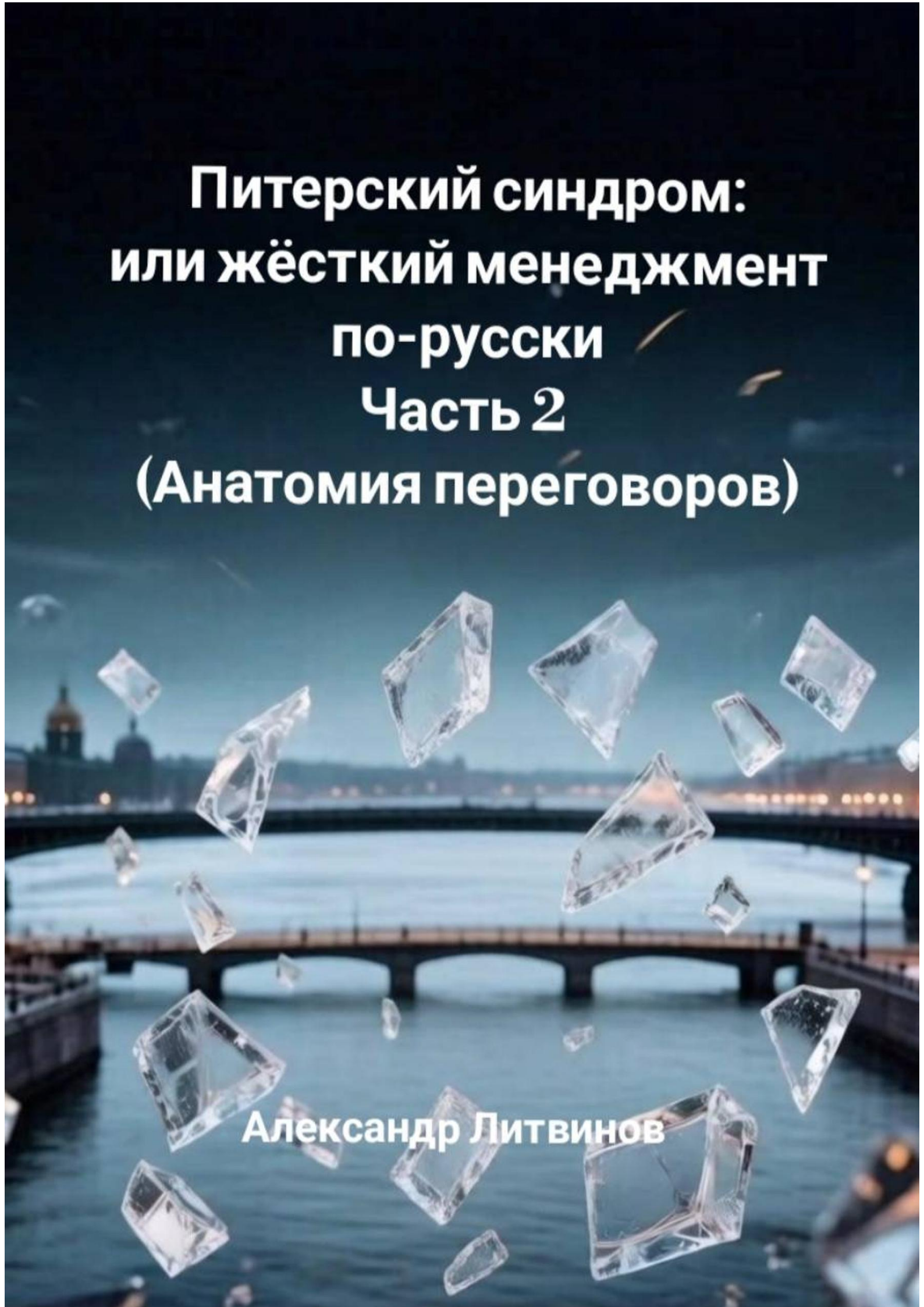


The background of the entire image is a photograph of a city at night, likely St. Petersburg, with a bridge and water visible. In the foreground, numerous clear ice cubes are floating in the air, creating a sense of cold and fragility.

Питерский синдром: или жёсткий менеджмент по-русски Часть 2 (Анатомия переговоров)

Александр Литвинов

Александр Литвинов

**Питерский синдром, или Жёсткий
менеджмент по-русски. Часть
2. Анатомия переговоров**

«Автор»

2026

Литвинов А. И.

Питерский синдром, или Жёсткий менеджмент по-русски. Часть 2.
Анатомия переговоров / А. И. Литвинов — «Автор», 2026

Как выигрывать сделки в России, когда у вас меньше ресурсов, чем у конкурентов? Это не переводная бизнес-теория, а предельно честный срез отечественной практики дистрибуции и B2B-продаж. Автор препарировывает процесс сделки с холодной точностью хирурга, доказывая главный тезис: переговоры выигрываются не за столом, а задолго до него. Если первая книга учила психологии выживания менеджера, то здесь мы переходим к математике. Вы узнаете. Как превратить отказ закупщика в долгосрочное партнёрство через аналитику портфеля конкурентов. Почему уважение к иерархии клиента важнее административного ресурса собственника. Как работать с неликвидами категории С и предлагать решения, которые освобождают клиенту «живые» деньги прямо сейчас. Это практическое пособие для тех, кто устал продавать вслепую и готов строить прозрачную бизнес-экосистему по правилам Win-Win. Книга научит видеть структуру проблемы там, где другие видят только эмоции.

Содержание

Глава	5
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Питерский синдром, или Жёсткий менеджмент по-русски. Часть 2. Анатомия переговоров

Глава

Санкт-Петербург 2026

Аннотация

Как выигрывать сделки в России, когда у вас меньше ресурсов, чем у конкурентов?

Как превратить отказ закупщика в долгосрочное партнёрство?

И почему аналитика важнее интуиции, а уважение к иерархии клиента — сильнее административного ресурса собственника?

«Питерский синдром или жесткий менеджмент по-русски». Часть 2 «Анатомия переговоров» — это вторая часть диалогии в жанре практико-ориентированного бизнес романа о российском бизнесе, которая препарирует процесс продаж с холодной точностью хирурга.

Это не очередная переводная бизнес-теория, пытающаяся натянуть западные шаблоны на российскую действительность. Это плотный, местами суровый и предельно честный срез отечественной практики дистрибуции и B2B-продаж. В ней проделывается фундаментальная работа и продолжается разговор, начатый в первой части диалогии, но если там царила психология выживания менеджера, то здесь мы увидим холодный скальпель аналитика, вскрывающий самую суть переговорного процесса.

Я не буду обещать вам «успешный успех» по закрытию сделки, а принесу на переговоры калькулятор.

Если первая книга учила выживать в системе и выходить из своей зоны комфорта через психологию, то здесь мы перейдем к практике и разложим на атомы саму механику и процессы B2B-сделок.

«Анатомия переговоров» — это детальный разбор того, как устроена сделка изнутри. Я, последовательно, докажу тезис, что переговоры выигрываются не за столом, а задолго до него — на этапе подготовки.

Это не сборник западных теорий, а концентрат реального опыта дистрибуции FMCG. Через живые кейсы российской практики вы вместе с главным героем пройдете путь от интуитивного продавца, совершающего дорогие ошибки, до стратега, который управляет ситуацией с помощью цифр, и умеющего считать экономику на несколько лет вперед на основе данных и глубокого понимания психологии оппонента.

Надеюсь, эта книга станет полезной для нескольких категорий читателей.

Для менеджеров по продажам послужит прямым руководством к действию. Вы увидите, что такое предварительная продажа на практике: как идеи воплощаются в жизнь, лишая оппонентов пространства для маневра.

Книга учит главному правилу FMCG-рынка: вы продаёте не товар, вы продаёте выгоду размещения этого товара у клиента. Вы узнаете, как считать оборачиваемость, работать с неликвидами категории С и предлагать клиенту решения, которые освобождают ему живые деньги прямо сейчас.

Для руководителей отделов продаж и собственников бизнеса здесь кроется ответ на вопрос, как перейти от «героического менеджмента», когда всё держится на одном талантливом продавце, к архитектуре системы. Книга показывает, как строить долгосрочные партнёрские отношения, где выгода прозрачна для всех сторон.

В книге приведены разборы сложных кейсов — это практически применимые шаблоны сложных сделок, где находится компромисс внутри бюджета и взаимовыгодные варианты работы, которые в итоге устроят все стороны.

Для тех, кто интересуется психологией влияния один из самых сильных и сложных моментов книги — этическая дилемма. Вы поймёте, почему репутация и уважение к иерархии клиента стоят дороже разовой победы любой ценой.

Я сознательно не буду применять в ней научных терминов (насколько это будет возможно). Стараясь написать и донести свои мысли простыми словами и живым языком, насквозь пропитанным деталями российской действительности, где каждая история будет читаться как практико-ориентированный бизнес роман, но за каждой бытовой деталью будет скрываться чёткий бизнес-расчёт.

По итогу вы узнаете:

- как подготовиться к переговорам (аналитика портфеля конкурентов и расчёт экономики для клиента)

- какими могут быть тактики (техники переговорного процесса, присоединение к возражениям, перевод проблемы в возможность, пакетные предложения)

- как работают разные уровни общения (чтение невербальных сигналов и переход от ролей «Родитель-Ребёнок» к позиции «Взрослый-Взрослый» и уход с их помощью от деструктивных игр).

Вы увидите изнутри сложнейшие переговоры по входу в ритейл и борьбу за место на «Золотой полке» и в «Горячей зоне». Поймёте, как выкуп неликвидного товара конкурента может стать вашим пропуском в сеть без нарушения бюджета. Научитесь выстраивать диалог так, чтобы даже после попытки обойти его через собственника, клиент сам предложил перейти на следующий уровень коммуникации.

По факту это образовательное пособие, упакованное в художественную форму, будет полезно для любого человека, чья работа связана с переговорами в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции.

А также для тех, кто устал продавать «бесцельно» и готов строить бизнес-экосистему, где всем понятны правила игры. Для людей, работающих в продажах, которые хотят перестать быть просителями и стать незаменимыми партнёрами для своих клиентов.

Она не научит вас манипулировать людьми, за то научит видеть корень и структуру проблемы там, где другие видят только эмоции. Дочитав до конца, вы закроете книгу с пониманием трех вещей:

Интуиция без аналитики – это лотерея, которая однажды сможет вас разорить.

Краткосрочным давлением можно создать только саботаж, а работая через прозрачный Win - Win создать надежных союзников.

Лучшая броня в переговорах – это идеальная подготовка и глубокое понимание боли твоего визави.

Если вы готовы трансформировать себя и перестать быть в роли просителя перейдя в статус партнера – вам стоит ее прочесть, но, если вы ищете волшебное лекарство или способ, обещающий завтра стать мультимиллиардером – проходите мимо, здесь нужно думать и считать.

Победа в переговорах достается тому, кто лучше подготовился к ним и смог решить проблему собеседника.

Содержание:

Глава 1. От интуиции к аналитике. ...аналитика как фундамент продаж.

Глава 2. Интуитивные действия. ...цена ошибки

Глава 3. Подготовка ключ к успеху. ...почему важна аналитика?

Глава 4. Стратегия «вертикали». ...работа с нетрадиционными каналами.

Глава 5. Искусство убеждения. ...или когда начинаются переговоры?

Глава 6. Варианты достижения результата. ...короткий или длинный путь?

Глава 7. Выбор варианта. ...использование всех возможностей

Глава 8. Определение целей. ...понимание своих потребностей

Глава 9. Компромисс. ...торг на переговорах

Глава 10. Практическое применение. ...разбор приемов и техник на практике

Глава 11. Возможности в переговорах. ...эмоциональный интеллект

Глава 12. Построение системы ...конец – это, начало

Глава 13. В заключении ...итоги командной работы

От автора...

Введение

В предыдущей части книги Питерский синдром: или жесткий менеджмент по-русски мы очень много поднимали вопросов, связанных с межличностной коммуникацией, построение безопасной среды для работы, развития компетенций и выхода из «зоны комфорта».

Однако, это все относилось к внутреннему миру человека, настройки его личности. В частности, мы смогли разобраться как переводить коммуникации на новый, продуктивный уровень общения и выходить из разрушающих игр.

На основании этого в итоге создали прочный фундамент для того, чтобы перейти к практическому действию и теперь разобрать как эти знания помогут нам в реальных ситуациях?

Попрошу вас принять тот факт, что это все же художественная форма обучения и все примеры в ней вымышленные, а образы собирательные и не нужно воспринимать их буквально, рассматривать их только с точки зрения обучающей литературы.

Если мои истории смогут заставить вас посмотреть на практические ситуации под другим углом и найти другой выход или решение, значит я смог справиться со своей задачей!

В прошлой части я также приводил ряд примеров для разбора и анализа психологических аспектов. Часть из них относилась к переговорному процессу. В основном это были при-

меры переговоров с рациональными клиентами, где использовалась техника Win-Win. Таких клиентов часто интересует характеристики товара, цена и качество.

Однако такие клиенты встречаются далеко не всегда. Вы скорее всего попадали в ситуации, когда клиент вам с порога или еще по телефону объявлял, что у вас дорого, в его ассортиментной матрице более чем достаточно товара, аналогично вашему, нет места на полке или нет места на складе, а также финансовой возможности добавлять себе в пул еще одного поставщика и вообще он категорически не хочет работать с вашей компанией. Ведет себя при этом агрессивно и вызывающе. А вы ничего не можете противопоставить в ответ и более того, руководство требует от вас срочно, до конца месяца, решить проблему или заработать с клиентом на условиях вашей компании. А они далеко не идеальные... Ваши KPI¹ при этом горят!

И что в таком случае вы будете делать? Замкнетесь в себе из-за стресса? Затаите обиду на клиента и сложите руки? Или найдете в себе силы и будете пытаться находить выход из ситуации для достижения своей цели через внутреннюю установку «А, МНЕ НАДО!»?

Здесь нужно быть осторожным. Эта установка не индульгенция руководителю для создания внешней токсичной среды и давления на сотрудников.

**Она относится исключительно к внутреннему миру человека, своеобразный психологический эффект заставляющий человека действовать в своих интересах и применима только внутри самого человека осознающего о необходимости создания импульса для определенного действия.*

Так же, я много приводил примеров из практики связанные с личным общением и поездками на переговоры к клиентам, однако современный мир развивается быстро, появляются новые инструменты для оперативной коммуникации и благодаря чему большинство вопросов можно решить в удаленном формате. Однако здесь уже нужно учиться новым знаниям и навыкам как коммуницировать с клиентом. Нужно уметь общаться, не видя собеседника. В короткие временные промежутки времени уметь слушать, слышать, понимать клиента, качественно презентовать свою позицию и, что самое главное, *уметь договориться*. Отдельно нужно уметь правильно вести деловую переписку, чтобы клиент правильно трактовал ваши мысли и не подумал, что вы на него давите или что еще хуже, кричите.

Теперь можно подойти к разбору всех этих аспектов и так же, как и в предыдущей части книги, для простоты восприятия постараюсь обходиться простым языком, максимально не используя научную терминологию. Приводя примеры из практики, последовательно их разбирая на части и собирать обратно, чтобы увидеть почему они работают или нет в наших реалиях. Для полноты картины буду приводить не только успешные, но и неудачные примеры. И так же, как и в прошлый раз попрошу вас самих сделать вывод получилось у меня или нет?

Предлагаю на этом закончить вступительную часть и погрузиться в таинственный и загадочный мир дистрибуции. Где метафоры обретают практический смысл, где стираются границы для возможностей развития навыков и каждый день, в конкурентной борьбе идут невидимые сражения за клиента. В этом мире обитают свои герои и вы, возможно, одни из них. Просто пока об этом не знаете...

Начнем, пожалуй...

Глава 1. От интуиции к аналитике.

...аналитика как фундамент продаж.

Прячась от палящего Донецкого солнца в тени веранды летнего кафе и потягивая прохладительный напиток я ожидал встречи со своим старым знакомым и с интересом наблюдал на то, что происходит вокруг. Я давно здесь не был и меня переполняли чувства и положительные эмоции. Может, за время нахождения в Питере я отвык от этого климата, такого яркого

дневного света и невероятной жары. Мне было интересно все. От человеческих эмоций до каких-то бытовых мелочей. Я хотел впитать в себя эту бесконечную и зачем-то, такую нужную мне информацию...

Столики на веранде были с видом на один из центральных проспектов города. Который было видно сразу за детской площадкой, находящейся сразу возле кафе. На проспекте практически не было машин и если они и проезжали, то создавалось впечатление, что они едут как-то вальяжно и не спеша. Сама же площадка находилась в тени высоких и зеленых деревьев, которые создавали тень и прохладу людям, находящимся на ней. Обратил внимание на то, что на площадке прогуливалось несколько пар с детьми, а особо привлекла меня ситуация с одним ребенком и его матерью.

Ребенок залазил на парапет качели и собирался прыгать с него, а мать его пыталась остановить, предоставляя логическую цепочку последствий, которые будут стоять за его действием. Так как, до площадки было недалеко до меня смог донестись звук их разговора.

- Ты, понимаешь, что, если ты так будешь делать ты упадешь и разобьёшь себе что-нибудь? – с суровым тоном голоса произнесла мать. Ребенок на секунду остановился и задумался. Но когда мать отвернулась он продолжил лезть на парапет, не удержался и упал на землю. Разбив при этом колено. Заплакал, и у него сразу отпало желание продолжать лезть. Я же про себя подумал и вспомнил народную мудрость: -«Знал бы, где упадешь – соломки бы подстелил».

Однако мать его предупреждала, и он знал, но в силу своего возраста еще не понимал последствий.

Так бывает и в нашей профессиональной среде. Мы не знаем, что ждет нас за нашими принятыми решениями, однако с опытом можем их предположить с большой долей вероятности. Но, что будет еще лучше, если нам кто-нибудь подскажет, как и что нужно делать чтобы не упасть.

Сама же эта ситуация с ребенком и падением напомнила мне мои первые шаги в дистрибуции...

Глава 2. Интуитивные действия

...цена ошибки

Было это достаточно давно. Когда я только начинал учиться и набираться опыта и часто совершал ошибки. Как было бы хорошо если бы мне постоянно кто-то советовал и объяснял, что меня ждет впереди. Такие люди конечно же были в моей практике, только не всегда. Но о всем по порядку.

Попал я на рынок дистрибуции ранней весной на должность торгового представителя. В выделенную команду завода производителя молочных продуктов. Я не обладал знаниями, не знал техник продаж, но при всем при этом очень хотел зарабатывать. Сама мысль о том, что я могу много заработать переполняла меня энтузиазмом и решимостью действовать. Да и сам рынок мне казался очень интересным и открывающим возможности не только в финансовом плане, а и для карьерного роста. Мои амбиции зашкаливали, и я хотел быстрее попасть на маршрут к клиентам и начать продавать.

Территория - которая мне досталась, обладала определенной спецификой, а именно на ней, помимо традиционной розницы находилось две продуктовых торговых сети. У одной было порядка тридцати торговых точек, а другая имела в своем распоряжении только восемь. Естественно, они конкурировали между собой, но работали с дистрибутором, интересы которого я представлял. Ассортиментная матрица у них была практически схожа и незначительно варьировалась между собой по «территориальному признаку» т.е. в отдаленных районах, где меньше покупательский спрос ассортимент был усечен и на полке присутствовали только ТОП продукты. И вот я, вдохновившись всем вышесказанным и имея большое желание выполнить план

продаж начал ездить и отрабатывать клиентов, находящихся на маршруте. Увидев, что у части клиентов усеченный ассортимент, решил предложить его расширить. Однако сразу столкнулся с возражениями клиентов на месте, что за ввод нового товара в матрицу нужно договариваться с управляющим сетью. Для этого мне просто нужно было подъехать на центральный офис и встретиться с ним. Что я незамедлительно и сделал т.к. офис располагался неподалеку.

Это была закрытая территория, окруженная со всех сторон большим бетонным забором. Внутри которой находились склады и стояли собственные машины доставки. А также двухэтажное, из красного кирпича здание офиса, в котором работали сотрудники сети и управляющий. Поднявшись к нему на второй этаж, пришлось немного подождать своей очереди на прием. В итоге дождался и наконец наступил момент нашей встречи с ним. Постучав по двери, смело зашел в кабинет. Управляющий сидел за столом перебирая и подписывая бумаги.

- Добрый день Владимир Юрьевич! – бодро начал я наш с ним диалог. До этого момента, я уже был с ним знаком. Но наши взаимодействия до этого всегда проходили в торговых точках сети. Это был высокий, худощавый мужчина лет сорока. Одет в балахон с капюшоном и спортивные штаны. Именно он решал вопросы связанные с развитием сети, хотя и не был ее собственником. Сам же собственник в дела сети не погружался и полностью доверял управление и принятие решений управляющему.

- Добрый! – в ответ произнес управляющий, не отвлекаясь от бумажной работы. – Ты по какому-то делу? – задал он мне вопрос, не откладывая в долгий ящик.

- Да, – уверенно начал я, – работая с вашей сетью заметил, что у части торговых точек усеченный ассортимент и очень бы хотел добавить в матрицу этих точек еще пять позиций. Думаю, это поможет привлечь к ним больше покупателей и увеличить оборот. – резюмировал я свою предложение.

В кабинете повисла минутная пауза. Управляющий отвлекся от своей работы, поднял голову, поднес кулак к лицу подпирая подбородок большим пальцем, задумался, прикидывая возможные риски у себя в голове и в итоге произнес.

- Я не против, только товар у тебя сроки имеет и что будем делать если появиться возврат больше согласованного процента от отгрузки? – задал он логичный вопрос.

Почему логичный? Потому что, при работе с сетью у нас был согласован этот процент и, если у товара выходили сроки мы, могли клиенту безболезненно менять товар на новый в рамках этого процента, а просрочку дистрибутор сдавал на завод. Все что было выше этого процента вычитывалось из мотивации торгового представителя т.е. в этом случае, конкретно у меня. Но я был уверен, что делаю все правильно, руководствуясь благими намерениями увеличить оборот и выполнить план продаж. Поэтому и ответил на вопрос управляющего следующим образом.

- Если будут подходить сроки у товара, то я такой товар буду 100% менять на новый. Однако думаю, у нас все будет хорошо с ним. – и замолчал, ожидая решения.

Владимир Юрьевич смотрел на меня в упор и спокойно произнес. – Хорошо, даю добро на отгрузку. Только в конце месяца подведем итог!

На том и порешили, пожали друг другу руки и разошлись. Со своего следующего посещения маршрута я начал отгружать в точки с усеченным ассортиментом новый товар и сперва казалось все шло хорошо, товарооборот увеличивался и уже можно было предвкушать хорошую сумму по системе вознаграждения, однако сроки у товара были максимум две недели и уже на второе свое посещение мне с этих точек начали возвращать товар с подходящими сроками. Поработав в такой схеме еще неделю, понял, что моя идея провалилась и чутье меня подвело.

Решил остановить отгрузки нового товара по договоренности. Посчитав количество на обмен которое меня ожидало передо мной возникла дилемма, сделать 100% обмен и недополучить половину денег по мотивации или нарушить свои договоренности с управляющим. Я

выбрал первое, забрал весь товар с подходящими сроками, а сумму за перелимит у меня вычли с системы вознаграждения. В дальнейшем я уже начал очень аккуратно отгружать клиентов пользуясь правилом полтора. Однако даже при всем при этом я смог сохранить хорошие, партнерские и доверительные отношения с клиентом и когда мы подводили итог с управляющим, вопросов ко мне не было со стороны клиента. У нас потом с ним еще не раз возникали рабочие ситуации, но мы их всегда могли урегулировать и найти выход.

Глава 3. Подготовка ключ к успеху.

...почему важна аналитика?

Я допил напиток и поставил пустой стакан на стол. Температура воздуха потихоньку росла и становилось все жарче. На экране телефона высветилось сообщение от моего старого знакомого, которого я ожидал, что он немного задерживается. Это совсем меня не расстроило, наоборот, дало возможность продолжить наслаждаться видом и происходящим вокруг. На площадке кафе прибавилось народа и от него создавался фоновый шум. Поскольку время ожидания затягивалось подозвал официанта и заказал еще один стакан прохладительного напитка и вернулся к своим размышлениям.

Выше описан очень короткий и поучительный пример того, как действовать не нужно. Если вы опираетесь на свое чутье и даете экспертную оценку это не плохо, если есть объективные факторы, но и не хорошо если вам доступна аналитика. Всегда нужно планировать и анализировать свои действия и стараться максимально предположить развитие событий. Для этих целей придуманы мощные инструменты для анализа. Просто нужно уметь ими пользоваться. Однако я продолжу с тем же клиентом и приведу пример уже успешной работы.

Спустя несколько лет, работая региональным представителем на одного из производителей *hause-hold*², обратился я к этому же клиенту с просьбой завести в ассортимент продукцию. Сеть как вы помните была продуктовая и не имела опыта работы с данной торговой группой. Однако по моему опыту заведения товара другим клиентам у меня были уже успешные примеры. И мне была доступна историческая аналитика по каждому артикулу. Сделав ABC-XYZ³ анализ понимал, сколько каждый из них занимает в доле продаж, какая оборачиваемость и какую оптимальную матрицу предложить в сегменте «продуктовая розница». И у нас опять состоялся диалог в его кабинете.

Поприветствовав друг друга посредине кабинета и обменявшись несколькими общими фразами, мы перешли к предмету нашей встречи. Я предложил следующее.

- Владимир Юрьевич, ваши торговые точки сети уже классифицированы на категории ABC⁴ по оборачиваемости. Со своей стороны я готов предоставить ассортимент для заведения в каждую категорию. Это ТОП продукты исходя из сделанной мной аналитики по продуктовой рознице. – остановился, ожидая реакцию от управляющего.

Он, подойдя к окну и глядя в него задумчиво произнес.

- Мы же не работали никогда с этой группой товара. А если она не будет продаваться в нашей сети? Есть же специализированные магазины куда люди за ним ходят.

По нему было видно, что идея ему нравилась со стороны развития сети, однако он взвешивал ее еще и со стороны рисков. Риски здесь заключались в том, что ему нужно было вложить определенную сумму в закупку товара, найти место в торговых площадях и непонятно будет ли оборачиваться продукция, найдет ли своего покупателя. Выдержав паузу несколько секунд, он продолжил наш диалог вопросом. – А кто наш покупатель данного товара?

Я готов был к такому вопросу и для себя ответил на него еще на стадии, когда анализировал историю продаж и подготавливал предложение. Сейчас же не замедлил ответить на него управляющему.

- Да, вы абсолютно правы в том, что люди могут идти за ним целенаправленно в специализированные торговые точки. Однако, если человек, находясь у вас в одной из точек сети, ранее забыл купить кухонную губку или мусорный пакет в специализированном магазине, и чтобы не идти за ними целенаправленно, купит их у вас. Это по началу. А позже покупатели привыкнут к постоянному наличию и будут уже целенаправленно покупать у вас. Это дает дополнительные удобства и экономию времени покупателю.

Владимир Юрьевич все еще сомневался и задал еще один вопрос.

- А какая оборачиваемость у товара?¹⁴

На этот вопрос у меня тоже был готов ответ еще на этапе подготовки. И я на него мог спокойно ответить.

- Сорок пять дней. – уверенно ответил я.

- Управляющий отошел от окна, присел в большое белое кожаное кресло и откинувшись на спинку продолжил свои возражения.

- То есть, если я правильно понимаю, нам надо сейчас вложить определенную сумму в товар, с которым мы ранее не сталкивались и не умеем с ним работать, у которого оборачиваемость сорок пять дней и при этом мы работаем с вами по договору отсрочки в тридцать дней? И мы до конца не уверены, что он будет востребован у наших покупателей? – задал он логичные и хорошие вопросы, на которые у меня также имелись ответы благодаря все той же аналитике и подготовке еще до встречи и переговоров.

- Да, вы правильно понимаете! Вам нужно будет вложить деньги в закупку товара, - констатировал я, - однако, мы не оставим вас один на один с новым вызовом.

- Что ты имеешь в виду? – спросил он, смотря на меня из кресла снизу вверх. – Я рассматриваю варианты развития для сети, но это же кассовый разрыв выходит!

Я наконец-то присел на стул для посетителей, расположенный с другой стороны стола управляющего слегка по диагонали от него. Посмотрел на него и уверенно продолжил отвечать на вопросы.

- Все верно! Однако, если ничего не вкладывать ничего и не получишь на выходе. Поэтому я предлагаю следующий вариант. На первую отгрузку, мы через дополнительное соглашение к договору поставки предоставляем вам увеличенную отсрочку до 60 дней. Таким образом вы сможете избежать кассового разрыва⁵ добавив в сеть еще одну группу товара, а мы безболезненно для вас заведем на полки свой товар. Подходит такой вариант? – я сделал паузу.

Владимир Юрьевич, продолжая сидеть в кресле, заложил ногу на ногу и сложил руки в пирамиду перед собой, внимательно меня слушал. Но это были далеко не все вопросы, которые нам нужно было решить, чтобы договориться. Он расправился в кресле и поддался вперед к столу положив не него руки в замок. Внимательно посмотрел на меня и произнес.

- Хорошо, предположим мы этот вопрос закрыли, давай подумаем дальше, у меня продуктовая сеть. Куда я буду располагать твой товар? А даже если и найду место, оно будет не на самом видном для покупателя... Давай копнем еще дальше, когда товар будет в торговых точках сети и покупатели будут задавать вопросы продавцам по его характеристикам они просто не смогут на них ответить, потому что ничего про него не знают. – это были логичные вопросы со стороны управляющего и на них тоже были ответы.

Также надо отметить, что на рынке, как и всегда, была конкуренция и стратегия компании включала в себя установку своего торгового оборудования у клиентов. Таким образом можно было контролировать выкладку товара и управлять продажами клиента. Более того, мы агрессивно забирали долю продаж у остальных производителей и у нас под эти цели был согласован

маркетинговый бюджет для проведения ПРОМО⁶ активностей. Справедливости ради скажу, что и остальные производители не спали и со своей стороны тоже предлагали рынку маркетинг. Однако окончательно решить кто будет на полках могли только люди на местах. Если, конечно, об этом договорятся.

Опираясь на эти вводные, я продолжил.

- Владимир Юрьевич, если нужно, у нас есть возможность предоставить торговое оборудование для размещения нашего товара внутри ваших торговых площадей. Таким образом у вас появится дополнительное пространство для продаж, видимое для покупателей, а у нас корпоративная выкладка товара⁷. И чтобы у нас все получилось мы обучим ваших сотрудников характеристикам преимуществам и выгодам нашего товара. Более того, совместно с дистрибьютором дадим ПРОМО активности, в виде кросс-акций⁸ на период три месяца. За счет чего вы сможете привлечь большее количество покупателей и увеличить оборот. Взамен от вас нужно положительное решение по вводу данной группы в сеть, своевременные оплаты и разрешить нам самим определять необходимое количество для первичной отгрузки и формирования заказов в первые три месяца. Так мы сможем удовлетворить потребность покупателей и не допустить out of stock⁹ в точках продаж. В этот период и сотрудники сети привыкнут к новой группе товара и будут уже разбираться в ней. После этого периода переведем заказы уже на классическую систему работы и дальше уже будем обсуждать ротацию или расширение матрицы товара. – я сделал небольшую паузу, посмотрел на собеседника и продолжил. – Только давайте вернемся к самому началу разговора...отсрочка платежа в продажах¹⁰ стоит денег, и чтобы наши договоренности были взаимовыгодными и до конца прозрачными нам придется на период дополнительной отсрочки поднять вам отпускные цены.

Управляющий в силу своего опыта работы понимал логику этого шага и не сопротивляясь, просто задал вопрос.

- На сколько процентов? – спросил управляющий.

- Не на много. Все в рамках расчетной стоимости. На текущий момент, при наших договоренностях это пять процентов. Однако предугадывая ваше следующее возражение могу заметить, что при всех условиях, которые мы оговорили это справедливая и невысокая цена за расширение, увеличения оборота и прибыли для вас.

Наш разговор подходил к своему логическому завершению. Управляющий поднялся с кресла, протянул мне руку и с улыбкой произнес.

- Хорошо, договорились! Доводы звучат довольно убедительно. Давай попробуем, твои аргументы обоснованы и предложение хорошее. Можете начинать со следующей недели, а я пока дам распоряжение и оповещу сотрудников о наших договоренностях.

Мы пожали друг другу руки и попрощались. Однако на этом мои действия до продажи еще не дошли. А именно как вы помните я работал региональным представителем и представлял интересы компании производителя, которая в свою очередь реализовывала товар через дистрибьютора, находящегося на территории, и нужно было еще договориться с ним. Точнее передать качественно информацию до торгового отдела через взаимодействие с их руководителями. Что я и сделал. Как вы думаете все ли у нас получилось в организации работы и отгрузкам клиенту? И насколько стал востребованным товар в сети?

Компания дистрибьютора была большая и имела свои внутренние процессы, которые в итоге задержали выполнение наших договоренностей с клиентом на неделю. Но несмотря на длинную логистическую цепочку согласований, все получилось хоть и с небольшой задержкой. Мы завели товар в сеть, где он сначала нашел своего покупателя именно так как я и предполагал, а спустя время товарооборот увеличился, и мы уже встречались с управляющим для того, чтобы расширить матрицу по этой группе.

Следует отметить, что в первой части книги я упоминал про акцию с путевкой за границу, запущенную на сотрудников, когда были задействованы инновационные каналы и схемы продаж, и мои договоренности с Владимиром Юрьевичем, в частности, мне немного помогли ее выиграть.

Как вы думаете, мог бы я предложить меньше, чтобы договорится с клиентом? И насколько эти условия работы с клиентом были выгодны компании, которую я представлял?

Для ответа на эти вопросы предлагаю сначала посмотреть на саму модель переговоров, которая включала комплексность решения проблемы, в свою очередь создавая высокую ценность предложения.

Само же поднятие цен – это, компромисс с моей стороны. Меньше я предложить не мог иначе это означало работать на грани рентабельности или что еще хуже, себе в убыток если возникнут непредвиденные расходы. Здесь мне нужно было создать условия для выгоды двух сторон. На основании этого можем сделать вывод, что это пример классического устойчивого Win-Win¹¹ по следующим показателям.

Управляющий получил новую группу товара и минимизировал при этом риски (дополнительная отсрочка, обученный персонал, ПРОМО активности), что неизбежно приведет сеть к увеличению оборота и прибыли.

Моя компания вошла в крупную торговую сеть и разместила свой товар в хорошей выкладке (свое торговое оборудование). Стратегический плацдарм для дальнейшего расширения.

На основании этих выводов можем понять, что сделка создала основу взаимовыгодного сотрудничества и вышла далеко за рамки простой купли-продажи. Благодаря ей создалась основа для дальнейшего продуктивного многолетнего сотрудничества.

И отвечая на изначально поставленный вопрос, могу заключить следующее, да технически я мог предложить меньше, но стратегически это было бы ошибкой. Ведь основная задача заключается не в том, чтобы продать разово товар, а построить надежно работающую долгое время систему, основанную на партнерстве и взаимоуважении в которой можно стабильно и долго зарабатывать обеим сторонам.

Здесь у нас напрашивается интересный вопрос. Как долго и сколько можно зарабатывать?

Мы же не можем полагаться исключительно на свое экспертное чутье. Как я приводил в примере выше оно может подвести по объективным причинам. Да и сами понятия стабильности, времени и ожидаемого уровня дохода у каждого могут быть свои. Кто-то ждет от сделки прибыли с шестью полями, а кто-то только с тремя.

Но это можно посчитать и на этот вопрос можно ответить если ввести такие понятия юнит-экономики как (LTV)¹² – пожизненная ценность клиента, а именно вся общая прибыль, которую компания планирует получить за все время работы с клиентом и посчитать коэффициент (CAC)¹³ – стоимость привлечения одного нового клиента. Иными словами, сколько нам обошлось уговорить клиента начать с нами работать. На основании этого коэффициента можно сделать вывод насколько наши договоренности с управляющим выгодны для моей компании.

Мы не будем с вами вдаваться в высшую математику и углубляться в подробные расчеты, это сейчас не является нашей основной задачей. Я просто приведу их краткую логику для понимания процесса.

Как я уже обозначал выше оборачиваемость продукции 45 дней, выходит чуть больше 8 циклов в год. С учетом всех расходов на логистику, маркетинг и операционные затраты чистая маржинальность у компании остается на уровне 25%. Скорость возврата инвестиций при таких раскладах чуть более года. Компания планирует работать с сетью на протяжении 5 лет (LTV), затраты на подключение нового клиента (CAC) при этом выходят 20%. А если компания рабо-

тает с клиентом 5 лет это означает только то, что за это время капитал обернется более 40 раз. В свою очередь рассчитаем соотношение LTV/CAC и получается коэффициент примерно равным 5. На практике это означает, что один вложенный рубль за это время успевает принести прибыль 40 раз.

Возьмем в расчет также то, что общепринятым нормальным показателем в FMCG является соотношение $LTV/CAC > 3$. И что получается на выходе?

Мы можем сделать вывод, что сделка стратегически верная так как имеет высокий суммарный возврат инвестиций (Total ROI)¹⁵ и скорость генерации денежного потока¹⁶.

Добавим еще одну деталь и вспомним, что для управляющего была предложена увеличенная отсрочка платежа, что делает создание ситуации связанную с риском кассового разрыва и создания негатива практически нулевой.

Да, конечно же компании нужно было вложить деньги сразу, а окупятся они только через определенный промежуток времени. Однако если не действовать таким образом, можно вообще не работать с клиентом и это будет означать только то, что с ним будет работать кто-то другой, а компания будет не допродавать свою продукцию и не получать прибыль. Как итог, чтобы развиваться и зарабатывать нужно вкладываться в развитие, естественно подкрепляя и обосновывая это все расчетными цифрами.

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.