

Содержание

От автора.....	7
Инструкция «Как смотреть видеокейсы».....	11
Как работать с книгой.....	13

Книга 1

Продавай дорого!

Как минимизировать потери от скидок и уступок

Книга для продавцов

Часть I

«1П» торго — «Понимай»

Глава 1

Умеете ли вы вести торг?

Тест для продавцов.....19

Глава 2

Умеете ли вы работать с возражением «Дорого!»?

Тест для продавцов..... 30

Глава 3

Отношение к торгу.....35

Глава 4

Убийцы рентабельности: о «маленьких скидочках» 43

Глава 5

Скидки и система оплаты труда продавцов..... 48

Глава 6

Стартовая цена: стратегии «Художника» и «Скульптора»..... 54

Глава 7	
Позиция и интересы.....	64
Глава 8	
«Куб» сбора информации.....	69
Глава 9	
Ошибки продавцов при торге.....	81

Часть II

«2П» торга — «Продавай»

Глава 10	
Продажи и переговоры.....	103
Глава 11	
Убеждение в продажах и переговорах.....	108
Глава 12	
Чек-лист для усиления аргументов.....	114
Глава 13	
«ЛПР-матрешка».....	128
Глава 14	
Методика «Круг аргументов».....	135
Глава 15	
Получение обратной связи.....	141

Часть III

«3П» торга — «Преодолевай возражения»

Глава 16	
Алгоритм «5Пр» для работы с ценовыми возражениями.....	147
Глава 17	
Тест «Причины возражений и торга».....	156
Глава 18	
13 типов «просителей скидок» и возражающих клиентов.....	160

Часть IV

«4П» торга — «Поменяй»

Глава 19	
Пакетирование условий сделки	187
Глава 20	
Многофакторный анализ поля переговоров.....	197
Глава 21	
Приемы минимизации скидок.....	207

Книга 2

Покупай дешево!

Как получать скидки и уступки

Книга для покупателей и закупщиков

Часть V

Подготовка покупателя

к ценовым переговорам

Глава 22	
Тест «Умеете ли вы получать скидки?»	221
Глава 23	
«Золотой вопрос» для начала торга покупателем.....	226
Глава 24	
21 ошибка покупателя в ценовых переговорах.....	232
Глава 25	
Правила переговорных дебютов.....	245
Глава 26	
Правила переговорных миттельшпилей	252
Глава 27	
Правила переговорных эндшпилей.....	269

Часть VI

«5П» торга — «Противодействуй» манипуляциям

Глава 28	
Манипуляции в продажах и переговорах	277
Глава 29	
Типы манипуляторов.....	284
Глава 30	
Приемы для получения скидок.....	303
Глава 31	
17 шагов для получения скидок и снижения цены	316
Глава 32	
Противодействие манипуляциям.....	320

Часть VII

«6П» торга — «Прибеднись» и «7П» торга — «Проанализируй»

Глава 33	
«6П» торга — «Прибеднись».....	331
Глава 34	
«7П» торга — «Проанализируй».....	333
Вместо послесловия.....	337
Приложение 1	
25 правил торга	341
Приложение 2	
Чек-лист «Оценка навыков торга продавцов».....	345
Приложение 3	
Чек-лист «Оценка навыков торга покупателей».....	347
Бонус за отзыв	349
Об авторе	351

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 предыдущих 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 видеотрекеры 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, миттельшпиль и эндшпиль, 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 видеокейса из фильмов и сериалов.

Если у вас есть устройство для распознавания QR-кодов

В большинстве современных смартфонов достаточно включить камеру в режиме «фото» и навести ее на QR-код. Если этот способ у вас не сработал, установите приложение для сканирования QR-кодов. Вы легко сможете скачать приложение на выбор в PlayMarket, если у вас смартфон на платформе Android, или в AppStore, если у вас iOS.

Если вы читаете электронную версию и у вас нет второго устройства

ВАРИАНТ 1

Сделайте скриншот QR-кода и откройте (распознайте) его приложением для считывания QR-кодов.



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

По мере чтения вы сможете выбрать и смотреть видеокейс с соответствующим номером, а вступив в группу в Телеграм и подписавшись на канал на YouTube, получите возможность быстро находить следующее видео и не пропустите 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

Значок	Тип	Описание
	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 дешевой частью оборачивается проблемами с качеством, — а по оптимальным ценам. Руководитель должен сам уметь вести профессиональный торг из любой роли и к тому же задать подчиненным продавцам и снабженцам стандарты и правила того, как им вести переговоры о цене и условиях поставки. Главы, обозначенные этой пиктограммой, расскажут о том, какие потери получает компания от неумения персонала грамотно вести торг и что нужно сделать, чтобы их избежать

	Поворот доски	Еще один значок, который вам периодически будет встречаться в тексте, изображает шахматную доску и означает «поворот доски». Высшим пилютажем в шахматах является разворот доски в ситуации, когда противник готов сдатьсся, 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 предложить 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 ситуациях

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru