

В князи – без грязи

Если вы представляете, чем я занимаюсь, то знаете, что я не использую грязных приемов. Они работают лишь на словах, а на деле – портят репутацию, не более. Мне помогают преуспеть основы. Даже если они отнюдь не такие веселые, красивые, новаторские и привлекательные, как хитроумные ловушки.

Моя задача – обучить вас искусству переговоров и, как следствие, увеличить ваш доход. Не хватало еще, чтобы я предлагал вам жульничать. Суровая истина заключается в том, что не существует никаких волшебных заклинаний или тайных кнопок, способных сделать вас хорошим продавцом. Не существует безотказных приемов, благодаря которым вы всегда будете на коне.

Успех переговоров во многом зависит от того, насколько хорошо вы управляете процессом продажи. Вам необходимо знать основы того, как набирать потенциальных клиентов, преодолевать различные этапы, держать себя в руках, общаться с людьми и влиять на них.

Переговоры зачастую проходят быстро, так что опомниться не успеваешь. Причем в самом разном виде. В порядке вещей вести переговоры как лично, так и по телефону, ви-

деосвязи или переписке (в том числе, по электронной почте или в мессенджерах).

Редко когда стороны устраивают переговоры официально, чтобы у всех было время подготовиться. Вы, скорее всего, не сможете ни грамотно организовать место действия, ни по-особенному обустроить кабинет, ни тем более несколько месяцев просидеть с соратниками в «штабе», разрабатывая стратегию.

Переговоры о продаже – не отдельная, а неотъемлемая часть процесса продажи. Конечно, порой вы будете вести *те самые* переговоры – когда стороны заранее назначают день и место встречи, чтобы обсудить сделку. Некоторым покупателям нужно как следует обдумать предложение продавца, прежде чем увидиться вживую и подписать контракт.

Однако чаще переговоры ведутся внезапно, по телефону или электронной почте – а не в конференц-зале в заранее оговоренное время. «Стол переговоров», как и иные составляющие процесса, теперь зачастую располагается в цифровой среде.

Здесь преуспевают те, кто быстро подстраивается, легко переключается, схватывает все на лету и готов вести переговоры в любое время, в любом месте и по любому каналу.

Бесплатные источники знаний для специалистов по продажам

Я собрал огромный каталог бесплатных источников, которые помогут вам стать хорошим продавцом и

отличиться в области продаж. Годовая подписка на каталог стоит 1200 долларов, однако читатели моей книги могут подписаться бесплатно.

Достаточно пройти по ссылке <https://www.fanaticalprosecting.com>, выбрать тип подписки Professional Level Membership, а затем воспользоваться кодом INKED724. Источники в каталоге полностью бесплатные.

Часть II

К победе!

УСПЕШНЫЕ ПЕР

**МОТИВАЦИЯ, РЫЧАГИ ВЛИЯНИЯ,
ВЛАСТЬ**

СТРАТЕГИЯ

**САМО
ОБЛАДАН**

Глава 5

Главное – победа

Люди (особенно если они занимаются продажами) любят рассматривать переговоры, как явление, от которого должны выигрывать все. Стремиться к тому, чтобы довольны были обе стороны, определенно нужно и в дипломатии, и в третейском суде, и при решении бытовых споров. Беспроигрышные предприятия прекрасны. Здорово, когда никому не обидно. Если побеждает дружба, хорошо всем.

Однако, если вы ведете переговоры о продаже, победа обеих сторон не должна быть главной вашей целью. Задача специалиста по продажам заключается в том, чтобы победила *его сторона*

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.