ПРАВИЛА ЗАКУЛИСЬЯ

ВЛАСТЬ · ВЛИЯНИЕ · КАРЬЕРА

ВОЙНА ЗА БЮДЖЕТ

Почему ресурсы достаются другим и как отстоять свои



ШОКУН

АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Шокун Алексей

Война За Бюджет. Почему ресурсы достаются другим и как отстоять свои.

https://litres.ru/74775563
SelfPub; 2026

Аннотация

Вы принесли подробную заявку, а деньги получил другой отдел — с презентацией на несколько слайдов. Почему обоснованные потребности проигрывают чужим приоритетам? Я разбираю, как бюджетное решение складывается ещё до защиты и почему фраза «нам нужно» редко работает без языка результата. Вы научитесь показывать эффект для компании, считать цену отказа, готовить короткую защиту и обсуждать сокращение ресурсов, не отдавая критически важные функции. В книге — три инструмента: бизнес-обоснование, десятиминутный сценарий и переговоры о приоритетах. Никаких обещаний выбить любую сумму — только более сильная позиция в обсуждении. Для сопоставления примеров и проверки структуры при подготовке использовались также интеллектуальные модели обработки текста.

Содержание

Как читать эту книгу 5
Глава 1. Как это выглядит: бюджет забрали 8
Конец ознакомительного фрагмента. 23

Шокун Алексей Война За Бюджет. Почему ресурсы достаются другим и как отстоять свои.

Серия «Правила Закулисья»

Шокун Алексей Владимирович

Книга знакомит с общими подходами к обоснованию и защите внутренних бюджетов, но не является индивидуальной финансовой, бухгалтерской или юридической консультацией. Все кейсы и расчётные ситуации используются как составные иллюстрации; их показатели нельзя автоматически переносить в собственную организацию. Перед принятием решений проверяйте исходные данные, действующие внутренние регламенты, полномочия и применимые нормы права. Ответственность за фактические бюджетные решения несут лица, уполномоченные их принимать.

Истории составные, цифры в них условные, совпадения с реальными компаниями случайны. Книга про то, как обосновывать ресурс внутри организации; она не заменяет финансовый расчёт и юридическую проверку конкретного договора.

Как читать эту книгу

Бюджет урезали в пятницу. Формулировка была вежливой: «по итогам пересмотра приоритетов ваше направление получает на треть меньше». В понедельник вы узнали, что соседний отдел получил на двадцать процентов больше — на проект, который обсуждался две недели и назывался «стратегическим». Ваша заявка была на двадцать страниц, с расчётами, с обоснованием по каждой позиции. Их — на восемь слайдов и одно слово, которое все повторяли. Дальше начинается то, ради чего написана эта книга. Можно решить, что дело в отношениях, и искать подходы к тому, кто решает, — иногда это работает, но не объясняет, почему одни заявки проходят, а другие нет при одинаковых отношениях. Можно решить, что дело в громкости, и начать говорить громче — но громкость без цифр быстро превращается в шум, и через цикл вас перестают слушать совсем. Можно решить, что бюджет — это лотерея, и перестать готовиться, — и тогда результат действительно станет случайным. Работающая версия другая: бюджет — это не просьба, а обоснование на языке бизнеса, подкреплённое сценарием и готовностью к обмену. Люди, которые получают ресурс, не громче других; они переводят свою потребность в величины, которые финансы понимают, и приходят с готовым решением, а не с проблемой. Этому и учит книга.

Что здесь есть

Три инструмента, все проверяемые. Первый — перевод в язык бизнеса: три величины, которые понимают финансы, — эффект (что изменится), цена отсутствия (что теряем без ресурса) и альтернатива (что дешевле сделать вместо). Второй — сценарий защиты на десять минут: ситуация, цифра, риск, просьба, обмен. Третий — торг при урезании: не «просить больше», а резать по приоритету, сохраняя функции и людей. Инструменты работают только вместе. Обоснование без сценария не защищается в комнате; сценарий без цифр превращается в презентацию; торг без приоритетов — в распродажу.

Чего здесь нет

Здесь нет переговорных приёмов и давления. Приёмы давления в бюджете работают плохо: решение принимается не в момент разговора, а в документе, и напор в комнате компенсируется осторожностью в цифрах. Книга про то, как сделать заявку сильной, а не как продавить слабую. Здесь нет бухгалтерии. Книга не учит проводкам, учёту и финансовому анализу — она учит говорить на языке цифр, которые финансы принимают, и понимать, что стоит за строками заявки. И здесь нет обещания, что вы всегда получите столько, сколько просите. Бюджет ограничен; кто-то всегда получит меньше. Задача книги — не выиграть всё, а не потерять то, что критично, и сохранить позицию на следующий цикл.

Слова, которые придётся различать

Бюджет— не деньги на счёте, а разрешение тратить и приоритет, зафиксированный в цифрах. **Заявка**— документ, в котором потребность переведена в план расходов. **Защита**— разговор, в котором заявка обосновывается. **Урезание**— пересмотр в сторону уменьшения. **Обмен**— отказ от части в пользу более важного.

Различение нужно потому, что большинство ошибок происходит на стыке: человек защищает заявку, не понимая бюджета; торгуется, не зная приоритетов; просит больше, не имея обоснования.

Как устроена глава

Сцена, разбор, механизм, ход, цена, вопросы. Вопросы — письменно, по своей ситуации. Книга, прочитанная без ответов, даёт словарь, но не даёт защиты. Если цикл уже начался и защита через неделю — начинайте с третьей главы: подготовка и сценарий. Потом вернитесь к главам 5–7: без языка бизнеса сценарий не сработает.

Одно предупреждение

Если речь идёт не о бюджете, а о вашей безопасности, если есть угрозы или дискриминация, если вы не спите, — закройте книгу и откройте пятую главу, раздел о границах. Бюджет — инструмент для тех, у кого есть время готовиться. Он не заменяет юриста и врача.

Теперь — к сцене.

Глава 1. Как это выглядит: бюджет забрали

Пятница, шестнадцать сорок. Письмо с нейтральной темой «Пересмотр приоритетов, второй квартал», три абзаца и таблица. В таблице видно то, что не видно в письме: обучение вырезано полностью, подрядчик по поддержке — наполовину, зарплатный фонд не тронут. Человек читает дважды, потом звонит руководителю и слышит: «Так решили наверху, перераспределение в пользу стратегических проектов». Через неделю выясняется, что стратегическим называют проект соседнего направления. С этого момента и начинается работа, о которой написана книга: не с поиска виноватых, а с чтения собственной заявки глазами того, кто её решал.

Письмо приходит в конце дня, и в нём нет ничего, что можно оспорить: строка, сумма, дата. Дальше начинается то, о чём эта книга. Сначала сцена — как это выглядит для того, кто получил сокращение, и почему вопрос «почему» задают не тому человеку. Потом неприятное объяснение: забирают не тому, кто громче, а тому, кто заметнее, и заметность здесь измеряется не голосом, а частотой темы в разговоре. Затем главная ошибка чтения — принимать бюджет за деньги, тогда как это приоритет, выраженный в цифрах. И карта про-

цесса: кто формирует заявку, кто сводит, кто утверждает — потому что влиять можно только на том этапе, где ещё не поздно.

Письмо пришло в шестнадцать сорок, когда все уже собирались уходить. Тема была нейтральной: «Пересмотр приоритетов, второй квартал». Внутри — три абзаца и таблица: бюджет сервисного направления сокращается на тридцать процентов, ставки замораживаются, командировки — по согласованию. Артём прочитал дважды, потом открыл таблицу и увидел, что сокращение касается не всех строк: обучение урезали полностью, подрядчика по поддержке — наполовину, а зарплатный фонд оставили. Он написал своему руководителю: «Почему?» Ответ пришёл через час: «Так решили наверху, у нас перераспределение в пользу стратегических проектов». Через неделю Артём узнал, что стратегическим называют проект соседнего направления — тот самый, который две недели обсуждали и на который ушло двадцать процентов дополнительного бюджета.

Что он сделал не так. Первое, что приходит в голову: «меня не пригласили». Действительно, Артём не участвовал в пересмотре. Но это следствие, а не причина. Причина была в заявке, которую он подал месяц назад: двадцать страниц, где на каждой странице было написано «нам нужно». Нужны инженеры, потому что нагрузка выросла; нужен подрядчик, потому что своими силами не успеваем; нужно обучение, потому что люди не знают новых инструментов. Всё это

было правдой. И всё это было не аргументом, а описанием потребности. Финансовый контролёр, который сводил заявки, не мог перевести «нагрузка выросла» в деньги: он видел только, что одна заявка просит больше, а другая меньше, и у второй было слово «стратегический» и цифра эффекта.

Что увидел тот, кто решал. Соседнее направление пришло с другим документом. На одном слайде было три числа: сколько теряет компания от простоев сейчас, сколько потеряет через год, если ничего не менять, и сколько нужно, чтобы этого избежать. Дальше — два абзаца о риске и одна фраза о том, что часть работы они возьмут на себя, если бюджет дадут не полностью. Это не было громче. Это было переведено на язык, на котором принимаются решения. И когда в комнате спросили «почему им, а не нам», ответ был готов: у них была цифра, а у Артёма — потребность. Почему так происходит всегда. В компаниях с ограниченным ресурсом всегда есть конкуренция за него, и в этой конкуренции выигрывает не тот, кому нужнее, а тот, кто сумел перевести нужду в измеримый эффект.

Это не цинизм системы, а её логика: решение принимает человек, у которого десять заявок и сорок минут, и он выбирает то, что можно объяснить выше. Из этого следует неприятный вывод: если ваша заявка написана на языке потребностей, вы проигрываете не потому, что вас не любят, а потому что вас невозможно сравнить с другими. Сравнивают цифры, а не нужды. Три уровня проигрыша, и они наступают по-

следовательно. Первый — деньги: вы получаете меньше, чем нужно, и закрываете разрыв переработками. Второй — люди: заморозка ставок означает, что команда работает больше за те же деньги, и через полгода кто-то уходит. Третий — позиция: через год ваше направление воспринимается как «то, что всегда просит и никогда не показывает результат», и в следующем цикле вас режут первыми.

Третий уровень самый опасный, потому что не заметен сразу. Человек думает, что проиграл один раунд, а на самом деле проиграл репутацию в бюджетном процессе, и восстановить её труднее, чем получить деньги. Что даёт эта книга — три вещи. Язык: как перевести потребность в эффект, цену отсутствия и альтернативу. Сценарий: как построить защиту на десять минут и ответить на пять вопросов, которые задают всегда. И тактику урезания: как резать по приоритету, сохраняя функции и людей. Книга не обещает, что вы получите всё. Она обещает, что ваша заявка будет сравнимой, защита — понятной, а урезание — управляемым. Это уже меняет исход: из десяти заявок обычно проходят три-четыре, и попасть в них реально.

Теперь разберём заявку Артёма по частям, потому что в ней видно всё, что не работает. Первый раздел назывался «Текущая ситуация» и занимал четыре страницы: история направления, структура команды, перечень функций, описание процессов. Всё это было правдой, и всё это не имело отношения к решению. Второй раздел — «Потребности»: ин-

женеры, подрядчик, обучение. Каждая позиция обоснована: почему нужно, что будет, если не будет. Обоснование было честным, но оно отвечало на вопрос «зачем это нам», а не «что получит компания». Третий раздел — «Расчёт»: стоимость каждой позиции, итоговая сумма, сроки. Расчёт был точным, но точность здесь не помогала: финансы умеют считать сами, им нужно понимать, что они покупают.

Четвёртый раздел — «Риски»: два абзаца о том, что будет тяжело. Ни вероятности, ни срока, ни последствий в деньгах. Такой раздел не защищает, а обозначает тревогу. Как выглядела заявка соседа. Восемь слайдов. Первый: сейчас мы теряем столько-то в месяц из-за простоев; через год потери вырастут до столько-то, если ничего не менять; просим столько-то, чтобы вернуть показатель к норме; вот что мы сделаем и как отчитаемся. Остальные четыре — расчёт и приложения. Разница не в качестве работы: Артём готовил заявку тщательнее. Разница в том, что сосед отвечал на вопросы, которые задаёт решающий, а Артём — на вопросы, которые задаёт себе.

Почему так получается. Причина не в глупости и не в лени. Человек пишет заявку из своей роли: он видит работу, нагрузку, людей, процессы — и описывает то, что видит. Чтобы описать эффект, нужно посмотреть на свою работу глазами другого, того, кто считает деньги и риски. Это отдельное усилие, и его почти никто не делает. Поэтому заявки, написанные из роли, проигрывают заявкам, написанным

из решения, даже когда первые содержательнее. Что делать с этим. Переписать заявку в порядке решающего, а не в порядке своей работы. Оставить в основной части только то, что отвечает на его вопросы, всё остальное убрать в приложения — не выбросить, а отложить.

Это не упрощение и не потеря содержания. Это смена точки зрения, без которой заявка остаётся документом о вашей работе, а не о решении компании.

В компании, где работал Артём, был руководитель, которого все знали: он приходил на каждое совещание, говорил первым, повторял свою тему на каждой встрече и умел назвать цифру раньше, чем его спрашивали. Его называли громким и втайне не любили. И его заявки проходили. Артём был противоположностью: тихий, точный, приходил с документами и уходил, когда вопрос решён. Его уважали. Его заявки резали. И это не было несправедливостью. Система реагировала не на симпатию, а на видимость. Громкость — это не голос. Когда говорят «громкий», обычно имеют в виду манеру. Но в бюджетном процессе громкость — это частота и ясность, а не громкость голоса. Громкий человек — тот, чья тема присутствует в разговоре постоянно: в отчётах, на совещаниях, в письмах. Тихий — тот, о ком вспоминают, когда приходит его заявка.

Разница в том, что решение принимается не в момент защиты, а в течение месяца до неё. Тот, кто напоминал о себе в это время, уже присутствует в голове решающего. Тот,

кто молчал, появляется впервые — и проигрывает по узнаваемости, даже если его цифры лучше. Три механизма, которые здесь работают. Видимость: решающий не может держать в голове десять направлений, он помнит те, о которых слышал. Срочность: тема, которая звучит как «горит», попадает в приоритет автоматически, даже если её эффект меньше. И риск: тема, связанная с риском, получает ресурс быстрее, потому что никто не хочет, чтобы риск реализовался и его спросили, почему не дали. Все три механизма работают на того, кто умеет о себе напоминать. И все три можно использовать без шума.

Как стать видимым без шума — три практики. Короткий отчёт раз в две недели: не просьба, а факт — что сделано, что рискованно. Одна тема на совещании, но своя: не «у меня всё», а конкретный риск или результат. И заранее известная цифра: когда вас спросят, у вас уже есть ответ. Это не громкость, это регулярность. Регулярность работает лучше громкости, потому что не вызывает раздражения и создаёт привычку: вас начинают ждать. Почему тихие проигрывают — две причины, и вторая важнее первой. Тихий руководитель часто считает, что работа говорит за себя. В компаниях, где решения принимаются по документам, это отчасти верно — но документ должен кто-то прочитать и вспомнить. Если о вас не помнят, ваш документ читают в последнюю очередь, и читают с вопросом «а это кто».

И вторая: тихие не заявляют риск. Они говорят «мы спра-

вимся», а громкие говорят «мы не справимся, если». Первое звучит лучше в моменте и хуже в бюджете: ресурс дают под риск, а не под уверенность. Что делать — четыре вещи. Перестать считать, что скромность — достоинство в бюджетном процессе: она достоинство в отношениях, но не в конкуренции за ресурс. Выбрать одну тему, которую вы будете повторять, — не десять. Заявлять риск заранее, а не после. И не путать видимость с навязчивостью: навязчивость вызывает сопротивление, регулярность — привычку. Отдельно про цену громкости, потому что она накапливается. Первый год человек, который постоянно напоминает о себе, получает ресурс. Второй — начинает раздражать. Третий — его заявки рассматривают с поправкой на «он всегда просит».

Причина в том, что громкость не различает приоритеты. Если вы звучите одинаково громко и по важному, и по мелочи, люди перестают различать, где действительно горит. Сигнал становится фоном. Поэтому громкие выигрывают тактически и проигрывают стратегически: в моменте они получают, через два-три цикла их перестают слышать. Как звучать по-разному. Практика простая: заявите один приоритет и держите его. Если у вас три темы, выберите одну главную и говорите о ней; остальные упоминайте только тогда, когда спрашивают. Это выглядит как отказ от части влияния, но работает наоборот: человек с одной темой запоминается, человек с десятью — нет.

И есть третий вариант, который почти не используют:

быть тихим, но регулярным. Не выступать на каждом совещании, а присылать короткий отчёт раз в две недели. Не напоминать о себе в разговорах, а появляться с цифрой в нужный момент. Такой стиль требует дисциплины, но даёт то, чего не даёт громкость: репутацию человека, у которого всегда есть данные. А данные — это то, что решающий ищет, когда выбирает между заявками.

На защите бюджета Артём спорил о цифрах: «нам нужно на двадцать процентов больше, потому что вырос объём». Финансовый контролёр отвечал цифрами: «в прошлом году вы освоили девяносто восемь процентов, значит, резерв есть». Спор длился сорок минут и закончился ничем: каждый остался при своих, а решение приняли по другому основанию. Причина в том, что они говорили о разных вещах. Артём говорил о потребности, контролёр — об освоении. Ни один не говорил о приоритете, а бюджет — это именно приоритет, выраженный в цифрах. Три функции бюджета, и они объясняют, почему спор о цифрах бесполезен. Разрешение: бюджет говорит, что можно тратить, а что нельзя. План: он показывает, на что рассчитывает компания в следующем периоде. Контроль: по нему сравнивают факт с планом и делают выводы о руководителе.

Из этих трёх функций следует важное: бюджет не про вас, а про компанию. Ваша заявка конкурирует не с другой заявкой, а с представлением компании о том, что важно. Почему спор о цифрах бесполезен. Цифры в бюджете — производ-

ная от приоритетов. Если приоритет не в вашу пользу, любая цифра будет казаться завышенной; если в вашу — любая покажется обоснованной. Поэтому спор о цифрах без спора о приоритете — это спор о следствии. Правильная последовательность: сначала приоритет, потом цифра. Если вы начинаете с цифры, вы уже проиграли: вас будут резать, пока цифра не станет разумной, а разумность определят без вас. Кто владеет приоритетом. Приоритет принадлежит не финансам. Финансы его оформляют, но не создают: они сводят заявки и применяют правила. Приоритет создаётся там, где формулируются цели компании.

Поэтому защита бюджета начинается не в финансовом отделе, а там, где решается, что важно. Если вы приходите только к финансам, вы приходите к тем, кто считает, а не к тем, кто определяет. Что это меняет — три вещи. Ваша заявка должна быть связана с целью компании, а не с потребностью подразделения. Разговор о приоритете нужно вести до бюджетного цикла, а не в момент защиты. И финансы — союзники, а не противники: они помогут оформить заявку, если увидят, что она связана с приоритетом. Кейс показывает, что меняется только контекст. Артём переделал заявку: вместо «нам нужно больше» написал, что сокращение поддержки увеличит время реакции и это напрямую влияет на удержание клиентов, — а удержание в этом году объявлено приоритетом.

Цифра осталась той же. Но изменился контекст: теперь

она была не просьбой, а следствием приоритета. Заявку не увеличили, но и не урезали. Это был первый раз, когда его услышали. Как бюджет выглядит в таблице. Сводная таблица — документ, который стоит увидеть хотя бы раз. В ней обычно пять колонок: направление, заявка, лимит, разница, примечание. Всё остальное — ваши двадцать страниц — не помещается. Из этого следует практический вывод: ваша задача не написать красивый документ, а попасть в нужную строку с нужной пометкой. Пометка «приоритет», «риск» или «обязательство» стоит дороже, чем пять страниц расчётов. Кто ставит пометки. Сводящий — по правилам, которые он применяет, и по информации, которую получил. Если он не знает, что ваша заявка связана с обязательством, он поставит «прочее», и это не злой умысел, а нехватка данных.

Поэтому разговор со сводящим — не формальность, а способ повлиять на пометку. Один вопрос «что считается приоритетом в этом цикле» может изменить судьбу заявки сильнее, чем час на защите. Что делать с лимитом. Лимит по направлению часто известен заранее — сводящий его знает, руководитель тоже. Если вы просите больше лимита, вы тратите силы на спор, который уже решён. Практика: спросите лимит до подготовки. Если он меньше потребности, планируйте не «как получить всё», а «что сохранить в первую очередь».

Артём полгода считал, что бюджет решает финансовый директор: он вёл защиту, задавал вопросы, подводил итог.

Поэтому Артём готовил материалы для него, говорил с ним, отвечал на его замечания. А потом узнал, что итоговая таблица формируется в планово-экономическом отделе, где сидит человек, которого он никогда не видел, и что именно этот человек решает, какие заявки попадут в приоритет, а какие отложатся до следующего квартала. Это типичная ошибка: человек идёт к тому, кто заметен, а не к тому, кто формирует документ. В бюджетном процессе заметность и влияние совпадают редко.

Четыре роли, и их полезно различать. Тот, кто формирует заявку, — вы. Тот, кто сводит заявки и применяет правила, — обычно планово-экономический отдел или финансовый контролёр. Тот, кто утверждает, — руководитель или комитет. И тот, кто исполняет и отчитывается, — снова вы. Влияние распределено неравномерно: сводящий часто влияет больше утверждающего, потому что именно он решает, что попадёт в таблицу, а что будет отмечено как «не приоритет». Сводящий — ключевая фигура, о которой почти не думают. Он не принимает решение, но определяет его рамку: какие строки будут видны, какие критерии применены, какие заявки сравнены между собой. Если ваша заявка попала в таблицу с пометкой «прочее», её судьба решена до обсуждения.

Поэтому первое, что стоит выяснить: кто сводит бюджет вашего направления и по каким правилам. Это не секрет: обычно достаточно одного разговора. Как выглядит процесс.

Типовой цикл: сбор заявок, сведение, предварительное согласование, защита, утверждение, доведение лимитов. На каждом этапе есть возможность влиять, но цена разная: на этапе сбора — дёшево, на этапе защиты — дорого, после утверждения — почти невозможно. Большинство людей появляются на этапе защиты, когда таблица уже сведена. Именно поэтому их аргументы не работают: они спорят с документом, а не участвуют в его создании.

Где ваша точка входа — три варианта. Участвовать в сборе, то есть попасть в список тех, кто формирует заявку по правилам, а не приносит письмо с потребностями. Поговорить со сводящим до сведения — уточнить критерии и формат. Выйти на утверждающего заранее — не с просьбой, а с контекстом. Самый дешёвый — второй. Разговор со сводящим занимает двадцать минут и меняет судьбу заявки сильнее, чем час на защите. Что спросить у сводящего — четыре вопроса. По каким критериям сравниваются заявки? В каком формате удобно получить обоснование? Какие заявки в этом году считаются приоритетными? Что происходит с теми, кто не попал в лимит? Эти вопросы не выглядят как попытка повлиять: они выглядят как желание сделать работу правильно. И именно так они и работают.

Кейс показывает, сколько даёт один разговор. Артём нашёл сводящего — им оказалась аналитик планового отдела, которая работала в компании третий год. Пришёл с одним вопросом: «В каком виде вам удобно получить обоснова-

ние, чтобы его не пришлось переделывать?» Разговор длился двадцать минут. Артём узнал три вещи: заявки без цифры эффекта автоматически попадают в «прочее»; приоритет в этом году — удержание клиентов; лимит по направлению уже известен, и он меньше, чем просили все. Последнее было неприятно, но полезно: он перестал бороться за невозможное и начал думать, что сохранить.

Кто утверждает. Утверждающий — тот, кто подписывает итог. Его роль кажется главной, но влияние часто меньше, чем у сводящего: он видит готовую таблицу и редко меняет её по существу. У него нет времени разбираться в каждой строке, и он доверяет тому, кто сводил. Из этого следует: не игнорируйте утверждающего, но и не стройте всё вокруг него. Он важен для одного — для финального решения; всё остальное решается до него. Как выйти на утверждающего. Прямой путь — через руководителя или через сводящего. Непрямой — через совещания, где он бывает, и через письма, которые он читает. Второй медленнее, но даёт контекст: человек, который уже слышал о вашей проблеме, читает заявку иначе.

Ошибка — появляться у утверждающего впервые в момент защиты. Тогда вы для него одна из десяти заявок, и он не знает ни вас, ни вашей ситуации. Что говорить. Коротко: что изменилось, что вы просите, что даёте взамен. Не больше трёх фраз, если разговор случайный, и десять минут, если назначенный. И одна деталь: спрашивайте не «дадите

ли», а «на что мне ориентироваться». Ответ даёт вам рамку, а ему — ощущение, что он участвует в решении, а не получает просьбу.

Проверьте себя. Что именно урезали в вашем бюджете и что оставили — по строкам, а не по сумме? Заметна ли ваша тема в разговоре, или вы появляетесь раз в квартал вместе с заявкой? На каком этапе процесса вы обычно появляетесь и кто в это время уже свёл таблицу? И последнее: кто в вашей компании формирует повестку — назовите человека, а не отдел? Если на два из этих вопросов нет ответа, дальше читать рано: остальное опирается

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.