

ТОРГ, МАНИПУЛЯЦИИ, СКИДКИ И УСТУПКИ

Переговоры о цене



Как покупать дешево,
а продавать дорого

Дмитрий Ткаченко

Дмитрий Владиславович Ткаченко

Переговоры о цене.

Как покупать дешево, а продавать дорого

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69452482

*Переговоры о цене: Как покупать дешево, а продавать дорого: Альпина
Паблицер; Москва; 2023
ISBN 9785961490558*

Аннотация

Если вы профессиональный продавец или занимаетесь закупками, то непременно оцените «Переговоры о цене» по достоинству. А если вам доводилось сдавать квартиру в аренду, продавать ненужные вещи в интернете или покупать автомобиль у предыдущего владельца, эта книга вам просто необходима.

«Как хороший шахматист, знающий стандартные варианты развития шахматных партий, вы на несколько шагов вперед будете предвидеть ходы оппонента и знать лучшие способы противодействия им».

Дмитрий Ткаченко, автор бестселлера «Скрипты продаж» и один из лучших бизнес-тренеров и консультантов по версии журнала «Управление персоналом», работал над ней более пяти лет. Он на живых примерах разбирает приемы, правила,

алгоритмы и ошибки при ведении ценовых переговоров. Книга написана с двух позиций: первая ее часть посвящена тому, как продавцу минимизировать скидки и уступки; вторая, наоборот, содержит советы для тех покупателей, которые хотят получить максимум, а заплатить как можно меньше. Вы узнаете правила аргументации, поймете, как установить стартовую цену и с чего начать разговор о скидках, научитесь противодействовать манипуляциям и делать уступки, сохраняя рентабельность сделки, станете грамотным покупателем или успешным продавцом.

«Нужда – это болевая точка, которую нужно прятать в ходе переговоров. Лучший способ избавиться от нужды – наличие альтернатив и возможность выбора».

Особенности

QR-коды на переговорные кейсы в кино.

Для кого

Для продавцов, покупателей, менеджеров по продажам, профессиональных закупщиков и руководителей.

Содержание

От автора	9
Инструкция «Как смотреть видеокейсы»	13
Как работать с книгой	15
Книга 1	18
Часть I	18
Глава 1	18
Глава 2	31
Глава 3	36
Глава 4	45
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Дмитрий Ткаченко

Переговоры о цене.

Как покупать дешево, а продавать дорого

Редактор *Е. Закомурная*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Дизайн обложки *Д. Изотов*

Корректоры *М. Шевченко, М. Смирнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

но.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Дмитрий Ткаченко, 2023

© ООО «Альпина Пабlishер», 2023

* * *

Дмитрий Ткаченко

Переговоры о цене

Как покупать дешево,
а продавать дорого



альпина
ПАБЛИШЕР

От автора

«Какие возможны скидки?», «Сколько готовы уступить?» – спрашивает покупатель-«физик» или профессиональный закупщик. В течение нескольких следующих секунд происходит то, что не поддается никакой логике: продавцы идут на значительные, ничем не обоснованные скидки и уступки, часто «снимая последнюю рубашку». После сделки горе-продавцы разводят руками – мол, ну как-то так получилось, и убеждают себя и руководство, что на лучших условиях договориться было невозможно.

Вышесказанное относится и к покупателям: неумение грамотно вести переговоры о снижении цены приводит к недополученным скидкам – сделка заключается не на оптимальных условиях. И если покупателя-«физика» после такой сделки мучают уколы его же эго («что же я так лоханулся – так дорого купил»), то профессиональный закупщик неумением вести торг наносит прямой ущерб своей организации – ведь он закупает по завышенной цене сырье, товары и услуги, а это повышает себестоимость товаров и услуг его предприятия, что, в свою очередь, делает их неконкурентоспособными.

Поработав с этой книгой (именно поработав, а не просто прочитав), вы освоите пошаговые алгоритмы ведения торга и устраните ошибки, из-за которых теряли деньги в преды-

дущих сделках. Как хороший шахматист, знающий стандартные варианты развития шахматных партий, вы на несколько шагов вперед будете предвидеть ходы оппонента и знать лучшие способы противодействия им. Причем мы часто будем «разворачивать доску»: сыграв за продавца, проанализируем ту же ситуацию с точки зрения того, что мог в ней сделать покупатель, и наоборот.

Над этой книгой я работал более пяти лет. В ней только практика – обобщение опыта:

- проведения сотен сложных ценовых переговоров с профессиональными закупщиками в роли РОПа (руководителя отдела продаж) компании, занимающейся производством рабочей обуви и поставками спецодежды;
- ведения переговоров с клиентами-«физиками» о цене объектов недвижимости и размере комиссионного вознаграждения в роли руководителя отдела продаж крупного агентства недвижимости;
- инвестора, совершившего около 30 сделок купли-продажи объектов недвижимости;
- тренера по продажам и переговорам с более чем 20-летним стажем;
- коллег-тренеров, которые щедро делились своими идеями и наработками. Отдельное спасибо Виктории Давыдовой за идею о типологии манипуляторов, которая была использована при подготовке главы 29.

Важной особенностью этой книги является интерактивность: на ее страницах вы найдете QR-коды, отсканировав которые сможете посмотреть видеофрагменты из фильмов по переговорам с моим анализом, иллюстрирующие те или иные приемы, правила, алгоритмы и ошибки. Всего книга включает 62 такие ссылки.

Еще одна ценность книги – содержащиеся в ней переговорные кейсы: ситуации, в каждой из которых вам нужно выбрать модель поведения и предложить ответ. Анализ ответов позволит увидеть свои типичные ошибки и зону ближайшего развития как переговорщика. Всего книга включает 17 таких ситуаций-практикумов.

Таким образом, вы будете не просто читать, но еще и смотреть, анализировать и участвовать. Так вы сможете лучше освоить сложное искусство торга, а выполняя домашние задания, избежать потерь на сотни тысяч, а может, и миллионы рублей в предстоящих сделках.

Книга состоит из двух больших частей:

- книга 1. «Продавай дорого! Как минимизировать потери от скидок и уступок. Книга для продавцов»;
- книга 2. «Покупай дешево! Как получать скидки и уступки. Книга для покупателей и закупщиков».

В рамках первой из них мы рассмотрим начальные четыре шага («4П») из «7П» торга:

№	Шаг	Содержание
1	«Понимай»	Понимай позицию, интересы и ситуацию другой стороны
2	«Продавай»	Представляй свою точку зрения и повышай ценность предмета торга
3	«Преодолевай»	Преодолевай возражения, устраняя дефицит ценности
4	«Поменяй»	Обменяй свои уступки на уступки со стороны оппонента

Во второй части книги мы посмотрим на торг глазами покупателя, разберем классические ошибки, которые допускают закупщики в ходе переговорных дебютов, миттельшпилей и эндшпилей, а также оставшиеся три шага из «7П» торга:

№	Шаг	Содержание
5	«Противодействуй»	Не ведись на манипуляции и давление
6	«Прибеднись»	Покажи, что проиграл: получил договоренность гораздо хуже той, на которую рассчитывал
7	«Проанализируй»	Найди ошибки, допущенные в переговорах, чтобы больше никогда их не повторять

В финале работы с книгой у вас будет возможность дать мне и другим потенциальным читателям честную обратную связь о том, насколько книга оправдала ваши ожидания и оказалась полезна. Об этом я расскажу в самом конце, в разделе «Бонус за отзыв». Но – обо всем по порядку.

Инструкция «Как смотреть видеокейсы»

Вы будете не просто читать о переговорах, но и разберете 62 переговорных видеокейсы из фильмов и сериалов.

Если вы читаете электронную версию

ВАРИАНТ 1

Переходите по ссылкам «Видеокейс №», размещённым в книге.

ВАРИАНТ 2

Ссылки на видеокейсы размещены на моем сайте www.tkachenko.pro в разделе «Материалы».

ВАРИАНТ 3

Большая часть видео размещена на моем YouTube-канале: <https://www.youtube.com/@TkachenkoDmitrii>.

Видео, которые в связи с защитой авторских прав не позволяет опубликовать YouTube, размещены в моем Телеграм-канале «Продажи и переговоры в кино: разбор с Дмитрием Ткаченко». Для перехода на канал воспользуйтесь

ссылкой https://t.me/tkachenko_dm или наберите в поиске чатов (именно «чатов», а не «контактов»!) в Телеграм [tkachenko_dm](https://t.me/tkachenko_dm).

По мере чтения вы сможете выбирать и смотреть видео-кейс с соответствующим номером, а вступив в группу в Телеграм и подписавшись на канал на YouTube, получите возможность быстро находить следующее видео и не пропустить новые материалы по продажам и переговорам.

Давайте отработаем технологию. Откройте [приветственное видео](#).

***Совет.** Подпишитесь на мои каналы в Телеграм и на YouTube.*

Так вы не пропустите новые видео о продажах и переговорах.

Как работать с книгой

В начале каждой главы вы будете встречать вот такую таблицу с пиктограммами:

Для кого?



продавец-любитель



профессиональный продавец



покупатель-любитель



закупщик



руководитель

Эти значки показывают, для какого типа читателей будет в большей степени актуальна та или иная глава. В таблице ниже представлены основные сегменты целевой аудитории этой книги. Уверен, вы легко найдете свой тип и решите, главы с какими пиктограммами вам следует прочитать в первую очередь.

Значок	Тип	Описание
	Продавец-любитель	Все мы совершаем бытовые сделки, продавая квартиры, машины, бывшую в употреблении технику и прочее. Главы, отмеченные значком с человеком, как бы держащим в руках дом, научат вас минимизировать уступки и дороже продавать свое имущество
	Профессиональный продавец	Уверен, что многие из читателей этой книги — профессиональные продавцы: люди, в обязанности которых входит реализация товаров и услуг как частным клиентам, так и профессиональным покупателям — закупщикам. Главы, следующие за пиктограммой человека с лампочкой в руке (как бы несущего свет новых идей клиентам), научат вас вести торг с профессионалами, покажут основные приемы, используемые снабженцами для снижения цены и получения уступок, продемонстрируют основные манипуляции и способы противодействия им
	Покупатель-любитель	Сделка купли-продажи невозможна без второго участника — покупателя. Значок с изображением человека с зажатой в кулачке купюрой говорит о том, что глава будет полезна всем, кто приобретает дорогостоящие предметы и имущество у других физлиц и организаций. В этих главах мы разберем, как не переплатить: как и что нужно сделать, чтобы потом «задним умом» не жалеть о том, что можно было купить дешевле
	Закупщик	Значок с изображением чахнувшего над золотом Кощея сотрудника организации, располагающего большим бюджетом, конечно же, обозначает закупщика компании. Эти главы будут полезны профессиональным снабженцам, ведущим переговоры по цене и условиям поставки с поставщиками и контрагентами. Из них вы узнаете, как получать максимальные скидки и уступки от менеджеров по продажам и заключать соглашения на выгодных для своей компании условиях
	Руководитель	Значок с изображением бегущего куда-то человека с портфелем наперевес, конечно, обозначает руководителя — директора организации, который и сам ведет ценовые переговоры и в то же время отвечает за то, чтобы его менеджеры по продажам продавали дорого, а закупщики — покупали... нет, не дешево — ведь погоня за дешевизной часто оборачивается проблемами с качеством, — а по оптимальным ценам. Руководитель должен сам уметь вести профессиональный торг из любой роли и к тому же задать должным продавцам и снабженцам стандарты и правила



Поворот
доски

Еще один значок, который вам периодически будет встречаться в тексте, изображает шахматную доску и означает «поворот доски». Высшим пилотажем в шахматах является разворот доски в ситуации, когда противник готов сдаться, и выигрыш его фигурами. Так и мы периодически будем «разворачивать доску»: если в ходе главы мы «играли» за продавца, то после «разворота» посмотрим на тот же вопрос с точки зрения покупателя и наоборот

Книга 1
Продавай дорого!
Как минимизировать
потери от скидок и уступок
Книга для продавцов

Часть I
«1П» торга – «Понимай»

Глава 1
Умеете ли вы вести торг?

Тест для продавцов

Для кого?



продавец-
любитель



профессиональный
продавец



руководитель

Давайте начнем с практики. Именно с этих кейсов я начинаю каждый тренинг по ценовым переговорам. Представьте:

Ситуация 1. «Продажа квартиры»

Вы – продавец квартиры. Заявленная вами цена продажи – 8 млн рублей. Минимальная цена, ниже которой вы не опустите цену ни при каких обстоятельствах, – 7,7 млн.

Потенциальный покупатель после показа говорит:

«Сколько готовы уступить?»

Ваш ответ:

Коллеги, рекомендую остановиться и записать текстом или на диктофон ваш ответ. Дело в том, что кейсы 1–3 являются важнейшими для развития ваших навыков ценовых переговоров. И для того чтобы вы не только узнали, как правильно вести торг, но и действительно научились алгоритмам действий в нем, обязательно выполните эти задания письменно или записав на диктофон, встроенный в ваш смартфон.

Дело в том, что есть два способа работы с этой книгой:

1. «Прочитать и забыть». И, как следствие, терять деньги

в ситуациях торга в будущем.

2. «Поработать с книгой и развить свои навыки». И первым шагом на этом пути будет понимание того, насколько умение вести ценовые переговоры развито у вас сейчас. Проанализировав ответы, вы увидите зону своего ближайшего развития.

Как тренер по продажам и переговорам с 20-летним стажем, рекомендую вам пойти по второму пути!

Записали? Отлично!

Теперь давайте перейдем от бытового торга к профессиональному.

Ситуация 2. «Скидка клиенту»

Вы – менеджер по продажам. Максимальная («менеджерская») скидка, которую вы можете дать клиенту, – 5 %. Есть еще «директорская» скидка (до 10 %), но ее можно предоставить только после согласования с шефом.

Клиент в конце встречи спрашивает:

«Какие возможны скидки?»

Ваш ответ:

Продолжим изучать ваши навыки торга с помощью еще одной ситуации переговоров с профессиональным закупщиком.

Ситуация 3. «Большая скидка»

Вы – менеджер по продажам. Ваша компания

работает с рентабельностью 20 %. Максимальная скидка, которая может быть предоставлена клиенту, – 5 %.

Закупщик, ознакомившись с предложением, говорит:

«Нам нужна скидка 30 %!»

Ваш ответ:

Ответили? Отлично! Давайте разберем на примере этих ситуаций типовые ошибки, допускаемые продавцами при ведении торга, и оценим ваши ответы по пятибалльной шкале.

Ответ на «единицу». Начинающие и неподготовленные продавцы сразу «снимают последнюю рубашку» – с самого начала называют нижний порог, идя на максимальную уступку. В наших ситуациях это уступка 300 000 в ситуации № 1 и 5 % в ситуациях 2 и 3. По школьной пятибалльной системе – это оценка «кол»! Надеюсь, что вы так не поступили!

Кто-то гордо сказал: «Скидок нет!» – и победно взглянул на контрагента. Правда, тем самым поставил под угрозу сделку и будущее сотрудничество. Встреча может закончиться словами: «Вас понял. Спасибо, что пришли. До свидания!» Это ответ на «двойку с минусом». Ведь эго партнера по переговорам было уязвлено: «Как это мне – и не сделали никаких уступок?!»

Ответ на «двойку». Позвольте угадаю, что сделали 80 % читателей этой книги. Вы сделали первую небольшую уступку. Например, около 50 000 в ситуации № 1 и 1–3 % в си-

туациях 2 и 3. Угадал? По более чем десятилетнему опыту проведения тренинга «Переговоры о цене. Торг. Манипуляции» знаю, что именно так поступает большая часть участников и при этом... гордится собой. Давайте задумаемся, что произошло за те несколько секунд, которые вы произносили ваш ответ? В ситуации № 1 («Продажа квартиры») вы потеряли сумму, сопоставимую с месячной зарплатой большинства россиян, в ситуациях 2 и 3 («Скидка клиенту» и «Большая скидка») – серьезно «срезали» рентабельность сделки и нанесли ущерб своей организации.

Почему так категорично? В главе 4 «Убийцы рентабельности: о "маленьких скидочках"» мы с вами поговорим о том, какой ущерб наносят «скидочки» рентабельности сделок. Например, скидка 5 % при наценке 15 % приводит к сокращению рентабельности сделки на 39 %.



Правило

Нельзя давать скидку в ответ на первое требование покупателя/закупщика.

«**Троечники**» отдали скидку не деньгами, а дополнительными услугами. Такими, как бесплатная доставка, расширенная гарантия, дополнительная отсрочка и т. д. Но ведь эти бонусы тоже стоят денег для вашей компании, а отдав их клиенту и ничего не попросив взамен, вы нарушили изначальное равновесие и повысили риск дальнейшего требования уступок и торга со стороны клиента.

Правило

Скидки не отдают «просто так». Их меняют на уступки со стороны клиента.

«**Четверку**» получают те, кто использовал пакетирование: выдвинул встречное требование, предложил размен уступками. «Четверку с плюсом» заслужили читатели, предложившие обменять не скидку в деньгах, а уступку в виде дополнительной услуги или малоценного для вас ресурса.

Например:

«Если в договоре купли-продажи квартиры мы укажем заниженную стоимость, я смогу оставить вам часть мебели».

«Если вы увеличите заявку на 10 000 рублей, я смогу организовать бесплатную доставку».

«Если будете забирать товар самовывозом, я договорюсь с руководством о предоставлении вам дополнительного торгового оборудования».

Если так, вы молодец! Не отдали уступку просто так, а начали искать взаимовыгодное решение. Такая модель поведения характеризует грамотного переговорщика и успешного продавца. И все же существует еще более эффективный алгоритм действий.

«**Пятерку**» получают те из вас, кто сначала повысил ценность, а потом «перевел мяч» на сторону поля покупателя.

Давайте на примерах:

Ситуация	Фраза покупателя/закупщика	Создание ценности	Мяч на сторону поля покупателя
«Продажа квартиры»	«Сколько готовы уступить?»	«Квартира после ремонта, не требует вложений, “заезжай и живи”. К тому же подходит под ипотеку»	«А почему вообще зашла речь о снижении цены?»
«Скидка клиенту»	«Какие возможны скидки?»	«Иван Иванович, весь товар есть в наличии, можем доставить хоть завтра. Вам не надо будет собирать заявку у трех поставщиков и тратить время и нервы, волнуясь о том, что часть товара могут не привезти в нужный срок. К тому же это сырье уже одобрено вашим главным технологом»	«Кстати, а почему возник вопрос о скидках?»
«Большая скидка»	«Нам нужна скидка 30%!»	«Петр Петрович, давайте подытожу. Внедрением будут заниматься наши специалисты, имеющие опыт аналогичных проектов на предприятиях вашей отрасли. Это позволит избежать ошибок и сократить время внедрения. Мы не будем изобретать велосипед, а используем опыт и удачные решения из прошлых проектов»	«И раз речь зашла о стоимости, подскажите, с чем связан вопрос о ее изменении?»

Интересно, что именно ситуация «Большая скидка» является самой сложной для большинства продавцов. Именно в ней покупателю удастся получить самые большие уступки на старте переговоров о цене. Немудрено – ведь в этой ситу-

ации использован манипулятивный прием «низкая подача». Как противодействовать этой и многим другим манипуляциям при торге, мы разберем в главе 32 «Противодействие манипуляциям».

Почему именно такой алгоритм актуален для обработки требования «Дайте скидку»?

Важно! Многие покупатели и закупщики задают вопрос о скидках не потому, что их не устраивает цена, а как обязательный пункт переговоров, чтобы проверить, возможны ли уступки, хотя готовы покупать по названной продавцом цене.

И чем выше цена вопроса, тем значительно возрастает процент покупателей этого типа. «За спрос денег не берут, так почему бы не спросить о снижении цены?» – думают они.

Совет. Используя предлагаемый мной алгоритм, вы как раз и сможете отделить тех покупателей, кто «пробует вас на зуб» – проверяет возможность получить скидку, хотя в целом готов брать по вашей цене, от тех, у кого за требованием о скидке скрываются ценовые или другие возражения.

Нужно понимать причины, по которым покупатель спросил о скидке.

Кто-то из клиентов в ответ на ваш вопрос о причинах тор-

га выдаст что-то невнятное типа:

– *Ну как же, все-таки миллионная сделка...*

Или:

– *Ну как же не поторговаться, я даже с банками торгуюсь...*

Эти ответы показывают, что оппонента все устраивает и он ведет торг как обязательный этап переговоров, а все, что нам нужно сделать, – создать видимость уступки и чувство победы у оппонента.

И совсем другое дело, если в ответ на вопрос о причинах торга вы услышите ответ в духе:

– *В другом месте я могу купить дешевле. Если не дадите скидку, смысла покупать у вас нет.*

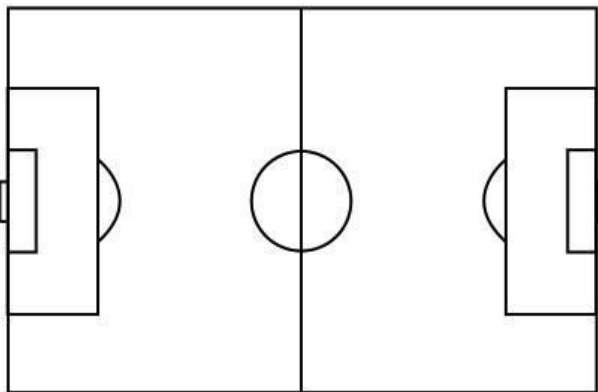
В этом случае за требованием о скидке прячется ценовое возражение, которое нужно снять, а вовсе не давать уступки или вступать в переговоры. В этом случае мы применяем алгоритм работы с возражениями «5Пр», описанный в главе 16 «Алгоритм "5Пр" для работы с ценовыми возражениями».

Всего причин, которые могут скрываться за «Дайте скидку» и «Дорого», минимум 13. Мы разберем их в главе 18 «13 типов "просителей скидок" и возражающих клиентов», а пока запомните важное правило:

Правило

Нельзя давать скидки и уступки и вступать в переговоры, пока неизвестна причина, по которой

покупатель начал торг.



Переговоры с клиентом можно сравнить с игрой двух футбольных команд. Всегда надо понимать, у кого мяч и на чьей стороне поля идет игра.

Эту метафору я часто использую в ходе проведения тренингов по продажам и переговорам. Давайте через ее призму посмотрим на ситуацию торга.

ВАРИАНТ 1.

Покупатель: *Какую скидку дадите?* (Удар по воротам.)

Продавец: *Если вы оплатите на этой неделе, сделаем бесплатную доставку...* (Вратарь отбил удар в ноги нападающему, мяч в штрафной продавца.)

Покупатель: *Мало! Сколько еще готовы уступить?* (Еще удар.)

Продавец: *Ну максимум 3 %.* (Гол!)

ВАРИАНТ 2.

Покупатель: *Какую скидку дадите?* (Удар по воротам.)

Продавец: *Иван Иванович, давайте резюмирую: бригада свободна, можем начать ремонт хоть завтра, качество работ вы видели на других объектах (вратарь отбил удар, контратака, мяч в центре поля). Кстати, а почему вообще речь зашла о скидке?* (Мяч на стороне поля покупателя, удар по воротам.)

Покупатель: *Ну как не поторговаться. Сумма-то по итогу выйдет немаленькая...* (Мяч в штрафной клиента.)

Важно! У клиента нет конкурентных предложений или ограничений по бюджету, он хочет получить уступку как знак уважения, проверяет, есть ли у прораба переговорная наценка, или проходит «обязательную программу» – всегда задает вопрос о скидке перед тем, как ударить по рукам.

Продавец: *Да, ремонты сейчас недешевы.* (Пас нападающему.) *Бригада, о которой мы с вами говорим, лучшая. Ребята работают быстро, через два месяца можете отмечать новоселье, а качество работ вы видели на других объ-*

ектах? (Выход один на один с вратарем.) Вы когда планировали начинать ремонт? (Распасовка.)

Покупатель: Чем быстрее, тем лучше. Хочу поскорее переехать со съемной квартиры...

Продавец: Отлично! Ребята как раз вчера закончили объект. Сегодня могут завезти инструменты, а завтра начинать ремонт. Вы сегодня сможете подъехать вечером, чтобы передать им ключи, или через меня это сделаем? (Удар по воротам.)

Покупатель: Это отлично, что завтра работы могут начаться, но давайте все-таки обсудим стоимость работ. Какую скидку можете сделать? (Вратарь отбил удар и отправил мяч в контратаку на сторону поля продавца.)

Продавец: Если вы готовы сегодня подписать договор и перевести аванс, то давайте в эту сумму включим бонусом еще чистовую уборку после окончания ремонта (переход от продаж к переговорам, подмена скидки), чтобы вы заехали в идеально чистую квартиру. Заказ послестроительной уборки в клининговой компании для квартиры вашей площади обойдется минимум в 10 000 рублей. Мне понадобится пять минут, чтобы подправить и распечатать договор. Подождете? (Удар по воротам.)

Покупатель: Хорошо. Давайте так. (Гол!)

А может случиться и такой ответ покупателя: Отлично. Внесите этот пункт в договор, а теперь давайте обсудим

снижение стоимости работ за квадратный метр. Насколько готовы подвинуться? (Удар по воротам продавца.)

Продавец: Иван Иванович, обозначенная стоимость работ – средняя по рынку. Если стоит задача максимально сэкономить, я могу прислать к вам послезавтра другую бригаду. Стоимость работ за квадратный метр у них будет ниже на 1000 рублей, но и контроля с вашей стороны они потребуют больше...

Продолжите мысленно этот диалог, играя поочередно за каждого его участника. Контролируйте, на чьей стороне поля сейчас находится мяч.

Хорошие переговорщики по значимым для себя вопросам могут вести подобный диалог часами.

Резюме

Если в приведенных выше кейсах вы уступили хотя бы рубль или первым ходом отдали бесплатно услугу или сделали уступку, ничего не попросив взамен, – эта книга вовремя попала к вам в руки!

Задание

Вспомните минимум три ситуации торга, в которых вы выступали продавцом. Как обычно вы отвечали на первый вопрос о снижении цены, скидке? Каким оценкам соответствуют ваши ответы?

Видеокейс № 1

Вопросы к видеокейсу № 1

● Какую оценку за навыки работы с возражениями полу-

чит продавец в этом шуточном видеокейсе?

● Как нужно было поступить в этих ситуациях?

Глава 2

Умеете ли вы работать с возражением «Дорого!»?

Тест для продавцов

Для кого?



продавец-
любитель



профессиональный
продавец



покупатель-
любитель

Тема «Ведение торга» вплотную примыкает к теме «Работа с ценовыми возражениями». Если вы профессиональный продавец, уверен, что вы участвовали в тренинге, включающем эту тему, а многие из вас наверняка читали мою книгу «Работа с возражениями: 200 приемов продаж для холодных звонков и личных встреч»¹. И тем не менее давайте протест-

¹ Ткаченко Д. Работа с возражениями: 200 приемов продаж для холодных звон-

стируем ваши навыки в этой важной теме. Традиционно используем два практических кейса.

Ситуация 4. «Космическая цена»

Вы – продавец квартиры. Квартира после косметического ремонта, документы готовы к сделке. Отличное расположение и планировка. Цена 5 млн рублей, вы готовы уступить 100 000.

Потенциальный покупатель в ходе показа говорит:

«А чего же у вас цена такая космическая?»

Ваш ответ:

И тест для профессиональных продавцов:

Ситуация 5. «Дорого!»

Вы – менеджер по продажам. Продаете качественную, сертифицированную продукцию, всегда соблюдаете сроки поставки. Товар есть в наличии на складе. Максимальная возможная дополнительная скидка от прайс-листа – 5 %.

Клиент, ознакомившись с ценами, говорит:

«А почему у вас так дорого?»

Ваш ответ:

Ответ на «единицу». Ответы этого типа – отголосок худших традиций советской торговли, которые можно выразить слоганом «Не нравится – не берите!». Анализируя записи телефонных разговоров продавцов при подготовке к проведению корпоративного тренинга, я часто слышу такие обработ-

ки «Дорого», как: «Такие цены...», «Руководство такую цену установило...» и даже «Если нужно дешевле, то это не к нам!». Абсолютно бесперспективный путь, равно как и просто промолчать в ответ. Надеюсь, что вы ответили другим способом.

Ответ на «двойку». «Двоечники» сразу дали скидку или сделали уступку, первым ходом снизив рентабельность сделки и нарушив оба правила сильных переговорщиков, которые мы с вами разбирали выше. Особенно стыдно, если такой ответ вы дали после знакомства с главой 1 этой книги. Если так, перечитайте ее еще раз.

Ответ на «тройку». Я неспроста добавил в оба кейса детали. В первой ситуации это описание объекта («Квартира после косметического ремонта, документы готовы к сделке. Отличное расположение и планировка»). Во второй – характеристики продукта и специфика компании («Продаете качественную, сертифицированную продукцию, всегда соблюдаете сроки поставки. Товар есть в наличии»). Готов поспорить, что бо́льшая часть читателей повелась на подставку и применила самый распространенный в России способ работы с ценовыми возражениями – «аргументацию». Именно этот способ слышен в 80 % анализируемых мной разговоров продавцов с клиентами. Казалось бы, чем он плох? Не дали уступку, постарались обосновать ценность... В чем же проблема? В главе 18 «13 типов "просителей скидок" и возражающих клиентов» мы разберем 13 причин, по которым

покупатель может сказать «Дорого» или потребовать скидку. И каждая из этих причин требует своего ответа и специальных аргументов. Например, бесполезно превозносить качество продукта покупателю, у которого реально ограничен бюджет. Так мы не снимем его возражение. Нужно искать либо вариант, при котором мы уложимся в имеющиеся у него средства, либо способы увеличения бюджета. Но в любом случае нужно сначала понять, какая причина стоит за словом «дорого». Иначе наша аргументация – выстрел наугад с крайне низкой вероятностью попасть в цель. Российские же продавцы в большинстве своем в ответ на возражения выдают шаблонную, заученную фразу о «высоком качестве, наличии сервиса и индивидуальном подходе к клиенту», не прояснив причину, которая прячется в голове покупателя, а их, как я уже писал, может быть минимум 13.

«**Четверку**» получают те, кто не допустил ошибку «троечников» и вместо аргументации задал вопрос для прояснения причины, скрывающейся за словом «дорого». «Четверка с минусом» – тем, кто использовал для такого прояснения уже набившие оскомину, кочующие из одного в другой стандарт продаж фразы «С чем вы сравниваете?» и «Почему вы так считаете?». Ко всем массово применяемым технологиям у покупателей, а особенно у профессиональных закупщиков, очень быстро вырабатывается иммунитет и привычка уходить от ответа. Например, рвать шаблон, отвечая на приведенный выше вопрос коротким: «С деньгами!»

«Твердая четверка» у тех, кто «перебросил мяч на сторону поля клиента» менее избитым способом, например: «С чем связаны сомнения?», «Какие варианты рассматриваете?». И все-таки это ответ «хорошиста», а не «отличника». Самый действенный алгоритм «5Пр» для ответа на возражение «Дорого» мы с вами разберем в главе 16 «Алгоритм "5Пр" для работы с ценовыми возражениями». Но обо всем по порядку.

Резюме

Если в приведенных выше кейсах ваши навыки работы с ценовыми возражениями получили оценку ниже «твердой четверки» – эта книга вовремя попала к вам в руки!

Задание

Вспомните минимум три ситуации, в которых покупатели говорили вам: «Дорого!» Как вы отвечали на это возражение? Каким оценкам соответствуют ваши ответы?

Видеокейс № 2

Вопрос к видеокейсу № 2

● С какой целью руководитель проводит это собрание?

Глава 3

Отношение к торгу

Тест для продавцов

Для кого?



продавец-любитель



профессиональный продавец



покупатель-любитель



закупщик



руководитель

Я солдат штрафного батальона в окопе. Впереди меня враг с пулеметами – это клиенты. Позади меня заградотряд с пулеметами, который гонит меня вперед, на клиентов – это руководство...

КАРИНА МИРА СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

Наш следующий кейс. Представьте:

Ситуация 6

Вам по долгу службы или в частном порядке (купля-продажа квартиры или машины) предстоит провести ценовые переговоры. Для вас это очень важная сделка,

которая во многом определит ваше будущее. Ваш собеседник по телефону сообщил, что ждет от вас серьезных уступок, но все подробности – при личной встрече.

Вспомните похожие ситуации из вашей жизни.

Что вы чувствуете? Как можно охарактеризовать ваше эмоциональное состояние?

К какому из нижеперечисленных вариантов ближе ваш ответ?

1. «Нужно соглашаться. А то можно и сделку сорвать. Торгуясь, я только время потеряю и отношения могу испортить».

2. «Господи, за что это мне? А может быть, кто-то вместо меня с ними поговорит?»

3. «Неприятно, конечно, но без торга хороших условий не получишь. Выстою как-нибудь».

4. «Торг – нормальный этап переговоров. Я к нему готов».

5. «Ура! Интересный кейс! Наконец-то будет возможность попрактиковаться в переговорах!»

Если вы выбрали ответы № 4 или № 5 – смело переходите к следующей главе. Ответ № 3 – прочитайте эту. Ответы № 1 и № 2 – друзья, вы сможете сделать огромный рывок в своем развитии как переговорщика, только когда измените свое отношение к переговорам вообще и торгу в частности! Внимательно прочитайте эту главу и вернитесь к ней еще раз по-

сле окончания работы с книгой. Проверьте, чтобы ваш ответ был не ниже третьего.

Как вы настраиваетесь на переговоры вообще и на ценовые переговоры в частности? Долго готовитесь? Ждете момент? Ловите настроение и вдохновение? Или применяете другие технологии?

Совет. Проверьте свой настрой: идя на переговоры или подняв трубку для звонка, поймите себя на мысли, которая возникла у вас в этот момент в голове.

Если это что-то в духе:

«Все равно не получится договориться на моих условиях...»

«Зря только время трачу...»

«Скорее бы все закончилось...»

«Надо соглашаться на их условия...»

«Сейчас соглашусь на их условия, а когда-нибудь в будущем компенсирую мои потери...»

...то результат будет предсказуем: вряд ли с таким настроением «удастся продать слона», то есть договориться о выгодных для себя условиях. Разве что другая сторона будет бояться переговоров еще больше и первая «наломает дров» – допустит те ошибки, которые мы с вами разберем в главе 24 «21 ошибка покупателя в ценовых переговорах».

Важно! В 80 % случаев каждая из сторон необоснованно считает позицию оппонента более сильной, чем их

собственная.

Удивительный парадокс: 80 % переговорщиков начального уровня недооценивают силу своей позиции. Оставшиеся 20 % ее, наоборот, переоценивают. Соответственно, когда возникает наиболее статистически вероятная ситуация – встречаются двое бедолаг, каждый из которых боится переговоров и считает свою позицию проигрышной, – начинается удивительная игра в «поддавки», в которой чаще всего выигрывает тот, кто молчит и делает меньше переговорных ходов.

Но вернемся к теме. Что делать, если нужно торговаться, а настроения нет? Отложить переговоры? Ждать, когда появится настрой? Нет. К сожалению, ждать у моря погоды, а у себя – боевого настроения можно очень долго.

Есть очень простая техника настраивания себя на переговоры и работу в целом.

Ответьте себе на вопрос:

Если вы продавец:	Если вы покупатель:
«Что лично я получу в случае, если смогу отстоять свои условия?»	«Что лично я получу, если добьюсь предоставления уступок и скидок?»

Первое, что приходит в голову, – материальная выгода. Если вы заключаете сделку от себя лично, как физлицо, то

тут все просто и ответ очевиден: вы экономите свои кровные денежки. «Рубль сэкономленный – это рубль заработанный». Тут есть маленькая хитрость: конвертируйте сумму, которую вы можете сэкономить или заработать, в приз – что-то, чем вы порадуете себя на эти деньги.

Совет. Мыслите не просто «100 000 рублей», а «половиной квадратного метра моей будущей квартиры», «путевкой в Турцию» или «колесами моего нового внедорожника». Когда вы четко представляете материальный «приз», который получите или сохраните, если успешно проведете предстоящие переговоры, настрой резко меняется – ведь это уже не абстрактные циферки на вашем банковском счете, а ваша мечта. Сделать необоснованную уступку при таком взгляде на ситуацию – все равно что самому отдать оппоненту уже принадлежащий вам «приз»!

Если вы наемный сотрудник – менеджер по продажам или по закупкам, это та премия, которую вы получите, если добьетесь выгодных для вашей организации условий. Однако во многих организациях премия продавцов и закупщиков не связана с ценовыми условиями, о которых им удастся договориться. Как же мотивировать себя в этом случае?

Важно! Люди работают не только ради денег. Помните то чувство, когда вам удавалось переломить тяжелые переговоры в свою пользу или договориться

со сложным клиентом, с которым никто не мог «справиться»? Это профессиональная гордость – психологический компонент, без которого денежная мотивация у наемных сотрудников через некоторое время перестает работать.

Как же «зарядить» себя не только с помощью денег, но и с помощью психологии? Очень просто: представьте, что сейчас вы примете участие в шоу вроде «Слава богу, ты пришел!», что сейчас с вами будет вести переговоры не сотрудник организации или грозный и хитрый продавец или покупатель, а специально обученный актер, работающий по выданному ему сценарию. Ваша задача – парировать все заложенные в этот сценарий ловушки типа «дайте скидку», «у вас дорого», «у меня и без вас куча желающих/предложений» и т. д.

Важно! Лучшие переговорщики относятся к своей работе и возможности поторговаться как к увлекательной игре.

Если в компьютерной игре не удалось пройти уровень с первого раза, что делает игрок? Выходит из игры и никогда больше не запускает ее? Нет! Появляется азарт! Если выбранный способ не работает – нужно попробовать другой. Именно так и следует относиться и к переговорам, и к любым сложным задачам, возникающим в жизни.

Пример. Известный американский тренер по продажам Зиг Зиглар рассказывал замечательную историю о том, как в молодости был коммивояжером. Зиг стучал в двери и пытался продать посуду. Продажи оставляли желать лучшего. Он начал унывать. В голове его появились мысли: «Не тот товар», «У людей уже есть посуда, зачем им тратить еще деньги?». В общем, настрой на продажу был отвратительный. И тогда он придумал формулу, которая сделала его лидером по продажам. Перед входом в каждый дом Зиг говорил себе: «Из-за какой-то нелепой случайности посуда этих людей оказалась в багажнике моей машины, а мои деньги – у них. Все, что мне нужно сделать, – это постучать к ним в дверь и восстановить справедливость: произвести обратный обмен».

Пример. Интересно, что представители разных культур по-разному относятся к таким понятиям, как «цена», «торг» и «скидка».

Для европейцев цена константна, изменение внешних обстоятельств не должно влиять на ее коррекцию, если только такая корректировка не предусмотрена договором. В европейском менталитете торгуются и просят скидки те, у кого нет денег. Обеспеченному человеку, уважаемому члену общества вести торг и выклянчивать скидки, особенно при небольшой цене вопроса, как-то даже и неудобно.

В азиатской культуре цена гибка, изменчива и взаимосвя-

зана со многими внешними факторами и может быть пересмотрена в любой момент. На этом часто «обжигаются» наши предприниматели, размещающие заказы на китайских фабриках. Развитие событий «долго торговался – сделал заказ – оплатил – получил товар не того качества – в ответ на претензию услышал, что изменились обстоятельства и это лучшее, что можно было изготовить за эти деньги» встречается очень часто. В восточном понимании «торг и обсуждение цены» – обязательный этап любых переговоров. Вопрос о скидке говорит о том, что покупатель бережлив, а не о том, что он беден.

Резюме

Следите за своим настроем. Если вы поймали себя на негативной мысли, быстро переформулируйте ее в позитивную – подумайте о «призе», который стоит на кону. Относитесь к переговорам как к увлекательной игре. Помните, что высока вероятность, что другая сторона опасается этих переговоров даже больше, чем вы!

Задание

Домашнее задание для тех, кто в ситуации, описанной в начале этой главы, дал ответ близкий к вариантам 1 или 2:

<p>Для покупателей, «стесняющихся» вести ценовые переговоры и просить скидки</p>	<p>Для продавцов, легко соглашающихся на уступки, а потом об этом жалеющих</p>
<p>Откройте любой сайт — доску бесплатных объявлений, например www.avito.ru. Выберите любые пять объявлений. Позвоните продавцам. В начале разговора задайте пару уточняющих вопросов о товаре, потом заговорите о снижении цены и поторгуйтесь, представляя, что сейчас с вами говорит играющий свою роль актер. Получите удовольствие от этой игры! При следующих звонках думайте о том, что вы не просто «играете», но еще и помогаете людям, с которыми говорите, освободить дом от ненужных вещей. Третье задание: представьте, что от того, согласятся ли они на скидку в этом разговоре, зависит что-то очень важное для вас. Ну как, теперь другой настрой и отношение к торгу?</p>	<p>Разместите на любом сайте-барахолке, например www.avito.ru, не менее пяти объявлений о продаже ненужных вам вещей по средней (для этого сайта) цене. При поступлении звонков от потенциальных покупателей вам нужно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Радоваться, ведь вам хотят дать деньги. 2. Относиться к потенциальным покупателям как к актерам, а к происходящему — как к интересной игре. 3. Подумать, что вы помогаете им: даете возможность приобрести прекрасную вещь по цене ниже магазинной. 4. Не уступить ни рубля. 5. Представить, что от того, согласятся ли они на покупку, зависит что-то очень важное для вас. 6. Создавать ценность своего товара. <p>Как это делать, мы подробно разберем в части II «Продавай».</p>

Видеокейс № 3

Вопросы к видеокейсу № 3

● Как воспринимают торг главные герои?

● Кто из них получает большее удовольствие от процесса торга?

● Кто может получить лучший результат?

Глава 4

Убийцы рентабельности: о «маленьких скидочках» у

Для кого?



профессиональный
продавец



руководитель

Заяц начал продавать рубли по 90 копеек. К нему выстроилась огромная очередь. Лиса вечером отводит зайца в ресторан. Подпаивает и спрашивает: «Заяц, скажи, сколько заработал?» Захмелевший заяц с довольной улыбкой: «Прибыль не считал, но оборот колоссальный!»

АНЕКДОТ

Прав ли директор компании, который заказал корпоративный тренинг по переговорам, сказавший мне следующее:

Ситуация 7. «Директорская скидка»

«Мы работаем с наценкой в 20 %. Клиент, покупая на миллион, жестко торговался. Мы предоставили ему скидку в 15 %. Ну ничего, хотя бы 5 % мы заработали.

50 000 тоже деньги...»

Как считаете, заработал ли этот руководитель пятипроцентную маржу – 50 000 рублей прибыли?

Нет! Многие руководители ошибаются в расчетах, считая, что процент наценки и скидки – это одно и то же число. Это не так.

Давайте посчитаем на примере приведенной выше ситуации.

Если компания работает с наценкой 20 %, то для нее себестоимость продукции составляет не 80 %, а 83,3 %.

Вот расчет:

$$833\,000 \text{ рублей} + 166\,600 \text{ рублей} = 1 \text{ млн рублей}$$

(себестоимость) (наценка 20 %) (цена в прайс-листе)

В ситуации 7 предприниматель при расчете коридора возможных скидок не учел эти 3,3 %.

При изначальных условиях (наценка 20 %, цена для клиента по «прайсу» – 1 млн рублей) он заработал бы 166 600 рублей, а не 200 000, как рассчитывают руководители, путающие «наценку на» со «скидкой от».

Скидка 15 % от миллиона – это 150 000, которые директор уступил торгующемуся клиенту.

Таким образом, на этой сделке компания заработала не 50 000 рублей, которые «насчитал» директор, а только 16 600. Это в девять раз меньше, чем при продаже по прайс-листу, и почти в три раза меньше, чем прибыль, которую на-

считал директор.

Я ни в коем случае сейчас не говорю о том, что такую сделку проводить не надо. Бывают ситуации, когда залежалый товар можно продать «в ноль», если надо освободить склад или возможен обвал цен на рынке и продать сейчас «не в минус» – большая удача.

В остальных случаях неумение вести торг, помноженное на ошибки в расчетах, приводит к тому, что компания в лучшем случае работает с КПД паровоза, а в худшем – банкротится, хотя руководителям казалось, что они получают прибыль.

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.