

Сергей СЕМЁНОВ

ИДЕАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Практические рекомендации от лауреата национальной
премии «Капитаны Российского Бизнеса»



Как добиваться
своего в закупках,
продажах,
бизнесе и жизни



Сергей Семёнов

Идеальные переговоры. Как добиваться своего в закупках, продажах, бизнесе и жизни

Серия «#БизнесНаставник»

текст предоставлен правообладателем
<https://litres.ru/63432211>

С. В. Семёнов. Идеальные переговоры. Как добиваться своего в закупках, продажах, бизнесе и жизни: АСТ; Москва; 2021
ISBN 978-5-17-123550-5

Аннотация

Мы ведем переговоры практически ежедневно: с поставщиками, клиентами, коллегами, работодателями, с близкими людьми. При этом переговоры – это не схватка или борьба. Оппонент в переговорах – это партнер, с которым вы можете получить прибыль и максимально привлекательные условия.

Сергей Семёнов – бизнес-тренер, генеральный директор компании «Эксперт-Маркетинг», практик с опытом работы в продажах и переговорах с 2000 года, автор бестселлера Ozon «Большие продажи без компромиссов и оправданий», предлагает вам практическую систему эффективных переговоров. В этой книге вы найдете

15 правил успешного проведения переговоров, позволяющих добиваться максимума в любых условиях. Вы познакомитесь с ключевыми способами убеждения, а также с ключевыми приемами, которые используют в переговорах. Вы научитесь видеть манипулирование в деловых переговорах и поймете, как противодействовать манипуляции. Вы перестанете бояться жестких переговоров. Наконец, вы получите пошаговую инструкцию внедрения техник переговоров в работе и в жизни.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Предисловие	8
Введение	10
1. Что стоит на карте, для чего вам нужны переговоры	13
1.1. Почему я решил изучать переговоры	13
1.2. Что будет, если мы у нашего крупного поставщика выьем дополнительную скидку на поставку товара в течение года?	22
1.3. Что будет, если мы не будем поддаваться на уговоры дать скидку клиенту?	24
1.4. Что будет, если мы получим отсрочку платежа по отгруженному нам товару на 60 дней?	25
1.5. Где применяются переговоры	26
2. Главный вопрос: какая у вас мотивация к высоким результатам в переговорах?	28
Конец ознакомительного фрагмента.	36

С. В. Семёнов

**Идеальные переговоры.
Как добиваться своего
в закупках, продажах,
бизнесе и жизни**

© Семёнов С. В., 2020

© Оформление. ООО «Издательство АСТ», 2020



Книга Сергея Семенова принесет пользу как опытным, так и начинающим переговорщикам, руководителям и сотрудникам не только в работе, но и в личных делах. Читая, я местами узнавал себя, а местами тех, с кем вел и веду переговоры. Интуитивно понимаемые правила и техники здесь систематизированы и подкреплены понятными примерами.

Борис Нуралиев, директор фирмы «ІС»

У вас в руках не теоретический учебник по переговорам, а сборник практических рекомендаций. В книге приведены примеры из жизни, которые будут полезны каждому. Главный вопрос после прочтения: «Почему я так не делал раньше?» Эта книга про то, как сделать эффективными переговоры, которые мы

так или иначе проводим ежедневно. Очень подкупает доступный авторский стиль. Прочитать книгу заставляю всех сотрудников без исключения.

Дарья Сунцова, руководитель оргкомитета премии для предпринимателей «Бизнес-Успех» (75 тыс. участников за 10 лет)

Предисловие

Эта книга может принести пользу как опытным, так и начинающим переговорщикам – руководителям и сотрудникам – не только в работе, но и в личных делах. Большое преимущество этой книги – четкое изложение «по делу», практически нет «воды».

Читая, я местами узнавал себя, а местами тех, с кем вел и веду переговоры. Но при этом даже интуитивно понимаемые правила и техники действительно систематизированы, подкреплены практическими примерами.

Для меня очень важными показались несколько тем.

В переговорах не должно быть победителей и побежденных, решение должно устраивать обе стороны, или лучше его не принимать. Я сам, вступая в переговоры, вырабатывая собственную позицию, стараюсь учесть как интересы своей стороны, так и реальные интересы партнера по переговорам. Обычно это дает хорошие результаты.

Когда понимаешь, какие методы применяют к тебе, ты вооружен. Я стараюсь не использовать манипуляции в переговорах, но знать, когда тобой пытаются манипулировать, – необходимо.

Последняя глава книги – «Пошаговая инструкция». Если вы будете читать эту книгу как художественную литературу, это, несомненно, будет полезно для вашего общего развития. А вот если вам нужен результат, возьмите себе за правило готовиться к переговорам, в том числе при помощи этой книги, анализировать прошедшие переговоры, фиксировать выводы, стараться отработать, наращивать практику, за один раз внедрять только один прием.

Наградой за внедрение описанной системы эффективных переговоров – или даже ее части – будет заметный результат. Желаю всем его достичь!

*Борис Нуралиев,
директор фирмы «ИС»*

Введение

Это моя вторая книга. Для чего я ее пишу? Когда на тренингах по продажам я рассказывал участникам, какие приемы используют профессиональные закупщики, чтобы сбить цену, это вызывало у них огромный интерес. Кроме того, в продажах мы тоже постоянно ведем переговоры.

Я решил, что книга о переговорах будет отличной инструкцией и для тех, кто занимается закупками, и для тех, кто занимается продажами. Невозможно круто продавать, не зная базовых принципов переговоров, не владея лучшими приемами переговоров. Нельзя много продать, не понимая, как работают профессиональные закупщики, какие приемы они используют, как они добиваются выгодных условий. Только овладев системой работы профессиональных закупщиков, вы сможете выстроить безупречный процесс продажи.

Если вы занимаетесь закупками, вы сможете применить все приемы на практике и получить высокие результаты при работе с поставщиками. У вас, возможно, возникнет вопрос: «Как же так? Вы же инструктируете и тех, кто продает, и тех, кто занимается закупками?» Все верно, так или иначе обучаются обе стороны. Крупные компании обучают абсолютно всех сотрудников, при этом преимуществом будет обладать тот, кто владеет самыми передовыми, самыми эффективными

ми приемами работы. Именно для этого учиться нужно постоянно: тогда вы сможете переигрывать другую сторону в нужной вам ситуации.

Чем различаются продажи и переговоры? Под продажей чаще всего понимают ситуацию, когда вы пытаетесь договориться с другой стороной, имея какие-то определенные фиксированные условия. Например, у вас есть многоколоночный прайс и вы пытаетесь максимум клиентов склонить к сотрудничеству на этих понятных, определенных условиях.

Под переговорами чаще всего понимают ситуацию, когда эти условия четко не определены и главная задача – не просто договориться, а договориться на максимально выгодных условиях. Например, когда вы продаете квартиру, продать ее – совершенно не проблема. Предложите покупателям цену один рубль, и наверняка по истечении буквально одного дня эта квартира будет продана. Не проблема продать, проблема – продать по выгодной цене и на выгодных условиях.

Мы ведем переговоры практически ежедневно: с поставщиками, клиентами, коллегами, работодателями, близкими и знакомыми, да и с чужими людьми, например, в магазине, на парковке, на дороге или в других ситуациях.

Я долго думал, как в книге обозначать другую сторону в переговорах. Первое, что пришло на ум, – оппонент. Вот только само слово «оппонент» происходит от латинского слова *oppone* – «возражать». Я очень не хочу, чтобы вы относились к переговорам как к схватке или борьбе. Да, это

приходится постоянно делать. При этом существует подход, когда вы, договариваясь с другой стороной, куετε новый результат, который значительно превзойдет ожидания обеих сторон. Поэтому слово «оппонент» я заменил словом «партнер». Ваш оппонент в переговорах – это ваш партнер, с которым вы можете получить прибыль, максимально привлекательные условия. Далее в целях упрощения я буду использовать слово «партнер» для обозначения вашего визави в переговорах.

1. Что стоит на карте, для чего вам нужны переговоры

1.1. Почему я решил изучать переговоры

Много лет назад, уже будучи на тот момент профессионалом в сфере продаж, я решил продать свой ноутбук за ненадобностью. Я разместил объявление на соответствующем сайте, и на меня вышел потенциальный покупатель – молодой парень, который заинтересовался ноутбуком. По телефону он совершенно не торговался, цена была четко определена в объявлении. Мы договорились о встрече. На встречу он приехал со своей бабушкой.

Парень в разговоре почти не участвовал. Зато бабушка участвовала за двоих. Потом, разобравшись в теме переговоров, я смог четко определить около десяти разных приемов, которые она использовала в переговорах со мной: «У нас нет таких денег сейчас», «Он сирота, тебе воздастся», «У нас есть вариант дешевле, едем туда», «Ноутбук-то уже весь поцарапанный» и т. д.

В итоге, после того как мы расстались, я с удивлением осознал, что продал ноутбук гораздо дешевле, чем планировал,

на несколько тысяч рублей!

И вот в этот момент я понял, что навыки, полученные мной в продажах, в переговорах совершенно не работают. В переговорах используются особые приемы, отдельные техники, специальные технологии.

Многие годы я искал и отбирал лучшие приемы и подходы для ведения переговоров.

В этой книге собраны самые эффективные приемы, принципы, подходы, которые позволят вам получить максимум абсолютно в любых переговорах.

В жизни было еще несколько ситуаций, когда я понял, что техники продаж не работают в переговорах.

Достаточно давно, когда я работал в компьютерной отрасли, наша компания плотно сотрудничала с ключевым поставщиком. Мы входили в двойку лучших клиентов по объему закупок. Поставщик нам предлагал определенные условия поставки продукции, которые нас на тот момент устраивали. При этом позднее оказалось, что условия могли быть на порядок более выгодными.

Благодаря более выгодным условиям от поставщика компания получает не только рост прибыли за счет увеличения маржи, но и рост продаж, потому что предложение компании становится более конкурентоспособным на рынке, условия – более приемлемыми для клиентов.

Что мы сделали: наш генеральный директор завел дружбу с менеджером, который осуществлял отгрузки для нас, под-

крепляя ее мелкими подарками, поздравлениями, совместными выходами в рестораны и т. д. В итоге благодаря этому мы завладели бесценной информацией: мы знали, сколько закупают наши непосредственные конкуренты. Менеджер отгружал нам продукцию, а рядом с ним сидел коллега, отгружающий нашим конкурентам, который мог легко поделиться информацией. Это первый важный бонус, который мы получили.

Второй момент. Мы знали четко, какие максимально выгодные условия у поставщика можно получить, кто, каким образом, в какой день, с каким письмом к кому подходил, чтобы «выбить» такие условия. Безусловно, когда ты знаешь, какие максимально выгодные условия можно получить, ты ставишь себе эту цель. Нам, разумеется, такие условия поставщик тоже предоставил.

Дальше мы получили инсайдерскую информацию, что у поставщиков компьютерных комплектующих ранее была негласная договоренность, которая заключалась в следующем: каждый из крупных поставщиков компьютерных комплектующих ввозил, импортировал только определенные бренды, а все остальные бренды просто закупал у других поставщиков-коллег. И выяснилось, что, когда ты покупаешь продукцию, которую импортирует данный поставщик, ты можешь по этой продукции получить на порядок более выгодные условия. То есть если купить контейнер продукции импортируемого бренда, минуя склады поставщика

в России, то можно получить гораздо более выгодные условия на поставку продукции.

В итоге мы договаривались, собирали закупочный кооператив, объединяя закупки от нескольких франчайзи, выкупали контейнер целиком, делили и в результате получали продукцию, которая даже с хорошей наценкой была дешевле, чем закупочная цена конкурентов. Тем самым мы могли получать конкурентные преимущества в виде сверхприбыли по данной позиции либо могли привлекать огромное количество новых клиентов, продавая продукт ниже рынка, то есть используя этот продукт как товар-локомотив. Таким образом мы постепенно добивались рыночного превосходства над конкурентами.

Работая директором по маркетингу в сети компьютерных магазинов, я смог сильно сэкономить рекламный бюджет, просто законтрактовав планируемые объемы.

Мы регулярно размещали рекламу в одной газете со статьями на тему, как выбрать компьютер, как выбрать монитор, как правильно выбрать принтер. И статьи были полезные, и внизу были наши контакты.

Так мы демонстрировали свою экспертность и получали хороший поток клиентов, которые понимали, что здесь посоветуют и подберут оборудование как нужно. В определенный момент я понял, что если те объемы, которые я выбираю, за год объединить в один договор, то можно получить большую скидку.

При открытии одного из наших магазинов мы использовали дополнительные возможности, которые обнаружились в ходе переговоров с поставщиками. Мы выяснили, что в случае согласования рекламы с поставщиком и при условии, что мы рекламируем продукцию поставщика, можно получить половину потраченного рекламного бюджета в качестве компенсации. Таким образом, открытие огромного гипермаркета обошлось нам в два раза дешевле, чем нашим конкурентам, потому что мы успешно провели переговоры, договорились о выделении и согласовании рекламного бюджета и получили конкурентное преимущество.

Еще один пример успешно проведенных переговоров. Мы печатали собственную рекламную газету, которую распространяли через свои магазины. Нам удалось договориться о размещении очередного заказа в типографии через нашего крупного партнера – рекламную компанию. В итоге, используя их большую скидку, мы получили на порядок более выгодные цены, в обмен гарантируя рекламной компании стабильность нашего размещения в течение года. Низкий ценник получался за счет того, что у них были очень большие объемы заказов на газеты – они заказывали печать больших тиражей собственной газеты для раскладывания по почтовым ящикам. Вот эти простые приемы позволяли нам получать сверхприбыль и дополнительные доходы.

Когда я работал директором ювелирной сети, мне поручили открывать с нуля магазины в одном из регионов. Один

простой прием позволил мне добиться открытия четырех магазинов в течение первого года, притом что у большинства коллег получилось в среднем открыть за тот же период только два.

Как это происходило? Я приходил на интересующий меня объект. Как правило, это были магазины, площадь в которых арендовали несколько небольших предпринимателей. Я, представляясь сотрудником БТИ (бюро технической инвентаризации), узнавал контакты собственника помещения, созванивался с ним, встречался и в процессе переговоров сообщал собственникам примерно следующее: «Я представляю крупнейшую ювелирную сеть страны. Мне утвердили ваше помещение в головном подразделении. У нас есть четко определенные торговые зоны, где мы можем открыться, поэтому мне нужно арендовать ваше помещение. Как это можно сделать? На каких условиях вы готовы будете его нам предоставить? Какие ставки мы должны вам дать, чтобы вы нам отдали это помещение в ближайшее время?»

Я не спрашивал: «Можно ли у вас забрать в аренду все помещение?» – потому что в ответ, по опыту, звучало: «У нас все занято. Мы дорожим репутацией. Мы никуда арендаторов девать не будем, если освободится место – мы готовы».

Я использовал другую формулировку.

Когда я подавал информацию в такой форме, собственник впервые задумывался, о том, что при определенных условиях такое сотрудничество точно будет выгодным. В ответ

собственники говорили примерно следующее: «Ну, если вы двойную ставку дадите, то мы вопрос решим». Дальше было дело торга. Я сообщал, что удвоенную ставку мы платить, безусловно, не можем, потому что единственной причиной платить удвоенную ставку может быть только удвоенный трафик у двери магазина. Но вот плюс 10 процентов к текущей арендной ставке собственник получить может. То есть за год он получает 13 процентов в месяц аренды плюс-ом. Также я показывал, что часть площади в магазине пустует практически ежемесячно из-за закрытия или переезда арендаторов и хозяин теряет сейчас как минимум 10 процентов от годовой суммы аренды. Итого с нами собственник получит плюсом 20 процентов от годовой стоимости аренды. Так как сумма арендной платы за месяц была довольно серьезной, собственники быстро соглашались, прикинув, о какой сумме идет речь.

В один прекрасный момент мне пришлось сократить более 20 человек буквально за два дня. Я провел переговоры с теми, кого увольнял, и могу с гордостью сказать, что со всеми удалось расстаться мирно, без компенсаций, конфликтов, разборок, заявлений в контролирующие органы. Мне удалось провести переговоры с теми, кого мы увольняли, и договориться о подписании заявления об увольнении по собственному желанию. Да, это достаточно жестокая мера, но при этом необходимая для выживания компании. Плюс если бы задачу отказался выполнять я, то наверняка ее выполнил

бы кто-то другой: либо другой директор филиала, либо руководитель офиса или территориальной дирекции. При этом как раз мягкость при выполнении этой задачи позволила избежать конфликтов.

Когда я работал в той же ювелирной сети, передо мной поставили задачу обсудить с арендодателями возможное снижение арендной платы. На тот момент добиться результата казалось фантастикой, ведь стоимость аренды была согласована ранее и закреплена в трехлетнем договоре аренды. Мне пришлось применять массу приемов в ходе переговоров. В итоге удалось договориться о снижении аренды с пятью арендодателями из семи.

В переговорах я использовал следующую аргументацию. Во-первых, надо было показать собственнику, что снижение аренды неизбежно, что это не просьба, а это безусловное требование, иначе существование магазина станет экономически невозможным. Приходилось показывать собственнику подробную экономику магазинов. Если бы собственники понимали, что просьбу о снижении ставки аренды можно не удовлетворять, то, естественно, немногие бы из них пошли навстречу. Собственникам (как раз был период кризиса) нужна была не максимально высокая ставка аренды, а максимальная сумма арендных платежей в год. При этом сумма зависит не только от ставки аренды, но и от количества месяцев, в которых арендатор находится на арендуемой площади. В ходе переговоров я показывал собственни-

ку, что, если даже в течение одного или двух месяцев он будет искать нового арендатора и помещение будет в вынужденном простое, он потеряет гораздо больше денег, чем если снизит ставку аренды. Плюс с собственниками обсуждалась договоренность вернуть прежнюю стоимость аренды и даже ее увеличить после выхода из кризиса. Как только будут первые признаки выхода из кризиса, мы, безусловно, ставку аренды можем увеличить и компенсировать ему прежнее падение в ставке.

Все эти приемы совершенно уникальны и к техникам продаж имеют опосредованное отношение, но незаменимы, когда вам нужно не просто договориться, не просто ударить по рукам, а ударить по рукам, добившись максимально выгодных условий.

1.2. Что будет, если мы у нашего крупного поставщика выьем дополнительную скидку на поставку товара в течение года?

Если ваша компания работает с десятипроцентной маржинальностью бизнеса, вы можете получить рост прибыли на 18 процентов, с помощью переговоров добившись от ваших поставщиков дополнительной скидки 2 процента.

Маржа в размере 10 процентов предполагает, что при продаже на миллион рублей 900 000 – закупочная цена товара, а 100 000 – ваша торговая наценка. В этом случае дополнительные 2 процента скидки от поставщиков дают 18 000 экономии, что составляет 18 процентов от вашей прибыли. Небольшая скидка сильно увеличивает вашу прибыль.

Вы получаете большое конкурентное преимущество, дополнительную прибыль, которую можно пустить на рекламу, на развитие, на расширение склада, на возможность предоставлять клиентам отсрочку. Также это позволит получить более проходную цену и более привлекательные условия для конечного клиента, что в итоге дает больше продаж и клиентов. При этом часто клиент не верит, что такую дополнительную скидку от поставщика можно получить, или не понимает, как это сделать.

Далее мы разберем более 80 способов получить скидку, и вы поймете, что все это абсолютно реально.

1.3. Что будет, если мы не будем поддаваться на уговоры дать скидку клиенту?

Если ваша компания откажется ПРОСТО ТАК давать клиенту скидку 2 процента, то при 10 процентах маржинальности бизнеса вы получите дополнительные 20 процентов прибыли. Два процента скидки от 1 000 000 рублей – это 20 000 рублей, именно эта сумма составляет 20 процентов от вашей валовой прибыли в 100 000 рублей. Часто компания, давая небольшую скидку, теряет большую прибыль.

Многие скажут, что, отказываясь от скидок, можно потерять клиентов. При этом можно предлагать скидки при определенных условиях, которые клиенту нужно выполнить и выполняя которые он даст возможность сэкономить или дополнительно заработать.

1.4. Что будет, если мы получим отсрочку платежа по отгруженному нам товару на 60 дней?

Когда мы имеем отсрочку у поставщика, нам, по сути, дают беспроцентный кредит в размере двухмесячного объема закупок. Если мы ежемесячно закупаем продукции на 1 000 000 рублей, то мы можем за счет предоставления отсрочки погасить часть кредитов на 2 000 000 рублей. Вместо платежей поставщику в течение двух месяцев мы можем эти деньги выплачивать банку. Если вы сейчас кредитуетесь под 12 процентов годовых – вы получаете экономию на кредитных платежах в размере 2 процентов от оборота. Вы получаете дополнительную прибыль, которую компания может использовать для развития или в качестве выплаты дивидендов собственникам.

1.5. Где применяются переговоры

Техники переговоров, описанные в этой книге, можно применять абсолютно в любой сфере жизни. Формат переговоров можно использовать при взаимодействии с арендодателями, при работе с производителями и распространителями рекламы. Переговоры, наверное, главный инструмент в процессе закупок и великолепный инструмент продаж, особенно крупных. Как правило, клиенты, имеющие крупный заказ, требуют нетиповых условий. Техникой переговоров должны владеть абсолютно все сотрудники отдела продаж, чтобы уметь торговаться, уметь противостоять снижению цены и вымогательству более выгодных условий.

Все больше компаний понимают огромную роль отдела закупок в задаче по получению прибыли. Отдел закупок влияет на прибыль и продажи не меньше, чем отдел продаж. От того, насколько отдел закупок получит конкурентоспособные цены, конкурентоспособные условия, конкурентоспособные характеристики закупаемой продукции, зависят объем продаж и возможность получить большую прибыль.

Часто из-за неквалифицированной работы отдела закупок компания не имеет конкурентных проходных цен и в результате теряет большую долю рынка или бывает вынуждена работать с меньшей маржой, чем конкуренты, что, естественно, очень негативно сказывается на дальнейшем развитии.

Переговоры активно применяются при найме персонала, в процессе постановки рабочих задач, при увольнении персонала.

В жизни мы каждый день ведем переговоры с близкими, друзьями, коллегами, пытаемся договориться на выгодных для нас условиях.

Я долгие годы собирал модель, которая позволит получать максимум абсолютно в любых переговорах в любых ситуациях.

2. Главный вопрос: какая у вас мотивация к высоким результатам в переговорах?

Главный вопрос при изучении любой новой информации – зачем вам нужны новые результаты? Потому что любой инструмент нужен только замотивированному человеку.

Техники сами по себе не работают. Они нужны и пригодятся только человеку, который хочет получить большой результат.

Первый важный аргумент: чтобы жить хорошо в ближайший месяц, нужно постараться прямо сегодня. Многие люди питают иллюзии, что завтра они обязательно будут жить хорошо. Дело в том, что завтра не наступает никогда, мы никогда не живем завтра, мы всегда живем сегодня.

В ирландских пабах есть шутка специально для туристов. Когда в паб заходят туристы, они видят табличку, на которой написано: «При заказе двух бокалов пива сегодня вы получаете завтра бокал пива в подарок». Туристы заказывают два бокала пива, приходят на следующий день и говорят: «Где наш бокал пива в подарок?» Им говорят: «А что вы сегодня пришли? Вы завтра приходите». Они приходят на следующий день, и им говорят опять: «Опять сегодня пришли, вы завтра приходите».

Ну или старая шутка: на госучреждении висит табличка «Приходите завтра!», и когда бы ты ни пришел – нужно прийти завтра.

Завтра для нашего сознания не наступает никогда, мы всегда живем сегодня. Но, чтобы хорошо жить сегодня, нужно вчера и сегодня хорошо поработать. Чтобы завтра жить хорошо – нужно делать все сегодня! Чтобы в ближайший месяц прожить хорошо, нужно прямо сегодня хорошо поработать.

Кто-то возразит: мы и так хорошо работаем, стараемся. При этом я говорил и говорю, что любой человек невероятно хорош, невероятно крут, чтобы иметь те результаты, которые у него есть сейчас, но очень плох, чтобы иметь плюс 20, плюс 30, плюс 50 процентов к текущему результату. Вы невероятно хороши, чтобы иметь те продажи, прибыль, результаты, которые имеете сейчас, но недостаточно хороши, чтобы иметь больше.

Когда я пытаюсь похудеть, в этой попытке я могу прикладывать очень много усилий, больше, чем все мои знакомые, родственники, коллеги. Больше, чем все, кого я знаю. А ответ на вопрос: «Достаточно ли было тех усилий или нет?» – определяется цифрами на весах. Если цифры на весах не снижаются так, как вы хотели, значит, реальный мир вам подсказывает, что ваших усилий было НЕДОСТАТОЧНО. И если вы любите жить в реальном мире и хотите жить дальше, придется с этим смириться.

Так и в работе, занимаясь закупками или продажами, мы

можем прикладывать очень много усилий, больше, чем все, кого мы знаем. Ответ на вопрос, достаточно этих усилий или нет, определяется цифрами прибыли, продаж и их динамикой.

Хотите больше – придется меняться, придется изменять текущую систему работы.

Мне очень нравится метафора «самолет». Самолет для меня – это образ уникальной ситуации, в которую попадает каждый человек. Каждый человек периодически пытается успеть на самолет или поезд. В чем сила самолета? В том, что он улетает по расписанию. Пытаясь успеть на самолет или поезд, человек берет на себя полную ответственность за результат. Можно, конечно, сказать: «Я опоздал на самолет, потому что...» – и привести 20 причин. При этом самолету все равно, он улетел. Именно в этом случае человек берет на себя полную ответственность и видит собственное влияние на результат. Когда мы пытаемся успеть на самолет, мы не управляем погодой, пробками, дорожными работами, другими участниками движения. Мы управляем немногим: своим временем выезда к месту назначения, способом, как будем добираться, – и управляем собой: можем быстрее идти или ехать за рулем. Управляя только этим, мы можем получить то, что хотели. Если мы выедем за сутки, то с вероятностью 99,9 процента с любой дорожной ситуацией наверняка доберемся. Нам не мешают ни пробки, ни поломка автомобиля (можно вызвать эвакуатор и решить вопрос). Нас ничто не

сможет остановить.

При этом тот же самый человек, когда есть возможность представить оправдания, почему нет нужного результата, ведет себя совершенно по-другому. Когда рядом есть уши, в них обязательно льются причины и оправдания.

Например, сотрудник опаздывает на работу и в свое оправдание говорит руководителю следующее: «Я опоздал, потому что были пробки, дорогу ремонтировали». Руководитель может спросить: «То есть ты выехал в три утра из дома и с текущими пробками не успел вовремя на работу?»

Наверное, все было не так. Не в пробках причина. А в том, что человек не рассчитал и слишком поздно вышел из дома.

Первый в своей жизни тренинг я проходил в тренинговом центре в Москве. На тренинге было два типа участников: «внешние», участвующие за деньги (по тем временам стоило **ОЧЕНЬ** дорого), и «внутренние» – сотрудники той же компании, проходящие обучение. Было объявлено правило: если любой из участников опоздает на очередной блок тренинга два раза хотя бы на секунду – он покидает тренинг, деньги не возвращаются. Естественно, что это правило было для «внешних» участников. И что удивительно: из «внешних» не опаздывал никто, все приезжали за час-полчаса, опасаясь опоздать. При этом от «внутренних» участников мы получали многочисленные отговорки: им помешали вовремя приехать пробки, будильники и прочие внешние факторы.

Психологи четко различают: человек – творец своей жизни или жертва. Если человек все, что происходит с его жизнью, объясняет какими-то внешними событиями, – он жертва, он зависит от событий, на которые он не может повлиять. Если в объяснении любых событий, любых причин есть слово «я», то человек в этом случае – творец. Например: «Я опоздал, потому что не рассчитал время, за которое доберусь до работы, виноват». То есть когда человек использует слово «я» в объяснении любых причин, он осознает свою личную ответственность и может в будущем исправить ситуацию.

Если человек говорит: «Я опоздал, потому что были пробки», – он жертва. Единственный способ сделать, чтобы он не опаздывал, – наверное, стать мэром города и разобраться с пробками. Не самый простой вариант решить вопрос с опозданиями.

То же самое, когда мы пытаемся получить высокие результаты в продажах или закупках. Есть вещи, на которые мы не можем повлиять, например рынок, экономика, политика предприятий или компаний, в которых мы работаем. При этом есть вещи, на которые мы способны повлиять, и, только управляя этим, можно получить результат.

Например, у меня есть клиент – компания по продаже дизельных генераторов. Один из ее менеджеров до этого трудился в другой компании, которая, мягко говоря, занималась обманом клиентов. Каким образом? Во-первых, они обещали генератор привезти за месяц, а привозили через полгода.

Во-вторых, у них ценник был гораздо выше, чем у конкурентов. И в-третьих, у них не было оборудования в наличии, хотя у конкурентов все было уже на складах. И в этом случае менеджер мог благополучно переложить ответственность на всякие внешние факторы, сказать: «У меня не выполняется план продаж, потому что...» – и перечислить все причины: «...потому что у нас цены выше, потому что склада нет» и т. д. При этом от подобных объяснений в его кармане ничего бы не добавилось. На эти объяснения невозможно ни завести машину бензином, ни выучить ребенка в вузе. Предлагая любое объяснение, человек остается логичным, умным, абсолютно трезво рассуждающим, но бедным.

Всегда есть точки влияния, на которые мы способны воздействовать. Мы не можем управлять политикой компании, мы не можем в закупках добиться того, чтобы мы работали с поставщиками не с отсрочкой платежа, а по предоплате. Но мы контролируем свои действия. Мы можем найти у поставщика инсайдера – человека внутри компании, который «сошьет» информацию и поможет нам посредством более 80 приемов уторговывания из этой книги получить максимально выгодные условия, более выгодные, чем если бы мы работали с отсрочкой платежа. Тогда можно это показать собственным руководителям и добиться все-таки работы по предоплате. Мы можем показать, что мы, работая по такой схеме, получаем огромную выгоду благодаря низкому ценнику, что с этим поставщиком работать выгоднее, чем с дру-

гими, дающими отсрочку. Или можем, уторговав поставщика, убедить его дать товар с отсрочкой, убрав взамен ранее полученные скидки и убедив, что так ему будет даже выгоднее экономически.

Всегда есть вещи, которыми мы не можем управлять, и вещи, которыми можем управлять. Управляя тем, что мы способны контролировать, мы уже можем получить результат.

Хочу поговорить еще об одной причине добиваться высоких результатов.

Каждый год в жизни человека случается только раз. И вы прямо сейчас, читая эту книгу, решаете, как вы его проживете. Можно обернуться назад и посмотреть, как вы прожили прошлый год. Наверняка каждый выбрал свое. Абсолютно каждый человек выбирает свой внешний вид, карьеру, доход, удовольствие от жизни, впечатления и т. д.

Например, пять человек попадают в один отдел продаж. Через несколько лет кто-то из них по-прежнему останется работать менеджером по продажам. В этом нет ничего плохого при условии, что он не хотел в жизни большего. Кто-то останется менеджером по продажам и при этом будет зарабатывать столько, сколько не зарабатывают многие руководители. Кто-то станет руководителем отдела продаж, кто-то станет директором компании, кто-то откроет свою компанию и станет владельцем компании, а кого-то уволят. Стартовые возможности у всех пятерых были абсолютно одинаковые, но каждый из них сделал свой выбор.

Также мы выбираем свой внешний вид, решая, что и сколько будем есть и как проведем сегодняшний вечер. Можно пойти в спортзал, а можно остаться дома, на диване с очередным сериалом.

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.