

Ржавчина в строительстве

Интервью с Дмитрием Китченко, Президентом Группы компаний «Рокса»

— **Дмитрий Евгеньевич, в добрые старые времена вы постоянно удивляли нас и наших читателей нестандартными идеями, смелыми ходами и впечатляющими результатами в области управления компанией. А что сейчас?**

— Шесть лет назад я ушел с должности Генерального директора и перестал заниматься оперативным управлением. Теперь нахожусь на значительном удалении от текущих дел, вопросами занимаюсь в основном на уровне холдинга. Соответственно, с этой новой позиции и бизнес начинает видаться в другом ракурсе, и проблемы выглядят иначе.

— **Можно пример одной из таких проблем?**

— Хотелось бы о чем-то более приятном. Но, к сожалению, в последнее время приходится вплотную сталкиваться с коррупцией внутри бизнеса. Раз годовой отчет прошел, второй раз, третий... Видишь тревожные тенденции, в том числе по рентабельности, по структуре прибыли. Появляются вопросы. Когда начинаешь задавать их людям и получаешь ответы, за-

крадываются сомнения в том, насколько они объективны и правдивы...



— **А потом оказывается: не объективны и не правдивы...**

— Увы. В нашем деле есть два предрасполагающих к коррупции обстоятельства. Первое — это экономика строительного проекта, особенно длительного, крупного и нетипового. В договорах с заказчиками твердо устанавливается стоимость работ. Но размеры наших будущих затрат, себестоимость проекта — скорее прогноз, чем точный расчет. Слишком много степеней неопределенности. Чем приблизительнее плановые показатели по затратам, тем сложнее их контролировать, тем выше риск хищений, которые будут списаны на себестоимость.

Есть и второй источник рисков. Когда специализируешься на генподряде, концентрируешь в компании не руки, а прежде всего мозги, то невольно попадаешь в зависимость от этих самых мозгов. Чем более сложны и нестандартны ситуации, с которыми работают наши сотрудники, тем труднее загнать их в русло простых и легко контролируемых технологий.

Новости наших клиентов и партнеров

- Атриум 1 этажа **Dream House** превратился в уголок изысканных ароматов и всевозможных приятных сюрпризов, оформленный в английском стиле. Центр экспозиции — настоящая английская чайная церемония. Каждые выходные с 12.00 до 18.00 вы можете не просто согреться ароматным чаем, но и узнать, как лучше раскрыть аромат и вкус разных сортов чая, с чем его пить и как максимально насладиться напитком.
- Компания «Л'Этуаль» открыла магазин в новом формате — City of Dreams — подлинный город с нетривиальными зданиями и сооружениями, вдохновленный французским стилем и изысканностью. Расположенный в торговом центре Москвы Мега Белая Дача этот уникальный магазин откроет новую эпоху опыта совершения покупок, где мечта воплощается в реальность.
- 5 октября 2014 года в Санкт-Петербурге состоялась XII церемония вручения Национальной премии в области индустрии моды «Золотое Веретено», в рамках которой ежегодно проходит награждение лауреатов за наивысшие профессиональные достижения в сфере формирования и развития индустрии моды в России. **Федеральная сеть** мультибрендовых department stores «Снежная Королева» удостоилась награды в номинации «Организация Фирменной Торговли».

Двадцать лет ШАГаем с Вами

– Коррупция в инжиниринговой компании не похожа на коррупцию в других отраслях? Пути противодействия ей в каждой отрасли должны быть свои?

– Да, это так. Скажем, в розничной торговле в группу риска попадает большое количество низового персонала, работа которого достаточно технологична. Это прежде всего продавцы, складские работники. Их много, но их профессиональные действия протекают в одних и тех же последовательностях и ситуациях. Поэтому в рознице, чтобы снизить потери от хищений и коррупции, можно применить системные меры, что называется, по всему фронту. У нас это сделать гораздо сложнее.

– Какие звенья и типы должностей в вашем бизнесе наиболее уязвимы для коррупции?

– Основная группа риска — это позиция коммерсанта и позиция руководителя проекта. И у того и у другого есть масса возможностей манипулировать финансовыми отношениями с заказчиками, подрядчиками и поставщиками. Коммерсант может вступить в сговор с представителями заказчика. Может заложить в расчеты по проекту свой интерес, маскируя его под необходимые затраты. Может навязать подрядчиков, на привлечении которых якобы настаивает заказчик. У руководителя проекта, который напрямую решает вопросы привлечения подрядчиков и поставщиков, возможностей для злоупотреблений в разы больше.

Коррупционированность этих двух ключевых позиций в нашем бизнесе — это не только утечка прибыли, но и нарушенное ценообразование. Если коммерсант и руководитель проекта играют по правилам, то система мотивации их построена так, что коммерсант заинтересован максимально снизить себестоимость проекта, а производитель — зависить, спрогнозировать с запасом. Каждый тянет одеяло на себя, идут обсуждения и споры, нащупывается что-то среднее, и в результате мы получаем более-менее реалистичное ценообразование. Если же и тот и другой начинают рассчитывать не на вознаграждение по результатам, а на коррупционный доход, то механизм взвешенного ценообразования перестает

работать. Зачем им спорить и торговаться, если каждый и так свое возьмет?

А самый опасный момент — это сговор между коммерсантом и руководителем проекта. Это уже следующая степень падения. Если такое случилось, то можно быть уверенным на 99 процентов, что и руководитель компании в курсе. И он либо закрывает глаза на подвиги своих подчиненных, либо участвует в дележке ворованного пирога. Мы плотно общаемся со многими людьми из нашей отрасли, с самыми разными. Информация, что называется, из первых рук. И случаев, когда коррупция поражает высшие этажи управления — очень много. Только отошел владелец от управления — глядь, голова коррупционного спрута выросла прямо под ним, в лице наемного управляющего.

– Шесть лет назад, когда вы еще работали в должности Генерального директора, и не только вся отчетность под рукой, но и люди на виду — проблема коррупции не была столь острой и актуальной?

– Когда я был Генеральным директором, любая проблема имела имя, фамилию и отчество. Когда ты в гуще оперативного управления — имена, должности, контрагенты — все это постоянно мелькает перед тобой. Как следствие, если замечаешь, что с бизнесом происходит что-то неладное, довольно скоро начинаешь соотносить это с конкретными людьми. Вот этот руководитель проекта работает с такими-то компаниями, столько-то платежей в их адрес прошло. Почему так много платежей в самом начале работ? Почему всегда одним и тем же? Почему такая низкая рентабельность? Начинаешь копать вглубь, до чего-то докапываешься. В конечном счете злоупотребления можно было пресечь на ранних стадиях, пока они не заходили слишком далеко, не превращались в систему.

Но когда пересаживаешься в кресло Президента — уже не знаешь лиц и имен. Предмет управления становится другим, выглядит по-другому. Всю ситуацию в компании акционеры видят уже не через конкретных людей, а через отчетность и аналитику. Первое и главное, что выпадает из поля зрения, — выпадают конкретные имена.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**ГК «АРПИКОМ»
с 24-летием!**

**Компанию «КИТ»
с 22-летием!**



**Компанию «Черус»
с 23-летием!**

**DVI GROUP
с 12-летием!**

Компанию «Вымпелком» с 21-й годовщиной!

А вместе с именами выпадают и компании, которые окружают каждое имя в качестве подрядчиков и заказчиков. Бизнес предстает более крупными мазками, оперируешь в основном наименованиями крупных объектов. Зачем больше информации? Ведь специально создавались фильтры, чтобы не утонуть в ней! Но как только сотрудники замечают, что ты многого не видишь, — появляется соблазн начать свою игру. Скажем, коммерсант может найти хороший заказ и за более чем нескромное вознаграждение сдать его конкуренту. Сидя в президентском кресле, об этом не узнаешь. Почему? Потому что у тебя нет имен. Есть только отчеты, не содержащие аналитики по именам и фирмам.

— Приходится возвращаться к системе более детального «пофамильно» контроля?

— Если вводить дополнительные степени детализации в отчетность, грузить ее именами, а потом еще чем-то — отчеты превращаются в джунгли, где еще труднее что-то разглядеть. Да и вопрос цены здесь важен.

Любой бизнес, даже крупный, всегда стоит перед дилеммой: либо вкладываешься в систему отчетности и контроля, либо — в само дело, ради которого все затевалось.

Мы всегда стремились поддерживать бизнес в легкой весовой категории, не опутывая работу громоздкими бюрократическими процедурами. Утяжелять учет и отчетность, нагружать бизнес аналитиками и контролерами — это не наш путь. Это дорого. И не всегда эффективно. Во многих крупных строительных компаниях, где и отчетность гораздо круче и полнее нашей, и аналитические отделы работают, и контролеры везде поставлены — коррупция имеет столь же впечатляющий размах, что и масштабы самой компании. Мы сами работаем у них подрядчиками и видим, что там происходит. Мне кажется, что сегодня коррупция настолько органична для строительного рынка, что как только в него погружается персонал — он автоматом проникается этим коррупционным духом.

— И так по всей отрасли?

— Во всяком случае, изрядный кусок московского строительного рынка мы хорошо знаем по личным контактам, и проблемы везде одни и те же. Приходится много беседовать с людьми, которые с этим борются и в этом поле живут, и картина складывается такая, что бедствие расплзается вширь и вглубь. В регионах, возможно, не все так запущено. Дело здесь не только в отрасли. Постоянно сталкиваешься с тем, что наше общество в целом все более лояльно относится к коррупции в бизнесе. Проведите анонимный опрос среди выпускников школ, проведите опрос среди офисных работников. Отношение очень терпимое, если не сказать благосклонное. А это что означает? Что сегодня у людей уже нет иммунитета. Что их не перевоспитаешь и на людей с другими ценностями не заменишь. Просто потому, что не найдешь.

— Есть у коррупции любимый возраст?

— Наиболее уязвимый возраст — начиная с 28—30 лет. У молодых людей появляются семьи. И очень серьезно меняется мотивация, связанная с получением

дохода. У большинства молодых сотрудников совсем другие мотивы и стимулы, чем двадцать или даже десять лет назад. Сегодня человек приходит в компанию и сразу же начинает вертеть по сторонам головой, искать возможности для злоупотреблений. И находит. Молодой парень, талантливый, перспективный. Тебе-то зачем? Тебе еще учиться надо, это твой первый объект! Нет, и он туда же. Людей тщательнее отбирать? Да все они по-своему нормальные. Просто новое поколение, дети нового времени. Сегодня «не за страх, а за совесть» уже не работают. Страх потерять должность, стремление к стабильности — все это сегодня не работает. А по всем информаци-

онным каналам — потоки соблазнов: квартиры должны быть вот такие, дома — вот такие, отдыхать нужно вот так-то, все должно быть очень роскошно и очень дорого. Менталитет у людей меняется, меняется необратимо и непоправимо... Интересно, кто-то исследовал причины, корни этого явления? Это ведь не проблема профессии, не проблема рынка и не проблема советского наследия. Здесь что-то другое...

— Если неясны причины, давайте поговорим о следствиях. Какие злоупотребления распространены со стороны руководителей проектов?

— Например, фиктивная приемка этапов невыполненных работ. Объемы работ выполнены только на бумаге, а деньги так называемым подрядчикам уже выплачены.

— Но это же обязательно всплывет!

— Если стройка большая — это может всплыть через год-два. А может вообще не всплыть. А человек к этому времени может уволиться. А у нас проекты в основном длинные, не меньше полутора лет.

Идем дальше. Допустим, у нас поставлен финансовый контроль исполнения бюджета. Как его обойти? Начинается игра на дополнительных работах. Вдруг появилась необходимость в дополнительных, незапланированных работах. Такая необходимость действительно часто появляется. Только работы в бюджете не просчитаны, поэтому их стоимость легко можно зависить. Прикрываясь срочностью и никого не предупредив, руководитель проекта приглашает подрядчиков. Они приходят на объект, делают работу, даже без аванса делают. А потом, когда наступает время рассчитываться, у компании вдруг появляются непредвиденные долги. Вроде шли по бюджету нормально, были в плюсе, и вдруг — плюс моментально превращается в минус. Очень часто, чтобы избежать ценового контроля, дополнительные работы по завышенной цене объявляются сверхсрочными и выполняются как можно раньше. Чтобы выскочить из-под контроля, можно просто сделать работу наперед, сломав имеющийся бюджет и график. Переверстывать графики и бюджеты финансовая служба не заточена, у нее нет под это ресурса. Потому что если создавать систему онлайн-обновления и контроля бюджета, то стоимость такой системы будет соизмерима с коррупционными потерями.

Или еще вариант. Крупный госконтракт, огромные деньги. А чем плохи огромные деньги? Колоссальное



количество транзакций. Десятки тысяч. Поставщиков, подрядчиков — тучи. Мы запускаем проект и вдруг обнаруживаем, что начинают вылетать сроки. Сроки начинают сыпаться во всех местах, по всем направлениям. И проект теряет управляемость, погружается в хаос. Руководители проекта поют нам про подрядчиков, про их страдания. А в это время заказчик начинает нас жестко прессовать. Мы сводим информацию воедино и видим: физически на объекте картина одна, от руководства проектом — другая, а от заказчика — какая-то третья. Оказывается, люди, управляющие этим проектом, поставляли дезинформацию, чтобы искусственно создать давление со стороны заказчика, создать цейтнот. Когда аврал-пожар, то никому уже не до проверок, и уведенные на сторону затраты легко скрыть. Подрядчику не заплатили, предназначенные ему деньги куда-то отогнали. А транзакций столько, что их регулярными сверками заниматься невозможно, Финансовая служба не в состоянии все это переварить. Но все-таки финансистов что-то насторожило, они нам просигналили, и мы, чтобы разобраться с ситуацией, привлекли дополнительный ресурс. И поняли: все делалось, чтобы создать давление заказчика. Чтобы под его прессингом мы запускали режим пожарной ликвидации проблем. А под этот шум и гам наши герои проворачивали свои дела. Красиво задумано? Провернули раз, провернули два. На третий раз мы раскусили.

— По вашим оценкам, коррупция в бизнесе разрослась, обрела размах. А менялся ли со временем ее характер?

— В свое время, когда мы начинали бизнес, основные коррупционные потери были в точках контакта с государством. В середине двухтысячных картина существенно поменялась: от внешних границ бизнеса коррупция пошла вглубь.

Раньше мы думали: подворовывают, ну ладно, главное, чтобы дело делали. В конце концов всегда можно определить: окончательно зарвался человек или еще нет. А сейчас часто и дело-то свое делают плохо, и нет заинтересованности в долгосрочных отношениях с работодателем. Главное — урвать. Урвать и уйти. А еще лучше — уйти с собственным бизнесом, выстроенным на твоих ресурсах. Какие основные потери от коррупции? Увод части реальной прибыли, увеличение рисков неисполнения контрактов, разрушение наработанной репутации. Дальше — больше. Теперь мы говорим уже о создании юридических лиц, паразитирующих на «материнском» бизнесе. На его заказах, на деловых контактах, на патентах. Этаким бизнес внутри бизнеса. Или бизнес верхом на бизнесе. Такое тоже бывает. Там, где владельцы не участвуют в оперативном управлении, это явление очень распространено. Не только в строительстве, но и в девелопменте. Казалось бы, и зарплаты астрономические, и парашюты золотые да платиновые. Так этого мало, еще и воровство с астрономическим размахом! Зарплата не играет роли! Может быть, поначалу на злоупотребления толкала бедность: мало платили подрядчикам, мало платили персоналу. Но сегодня все по-дру-

гому. Такое впечатление, что участие в коррупции — это как азартная игра. Как так: я здесь и я не воспользуюсь? Все же пользуются! Все! А я чем хуже?

— А как чувствует себя бизнес-коррупция в Европе, в странах с развитой рыночной экономикой?

— Я неплохо знаю ситуацию в Финляндии. Там — в нашей отрасли по крайней мере — вообще нет коррупции! Да, очень дорого. Но люди работают по-другому, и отношение к коррупции тоже совсем другое. Своего они не отдадут, но никогда не позарятся на чужое. Это если говорить о ситуации внутри бизнеса. Чиновники — это уже другой вопрос.

— А что произойдет, если такому вот честному финскому парню случится работать в коррумпированной российской компании?

— Было время, когда мы брали на работу иностранных программистов. Они держались особняком и жили по своим понятиям и правилам. Но программисты по роду деятельности не слишком подвержены коррупционному влиянию. Коррупционная аура сгущается вокруг должностей, которые имеют отношение к движению денег или материальных ценностей.

— Создавать систему «всевидающего» контроля — слишком дорого, не создавать никакой системы — тоже чревато убытками. Вы нашли для себя золотую середину?

— Верно, создавать систему тотального контроля мы не готовы, это путь тупиковый и экономически неоправданный. Но не готовы мы к этому не только по экономическим соображениям. Все-таки наше поколение выросло из советского прошлого и воспитано на определенных ценностях. И в людях всегда хочется видеть в первую очередь хорошее. Не вяжется это наше воспитание с идеей мелочного контроля за всеми и каждым. Но и опускать руки перед коррупцией мы не собираемся. Когда узел коррупционных связей обнаруживается — стараемся вычищать и вырывать его с корнем. Даже переплачивать за ликвидацию паразитических схем и структур. Даже если это не оправданно экономически и дешевле просто закрыть глаза на все безобразия. Проводя такую политику, за двадцать лет нам пришлось ликвидировать либо восстановить с чистого листа несколько своих предприятий. Затраты были огромные, но очищение того стоило.

Еще один подход, который мы в последние годы применяем — периодически ломать сложившиеся управленческие схемы. Распределение полномочий, порядок заключения контрактов, порядок привлечения подрядчиков — как минимум раз в три года все надо кардинально менять. И перемещать ключевых людей по должностям. Мы делаем это постоянно. Но год-два проходит, и уже снова думаешь: поменять все еще раз или уволить кого?.. Обновлять систему управления нужно постоянно. А как иначе? Находишь какой-то вариант защиты бизнеса, реализуешь его, но проходит совсем немного времени, и люди адаптируются к новой системе! Только выста-



вил заграждения и рогатки — тут же персонал включает мозги на ответный ход: как все это обойти? И вот что приходится признать: чем выше уровень образования и интеллекта сотрудников, чем они талантливее — тем короче век той или иной антикоррупционной придумки. Что и говорить, люди у нас умные...

— Послушаешь вас, и поневоле тянет на обобщения. Перспективен ли, успешен ли последний проект построения капитализма в России? Прочен ли его фундамент? Какое ему уготовано будущее?

— Да уж с собственными доводами не поспоришь. Но справедливости ради хочу сделать одну оговорку. В очередной раз я столкнулся с фактами злоупотреблений в своем бизнесе совсем недавно. Понятное дело — шок, ураган эмоций. Все это слишком свежо. И очень может быть, что не во всех своих оценках я до конца объективен и беспристрастен. Ничто не мешает тем, кто будет читать запись нашей беседы, учесть этот момент. И, как это принято в стрельбе по мишеням, для большей точности сделать «поправку на ветер». ✨

Беседовал Юрий Пахомов

Урок семейного бизнеса

Многие управляющие и владельцы задумываются сегодня над одним и тем же вопросом: как пережить наступающие времена, которые уже и сейчас скупы на выручку, а обещают быть еще более тяжелыми? В этой заметке мы расскажем о крайне интересном для нас и, надеемся, полезном для читателя подходе к решению такой проблемы в прошлую кризисную волну. Тогда с вопросом о путях выживания к нам обратился владелец компании, специализировавшейся на оказании развлекательных услуг.

Страна входила в острую фазу экономического кризиса 2009 года, бизнес лихорадило. Выручка упала на четверть, компания несла убытки. Ситуация усугублялась еще и обилием набранных кредитов. Положительный финансовый результат нужен был любой ценой. Иначе банки воспользуются правом поднять ставку, и тогда — неизбежное банкротство.

При составлении годового бюджета мы нашли немало возможностей ужать расходы. По большинству статей затраты были доведены до предела: урежь еще — и бизнес начнет трескаться и рассыпаться. Но на уровень безубыточности это компанию не выводило. Нужно было что-то делать с самой толстой расходной статьей — фондом оплаты труда. Вместе с владельцем мы начали слой за слоем снимать с затрат на персонал лишний жир. Запланировали сокращение не справлявшихся с задачами сотрудников. До предела уменьшили количество должностных позиций в штатном расписании региональных филиалов. Но и это не помогло. Расчеты показывали: для достижения минимальной прибыльности ФОТ должен составлять существенно меньшую, чем сегодня, долю от выручки. А если в какой-то месяц выручка провалится еще сильнее — пропорционально должны падать и расходы на оплату труда. Так был выведен целевой процент доли оплаты труда в месячной выручке, который позволял бы бизнесу не скатываться в убытки. Но как реализовать идею? Просто сократить оклады нельзя: они окажутся настолько мизерными, что персонал уволится в первую же неделю. Тогда что?

Решение подсказал зарубежный опыт. В Америке предприятия, аналогичные региональным филиалам на-

шего клиента, имеют еще меньший приток посетителей и меньшую выручку. И тем не менее держатся на плаву. Секрет в том, что на соседнем полушарии этот бизнес является традиционно семейным. И каждая семья, воюя не числом, а умением, ухитряется справляться гораздо меньшим количеством рук, чем имеется должностей в штате нашего филиала. Там нет должностной специализации, каждый — универсальный солдат, и все могут всё. Внедрить этот принцип у нас? А почему бы и нет? Сегодня при небольшом количестве посетителей один человек вполне мог бы совмещать функции техника и администратора, администратора и бармена, бармена и гардеробщика. И только таким способом можно выжить!

Решение прорабатывалось с руководителями филиалов. Поначалу идея вызвала шок и сильнейшее сопротивление. Но, выложив на стол простые цифры и убедительные расчеты, мы показали, что вариантов всего два: либо принять предложенный принцип, либо — закрыть филиал. Убедить удалось всех, и в течение последующих двух месяцев каждый так или иначе сумел реализовать замысел. Менеджерам удалось удержать и вовлечь в игру по новым правилам значительную часть сотрудников. Люди спешно осваивали смежные специальности, а их руководители, опираясь на текущие выручки и характерную недельную динамику, учились гибко регулировать минимально необходимый состав смены на завтра.

Мы гордимся результатами этого проекта: несмотря на катастрофическое положение в отрасли и массовое закрытие предприятий конкурентов, компания пережила голодный год с прибылью! Ни один из двух десятков филиалов не был закрыт. Часть людей покинула компанию, но уровень зарплат

оставшихся был не ниже, чем до кризиса. Там, где невозможно было проскочить с традиционным штатным расписанием, прорыв обеспечила скромная по числу, но подхватывшая все штатные функции группа универсалов. Конечно, такое антикризисное решение не гарантирует успеха в любой ситуации. Но пробовать, искать и на этом пути нужно обязательно. ✨



В. Хомутов

Шесть лучших способов говорить о деньгах

Хватит вести разговоры о цене. Вместо этого начните говорить о ценностях и выгодах.

Слишком часто, когда начинается «разговор о деньгах», покупатель поднимает вопрос о цене.

По моему опыту, цена зачастую озвучивается в беседе слишком рано. Покупатели часто используют ее в качестве отборочного критерия, прежде чем хотя бы малая толика ценности была им предложена. Разумеется, мы будем обсуждать цену — однако это должно случиться только после того, как покупатель поймет преимущества работы с нашей компанией.

Есть три негативных аспекта в обсуждении цены:

- Вы говорите о *ваших* деньгах. Они сосредоточены на *своих* деньгах.
- Обычно подразумевается, что вы и покупатель говорите об одном и том же — другими словами, что ваша цена может быть сравнена с чьей-то еще, поскольку ваши продукты (товар) такие же. Часто дело обстоит не так.
- Вы обсуждаете «затраты на входе» (цена единицы продукции, услуги или решения) — но ценность состоит в «результатах на выходе» (надежность, действенность, эффективность, общая стоимость собственности — покупки и эксплуатации).

Я бы хотел, чтобы вы поработали над некоторыми языковыми изменениями в ваших беседах с потенциальными и реальными клиентами, когда вы обсуждаете деньги. Это не эвфемизм. Есть способы, чтобы сместить фокус беседы с цены на ценность.

1. «Конкурентоспособный на рынке». Сосредоточьте беседу на том, что вы собираетесь максимально помочь покупателю, оставив в стороне обсуждение исключительно цены. Если то, что вы продаете, это не то же самое, что продают все остальные, оно не может стоить столько же. С самого начала в беседе используйте термин «конкурентоспособный на рынке», уменьшая тем самым страх покупателя и откладывая разговор о цене до того, как будет установлена ценность.

2. «Скорость». Скорость означает деньги. Сосредоточьте беседу на том, как ваше решение может помочь клиенту быстрее получить нужный результат.

3. «Доходность». Как подсчитываются данные по вложению/результату? Клиенты ожидают, что вы понимаете их бизнес достаточно хорошо, чтобы сказать им, как ваше предложение повлияет на их итоговый результат в долларах.

4. «Уверенность в результате». Мы все что-то покупали, исходя только из цены, а потом выясняли, что оно не работает. Ваш клиент платит в том числе за уверенность в том, что ваше решение будет работать.

5. «Первая очевидная выгода». Расчет времени, определение сроков увеличивает доверие к вам, потому

что это дает клиенту возможность видеть «дату» получения выгоды, которую вы обещаете, — а это один из важнейших вопросов для таких предложений, выгоды от которых очевидны не сразу.

6. «Общая стоимость собственности». Делайте акцент на общей картине. Расходы могут включать ремонт, расходные материалы, время простоя и т.д. Поддерживайте беседу в области всей сделки и бюджета покупателя, а не цены.

Кстати, есть только одна ситуация, в которой разговор о деньгах может быть весьма кстати. Это когда вы говорите о деньгах покупателя и о том, как ваше решение может их приумножить.

Деньги страшны, только когда мы говорим о цене: покупатели боятся принять неправильные решения и «проиграть». Уберите «цену» из переговоров, и вы окажетесь в гораздо лучшей позиции. ✨

*Автор: Том Сирси (Tom Searcy)
Источник: <http://www.inc.com/tom-searcy/6-better-ways-to-talk-about-money.html?nav=next>*



Перевод: Консалтинг-Центр «ШАГ»

Из записной книжки консультанта

Топ-менеджер розничной сети: *«Покупатель — идиот, поэтому нужно строить магазины так, чтобы идиот в торговом зале хорошо себя чувствовал».*

Генеральный директор Финансовому директору: *«А знаешь, с чего надо начинать подготовку консолидированного бюджета? С бардака на твоём рабочем столе».*

Региональный директор розничной сети: *«Управляющего магазином, как это ни странно прозвучит, есть три руки!»*

Генеральный директор: *«Ключевая функция — представительская: обниматься, целоваться и договариваться».*

Бизнесмен: *«Я телевизор не смотрю, поэтому для меня каждый день солнце светит!»*

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

Главный редактор: Ю.В. Пахомов Выпускающий редактор: А. Калмыкова Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2014 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru