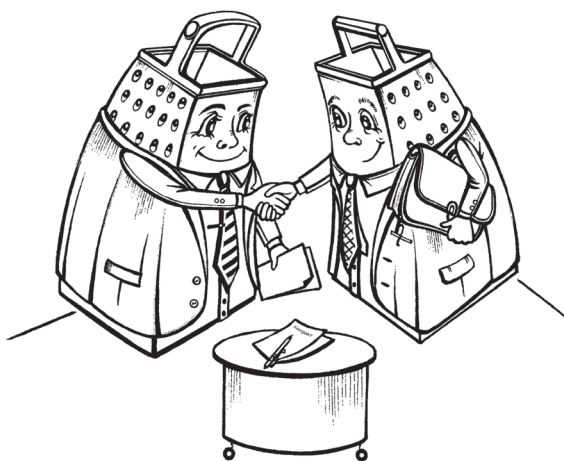


Сергей Филиппов

Деловые тёрки

Переговорология



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2016

УДК 330.16
ББК 88.4
Ф53

Филиппов С.

Ф53 Деловые тёрки. Переговорология / Сергей Филиппов. — СПб.: ВЕРТЕКС, 2016. — 176 с.

ISBN 978-5-9907454-2-1

В книге «Деловые тёрки. Переговорология» автор делится своим 20-летним опытом ведения переговоров на самых разных уровнях. Он дает в распоряжение читателю практические инструменты, наглядные, легкие в освоении методы, которые поданы с интересными примерами и юмором. Благодаря этим знаниям вы будете всегда добиваться лучших условий сотрудничества для себя и своей компании. Если у вас нет времени на чтение десятков книг по переговорам, прочитайте эту. В ней есть всё, чтобы стать хорошим переговорщиком уже завтра.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Сергей Филиппов, 2016

© Консалтинговая компания «Вертекс», 2016

ISBN 978-5-9907454-2-1

Содержание

Благодарности	7
Вступление	9
Глава 1. Перестаньте проигрывать переговоры за одну секунду	13
Глава 2. Правильное начало — половина дела	21
Глава 3. Пять непреложных правил переговоров	29
Глава 4. Цели переговоров и подводка к цели	39
Метод «Завышение»	41
Метод «Шоковое завышение»	41
Метод «Героическая или слезливая история»	44
Метод «Белая лошадь»	45
Глава 5. Сценарий переговоров. Как убедить оппонента в своей правоте?	51
Метод «Кто кому поверит»	52
Метод приближений	59
Метод альтернатив	63
Метод «Гипотетическая реальность»	66
Метод перспективы	72
Метод эмоциональной инерции, или восточный метод	74
Метод кранча	76
Метод высиживания, или метод «Присесть на ухо»	78
Метод дискомфорта	82

Глава 6. Что делать, если переговоры стали жесткими?	87
Давление статусом	90
Интерпретация	90
Слом диалога	92
Полный повтор	94
Контрприем. Снижаем давление	95
Отбиваться проще, чем давить	98
Глава 7. Как договариваться о скидках?	101
Метод изъяна	103
Метод «Деньги в руках»	103
Метод «Много-мало»	103
Метод «Видел дешевле»	104
Метод «Ограниченный бюджет»	105
Метод «Резерв»	105
Метод «Там пошли навстречу»	106
Метод «Благодарность»	106
Метод «Отговаривающий партнер»	107
Метод «Я вам помощь, вы мне скидку»	107
Метод «Прошу за скидку»	107
Метод «Суперсовет»	108
Метод «Пять негативных покупателей»	108
Метод «Рекомендация»	108
Глава 8. Конфликты. Как не превратиться во врагов?	113
Додумывание	116
Чужая вина	117
Коварные мотивы	118

Ярлык	119
Метод проекции	121
Мышление win-win	123
Глава 9. Как завершить переговоры, чтобы клиент не отыграл назад?	127
Глава 10. Переговоры о дебиторской задолженности	133
Инструмент увеличения оборотов	137
Почему клиент становится должником?	139
Абсолютный контроль	141
Вот-вот должны оплатить	142
Во всем виновата бухгалтерия	146
Если вы все сделали, но счет так и не оплатили?	150
Методы воздействия на должника	152
Приложение. Сценарий ваших успешных переговоров	157

Благодарности

Хочу выразить благодарность в первую очередь нашим клиентам. Благодаря вам мы можем публиковать книги, нести знание в мир и улучшать жизнь людей. Огромное вам спасибо и низкий поклон.

Хочу поблагодарить сложных клиентов, с которыми было почти невозможно договориться. Спасибо тем, кто нарушал обязательства и с кем возникали конфликты. Благодаря этим сложностям мы вместе с вами стали богаче опытом и сильнее характером.

Хочу выразить благодарность Екатерине Чупиной за работу над книгой и координацию всех работ, связанных с ее изданием и продвижением.

Огромная благодарность моим бизнес-партнерам, коллегам, управляющим партнерам — Ирине Кочневой, Виктору Щеглову, Максиму Днепровскому — за трудолюбие, за поддержку, совместную работу и большое количество новых идей, которые вы даете.

Спасибо Антону Мироненко, моему партнеру по социальному направлению. Продолжай, Антон, менять отношение людей к своей жизни и своим проблемам. Так держать!

Благодарности

Благодарю всех недоброжелателей и врагов, которые нас на дух не переносят, завидуют и порой усложняют нам работу. Мы гордимся, что вы у нас есть. Как говорят, за отсутствие врагов платят отсутствием успехов. Вы делаете нас выносливее и мудрее. Растем над собой и над вами.

Искренне ваш, Сергей Филиппов

Вступление

Обычно во вступлении пишут вдохновляющие слова о том, как и почему была написана книга и почему вам, дорогой читатель, необходимо ее прочитать. Я не буду вас убеждать в этом. Более того, настоятельно рекомендую ее не читать от корки до корки. Пробежитесь глазами, пролистайте. Выберите те методы, которые вам приглянутся больше всего, и примените их на практике. Сразу. Этот опыт будет бесценным.

Видите ли, человека нельзя научить насильно, можно лишь передать ему информацию. Что он будет потом с ней делать? Будет ли использовать или забудет — его выбор. Поэтому если хотите научиться вести переговоры круто, то сразу внедряйте в свою практику все мои методы. Как говорил Марк Твен, «человек, схвативший хоть раз кошку за хвост, знает о котях значительно больше, чем тот, кто только читал о них, но никогда не видел».

Друзья, без лишней скромности скажу: за свой 20-летний опыт переговорщика я ловил за хвост тигров. Это генеральные директора и собственники крупнейших компаний нашей страны. Это владельцы холдингов и заводов. Это богатые и влиятельные люди. И нам удавалось договориться.

Конечно, я проиграл много переговоров, упустил золотые шансы, непрослительно ошибался и попадал в неловкие ситуации. Благодаря своим поражениям я искал и разрабатывал новые методы переговоров, которые реально работают. Это и есть мой клад, которым я хочу с вами поделиться. О, если бы такая книга попала мне на рассвете моей карьеры!

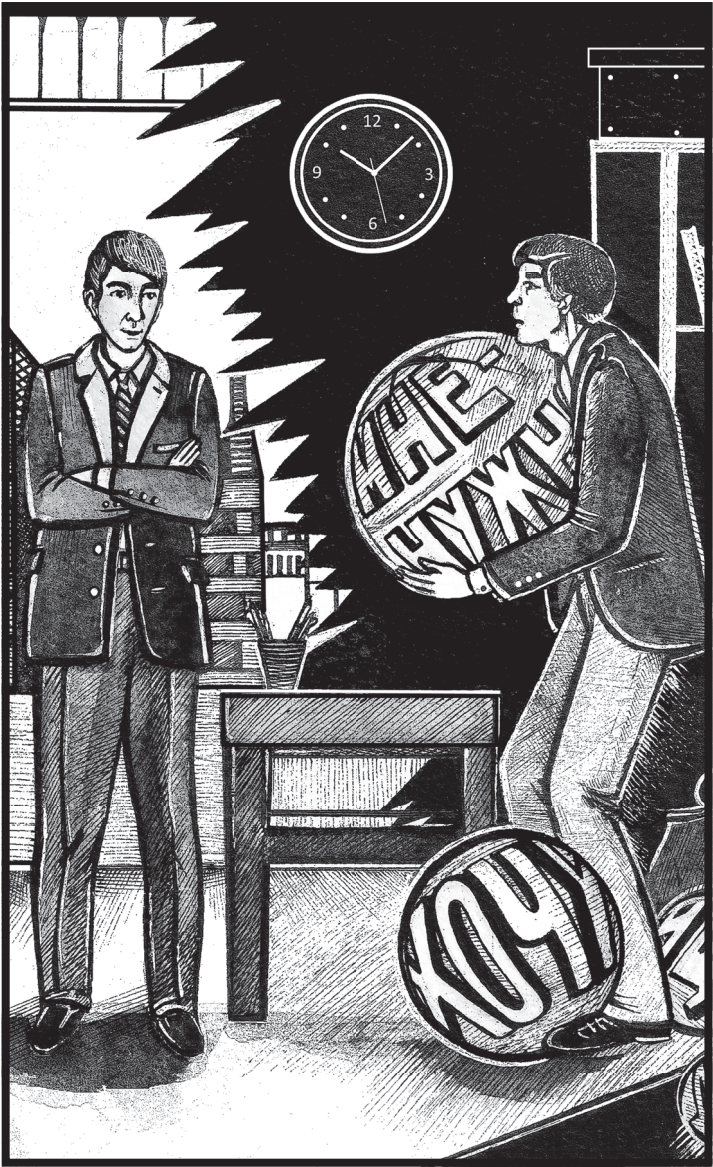
Согласитесь, настоящий переговорщик достоин восхищения. Посмотрите на него в деле: он всегда знает, о чем спросить и что ответить, он превосходно умеет убеждать, он разбирается в психологии, будто видит насквозь своего оппонента, порой предугадывая его выпад. Он говорит так, что его хочется слушать. Он умеет вовремя пошутить, вовремя промолчать, вовремя похвалить, вовремя надавить. Все у него получается легко и непринужденно. Он мастер. Порой смотришь на его работу, и все кажется так просто, очевидно. Будто можешь сделать так же, но при первой же попытке ждет провал. Только тогда понимаешь, сколько трудов лежит в основе его мастерства.

Научиться вести переговоры проще, чем кажется. Если знать, чему именно учиться. Ухватить суть переговоров можно быстро, буквально за один вечер, прочитав эту книгу. Далее вам потребуются десятки встреч, чтобы отточить свои навыки. Вы будете снова и снова возвращаться к этой книге. Только так вы сможете стать настоящим профи. Вероятно, вам будет трудно практиковаться самостоятельно — учиться самому всегда сложнее, чем под руководством тренера, — но все же сделайте над

собой усилие. Иначе все будет бесполезно. Возможно, поэтому я так долго не писал книгу о переговорах. Даже сейчас уверен, что, посетив мой тренинг, вы бы получили гораздо больше, нежели прочитав эти страницы. Однако не могу более игнорировать просьбы моих коллег, друзей, партнеров.

Ценю ваше время. В этой книге нет заумных объяснений и терминов, теоретического словоблудия и «воды». В книге я описал тот минимум, которого достаточно для получения максимума. Это книга-конструктор. В ней только практичные инструменты. Наглядные и прозрачные, легкие в освоении методы. Реальные примеры.

Желаю приятного использования данного конструктора переговоров для достижения всех ваших целей.



Глава 1. Перестаньте проигрывать переговоры за одну секунду

Что такое переговоры? Какое бы определение вы дали этому понятию?

Я часто задаю этот вопрос перед началом тренинга¹. Участники обычно сходятся на том, что переговоры — это разговор двух и более людей для достижения каких-то целей. Так ли это?

- Начальник разговаривает с подчиненным, ставит задачу. Это два человека. У них есть общая цель. Это переговоры?
- Мама спорит со своим пятилетним ребенком. Он хочет, чтобы она купила ему игрушку, а мама не хочет ее покупать. Это переговоры или нет?
- Двое друзей обсуждают идею собрать всех одноклассников и пойти развлечься куда-нибудь вечером. Это переговоры?

Как вы видите, коммуникация между людьми с какой-то целью не отражает суть переговоров. Чтобы никогда не путаться в понятиях, запомните два главных признака переговоров, которые непреложны, как закон. Собственно, они и составляют основу этого термина.

1. Обе стороны должны быть заинтересованы в переговорах и хотят договориться друг с другом.

Если одна сторона заинтересована, а другая нет, то это не переговоры, а продажа. Может, пройдет не одна неделя, месяц или год, пока не появится обоюдный интерес. Только тогда могут состояться переговоры по правилам, предложенным в этой книге.

¹ www.fight-negotiations.ru

2. Каждая из сторон может отказать в любой момент времени, если ее что-то не устраивает.

Только при выполнении одновременно двух этих параметров возможны переговоры. Смотрите, что происходит, если нарушено одно из них.

- Руководитель ставит задачу сотруднику. Обе стороны заинтересованы. Руководитель заинтересован, чтобы задача была выполнена. Сотрудник заинтересован выполнить ее, чтобы получить премию. Могут ли стороны отказать друг другу? Руководитель может, а сотрудник — нет. Он подчиненный и обязан выполнить задачу. В данном случае это постановка задачи, а не переговоры. Хотя они могут начаться, если сотрудник будет готов уволиться, лишь бы не делать то, что говорит шеф.
- Ребенок капризничает, хочет новую игрушку, мама не хочет ее покупать. Обе стороны заинтересованы в том, чтобы договориться. Мама хочет, чтобы ребенок перестал капризничать и пошел спокойно домой. Ребенок заинтересован в том, чтобы мама купила ему игрушку. Каждая сторона может сказать «нет». Мама может не покупать игрушку, и ребенок может продолжать капризничать. Поскольку оба условия выполняются, значит, это переговоры, даже жесткие переговоры, так как ребенок давит своим поведением.
- Двое друзей решают, куда пойти с одноклассниками — в кино, кафе или куда-то еще. Обе стороны заинтересованы в том, чтобы договориться, чтобы выбрать лучший вариант.

1. Перестаньте проигрывать переговоры

Каждая сторона может отказать встречному предложению. Значит, это тоже переговоры.

Когда я рассказываю про равное право отказа обеих сторон, часто это вызывает недоумение у тех людей, кто занимается продажами: «Как же я скажу „нет“ клиенту? Я же должен ему продать. Как я откажу?».

Если у вас возникают такие вопросы, значит, вами правит неверное убеждение, которое сильно мешает вам в работе. Когда вы вбили себе в голову, что вам *жизненно необходимо* продать, то вы искренне верите, что клиенту отказывать нельзя. Поэтому когда вы начинаете с клиентом разговаривать, у вас на лбу написано, что вам *жизненно необходимо*. Ваша безысходность, отсутствие других вариантов провоцируют клиента на более жесткое поведение с вами, давление, ультиматум, и так далее. Не стоит бросаться и в другую крайность — относиться к клиенту незаинтересованно, равнодушно. Клиент хочет видеть с вашей стороны уважение и желание с ним сотрудничать. Наш мозг любит мыслить крайностями. Либо нужно, либо не нужно. Либо да, либо нет. Либо черное, либо белое. Добро — зло. Прав — виноват. На самом деле мир состоит не из противоположностей, а из множества оттенков. Умение видеть эти оттенки и действовать в согласии с ними и есть секрет успешности в работе и жизни.

На переговорах у вас должен быть настрой «я готов об этом поговорить». Вы пришли, чтобы обсудить сотрудничество, а не потому, что *нужно договориться, нужно продать*. Тем более не для того, чтобы продемонстрировать мнимое превосходство и отталкивать клиента. А для того, чтобы поговорить

как в равной степени заинтересованные стороны. Вот как должно быть.

Засвечивая перед клиентом свое *нужно*, вы проигрываете переговоры за одну секунду. На тренинге я показываю, как это происходит на примере покупки квартиры. Вызываю одного из участников и говорю: «Представьте, что вы решили купить квартиру с видом на какой-нибудь замечательный собор. Например, она стоит 100 миллионов рублей. У вас есть эти деньги. Вот вы приходите в риелторское агентство, чтобы поторговаться. Давайте разыграем эту сценку. Я буду играть агента-продавца. Как бы вы начали вести переговоры?».

— *Здравствуйте, — говорит он.*

— *Здравствуйте! Я вас помню. Вы смотрели ту квартиру с видом на собор. Правильно?*

— *Да-да. Знаете, я хотел бы ее ку...*

— *Знаете, она уже продана. Извините, — говорю я, перебив его на полуслове.*

— *Как продана? — удивляется покупатель. — Может, есть какие-то варианты? Можно что-то сделать?*

Всё! Считайте, он проиграл. За одну секунду, как я и говорил. В этот момент продавец начинает жестко выставлять свои условия.

— *Подождите, я сейчас уточню. Может быть, там еще аванс не внесли. У вас аванс с собой?*

— *Да-да, аванс с собой, — подчиняется ситуации покупатель.*

1. Перестаньте проигрывать переговоры

И ни о каких скидках речь больше не идет, хотя он приходил за этим. Почему так происходит? Покупатель показал свою нужду, спрашивая про возможные варианты, удивляясь и расстраиваясь, когда продавец его «оттолкнул». Как только проявлена нужда, уже понятно, кто в итоге победит.

Этот пример можно интерпретировать и наоборот. Часто покупатель отталкивает вас как продавца. Вы приходите, он вам говорит: «Спасибо, что пришли. Мы уже выбрали других». Вы ему: «Как так? Что можно сделать?». Всё! Вы показали свою нужду. Вы внутренне находитесь в состоянии *«нужно обязательно продать, договориться, заключить договор»*. Это проигрыш в одну секунду.

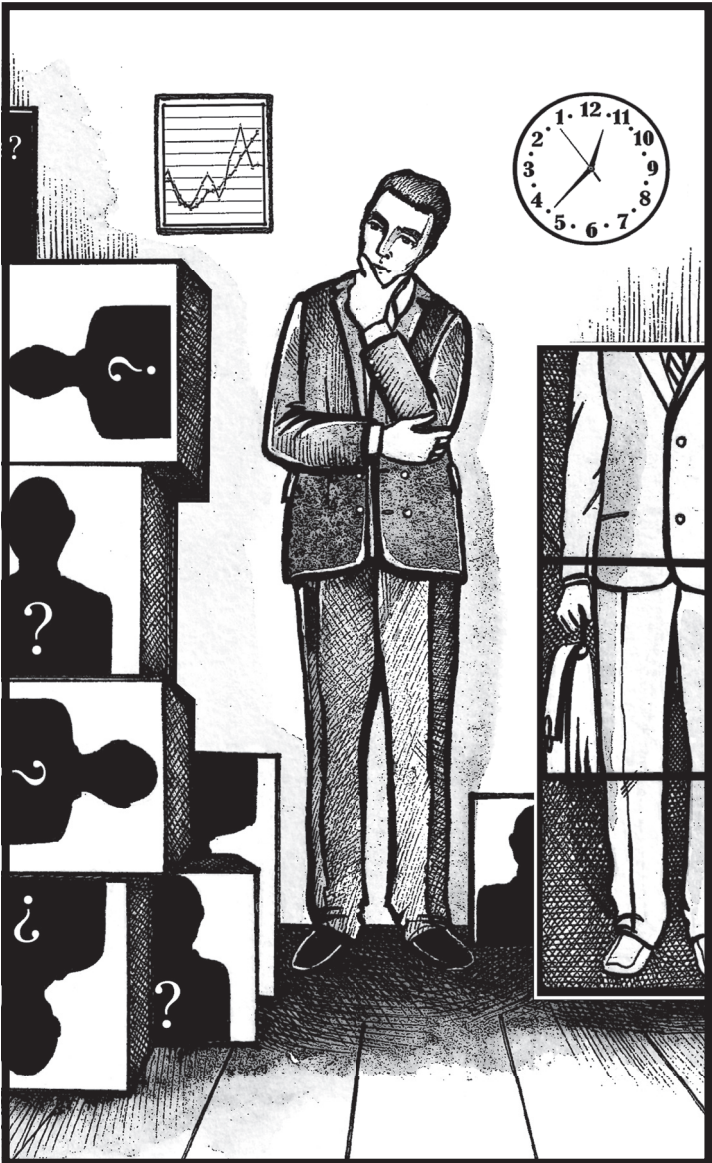
Стоит вас немного оттолкнуть, вы тут же светите своей нуждой и она красной лампочкой загорается у вас на лбу. Клиент может получить от вас все что угодно.

Как правильно реагировать? В случае с покупкой квартиры вы говорите: «Хорошо. Жаль, конечно, что она ушла. Я посмотрю другие варианты». Тут продавец понимает, что его уловка не удалась, и идет на попятную: «Нет, я ошибся. Она еще не ушла», — и он уже готов сделать скидку.

Если вы как продавец пришли на встречу, а вас огорошили фразой «мы выбрали других», можете сказать: «Хорошо, это ваше решение. Я его уважаю,

но раз уж я к вам пришел, давайте сравним с нашим предложением». Вы не показываете нужду, не суетитесь, не расстраиваетесь и переживаете, а спокойно предлагаете разные варианты сотрудничества, сравнивая с конкурентом и аргументируя в свою пользу. При этом показываете, что уважаете решения клиента.

Сотрите слово «нужно» со лба! Тогда переговоры пройдут гораздо лучше.



Глава 2. Правильное начало — половина дела

Умение грамотно подать себя в первые минуты контакта с оппонентом часто определяет исход переговоров. Это как кинуть с вершины горы маленький комок снега, который к концу спуска превращается в лавину. Если этот маленький комочек вы еще можете как-то скорректировать, то повлиять на лавину вы уже не в силах. Если в переговорах вы в самом начале накосячили, то и заключить сделку, скорее всего, не получится на приятных вам условиях. Сколько бы вы ни пытались вытащить эту встречу, она не вытащится. Например, новичок приходит первый раз к клиенту и панибратски спрашивает: «Как дела?». Допустимо, если вы с клиентом пять лет знакомы, но если видите друг друга первый раз, то это провал. Или спрашивает: «Как здоровье?». Это еще хуже. Все, человек закрылся.

Как же расположить к себе оппонента в первые минуты личного знакомства?

Первым делом дружелюбно улыбнитесь.

У многих искренне улыбаться сознательно не получается. Выходит натянуто, искусственно. Дело в том, что при улыбке задействовано 17 мышц лица, а управлять мы можем только пятью. Поэтому рекомендую простой актерский прием.

Когда вам нужно улыбнуться чуть-чуть глазами и губами, то мысленно говорите фразу: «Здравствуй, старый друг!» — и представляйте своего настоящего друга, которого вам действительно приятно было бы сейчас видеть. Для девушек тоже важно представлять друга. Если говорить: «Здравствуй, старая подруга!», то получается не очень добрая улыбка.

Если вы хотите улыбнуться открыто, широко, рекомендую фразу из мультика «38 попугаев». Говорил ее удав: «Привет тебе, мартышка». Конечно, вы не клиента мартышкой называете, а вспоминаете мультик со смешной фразой. Главное, вслух не сказать.

Позволю себе рассказать короткую смешную историю. Я проводил тренинг для рекламного агентства. Одна участница очень серьезно подошла к проработке улыбки. Как-то она приехала к новому клиенту и, пока ждала в приемной, решила настроиться на широкую приветственную улыбку. Сидит, повторяет про себя: «Привет тебе, мартышка. Привет тебе, мартышка. Привет тебе, мартышка. Привет тебе, мартышка...». Так настраивалась минут пять. Вот выходит директор, она встает с мыслью «Привет тебе, мартышка», а перед ней — южный мужчина, очень волосатый, у которого из-под рубашки волосы выглядывают. Она просто не смогла удержаться от смеха. Пришлось извиняться.

Второй важный момент личной встречи — взгляд. Запомните правило треугольника. Первая грань — смотрите в глаз, любой из двух, в бровь, в переносицу. Вторая грань — на то, что вы показываете: презентация, образцы, буклет. Третья грань — на то, что клиент вам показывает. Это три места, куда нужно смотреть. Больше никуда. Бывает, из-за скромности, зажатости, робости, чувства стыда, каких-то сомнений, из-за неуверенности люди начинают смотреть в стороны, пол, стол, потолок, окно. Это воспринимается клиентом негативно. Он делает вывод, что вы либо закрыты от него, значит,

можете схитрить, либо неинтересны как представитель компании. Зачем тогда с вами работать? Более того, ваши слова без прямого уверенного взгляда теряют убедительность.

Сделайте комплимент. Придумайте что-то интересное. Можно сказать про офис, про вид из окна, уютную обстановку, добрую энергетику, хозяйственность, чувство вкуса. Посмотрите, какой комплимент будет уместен в конкретном случае.

Запомните имя. Легко, если собеседник один, сложнее, когда их несколько. Если вы еще волнуетесь, то имена точно вылетят у вас из головы. В этом случае положите визитки собеседников перед собой, чтобы подглядывать. Если визиток не дали, то, когда люди называют свои имена, представляйте, что они написаны у них на лбу. Так легче запоминается.

Для удачного захода важно заранее узнать о характере человека, с которым будете вести переговоры. Либо попробовать в первые минуты встречи понять тип его мышления. Людей делят на множество категорий. Я рекомендую упрощенный вариант. Есть человек-голова, человек-душа и человек-тело.

Человек-голова. Покажу вам на примере отношений «мужчина — женщина», чтобы вам было легче схватить суть такого человека. Представьте, пригласил парень девушку на романтическое свидание — встретить закат на крыше дома в центре Петербурга, заплатил, чтобы их туда провели. А она ему: «Зачем ты меня сюда привел? Здесь опасно!». От всех его стараний — нулевой эффект. Не произвело впечатление. Всё потому, что у девушки преобладает тип мышления «человек-голова».

Клиент-голова — это холодный, расчетливый, серьезный человек. С чего начинать с ним разговор? Цифры, факты, планы, статистика, технические детали. Если начнете шутить, юморить, впечатлять, то он тут же повесит на вас ярлык «клоун» — и ничего не получится.

Человек-душа. Эмоциональный, радостный, яркий. Как его расположить к себе? Веселить, смешить, удивлять, впечатлять, поздравлять. Если вы сразу начнете про цифры, планы, факты, то он повесит на вас ярлык «зануда» — и тоже контакт не пойдет. Сначала хорошенько рассмешите, а потом можно и к цифрам, фактам, статистике переходить.

Человек-тело. Это молчаливый тугодум. Чаще всего это бывший тяжелоатлет. И сейчас он качается в тренажерном зале. По большей части он молчит и медленно схватывает информацию. Он не глупый, просто ему нужно время, чтобы вникнуть в суть дела.

Подход к этим людям очень простой. Надо восхищаться их размерами и достижениями. Например, сказать, что у него огромный кабинет, фирма, что с ними приятно работать.

Эти три типа мышления есть у каждого, но в разных пропорциях. Посмотрите, какой тип мышления преобладает у вашего оппонента — и действуйте соответственно первые две минуты. Вообще первое впечатление формируется за первые 30 секунд. Если человек вас знает, то настроение разговора формируется за 30 секунд. Правильно ему всё сказали — и он уже настроен к вам позитивно. Был нейтральным, а стал позитивным, потому что вы попали ему в самое сердце.

2. Правильное начало — половина дела

Правильное начало — еще не все. Две минуты проходят, а впечатление от вас нужно сохранять таким же сильным и ярким до конца переговоров. Как это сделать? Берите в расчет три вещи.

1. **Смысл ваших слов:** цифры, факты, цены, нюансы. Именно об этом мы будем говорить в следующих главах.
2. **Внешний вид:** аксессуары, часы, портфель, прическа, выражение лица, жесты.
3. **Голос:** интонация, манера говорить, акцент, шоканье, оканье.

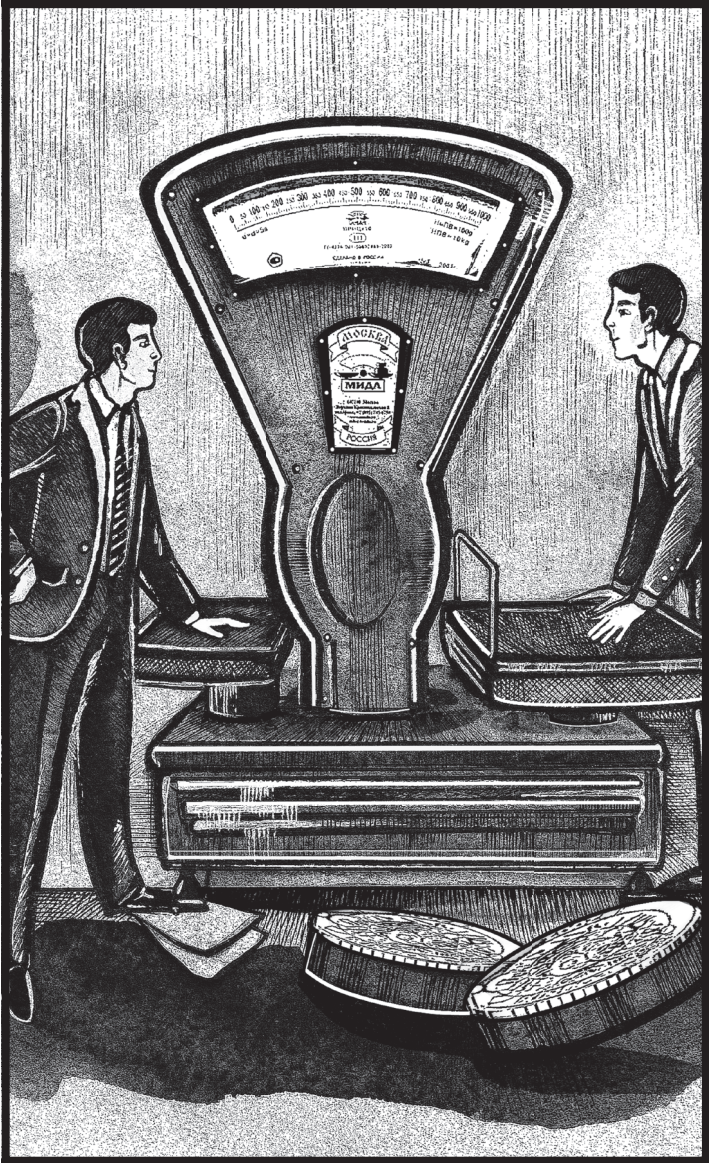
Во внешнем виде и голосе крайне важны мелочи. Если вам кажется, что никто не заметит какую-то деталь, как раз нет. Именно ее и запомнят. Мелочи создают ваш общий образ. Например, если у вас спортивное телосложение и на руках часы, допустим, с желтым ремешком, то они подчеркивают ваш образ динамичного человека. Если же у вас часы классической модели, то они говорят оппоненту о вашем консерватизме, деловитости и серьезности.

Как считаете, какой процент влияния при личной встрече на клиента имеет ваш внешний вид и смысл ваших слов? Какое, по-вашему, соотношение? Когда я задаю этот вопрос на тренинге, то участники чаще всего внешнему виду отдают 70% и 30% смыслу слов. Я вас удивлю. Согласно исследованиям, которые провел психолог Альберт Меграбян в 1978 году, смысл слов влияет на собеседника всего на 7%, с небольшой погрешностью на настроение, национальность, религию, регион проживания. Представьте только, 93% влияния на собеседника

оказывает невербалика. 38% — как вы говорите, 55% — как вы выглядите. Для телефонного разговора соотношение смысла и манеры говорить равно 40% к 60%.

Это не значит, что вы можете зарядить цену в два раза дороже, если наденете классную дорогую одежду и будете говорить уверенно. У клиента есть уже какое-то представление о товаре и цене. Если бы не было такого бэкграунда, например, приехали вы и ваш конкурент на остров на переговоры к туземцам. Вы в современном костюме, а конкурент выглядит как местный. У него не только не купят, у него отнимут. Тогда как вам заплатят золотом и в 3–5 раз больше. Все потому, что вы правильно одеты.

Ваша невербалика должна подкреплять вашу логику. Проследите за тем, чтобы ваш внешний вид и голос подкрепляли ваш товар и предложение или хотя бы не сильно шли с ним вразрез.



Глава 3. Пять непреложных правил переговоров

3. Пять непреложных правил переговоров

Прежде чем переходить к конкретным методам, разберем общие принципы, которых вам следует придерживаться во время переговоров. Считайте, ваша техника безопасности и алгоритм победы.

Правило 1. Узнайте, кто перед вами.

На самой встрече, перед тем как вообще что-то озвучивать, скажите следующее: «Давайте познакомимся», «Давайте представимся», «Давайте взаимно познакомимся» — и обменяйтесь визитками. Если оппоненты не дали свои визитки, вы можете спросить так: «Как правильно называется ваша должность?», или «Какова ваша роль в данных переговорах?».

Важно сразу узнать, кто есть кто, до того, как вы озвучите свои цели, покажете свои методы, засветите позицию. Рассказываю реальный случай. Договорился с директором завода встретиться по поводу цикла тренингов на текущий год. Изначально контактировали по телефону, долго переписывались по электронной почте. Ему все понравилось. Осталось согласовать цену. Приезжаю на переговоры. Впервые вижу этого человека. Даю свою визитку, прошу его дать свою в ответ.

— У меня нет, — говорит он.

— Хорошо. Как правильно называется ваша должность, чтобы мне понимать?

— Я пожарный.

— Подождите. У меня договоренность с директором завода...

— Да. Он мой друг. Он попросил меня подменить его на этих переговорах.

— Подождите. У директора завода одно видение нашего сотрудничества и цены, у вас другое. Это совершенно разный уровень переговоров. Понимаю, что вы его друг и он вас попросил, но давайте тогда перенесем переговоры. Я с удовольствием приеду в другое время. Если хотите, можете тоже приходить, если вы его друг и он вам доверяет. Но здесь и сейчас проводить переговоры считаю неправильным, потому что отсутствует человек, с которым мы изначально договаривались о встрече.

Еще минут пять мы мило поговорили об общих вещах, чтобы остаться в хороших отношениях. Через неделю состоялись переговоры с директором. Оказалось, что он не смог присутствовать из-за проверки из головного отделения и действительно попросил своего друга его заменить.

Теперь представьте, что было бы, если бы я зашел перед его другом свои цели и методы? Мы бы с ним поторговались, о чем-то договорились. Потом директор завода мне скажет: «Э-э-э, то был мой друг, он ничего не решает. Давай договариваться по-новому». Он уже будет знать все мои козыри, фишки, нюансы. Понимаете, почему важно узнавать в начале встречи, кто перед вами?

Один клиент рассказывал случай, когда он специально перед переговорами отправлял на встречу «засланного казачка» с микрофоном, который деликатно обходил момент представления, говорил: «Да, здравствуйте, мы договаривались о встрече». Узнавал все нюансы, потом начинал валять дурака, говоря: «Знаете, я вообще-то из другой

3. Пять непреложных правил переговоров

компании, думал что...». У тех просто нет слов, а настоящий клиент сидел, слушал и понимал, какие козыри против него будут использоваться.

Правило 2. Поймите настрой оппонента.

Нужно получить принципиальное согласие вашего оппонента вести переговоры. Вот несколько вариантов фраз, которые вам позволят это сделать.

- Я правильно понимаю, вы готовы вести переговоры по такому-то вопросу.
- Я правильно понимаю, если мы сейчас договоримся, то вы готовы заключить договор и готовы с нами сотрудничать.
- Я правильно понимаю, вы сейчас готовы озвучить все свои сомнения и возражения, с чем не согласны, чтобы мы могли найти возможности сотрудничества.

Момент получения принципиального согласия вести переговоры крайне важен. Он позволяет понять, как настроен оппонент к вам, вашей компании и предложению.

Бывает, что оппонент находится в конфликте, то есть эмоционально возбужден. В таком состоянии он воспринимает переговоры как возможность вылить на вас ушат собственных негативных эмоций. Когда вы этого не понимаете, то возникает наложение двух абсолютно разных реальностей. Вы находитесь в реальности, что ведете переговоры, а оппонент находится в реальности, что вы просто злодей, которого нужно эмоционально избить, наговорить кучу гадостей, накричаться, наораться.

Если оппонент говорит, что его готовность договариваться зависит от того, что вы предложите, значит, он не понял вашего вопроса либо хитрит. Спросите его еще раз так: «Готовы ли вы вести переговоры, чтобы найти точки соприкосновения?» — и внимательно слушайте, что он ответит. Отражают ли его слова реальную готовность договариваться, пойти вам навстречу или он говорит о том, что просто согласен вас выслушать? Прочувствуйте разницу между готовностью договариваться и согласиём просто говорить на тему.

Если же оппонент не понял, о чем вы, используйте одну из этих фраз.

- Я правильно понимаю, вы хотите договориться. Осталось предложить хорошие условия.
- Я правильно понимаю, вы готовы у нас купить, осталось предложить хорошую цену.
- Я правильно понимаю, что наш продукт вам нужен, осталось договориться о цене и условиях.
- Я правильно понимаю, вы готовы здесь и сейчас принять положительное решение, если мы предложим устраивающие вас условия.
- Я правильно понимаю, вы готовы двигаться нам навстречу, если мы тоже будем двигаться навстречу, и посмотрим, сумеем ли мы договориться.

Итак, если оппонент отвечает вам утвердительно, что готов к переговорам, значит, все в порядке. Действуем. Если он говорит что-то другое, смотрите на его эмоциональное состояние. Если он в негативе, винит вас в чем-то, обижен, то эти переговоры переходят в разряд конфликта. Если он на вас начинает

3. Пять непреложных правил переговоров

давить, значит, он в состоянии жестких переговоров. В этом случае нужно применить специальные приемы и вывести оппонента на конструктив.

Правило 3. Узнайте позицию оппонента.

Позиция — то, что хочет получить оппонент. Чтобы узнать его позицию, задайте один из предложенных вопросов либо придумайте свой вариант.

- В чем ваша позиция?
- Как вы видите решение данных переговоров?
- Как вы видите идеальное развитие ситуации после переговоров?
- Какие условия вас устроят, чтобы эти переговоры прошли конструктивно?
- Можете ли вы сказать, в чем заключается ваша позиция и почему она именно такая?

Для чего нужно узнавать позицию? Например, оппонент говорит, что он хочет купить ваш продукт за 1 миллион рублей, а ваш продукт стоит 1,2 миллиона. Значит, вы можете сразу спрогнозировать исход. Средняя сумма между тем, что хотите вы, и тем, что хочет оппонент, скорее всего, будет финальной. В данном случае это 1,1 миллиона.

Цена, которую желает услышать ваш оппонент, как правило, занижена от 5 до 50%, в зависимости от сферы бизнеса. Бывает, и в 2–3 раза, но редко. В основном 10–20%. Вы лучше знаете свой бизнес, возможные отклонения от цены, от условий и размера компенсаций. Поэтому, узнав позицию оппонента, скорректируйте ее в своей голове на этот поправочный коэффициент и считайте эту цифру ценой, которую на самом деле хочет получить оппонент.

Бывает, позиция оппонента неадекватна. Например, он хочет получить бесплатно или озвучивает цену в 4–6 раз ниже той, что вы можете дать. Если при этом он пытается на вас надавить, значит, он в состоянии конфликта — об этом позже — или в состоянии жестких переговоров, и поэтому валяет дурака. Рекомендую вернуть его в реальность с помощью одной из этих фраз.

- Иван Иванович, я понимаю ваше желание, но давайте вернемся к реальным цифрам.
- Иван Иванович, я понимаю ваше желание, но давайте посмотрим, что можно сделать в реальной ситуации.
- Понимаю, Иван Иванович, что у вас отличное чувство юмора. Скажите более реальные цифры, более реальные условия, на которых мы можем договориться.

Можно жестче:

- Иван Иванович, если наши изначальные позиции так сильно отличаются, то мы будем долго договариваться. Давайте начнем с более близких друг другу позиций. Сделайте нам шаг навстречу. Назовите более реальные цифры.

Если вы не вернете оппонента в реальность и начнете серьезно воспринимать его неадекватные условия, то он сделает вывод, что вы неопытный новичок, и дальше будет продолжать давить, и вы не сможете договориться. Даже если вы раскусили его трюк, то не говорите ему напрямую, мол, что это вы за глупости говорите, хватит валять дурака. В этом случае конфликта не миновать.

Правило 4. Выскажите свою позицию, если спрашивают, или умолчите.

Стоит ли высказывать оппоненту вашу позицию, зависит от ситуации. Если скажете, то он сам назовет среднее между тем, что хочет он, и тем, что хотите вы, чтобы прикинуть для себя, устроит ли вас это.

По возможности старайтесь умолчать о своей позиции. Это дает преимущество. Если оппонент не интересуется позицией, значит, он не понимает важности этой информации. Значит, переговоры будут легкими. Это первый признак новичка.

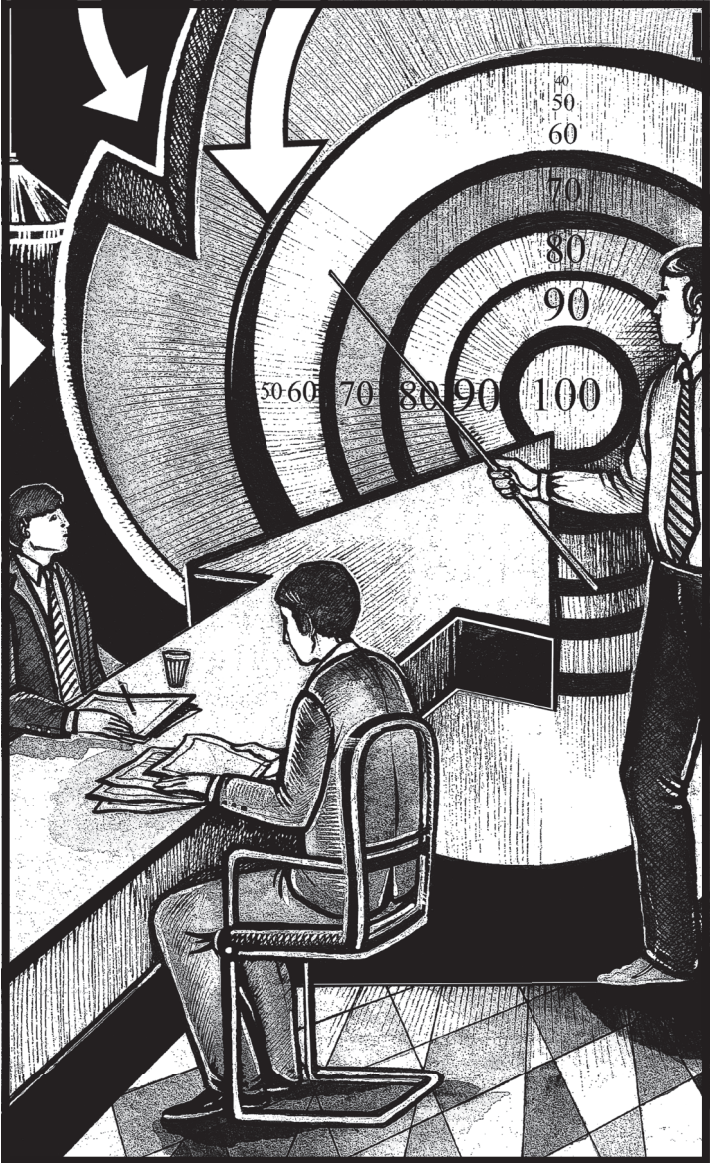
Второй признак — все силы вкладывать в первые два хода, поэтому переговоры с новичками излишне эмоциональны. Они быстро выдыхаются, тогда как настоящий переговорщик — не спринтер, который стремится победить быстро, он марафонец, готовый к длительному забегу. Он не торопится, он умеет ждать.

Правило 5. Конспектируйте ход переговоров.

Не начинайте переговоры, если у вас нет листа и ручки. Это золотое правило. Как альпинист, достигнув определенной высоты, вбивает в скалу крюк, в него вставляет страховочный трос, чтобы в случае чего повиснуть, а не упасть вниз. Так и вы фиксируете и проговариваете все предварительные договоренности на бумаге. Например, спрашиваете: «Иван Петрович, то есть 20 тысяч? Хорошо», — записали. Или: «Иван Петрович, то есть отсрочка семь дней? Ага. Записал».

Каждое проговоренное и зафиксированное условие сотрудничества — как страховочные крюки в скале. Если оппонент решит отыграть назад, у него не получится. Вы развернете листок, на котором у вас всё записано.

Не надо бояться, что оппонент скажет, что ему все равно, мол, как хочю, так и ворочу. Если он так себя повел, значит, вы не погасили его конфликтный настрой либо не распознали жесткие переговоры. Человек в адекватном состоянии не отмахивается от своих слов. Более того, если оппонент говорит, что ему все равно, значит, нарушается первое правило переговоров — он не заинтересован в том, чтобы договориться. Тогда вы обманываетесь. Переговоров изначально не было.



Глава 4. Цели переговоров и подводка к цели

4. Цели переговоров и подводка к цели

Постановку целей часто игнорируют, полагая, что сориентируются на самой встрече. Я сам не раз присутствовал на переговорах, когда приходит новичок и пытается сымпровизировать. Пара приемов, точных методов жестких переговоров — у него взлетает адреналин, обостряется чувство вины, зашкаливают гормоны, из головы вылетает все, о чем он хотел договориться. Какая там цель? Все поплыло в его голове. Делай с ним что хочешь. Поэтому обязательно поставьте три цели предстоящих переговоров. Это ваша гарантия, что в самой стрессовой ситуации вы не растеряетесь и не забудете, зачем пришли.

Итак, ставим цели.

- Цель, с которой вы начнете переговоры.
- Цель, которой вы хотите достичь в конце переговоров.
- Цель, определяющая планку условий, ниже которой вы договариваться не будете.

Покажу на примере торга о цене аренды за квадратный метр офиса в бизнес-центре. Представьте, что я предоставляю вам аренду.

- 3000 рублей за квадратный метр — первая цель. Цена, с которой я начну переговоры.
- 2700 рублей за квадратный метр — цена, на которую я на самом деле рассчитываю. Это вторая цель.
- И ниже 2500 рублей я не буду договариваться. Это третья цель.

Итак, цели поставили, впечатление произвели, кто есть кто, узнали, принципиальное согласие вести переговоры получили, позицию оппонента

узнали, готовы фиксировать. Следующий шаг — аккуратно подводить оппонента к цели. Покажу несколько методов, как это сделать. Во время подготовки к переговорам вам нужно выбрать один из них.

Метод «Завышение»

Суть в том, чтобы назвать цену изначально завышенную по сравнению с тем, что вы хотите. Это самый распространенный метод. Почему он работает? Представьте, что внутри каждого из нас есть батарейка психической энергии. У нее есть определенный лимит. Смотрите, как она расходуется во время переговоров. Например, назвал я вам цену 2700 рублей за квадратный метр. Вы торговались со мной как с продавцом и договорились на 2500. После этого устали торговаться. Ваша батарейка психической энергии села примерно за 20 минут. Вы получили скидку 200 рублей с квадрата. Если же я начну торг с 3000 рублей, то ваша психическая батарейка сядет также через 20 минут. Мы договоримся о скидке также в 200 рублей, но финальная цена в этом случае составит 2800 рублей. Это даже больше, чем изначально я хотел.

Метод «Шоковое завышение»

Этот метод подводки к цене действует иначе. Предположим, я хочу продать вам квартиру за 10 миллионов рублей. Вы ее уже смотрели и при-

4. Цели переговоров и подводка к цели

шли поторговаться. Заходите ко мне в офис и говорите:

— *Здравствуйте, я смотрел квартиру...*

— *Да-да, помню вас, — говорю я, перебивая. — Это та квартира за 70 миллионов.*

— *Нет, не она, — немного обалдев от названной суммы, отвечаете вы.*

— *А какую?*

— *Которая за 10.*

— *А-а-а, эту, — с еле уловимыми нотками разочарования говорю я. — Точно-точно. И как вам квартиры?*

После такого вступления с вами уже неудобно торговаться, потому что оппонент понимает, что вы серьезный человек, у которого есть сделки значительно крупнее данной, а он не особенный клиент, а рядовой.

Вот и весь прием «Шоковое завышение». Как будто ошибся и назвал стоимость в семь раз выше.

Если вы продаете продукт оптом, то можете завышать заказанный объем. Хотел клиент купить тысячу кирпичей, а вы ему: «А-а-а, помню вас. Вы хотели 20 тысяч кирпичей купить!».

Некоторые боятся, что этот метод может обидеть оппонента. Коллеги, это всего лишь надуманные страхи новичков. По мере чтения книги, когда у вас будут появляться подобные опасения и мысли типа «а вдруг», «а если» и тому подобное, — знайте, это у вас фантомные боли, как у инвалида без ноги, которому кажется, что она чешется. Что делать, если

у вас так? Просто забейте на свои страхи, по крайней мере пока вы не наработали опыт в переговорах.

Если будете придавать домыслам слишком большое значение, то не заметите в суматохе эмоций ничего, о чем пишу в этой книге. Просто пробуйте применять всё на практике, не обращая внимания на «а если» и «а вдруг». Поймите, нет там ноги. Чесаться нечему. Хотите пролечивать такие фантомные боли? Добро пожаловать на тренинг. Там пролечим, а сейчас просто не обращайтесь на них внимания.

Кстати, с помощью этого приема можно увеличить средний чек в два раза. Американские ученые, изучая поведенческие особенности покупателей, провели любопытный эксперимент. В зале торгового комплекса расставили разные модели телевизоров начиная с самого дешевого за 50 долларов до самого дорогого за 10 тысяч долларов, по возрастающей. Между ними стояли телевизоры за 100, 150, 300, 400, 500 и 1000. Некоторых покупателей консультанты начинали знакомить с ассортиментом со стороны меньшей цены, а других, наоборот, заводили к торговому стеллажу со стороны дорогого товара. В итоге покупатели, которые начинали с дешевых товаров, в среднем тратили 200 долларов на покупку. Те, что начинали с дорогих, чаще всего покупали телевизор за 400 долларов.

Почему такая разница? Все дело в изначальной планке стоимости товара, которая возникает в голове у покупателя. Ее задает впервые увиденная цена, с которой он будет сравнивать все последующие. Если сначала он увидел телевизор за 50 долларов, а потом дороже, то рассуждает примерно так:

4. Цели переговоров и подводка к цели

«Раз уж за 50 долларов работает, то за 200 долларов вообще космическая модель». Когда же покупатель начинал с цены в 10 тысяч долларов, то его ход мыслей развивается совсем иначе: «Да, это дорого, зато этот товар действительно хороший. Ну-у-у, долларов за 400 я потяну. Это нормальный телевизор, а за 200 — подозрительно дешевый».

Шоковое завышение вначале задает отсчет весов «цена — качество», на которых покупатель взвешивает свой выбор. Это и есть хитрая подводка к цене.

Если вы сейчас ловите себя на мысли, что критикуете этот метод, считая, что после такой подводки клиент все равно скажет, что дорого, и уйдет, значит, вы не уловили суть, что такое переговоры. Переговоры — это завершающая, конечная, последняя стадия продажи, когда клиент уже хочет купить, но его не устраивают цена или условия. Если клиент с легкостью отказывается от сотрудничества с вами, значит, вы не продали ему цену, идею, конкурентные преимущества. Совет в этом случае один: учитесь продавать.

Метод «Героическая или слезливая история»

Вы рассказываете покупателю историю о том, как вы получали для него особенные условия — героически отстаивали эту квартиру и никому не давали, либо вы зарезервировали этот товар под свой страх и риск, потому что клиент вам понравился. Либо

вы поговорили с начальством о скидке и чуть было не поссорились из-за этого. И озвучиваете свою первую цель.

Помимо героического сюжета, можно использовать жалостливый, пробивающий на слезу. Особенно хорошо работает, если продавец — женщина, а покупатель — мужчина. Например, что-то случилось, что-то вы потеряли, долго восстанавливали. Признаюсь, я не мастер на слезливые истории. Если вы умеете вызывать у людей сочувствие, то однозначно лучше меня придумаете, о чем рассказать.

Этот метод создает у клиента ощущение, что он теперь не может вам отказать. В первом случае — потому что чувствует себя обязанным, что вы столько для него сделали. Во втором случае — ему по-человечески сложно вам отказать. Он захочет вас поддержать, подбодрить, а единственное, что сейчас вас может спасти, — это успешно заключенная с ним сделка.

Метод «Белая лошадь»

Этот метод основан на древней мудрости, которая описана в одной из легенд. Правдива она или нет, не знаю, но звучит красиво.

Во времена татаро-монгольского ига наместник хана приезжал на захваченные территории и отбирал лучших лошадей для своего табуна. Никому не хотелось отдавать самых сильных и выносливых скакунов, на которых держалось хозяйство, поэтому

люди придумали уловку — в общий табун пускали прекрасную белую лошадь, которая была слабым работником: быстро уставала и могла нести меньше груза, но при этом привлекала к себе все взгляды. Наместник хана выбирал именно ее, настолько она выделялась на общем фоне. Перетягивая внимание на себя, белая лошадь сохраняла более сильных и выносливых коней.

Как работает этот прием в переговорах?

Вы говорите: «Цена такая-то (озвучиваете цель № 1), но есть нюанс». Этот нюанс и есть «белая лошадь». Это какое-то условие, неудобное для оппонента. Вы от него можете легко отказаться, но для оппонента подаете его как важный и очень сложный нюанс.

- Цена такая-то, но для нас важно, чтобы...
- Но принципиальным условием является...
- Но есть важный нюанс, без которого никак...

Оппоненту неудобно, и он начинает торговаться, чтобы его убрать. Все его силы уходят на то, чтобы избавиться от этого условия. В конце вы легко отказываетесь от него, но оппонент уже выдохся, и тем самым вы достигаете цели № 1.

Показываю на примере. Оппонент хочет у вас купить, предположим, страховой полис, вы видите интерес в его глазах и хотите подвести к цене. Говорите: «Цена страхового полиса составляет 10 тысяч долларов, но это в случае, если вы оформляете полис сразу на себя и на супругу». На самом деле вам все равно. Это выдуманное условие. Конечно, неплохо бы сразу оформить два полиса, но это не принципиально.

— *Почему так? — спрашивает клиент.*

— *Такие сдвоенные у нас полисы.*

— *Я хочу только на себя. Супруги у меня нет.*

— *Хорошо, сейчас подумаем, что можно сделать... — показываете всем своим видом, что решаете сложнейшую задачу, и через некоторое время радуете клиента. — Только ради вас могу сделать единичную страховку за 10 тысяч долларов.*

Вы отказываетесь от «белой лошади», а клиенту больше неудобно торговаться, так как вы и так сделали ему серьезную уступку.

Посмотрим этот прием на примере продажи квартиры. Вы как продавец говорите: «Квартира стоит 10 миллионов рублей, но важным условием является предоплата 50% на этой неделе». На самом деле вам непринципиально. Предоплата может быть внесена в течение месяца. Клиенту неудобно в течение недели внести 5 миллионов, он начинает торговаться, силы уходят на то, чтобы снизить сумму аванса, а про скидки он уже и думать забыл.

Если вы сейчас задаете себе вопрос: «Что мешает клиенту возмутиться, мол, что за глупости, и отказаться от продукта?» — такие вопросы типичны для стадии продажи, а не переговоров. Применяйте приемы подведения к цене только после того, как удостоверитесь, что клиент заинтересован. Не спешите. Пока в его глазах нет «хочу», используйте приемы продаж и презентации.

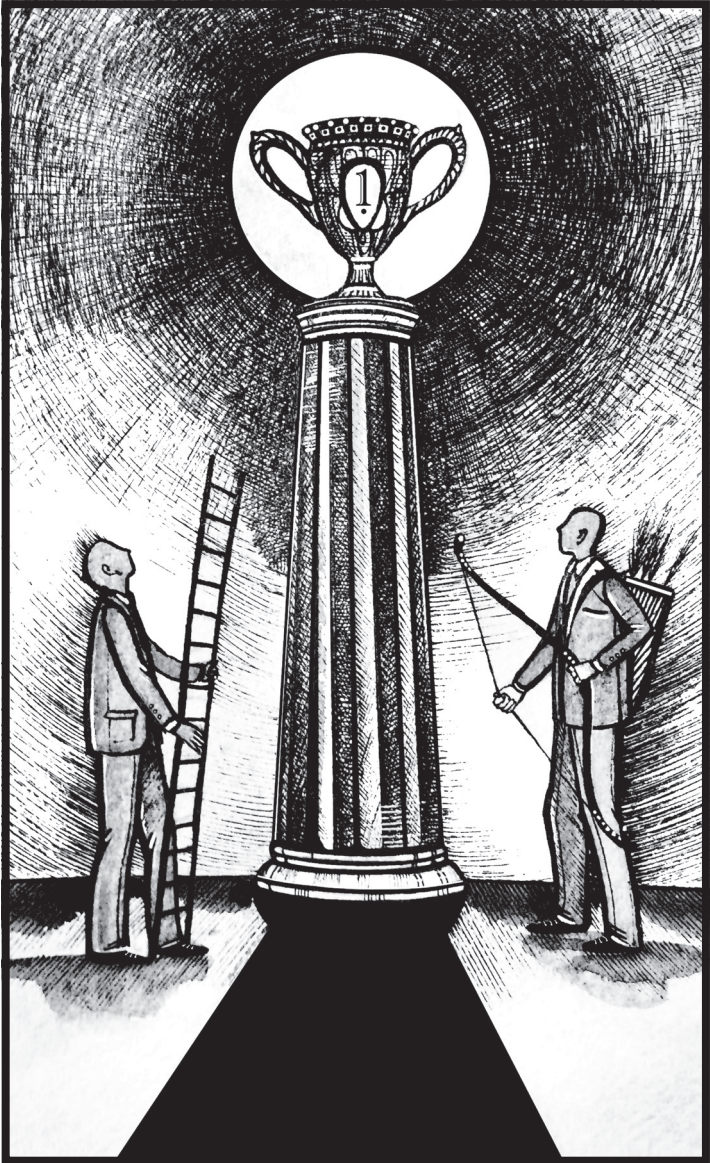
Это то же самое, если бы вы спросили у продавца: «Почем кирпичи?», а он в ответ: «За 12 рублей, но при условии, что купишь у меня, помимо

4. Цели переговоров и подводка к цели

кирпича, еще и раствор для укладки, и доставка у нас за свой счет». Вы еще не заинтересованы, еще не понимаете, чем этот дорогой кирпич лучше всех остальных, а с вами уже пытаются переговоры вести об условиях сделки. Смешно! Еще раз обращаю ваше внимание: переговоры — это когда клиент уже хочет купить ваш товар.

Один клиент рассказал интересный случай, как крупный холдинг торговался с ним с помощью этого метода. Клиент поставляет дорогое горнодобывающее оборудование. Его стоимость — миллионы долларов. Поставляется в течение шести месяцев и требует страховой депозит 10% от суммы контракта, то есть поставщик обязан зафиксировать ее на банковском счете и в случае срыва сроков поставки сумма переводится на счет покупателя как компенсация. При этом в договоре жестко прописано, что цена неизменна в течение трех лет. Прошел год, как договор подписан. Покупатель прислал письмо: «Уважаемый поставщик, у вас страховой депозит 10%, но в связи со сложной рыночной ситуацией у нас приказ по предприятию, что страховые депозиты должны составлять не менее 30%. Вам необходимо зарезервировать 300 тысяч долларов на шесть месяцев, если хотите поставить нам оборудования на 1 миллион долларов». Такое условие поставщику крайне неудобно. Эти деньги нужно где-то найти. Кредит? Перенаправлять из других пунктов расходов? Все это понимают. Значит, нюанс был специально выдуман для получения более выгодных условий или скидки. Так и оказалось. Когда мой клиент приехал на переговоры, чтобы обсудить ус-

ловия, которые всех устроят, то оппонент раскрыл карты, попросив скидку на оборудование взамен на снижение депозита. Оп! В договоре прописано, что цена неизменна, и чтобы подвести к изменению цены, покупатель начал издалека — с неудобного для поставщика условия.



Глава 5.

Сценарий переговоров.

Как убедить оппонента
в своей правоте?

5. Сценарий переговоров

Это ключевая глава книги. В ней мы разберем основу переговоров. Это возможные сценарии, по которым вы можете выстраивать свою коммуникацию с оппонентом. Разбирая каждый из методов, вы узнаете, какие стратегии убеждения оппонента бывают, как их разрабатывать и в каких случаях применять.

Метод «Кто кому поверит»

Рассмотрим этот метод на примере переговоров о снижении арендной платы за квадратный метр в бизнес-центре. Например, сейчас вы платите 3000 рублей за квадратный метр, а хотите 2500. Это идеальный вариант и сумма, с которой вы начинаете торг. 2700 рублей за метр — для вас также приемлемо.

Ваш арендодатель уверен, что он не даст скидку. Как думаете, почему он так уверен? На каких убеждениях держится его вера? Какими аргументами он будет на вас давить в случае, если вы поднимете вопрос о снижении цены?

Начнем подготовку к переговорам с таблицы аргументов. Возьмите лист бумаги, разделите его на две колонки.

Чем может надавить оппонент	Чем можете надавить вы

Теперь напрягите воображение и логику. Запишите все возможные варианты ответов оппонента. У вас получится примерно так.

Чем может надавить оппонент	Чем можете надавить вы
Не устраивают условия, съезжайте!	
На ваше место есть арендодатель, который может въехать	
Сейчас все дорожает, а мы не поднимаем цен	
У нас цена рублях, а многие фиксируют оплату в у. е.	
Бизнес-центр имеет хорошую проходимость, уровень, сервис	

Теперь перечислите условия, которые сможете диктовать вы.

Чем может надавить оппонент	Чем можете надавить вы
Не устраивают условия, съезжайте!	Вы можете переехать
На ваше место есть арендодатель, который может въехать	В другом бизнес-центре вам предлагают дешевле

5. Сценарий переговоров

Чем может надавить оппонент	Чем можете надавить вы
Сейчас все дорожает, мы не поднимаем цен	Евро/доллар подскочил, мы-то в рублевой зоне — ситуация неоднозначна, все снижают цены
У нас цена рубля, а многие фиксируют оплату в у. е.	Вы регулярно платите без просрочек, четко, вы хороший арендатор, у вас большая площадь
Бизнес-центр имеет хорошую проходимость, уровень, сервис	

Так вы обрисовали основные перекрестки ваших переговоров. Только не думайте, что уже можно к делу. Получатся не переговоры, а бойня. Покажу на примере. Вот вы приходите в кабинет арендодателя и говорите:

— *Иван Петрович, мы давно уже у вас снимаем офис. Сделайте нам скидку на аренду.*

— *О, нет, не можем. У нас цена жесткая. Если вам дорого, съезжайте. У нас на ваше место есть претенденты, — давит на вас арендодатель.*

— *Ну и ладно, — говорите вы, показывая свой характер. — У нас тоже есть предложение от соседнего бизнес-центра, он намного лучше и дешевле вашего.*

Давление на давление дает конфликт. Обеим сторонам хотелось сохранить деловые отношения.

Одному переезжать невыгодно, другому менять надежного партнера глупо.

Прежде чем применять аргументы из таблицы, будем расшатывать убеждения оппонента. Его вера, что он не даст вам скидку, держится на аргументах, как стол на ножках. Ваша задача — расшатать и заменить его ножки на свои. Вот несколько способов, как это сделать.

Это проблема, так как...

— *Хорошо, съезжайте, — говорит вам оппонент.*

— ***Это проблема, так как** вам будет сложно найти арендатора на такую большую площадь, как у нас, — шатнули ножку.*

Оппонент усомнился, подвис, возникла пауза. Это хороший признак, что вам удалось подвигать аргумент оппонента. Пока он думает, ловите момент, чтобы озвучить свой аргумент.

— *К тому же мы давно у вас арендуем, три года уже. Никаких проблем у вас с нами не было. Мы хороший арендодатель. Пойдите нам навстречу.*

Видите, задвинули свой аргумент — не в ответ на его давление, а после того, как ослабили его уверенность в своей правоте. Как только вы замените все его аргументы своими, его вера в то, что он не может дать вам скидку, окончательно рухнет. Вместо этого возникнет вера, что скидку дать надо.

5. Сценарий переговоров

Оппонент может сказать:

— *На ваше место есть другой.*

— ***Это проблема, так как вы еще не знаете нового арендатора. Как он себя поведет, как будет платить, въедет — не въедет, начнет качать права. Вам оно надо? — расшитали ножку. — А мы собираемся расширяться, возьмем те площади, которые у вас еще не выбраны.***

Или, например, из тех аргументов, что были в таблице:

— *Нам в другом месте предлагают дешевле. Хочу, чтобы и вы пошли навстречу. Мы же друг друга давно знаем.*

Вот так получилось логически красиво подтолкнуть оппонента к ответу: «Давайте поговорим о скидке».

Так у всех. Все так делают

— *Предлагаю обсудить цену за аренду. Снизить плату за квадратный метр.*

— *У нас отличный сервис, поэтому мы цену снизить не можем, — давит оппонент.*

— ***Так у всех бизнес-центров вашего уровня отличный сервис. Все борются за клиента, — используете вы прием.***

Шатнули. Возникла пауза. Оппонент завис на долю секунды. Вставляйте свой аргумент.

— *К тому же мы с вами давно работаем вместе, хорошо друг друга знаем, отлично платим.*

Об этом потом

Этот метод выручает в любой ситуации. Если не находите, что сказать, говорите: «Об этом потом». Так вы отодвигаете ножку, чтобы не мешала. Распашаете позже.

— *Мы не можем дать скидку, так как у нас цена в рублях, а не в долларах.*

— ***Давайте об этом потом**, а сейчас обращу внимание, что мы регулярно платим и у нас большие площади. Мы хотим, чтобы вы пошли нам навстречу.*

Если бы это было так, то...

Арендодатель говорит:

— *У нас цена в рублях, а не в у. е., поэтому мы не можем дать скидку.*

— ***Если бы это было так**, цена в у. е., тогда вообще не осталось бы арендаторов. Все снижают цены, и в другом бизнес-центре нам предложили дешевле, но мы вас ценим и любим, хотим, чтобы вы пошли нам навстречу.*

Это еще лучше, это прекрасно!

Например, оппонент говорит: «Уходите отсюда, мы не заинтересованы, чтобы вы у нас арендовали».

— ***Это же отлично!** Мы пойдём в другой бизнес-центр и там арендуем. Но вы потеряете хо-*

рошего партнера, который три года регулярно платил за большие площади, создает вам хорошую репутацию.

Или, например, он может сказать: «С вами были проблемы как с арендатором», то вот вам ответ:

— Это отлично, если бы с нами не было проблем, мы давно пришли и попросили бы скидку на аренду, раз мы такие идеальные. Поэтому мы не приходим к вам часто, а только когда наболело, — и тут же свой аргумент. — К тому же нам предлагают в другом бизнес-центре дешевле. Значит, рынок сейчас идет вниз по стоимости аренды, поэтому хотим, чтобы вы пошли нам навстречу тоже.

Как вы поняли, метод веры заключается в расшатывании убеждений оппонента и замене его аргументов на свои. Если он не идет на ваши условия, не снижает цену, не соглашается купить, отказывается заплатить штраф, то сначала дайте ему усомниться в своей правоте. Представьте, что в его голове четыре стаканчика, наполненных аргументами. Вы не сможете налить в них свой чай, пока не освободите место. Обесцените его аргументы, которые он перед вами засвечивает. Затем предложите свою убедительную причину, почему нужно с вами согласиться.

Не надо бояться, что оппонент скажет то, чего вы боитесь. Люди сильнее всего бьют тем, чего боятся сами. Если он вам говорит, что выгонит вас, значит, сам боится, что вы уйдете. Хочу, чтобы

вы это четко понимали. Даже если оппонент вам скажет: «Окей, убирайтесь вон, вы нам неинтересны», скажите простую, но сильную фразу: «Иван Петрович, посмотрите шире. Если вы будете так отвечать всем арендаторам, то никого не останется. Ваш бизнес начнет терпеть убытки. Кончится все это нехорошо. Мы вас ценим и любим (*далее свой аргумент*), три года вам регулярно платим, площади большие. Хотим, чтобы вы пошли нам навстречу».

Однако не стоит полагать, что все переговоры будут происходить по такому сценарию. Обычно этот метод применяют, когда оппонент сильно давит на вас, казалось бы, железным, нерушимым аргументом. Устраните давление и его чрезмерную самоуверенность. Теперь вы знаете, как это сделать.

Метод приближений

Этот метод также требует подготовки. Рисуем таблицу на две колонки. В первой напишите, что вы можете предложить клиенту, начиная с самого малого, а во второй — что вы можете попросить у клиента, также начиная с самого малого.

Например, я хочу провести переговоры с клиентом о том, чтобы не платить ему штраф за нарушение сроков поставки на одну неделю в размере 100 тысяч рублей. Самое малое, что мы можем дать клиенту, — это увеличить заказ, то есть могу дать больше товара на выгодных условиях. При этом мне это точно выгодно, не факт, что это выгодно и клиенту. Для меня это

5. Сценарий переговоров

меньшее, что я могу дать. На втором месте — более выгодные условия по доставке. На третьем — могу дать скидку на доставку. Четвертое — скидку на товар товаром. Пятое — скидку на товар деньгами. Шестое — дать отсрочку по оплате.

Теперь подумаем, что можно попросить у клиента. Начнем с наименее интересного для нас. Закончим тем, что мы от него хотим на самом деле. Во-первых, можем попросить дать рекомендации другим компаниям. Во-вторых, увеличить заказ. В-третьих, можем пересмотреть условия отсрочки поставки товара. И наконец, мы хотим попросить клиента закрыть глаза на штраф. У нас должна получиться примерно такая таблица.

Что я могу предложить клиенту	Что я могу попросить у клиента
Увеличить заказ, то есть могу дать больше товара на выгодных условиях	Дать рекомендацию другим компаниям
Дать клиенту более выгодные условия по доставке	Увеличить заказ
Дать скидку на доставку	Пересмотреть условия отсрочки, сократить ее
Дать скидку на мой товар товаром	Попросить клиента закрыть глаза на штраф
Дать скидку на товар	
Дать отсрочку	

Это варианты условий, о которых мы будем договариваться. Такая подготовка позволяет предугадать разные предложения оппонента и знать, что сказать в ответ. Важно правильно использовать эту таблицу. В этом вам и поможет метод последовательных приближений.

Шаг 1. Предложите клиенту то, что имеет меньшее значение (вес) для вас, а попросите то, что имеет максимальное значение (вес) для вас.

— Уважаемый Иван Иванович, мы хотели бы дать вам увеличение заказа, то есть вы можете больше у нас заказать на выгодных условиях, а в ответ просим, чтобы вы забыли о штрафе.

Далее озвучьте 3–4 аргумента в свою пользу, объясняя, почему это предложение выгодно для клиента.

Не будем вдаваться в детали и уточнять возможные аргументы, так как многое зависит от вашей конкретной ситуации, клиента и сферы бизнеса.

Если оппонент не согласился с вами, тогда делайте второй шаг.

Шаг 2. Дайте клиенту чуть больше, а попросите чуть меньше.

Например, я предложу клиенту дать дополнительную скидку и попрошу снизить требования по штрафу и срок отсрочки:

— *Иван Иванович, я понял, что наше предложение вам не очень подходит. Как насчет такого варианта: мы даем вам дополнительную скидку на следующую партию, а вас просим сократить отсрочку с двух недель до одной и дать рекомендации трем вашим партнерам, которые могли бы у нас купить.*

Далее приводите убеждающие аргументы в пользу своего предложения. Если и об этом не удалось договориться, тогда делаем третий шаг, менее выгодный для вас.

Шаг 3. Дайте клиенту еще чуть больше, а попросите еще чуть меньше.

Не бойтесь дать больше, хотя помните о пределах разумного. Например, вполне уместно предоставить дополнительную отсрочку и скидку не товаром, а деньгами.

— *Иван Иванович, я понимаю, что наше предложение вам не очень подходит, давайте вот такой вариант. Мы даем вам скидку и даем отсрочку еще на одну неделю, но просим... — и несколько принципиально важных для вас условий. Смотрите по ситуации. Обязательно подкрепите предложение аргументами.*

Ничего страшного, если вы дадите чуть больше, чем получите сами. Зато сохраните хорошие отношения с клиентом, что, скорее всего, окупится следующими сделками. Если же пожадничаете, то ничего, кроме негатива, в вашей жизни это не прибавит.

Это и есть суть метода последовательных приближений — от наименее выгодного для клиента, но выгодного для вас, к среднему варианту и к третьему, который выгоден для клиента и менее выгоден для вас.

Если оппонент после вашего предложения начнет на вас давить, что вообще с вами не будет работать в будущем, то используйте метод «Кто кому поверит». Обесценьте его рычаг. Скажите: «**Это проблема, так как** вы можете потерять надежного поставщика, а перестроить производство на новый вид продукции займет время. Давайте договариваться. Вы уважаемый человек. Мы вас ценим, любим. Давайте мы предложим вам другой вариант».

Метод альтернатив

Применение этого метода требует от вас осмотрительности и подготовки. Уже из названия ясно, что мы будем просчитывать альтернативы, которые есть у клиента, если мы не договоримся с ним. Итак, рисуем таблицу.

Ваши шаги	Что и где может купить клиент, если вы не договоритесь	Что вы можете предложить клиенту и почему это выгоднее, чем его альтернатива

5. Сценарий переговоров

Давайте разберем ситуацию, например, я хочу вернуть дебиторскую задолженность. Это сумма в 1 миллион рублей, и она просрочена на один месяц. Я знаю, что должник готов договариваться, готов погасить долг частично или полностью, если мы предложим хороший вариант. Он не обижен на нас. Вся подготовительная работа проделана. Максимум, что мы можем от него получить, — это возврат суммы задолженности, плюс пени, плюс моральные издержки.

Какая у клиента есть альтернатива, если он нам не выплатит? Он пойдет искать другого поставщика и, скорее всего, тоже залипнет на долге. Все это закончится испорченной репутацией. В результате ему перестанут предоставлять отсрочку.

Что мы можем ему предложить? Реструктуризацию долга. Например, разделить долг на месяц платежей, в зависимости от того, сколько нашей продукции он продал. Предположим, это первый вариант, который я хочу ему предложить.

Клиент говорит:

— *Я не смогу вам вернуть долг.*

— *Иван Иванович, смотрите, какие у вас есть альтернативы. Если вы нам не вернете долг, мы не сможем вам отгружать товар, вы пойдете к другому поставщику, в результате там тоже возникнет долг, потому что товар у вас плохо продается (либо какие-то другие причины). Не факт, что новый поставщик предоставит вам отсрочку. Скорее всего, несколько первых поставок он будет грузить по предоплате. Обязательно будет проверять вашу репутацию. Позвонит нам и спросит. Вы по-*

падете в ситуацию, когда у вас не будет ни товара, ни возможности его закупить. Предлагаю остаться с нами и реструктурировать задолженность. Посмотреть, почему она у вас возникает, почему у вас не появляются деньги от продажи товара. Может, мы что-то посоветуем по сбыту. Предлагаем разбить оплату на четыре части, по 250 тысяч рублей в течение месяца. Про пени мы тогда забудем, — обозначили свои условия, далее обсуждайте детали этого предложения. Выслушайте его позицию, объяснения, встречное предложение.

Если договориться не получилось, берите в оборот вторую альтернативу, более неприятную для клиента, — обращение в суд, предупреждение службой безопасности других поставщиков, что данный клиент не платит. Все это альтернативы. Подача в суд — наиболее неприятная, особенно если в договоре прописано, что ваш оппонент несет персональную ответственность за обязательства компании.

Не стоит вываливать альтернативы одну за другой. Действуйте постепенно начиная с менее опасной. Всегда сопровождайте альтернативы своим предложением и объяснением, почему это выгодно для клиента. Может, имеет смысл сделать реструктуризацию на два месяца или часть долга погасить бартером. Может быть, вы простите 30% задолженности, примете возврат с дисконтом.

На самом деле вопросы дебиторки более сложные, решаются они хитрее. Переговоры — только часть решения этой проблемы. В последней главе книги мы подробно разберем, как работать с должниками.

Метод «Гипотетическая реальность»

Клиент хочет провести с вами переговоры о снижении цены на ваш товар или услугу, но вы хотите остаться на прежних ценовых позициях. Применим в этом случае метод «Гипотетическая реальность». Как он действует?

В настоящей реальности клиент хочет снизить цену, но где-то в гипотетической реальности он готов оставить цену прежней и не требовать скидку, если тому будут сопутствовать какие-то обстоятельства.

Первым шагом вытаскиваем клиента из настоящей реальности и погружаем в гипотетическую. Это делается следующими «мостиками».

- Иван Петрович, чисто гипотетически вы готовы были бы купить по нашей цене и в каком случае?
- Иван Петрович, если цену оставить без снижения, что должно произойти, чтобы вы согласились и заключили с нами договор?
- Иван Петрович, если не говорить о цене, что должно произойти, чтобы вы заключили с нами договор?
- Иван Петрович, представьте, что вы с нами заключили договор и купили наш товар без скидки. Что для этого должно произойти, чтобы вы так сделали?

Когда клиент озвучивает свои условия, которые бы позволили сохранить цену прежней, то переводите разговор на обсуждение этих условий. Ушли от обсуждения цены и уже договариваетесь о других условиях сотрудничества.

Можно вместо слова «гипотетически» использовать слово «в принципе». Это тоже метод гипотетической реальности, только в более мягком варианте.

— *Иван Петрович, в принципе вы готовы наш товар купить?*

— *Да, готов.*

— *Давайте тогда оформлять договор.*

Я ушел от обсуждения цены. Он вернется потом к этому вопросу, но мы можем сказать: «Но вы же сказали, что в принципе готовы купить наш товар».

Или, например, так:

— *Иван Петрович, вы в принципе готовы с нами заключить договор?*

— *Готов.*

— *Хорошо. Давайте обсуждать условия, на которых вы согласны сотрудничать, помимо цены.*

Есть жесткий вариант метода гипотетической реальности. Предположим, вы поставщик. Вам предъявляют претензию на бракованный товар в 100 тысяч рублей. Вы знаете, что эта претензия неоднозначна. Не факт, что виновата ваша компания. Вероятнее всего, у клиента неправильно настроен технологический процесс. Поэтому вы не хотите платить, так как проблема не в вас, а в ошибке технолога клиента. Начинаем с небольшой прелюдии:

— *Иван Иванович, чтобы сэкономить ваше время, давайте гипотетически посмотрим разные*

5. Сценарий переговоров

варианты, как будут развиваться события, и выберем тот, который всех устроит. Согласны?

— Да, согласен.

— Предположим, мы не будем платить вам штраф, что вы будете делать?

— Мы не будем у вас закупать.

Вы продолжаете его мысль.

— Тогда у вас остановится производство, придется долго все перенастраивать. Согласитесь, невыгодно, — в мрачных красках вы рисуете их будущее.

— Да, невыгодно.

— Предположим, что мы не будем вам больше поставлять материал. Штраф заплатим и на этом перестанем с вами работать.

— Это не вариант, нам долго перестраивать производство.

— Предположим, что мы забудем о штрафе, но будем продолжать вам поставлять.

— Тогда мы будем недовольны. Будем искать другого поставщика, чтобы заменить вас. Будем искать варианты, потому что неудовлетворенность останется.

— Я правильно понимаю, что из всех вариантов получается, что надо сделать так, чтобы вы были довольны и не искали другого поставщика, но и мы тогда не платим штраф, так как нет однозначности, что проблема в нашем продукте. Давайте посмотрим, какой может быть компенсация, помимо штрафа.

Так из гипотетической реальности вышли и клиент понимает, что единственным решением

будет забыть о штрафе, но компенсировать неудовлетворенность чем-то еще. Может, это будет отсрочка на другую партию, может, информирование клиента о новых образцах быстрее, чем других покупателей. Может, это рекомендация клиента вашему партнеру, который бы мог покупать у него продукцию. Вариантов много. Главное, мы ушли от выплаты штрафа.

Рассмотрим вариант переговоров о непогашенной кредиторской задолженности. Например, вы должник и по каким-то причинам не хотите отдавать долг. Метод гипотетической реальности в этом случае тоже хорошо сработает. Представьте, что к вам приехал представитель продавца и говорит:

— Вы нам должны миллион рублей. Давайте договоримся, как вы погасите долг.

— Иван Иванович, давайте гипотетически посмотрим разные варианты, которые могут быть, и выберем тот, который всех устроит. Согласны?

— Да.

— Предположим, мы вообще не будем возвращать вам долг. Что вы будете делать?

— Мы подадим в суд.

— Ну, это долгий процесс. Суд, скорее всего, кончится ничем. Потребуется много документов. Не факт, что суд примет решение в вашу пользу, — накидываете ему варианты. — К тому же наше юридическое лицо, с которым у вас заключен договор, имеет уставной капитал всего 10 тысяч рублей. Оно у нас не основное, на него производятся закупки.

5. Сценарий переговоров

Рисуете ему тщетность попыток возместить убытки через суд. Больше в свою идею он не верит. Дальше говорите:

— Хорошо. Мы поняли, что подача в суд — не вариант. Как еще будете реагировать?

— Мы не будем вам поставлять.

— Хорошо, если вы не будете нам поставлять товар, у вас будет просадка по продажам. Это приведет к тому, что... — и продолжаете рисовать печальные перспективы не для его компании, а для оппонента лично. — Упадут ваши продажи, руководство будет вами недоволено, найдет вам замену. Если мы согласимся погасить долг с дисконтом? Такой вариант вас устроит?

— Да, такой вариант меня уже устроит.

— Давайте обсудим дисконт 50%, — и дальше торгуетесь по условиям.

Зачем привлекать гипотетическую реальность, если чаще всего речь идет о реальных сценариях развития ситуации? На гипотетическую реальность невозможно обидеться. Если говорить прямо, что вы так собираетесь поступать, то клиент может воспринять это эмоционально. Тогда как гипотетическая реальность — всего лишь предположительные действия и последствия.

Если оппонент начинает напрягаться, вы можете сказать ему смягчающие слова:

— Иван Иванович, вы поймите, наша общая цель сделать так, чтобы и вы, и мы остались довольны. Давайте искать точки соприкосновения.

Гипотетическая реальность хороша своей виртуальностью. Это как поединок в компьютерной игре, когда двое реальных людей управляют персонажами. Как бы вы там друг друга сильно ни избили, в реальности вы невредимы. Решайте свои разногласия в гипотетической реальности и выбирайте тот путь, который наименее болезнен для вас и оппонента.

Злоупотреблять этим методом не стоит. Он довольно жесткий, угрожающий. Также не стоит загонять оппонента в тупик, рисуя перед ним единственно правильное решение, выгодное только для вас. Оппонент на вас обидится. Конечно, он вам об этом не скажет, зато выместит обиду потом — обманет или тайком найдет другого поставщика. Ваши взаимоотношения перейдут в разряд конфликта.

После применения этого метода следите внимательно, чтобы со стороны оппонента не было яркого недовольства. Важно, чтобы каждая из сторон находилась в нейтральном положении либо в легкой неудовлетворенности. Это верный знак, что сошлись два профессионала. Когда кто-то один завершает переговоры с чувством неудовлетворенности, значит, его переговорные навыки слабее, чем у оппонента. Это неоднозначное мнение, но я его придерживаюсь. Когда же переговоры прошли между двумя профессионалами высокого уровня, то каждый из них недополучил, что хотел, но и не дал, что хотел оппонент. Если подойти к вопросу креативно, то может оказаться, что обе стороны будут довольны, потому что всегда можно найти варианты взаимных уступок.

Метод перспективы

Частично присутствует в методе гипотетической реальности и методе альтернативы, но все-таки я его выделю в отдельный метод, так как его можно использовать и самостоятельно. Как он действует?

Вы говорите:

— Иван Иванович, в чем ваша принципиальная позиция?

— Я хочу от переговоров то и то.

— Хорошо, давайте посмотрим, чем это кончится, — и доводите его позицию до абсурдно невыгодных последствий, а затем озвучиваете свое предложение, план, как надо действовать, свою позицию и начинаете рассуждать, к чему это приведет, и доводите до позитивно хороших перспектив для вас обоих.

Рассмотрим на примере переговоров о цене на лист гипсокартона. Предположим, ваш клиент физическое лицо. Он говорит:

— Хочу купить у вашего конкурента, у него дешевле на 10%.

Для одного листа это очень большая разница, особенно если он с одного завода и одних параметров.

— Алексей Семенович, вы хотите купить гипрок у нашего конкурента на 10% дешевле? Хорошо, но как вы думаете, на чем он сэкономил? — и начинаете рассуждать о будущем, показывая, к чему мо-

жет привести экономия сегодня. — Дело в том, что лист содержит внутри адсорбирующее вещество — гипс. В два слоя, с передней и задней сторон картона. Гипс набухает от влаги, а когда подсыхает, то меняет размеры и может пойти волной. Компании, которые предлагают гипрок дешевле, экономят на хранении, значит, у них нарушены условия по влажности на складе. У нас был случай, когда клиент купил 100 метров гипрочного листа, сэкономил 10%, выровнял стену, положил дорогую итальянскую плитку ценой 200 долларов за квадрат. Через месяц гипрок подсох, пошел волной, и плитка покололась. Примерно 30% площади отвалилось. Считайте, на 6000 долларов у него вышло ущерба, а сэкономил при этом около 1000 рублей.

Видите, я нарисовал ему неприятную перспективу его неправильного решения.

Того же самого эффекта можно добиться проще — вопросами: «Вы узнавали, какие у них условия хранения по влажности? Знаете, к чему это может привести? Давайте я вам расскажу пример».

Короткий вариант подходит для переговоров по телефону, когда удерживать внимание сложнее, значит, на счету каждая минута.

Затем говорите:

— Я вам предлагаю взять без скидки, потому что у нас правильные условия хранения. Гарантирую, что стены не пойдут волнами через месяц, что бы вы на них ни повесили. Гипрок простоит много лет и будет вас радовать.

Стратегия этого метода проста: нарисовать плохую перспективу покупки у конкурента. Напряжную ругать, что у них точно плохие условия, не надо, если у вас нет достоверных фактов, которые можно проверить. Однако предложить свою версию, почему там дешевле, вполне этично и правильно. Никого не ругаете, но сомнения в голову клиента закладываете.

Метод эмоциональной инерции, или восточный метод

Когда хорошее настроение, то все вокруг кажется красивым, люди добрыми, трава зеленее и небо голубее. Когда же настроение плохое, то, наоборот, видишь все несовершенства, всё раздражает. Наше восприятие мира зависит от психологического состояния. Я называю это фоновым состоянием мозга. Это ненаучный термин, но для понимания сути его достаточно.

Показываю на примере. Предположим, что вы решили пойти в лес. Хороший день, солнце играет бликами на листочках, свежий воздух, рядом друзья. Вы выходите на поляну, и там ароматные белые грибы. Что хочется с ними сделать? Естественно, срезать, положить в свое лукошко и радоваться находке.

Теперь представим, что вы пошли снова в лес. Ночь, дождь, ничего не видно. Слышно, как вдалеке воют волки. Вдруг появляются какие-то люди с факелами и кричат: «Вот он! Лови его. Держи!». Вы вы-

бегаете на ту же самую поляну, где растут те же самые большие ароматные белые грибы. Что вам хочется сделать? Убежать, спрятаться, чтобы вас не нашли. Согласитесь, собрать их даже мысли не возникает.

Видите, как в разных ситуациях мы смотрим на одни и те же вещи. Теперь представьте, что сейчас день, рядом друзья, солнце, но вы находитесь в таком состоянии, будто ночь, кругом враги и вас ловят. Несмотря на то что все спокойно, вы не заметите грибы. Будете убегать и прятаться. Ваше поведение будет казаться странным со стороны, но если ваше внутреннее состояние — страх, обида, чувство вины, зависть и что-то еще, то вы не заметите ничего хорошего вокруг.

Фоновое состояние мозга обладает инерцией. Вы не можете мгновенно перестроиться с одного состояния на другое: из гнева — в радость, из радости — в любовь, из любви — в печаль. Такую эмоциональную инерцию стоит использовать в переговорах. Представьте, что на вашем оппоненте висит датчик, который замеряет фоновое состояние его мозга и тут же выводит данные на экран. Сначала оппонент находился в нейтральном состоянии. Вот вы сообщили ему, что произойдет задержка поставки. Его это огорчило. Точка его настройки покатила вниз. Фоновое состояние ушло в негатив. Как думаете, как он будет реагировать на то, что вы скажете далее? Правильно, что бы вы ему ни сказали, в таком состоянии он будет все воспринимать негативно. Поэтому, коллеги, сначала рассказывайте оппоненту хорошие, позитивные новости. Создавайте приятную атмосферу для того, чтобы его состояние приближалось к ра-

дости. И только когда вы вывели его в позитив, сообщайте неприятное — срыв сроков поставки, отсрочку платежа, что угодно. Конечно, его фоновое состояние начнет спускаться вниз, но не дойдет до нуля, так как изначально вы его подняли высоко-высоко. Управляя фоновым состоянием собеседника, вы проведете переговоры гораздо лучше.

Кстати, этот метод используют некоторые особо хитрые сотрудники при общении с руководителями. Если директор недостаточно опытен, он легко попадает в эту ловушку. Сотрудник приходит, рассказывает руководителю какую-то хорошую новость. Когда шеф становится радостным, он говорит: «Можно я сегодня на часик пораньше уйду?». Разве можно отказать, когда сотрудник так радуется?

Точно так же руководители могут использовать этот метод в отношениях с сотрудниками. Например, хочет поставить какую-то рутинную задачу или задержаться на час. Приходит, радуется сотрудника хорошей новостью, а потом закидывает свою задачу. Думаю, вы сталкивались с такой ситуацией и в быту, и в работе. Пожалуйста, пользуйтесь и вы. Метод работает безотказно.

Метод кранча

В переводе с английского *crunch* означает «хруст». Это сильная эмоциональная реакция на то, что вам сказали.

Кранч делается в начале переговоров на позицию оппонента. Это жесткий метод. Сразу предупре-

жду: его можно применять, только если вы не боитесь разрушить отношения. Он может вызвать обиду, агрессию, нежелание продолжать переговоры. Если вы опытный переговорщик, вы сможете потом восстановить расположение в рамках этих же переговоров, но для новичка это сделать практически невозможно.

Однако в некоторых случаях без кранча не обойтись. Когда оппонент ведет себя нагло, когда он сам не боится разрушить с вами отношения, когда он, что называется, зарвался, кранч помогает вернуть его на землю.

Как делается этот метод?

Вы спрашиваете оппонента, в чем его позиция. Он ее озвучивает, и тут вы даете яркую эмоциональную реакцию, например, так: «Да вы что! Хо-хо-хо!». Или, например, региональный кранч: «Ну, это у вас в Москве, наверно, а тут в регионах не так».

Используйте невербальный кранч.

— В чем ваша позиция?

— Мы хотим, чтобы вы заплатили неустойку 1,5 миллиона рублей.

— Ха-ха-ха-ха-ха! Иван Петрович, ну вы даете. Конечно, я ожидал, что у вас хорошее чувство юмора, но чтобы настолько?

Либо можно просто крикнуть в разумных пределах громкости, конечно, слова: «Что?», «Сколько?», «Ого!».

Когда оппонент недостаточно опытный либо не подготовлен, кранч выбивает у него почву из-под ног. Это хорошо было показано в фильме

«Невыносимая жестокость». Главный герой, которого играет Джордж Клуни, адвокат по бракоразводным процессам. На переговорах с адвокатом мужа своей клиентки наливает стакан воды и начинает пить, задав перед этим вопрос: «На что вы претендуете?». Говоря нашим сленгом, в чем ваша позиция. Когда адвокат отвечает: «Мы хотим с клиентом отсудить 50%», — Клуни делает вид, что поперхнулся, и обрызгивает водой весь стол, адвоката и мужа, который сидит рядом, и удивленно на повышенном тоне говорит: «Сколько?». Вот это и есть кранч. В этом случае сразу и вербальный, и невербальный. Плюс физическое воздействие — обрызгивание водой. Адвокат мужа говорит: «Ок, хотя бы 30%». «Ого! Это лучше, но все равно нереально!». «Хорошо, хотя бы 20».

Кранч работает безотказно в отношении недостаточно опытного оппонента. Это позволяет быстро выбить почву у него из-под ног. Если вы показываете кранч опытному переговорщику, то вам стоит потренироваться, чтобы он не заподозрил вас в манипуляции. Если оппонент поймет, что вы с ним играете, это станет поводом для прекращения переговоров, поскольку он решит, что вы не собираетесь договариваться, а пришли развлечься.

Метод высиживания, или метод «Присесть на ухо»

Оппонента можно просто высидеть. Его терпение не безгранично. У него есть другие дела, помимо

этих переговоров. У него есть другие важные задачи. Коллеги, вот как можно приблизиться к победе.

Берем пример с Вячеслава Михайловича Молотова, советского государственного деятеля и министра иностранных дел. За глаза его называли «железный зад», не только потому, что он был усидчив и склонен к кабинетной работе. Вячеслав Михайлович мог не вставать из-за стола переговоров, как говорят его соратники и оппоненты, более 12 часов.

У вас сейчас мелькнула мысль, что вас просто выгонят, если вы начнете высиживать. Скажут: «Чего вы тут сидите? Идите отсюда!». Ничего подобного. Никто вас не попросит уйти, если вы будете высиживать время интересно. Вспомните, как птицы высиживают яйца. Они их согревают. Так и вы должны греть душу оппонента, чтобы ему было интересно.

Если вы будете цепляться к каким-то мелочам, то, скорее всего, высиживание не получится, потому что оппонент попросит перенести переговоры, сказав, что ему некогда, встреча, поездка и т. д.

Продумайте заранее, о чем вы можете поговорить с оппонентом, причем постарайтесь управлять интересом оппонента по нарастающей — чем дальше, тем интереснее. Заготовьте 5–7 вопросов, один интереснее другого, которые вы можете задать оппоненту на переговорах. Эти вопросы должны относиться к делу и интриговать.

Либо второй вариант. Это могут быть разные варианты сотрудничества. Что вы можете предложить оппоненту — от пяти до десяти вариантов, отличающихся друг от друга небольшой деталью. Вре-

мя переговоров затянется. Оппонент ожидал, что переговоры займут час, а вот они уже длятся 2–3 часа. Ему становится неудобно, потому что понимает, что вы правы, понимает, что вы говорите по делу, о важном, понимает, что невозможно отлучиться надолго или уйти заняться другими делами, но это не значит, что он не может выйти в туалет. Это, конечно, идеальная ситуация — если вы его еще и в туалет не отпустите, но в реальности такое маловероятно. Пусть ходит. Надолго он не сможет отлучаться, потому что переговоры — важный момент.

При затягивании переговоров у него подвигают другие дела, ему начинают звонить на мобильный телефон, он не может ответить подробно, у него срываются какие-то там сроки, встречи и т. д. И самое главное, он просто физически и психически устает. Так как был не готов к таким затяжным переговорам. Его психика начинает ему говорить: «Согласись», — и он идет вам навстречу. Как только он начинает уступать, надо еще высидеть немножко. Еще чуть-чуть — и он согласится на все, что вы ему предлагаете.

Перестаем высиживать, когда оппонент начинает сильно нервничать. Говорим комплименты, сглаживаем, улыбаемся. Если это не помогает, высиживание прекращаем. Фиксируем договоренности, закрепляем рукопожатием — и до свидания.

По телефону высиживание делается точно так же. На сленге это называется «присесть на ухо». Вы звоните оппоненту, начинаете ему что-то рассказывать. Также разные варианты или интригующие вопросы, один за другим. Какие-то важные моменты.

Он ожидал, что звонок будет короткий, на 3–5 минут, но вот проходит 30–40 минут, а он не может трубку повесить. У него начинают гореть дела. Он начинает срывать встречи, следующие моменты в расписании. Поскольку вы говорите о важных вопросах, он не может вас послать.

Вот так действует метод высиживания. И Молотов хорошо им пользовался. Кстати, этот деятель дольше всех возглавлял министерство иностранных дел — 13 лет. Общий страж на руководящих постах 36 лет. Высидел свою карьеру. Есть чему поучиться.

Если кто-то боится, что вас пошлют и бросят трубку, значит, друзья, вы находитесь не на том этапе. Может быть, вы до сих пор общаетесь с секретарем? Или, может быть, вы думаете, что это первый разговор с клиентом? Он говорит: «Ничего не надо» — и кидает трубку. Тогда учитесь продавать. Почитайте книгу «Sales-детонатор. Как добиться взрывного роста продаж?». Переговоры — это финишная стадия продажи. Клиент уже заинтересован. Он хочет с вами работать, поэтому не может бросить трубку. Он хочет. Это одно из условий переговоров.

Я почему так сильно на этом акцентирую внимание — потому что часто среди читателей и среди участников тренингов есть люди, которые забывают, на каком этапе они находятся. И почему-то им начинают в голову идти страхи, связанные с преодолением секретаря, с первым разговором с лицом, принимающим решение, когда еще никакого интереса нет к вашему продукту, товару или услуге. В результате все эти кошмары переводят на настоящий момент переговоров.

Метод дискомфорта

Метод высиживания тоже действует за счет создания дискомфорта у оппонента. Само высиживание вводит человека в дискомфорт, но можно ввести в дискомфорт по-другому. Это делается, когда вы хотите быстро получить результат. Или когда вы не хотите особо вести переговоры с этим человеком. Хотите, чтобы он поскорее закончил.

Самый простой вариант дискомфорта — поймать человека в неудобной для него обстановке и там начать вести переговоры. Поймать в коридоре, на бегу, на ходу. Где-то случайно пересеклись, и начали переговоры. Если он вовлекся и начал их вести, то он, скорее всего, проиграет, так как ситуация невыгодна для него — дискомфорт. Он спешит, а вы ведете переговоры неспешно.

Второй вариант. Можно искусственно создать дискомфортную среду. Например, слишком холодно в кабинете. У нас есть один клиент, который занимается финансовой деятельностью. Когда к нему приходит клиент, с которым неудобно вести переговоры по тем или иным причинам, он делает следующий ход: ставит кондиционер на 17 градусов, то есть сильно охлаждает кабинет. При этом он одет в обычный пиджак, но под рубашкой у него термобелье. Ему не холодно. Когда приходит оппонент, переговоры дольше 10 минут не идут, потому что холодно, даже пальцы мерзнут.

Есть клиент, который, наоборот, нагревает воздух, когда понимает, что в оппоненте не заинтересован, но не ключевой, когда оппонент слабее или

новичок, включает обогреватели, становится жарко и душно. Приходит переговорщик в костюме, при галстукке. Ему жарко, но он сидит, потеет, пиджак снять стесняется, рубашка уже мокрая под мышками. На просьбу проветрить и открыть окно хозяин кабинета отказывается, так как говорит, что ему дует, нельзя, простудится.

Был случай из моей практики, когда один из директоров рассказывал, что у него есть специальная табуретка со стальным сиденьем в 5–6 миллиметров, были такие в Советском Союзе. Казалось, что он тёплый на ощупь, но когда на нем сидишь, металл забирает тепло из тела, рассеивает его по помещению, и сидеть становится холодно. Я сам на такой табуретке посидел, чтобы проверить. Через пять минут начинаешь мерзнуть. Вроде бы вокруг тепло, а ты чуть ли не зубами стучишь.

Например, был такой еще случай, связанный с запахом. Сейчас есть специфические, неприятные запахи, которые считаются духами. Вы можете взять такой специфический аромат, например, жженую резину. Если вы распылите такой запах в кабинете, то переговоры будут очень короткие, это делается в том случае, когда вы не особо заинтересованы их вести или оппонент не так опытен, чтобы перенести встречу на другое время в другое место.

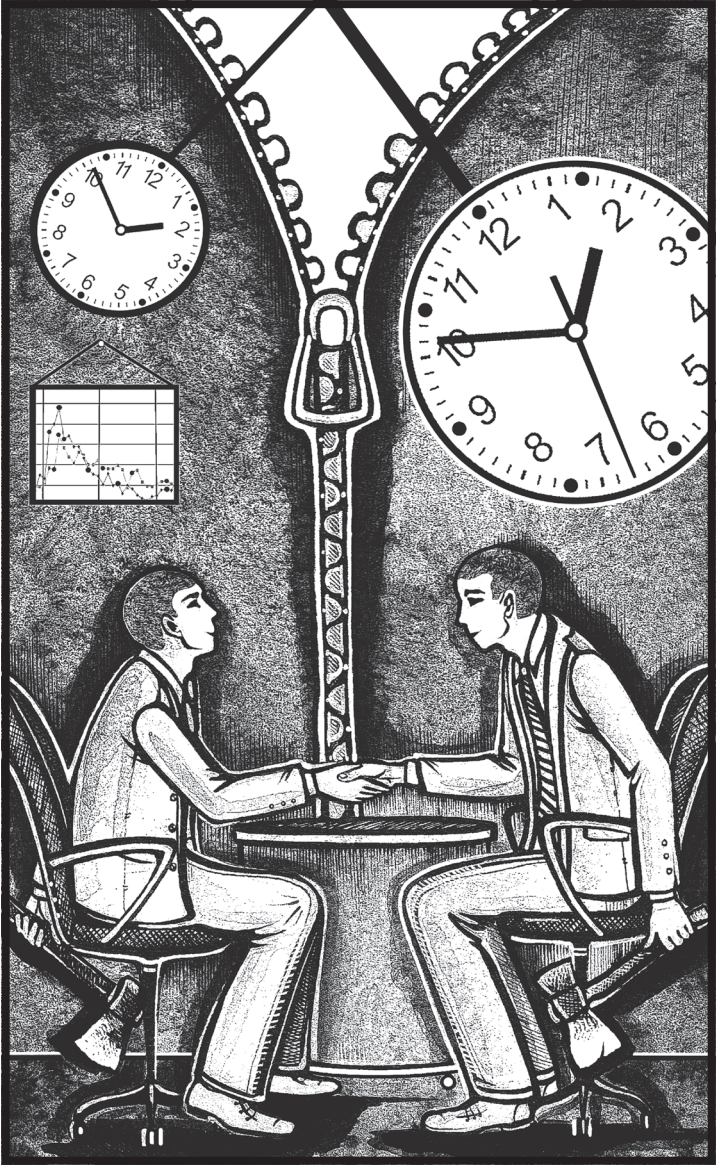
Также вызвать дискомфорт можно освещением — темно или слишком ярко. Некоторые используют голос. Большой стол — на одном конце сидите вы, на другом — оппонент. Ему плохо слышно. Переспрашивать неудобно. Это тоже вызывает напряжение и неудобство.

5. Сценарий переговоров

Может быть, психологический дискомфорт, когда вас больше — 5–6 против одного. Оппоненту надо будет с шестерыми людьми общаться. Если усложнить еще больше ситуацию, то оппонента можно попросить стоять и рассказывать. Это тоже будет неприятно.

К психологическому дискомфорту отнес бы еще прием «дохлая рыба». Когда вы хотите показать незаинтересованность в переговорах, вместо мужского крепкого рукопожатия кидаете ему «дохлую рыбу» — расслабленную руку. Это выбивает из равновесия. Тогда он понимает незначимость его как собеседника на данных переговорах.

Сразу предупрежу. Все эти дискомфорта создаются в том случае, если ваша позиция сильнее, либо когда оппонент недостаточно опытен, чтобы распознать прием, использовать контрприем и отыграть ситуацию.



Глава 6. Что делать, если переговоры стали жесткими?

6. Что делать, если переговоры стали жесткими?

Изначально не хотел писать главу про жесткие переговоры, так как слишком много в них нюансов, но все же обойти их стороной невозможно. Приемы прессинга и жесткие приемы лучше всего узнавать на живом тренинге, так как важно эмоциональное участие. В книге при всем желании не передать интонацию, мимику и жесты — именно они создают нужное напряжение, характерное для жестких переговоров. Здесь же мы с вами разберем несколько методов и контрприемов, чтобы вы смогли как-то выкрулить ситуацию, если ваш оппонент на встрече начал жестить. Предупрежден — значит, вооружен.

Чем же отличаются жесткие переговоры от обычных? Не обязательно, что они сопровождаются криком. Наоборот, повышенный тон — это очень редкий случай. Может, жесткий отказ? Нет, это просто отказ по какой-то причине.

Главная особенность жестких переговоров заключается в том, что клиент ведет себя не так, как вы предполагали. Он не придерживается типичного сценария с возражениями, сомнениями, торгом, ожиданием, что сейчас вы будете его убеждать. Его поведение непредсказуемо. Его реакция вызывает у вас всплеск адреналина. Пульс учащается. Над вами верх берет животный инстинкт самосохранения: вам хочется убежать, либо напасть, либо впасть в ступор. Если вы краснеете в такие моменты, считайте, вам крупно повезло. Это природная реакция прилива крови к мозгу. Это значит, что в стрессовой ситуации вы начинаете думать лучше. Это дано от природы. Есть люди, которые белеют от страха и волнения. У них шансов «спастись» гораздо мень-

ше. У них отлив крови от головы, в момент опасности он тупеет. В продажах таким людям тяжело. Клиент сказал: «Ничего не купим». Он раз — и белый. Ничего сказать не может. Только истерический смешок. Еще момент и — бах! — упал в обморок.

Жесткие переговоры — это когда клиент специально выводит вас из равновесия, чтобы вы начали нервничать.

Он вас немножечко задел за живое, добился всплеска адреналина — у вас все вылетело из памяти. Какие там преимущества? Что там у него просить? Белый лист в голове. После этого он начинает адекватные переговоры, а вам сказать нечего. Если вы немножечко в себя пришли, он вас опять — хоп! — вывел из себя и опять ведет нормальные переговоры об условиях сделки. Вот так это и делается.

Если ваш оппонент профессионал, то он после такого прессинга вас еще и похвалит как следует: «Вы так держались, Леонид. Молодец! Я бы хотел у вас больше скидку получить!». Делает это он для того, чтобы вы сделали то, о чем сейчас с ним договорились. Если вас просто отжать и выгнать, то вы потом поймете его силовой прием и откажетесь от договоренностей. Поэтому вас хвалят. Потом вы приходите к руководителю и говорите: «Такой, блин, клиент сложный. Я тут Родину спас!», а самого отжали по полной программе. И вы реально для этого клиента начинаете стараться изо всех сил, напря-

6. Что делать, если переговоры стали жесткими?

гать всех на его счет, несмотря на то что он заплатил очень мало.

Давайте рассмотрим несколько самых распространенных приемов, с которыми вы можете встретиться.

Давление статусом

Если вам на переговорах четко дают понять, что вы «человек маленький», значит, оппонент использует жесткий прием. Если у вас еще самооценка обычно скачет, то от такого диалога уверенность в себе и целесообразности контакта точно пошатнется. Например, так:

— *Кристина, а вы кто по должности?*

— *Менеджер по продажам.*

— *А что таких маленьких менеджеров присылают к коммерческому директору? Вы что, нас не уважаете, что ли?*

И уже менеджеру неловко. Его пыл угасает.

Интерпретация

Все люди разные, каждый понимает происходящее вокруг на свой лад. Когда клиент реагирует на ваши слова и предложения так, что вам становится не по себе, присмотритесь, может, он это делает специально? Например:

— *Почему у вас такая цена?*

Менеджер что-то там ответит.

— *Ну, это вранье, понятно. А как по правде?*

Менеджер еще что-то скажет.

— *Это вы так обманываете остальных. Нам-то вы можете сказать, в чем дело?*

Или:

— *Этому вас на тренинге учили. Можете без продавалова?*

Оппонент будет уводить в негатив все, что бы ни сказал менеджер. В такие моменты он даже не вспомнит о своем предложении, ничего не попросит у клиента вместо скидки, потому что в голове будет сигналить только одна фраза: «Сейчас он бросит трубку!» — если переговоры по телефону, или «Сейчас сделка сорвется!» — если переговоры личные.

Именно этого эффекта и добивается клиент. Не бойтесь! Именно этот страх и есть сила жестких переговоров, чтобы вам казалось, что клиент сейчас трубку бросит и надо быстро какие-то цифры из себя ему кинуть. Все это чушь собачья. Можете совершенно спокойно говорить в своем привычном режиме, по ранее заготовленному плану. Правда, для этого придется сделать над собой усилие. Страшно же! Вы думаете, что сейчас еще одно слово скажете, и он вас точно пошлет куда подальше. Именно эту мысль в голове и надо преодолеть. Эту мысль оппонент создает у вас специально. Даже если он кинет трубку! Ничего ужасного, перезвоните.

Многие менеджеры боятся даже такой ситуа-

6. Что делать, если переговоры стали жесткими?

ции, когда клиент во время разговора с ними кричит на кого-то другого рядом, а потом вдруг начинает так же резко говорить с вами. Начинают сразу сжиматься. Начинают бояться озвучить свою цель № 1, потому что клиент только что кого-то послал. Не факт, что он только что на кого-то на самом деле ругался. Просто его обучили этому жесткому приему. Он сидит и ржет, потому что играет с вами, а вы паритесь: «О, как страшно!». Понимаете?



На моем канале YouTube есть несколько отрывков с живых тренингов по переговорам. По ссылке в QR-коде смотрите на еще один прием, как оппонент может выбить вас из равновесия.

<http://goo.gl/jUNj96>

Слом диалога

Оппонент начинает засыпать вас обвинительными вопросами: «Почему ваша техподдержка не снимает трубку? Почему у вас проблемы с документами? Обещали, что этого не будет, а сделали. Обещали почасовое тестирование, а оказалось, не каждый час проводите». Под таким напором обвинений менеджер оправдывается, сам того не замечая. Через 2–3 минуты он начинает себя чувствовать виноватым. Именно в этот момент клиент просит лучшую цену.

Когда такое сильное давление, что вам хочется просто взять и уйти, а особенно когда клиент сам го-

ворит, что не собирается с вами работать, — это уже кульминация жестких переговоров. Если вы ушли, значит, проиграли. Это неправильная модель поведения, так как вы пришли продать. Если вы давно работаете с этим клиентом и понимаете, что он сейчас блефует, то можете себе позволить уйти, потому что у вас еще куча клиентов, вы знаете, что этот клиент так себя ведет, что он сам через 10 минут вам перезвонит.

Новичкам уходить запрещается. Ребята, надо не разворачиваться, а действовать по своему плану, делать предложение, убалтывать, перечислять преимущества. Вам клиент не перезвонит, он вас еще не знает.

Когда на вас кричат, обвиняют, это неприятно слушать. В этом весь прием! Если бы слушать было приятно, то у вас вырабатывался бы не адреналин, а эндорфин. Знаете, почему неприятно? Потому что вы это воспринимаете на себя как на личность. Но личность вы после 18:00, после того как ушли с работы. До 18:00 вы — менеджер. У вас должна быть эффективная модель поведения — обидели, кричали, не согласны — это все реакции личности, они никакого отношения к работе не имеют. Давление на переговорах клиент направляет не на вас лично, а на менеджера компании, в которой вы работаете, чтобы получить условия лучше. Это его работа.

Если в момент прессовки вы у него спросите: «Вы лично против меня что-то имеете?», он скажет: «Что вы? Сдурели, что ли? Нет, конечно». Если на вас орут, то вы не обижайтесь, а продолжайте продавать, потому что вам платят не за эмоции, а за то, что вы принесли контракт. Это ваша работа. Но если у вас куча клиентов, которые все время на вас орут, то вы

6. Что делать, если переговоры стали жесткими?

можете прийти к начальнику и сказать: «Слушайте, тут такая работа, оказывается, тяжелая. Может, обсудим молоко за вредность работы?».

Кстати, у вас не будет много клиентов, которые орут. Это скорее исключение. Могут немножко поддавливать. Но если уж встретился совсем какой-то зверь, пусть вам наливают за него стакан молока и витаминов.

Запомните хорошенечко: вашу личность на работе не затрагивают. Клиент работает с вами как с менеджером. Глупо обижаться. Ваша должность — это как ботинок. Сегодня одна модель, а завтра — поменяли. Идете, раз собака напала на ваш ботинок, а вы обиделись на собаку, она лает. Что за глупость! Вот человек начинает ваш ботинок критиковать, с ним разговаривать. Подумаете, что странный он какой-то, — и говорите свою цену. Держите оборону.



Посмотрите, как в реальной ситуации клиент может давить обвинениями.

<http://goo.gl/yemcjs>

Полный повтор

Для этого приема нужен помощник, который будет играть менеджера из компании конкурента. Он слушает все, что предлагает менеджер, делает пометки, и потом просто говорит условия количественно лучше, дешевле, быстрее и т. д. Какая у вас цена?

Сколько лет вы на рынке? Какой у вас выделенный объем под нас? На какой срок сможете зафиксировать цену? Когда менеджер ответил на все вопросы, клиенту вдруг звонят и говорят, что пришел менеджер другой компании (помощник). Его приглашают присоединиться к переговорам. Вот ему задают те же самые типовые вопросы. Он объявляет условия лучше. Получается, первое предложение вообще не конкурентно. У первого менеджера — ступор, потому что на его глазах все происходит. Вот реальный конкурент, который предлагает лучшие условия. Бывает, вместо помощника показывают счет от компании-конкурента. Это более слабый вариант, но та же самая игра.

Правильная модель поведения — не вестись на этот блеф. Попросите поговорить с клиентом наедине и лично обсудите с ним все условия, не сдавая позиции. Будьте спокойны. Показывайте свои преимущества.



В этом видео вы можете посмотреть, как мы оттачивали этот прием на тренинге.

<http://goo.gl/BgBxQ8>

Контрприем. Снижаем давление

Задача контрприема не убедить клиента — на это есть креативный торг, работа с возражениями, преимущества. Задача контрприема в том, чтобы вернуть диалог в конструктивное русло. Чтобы

6. Что делать, если переговоры стали жесткими?

оппонент перестал жестить и начал нормально общаться. Контрприемы гасят давление. Уменьшают его с каждым разом.

Ваша задача — погасить давление и сделать это не оппозиционно типа: «Не надо со мной таким тоном разговаривать! Что вы на меня орете!». Так не получится, только усугубите конфликт. Погасить надо корректно, дипломатично, чтобы ему не хотелось давить, чтобы ему было неудобно давить.

Исключения бывают. Например, вам попался неадекватный человек. Это редкость. Большинство гасятся и потом нормально общаются. Вы думаете, что он неадекватный, потому что он на вас наехал. Он не неадекватный, он профессиональный, раз прием применяет. Если же вы его успокаиваете, а он все равно жестит, тогда что-то не так. Либо настроение сегодня нет. Может, что-то случилось.

В этом случае можете сказать ему такую фразу: «Чувствую, у нас с вами сегодня был тяжелый день». После нее клиент, скорее всего, не перестанет давить, но следующий удар уже будет слабее. Ему будет неудобно, потому что вы ответили спокойно, по-человечески, даже с участием к его проблемам.

Покажу очень простой и эффективный прием под названием «затуп». Представьте, что клиент надавил на вас, чтобы вы дрогнули, а вы в этот момент говорите ему фразу: «В смысле?». Он хотел, чтобы вы испугались, а вы тупой. И он начинает вам объяснять, почему вам должно быть страшно. Но когда объясняешь, почему должно быть страшно, то уже не страшно. Это как анекдот объяснять. Его давле-

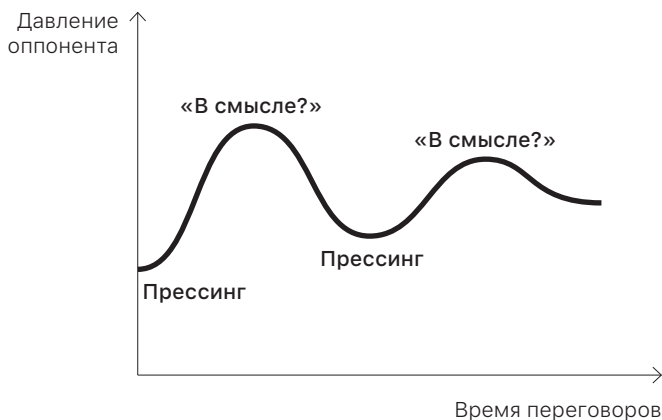


Рис. 1. Контрприем гасит давление оппонента, поэтому с каждым разом его удары слабее и вскоре сходят на нет.

ние снижается. Когда давление снизилось, вы говорите фразу, суть которой в том, что вы знаете, что нужно клиенту, и задвигаете свое предложение. Вы продолжаете гнуть свою линию. Если он еще раз надавит, вы опять: «В смысле?».

Еще у этого приема есть плюсы. Например, клиент может начать на вас злиться. Вдруг не выдержит и скажет: «Ты чё, тупой, что ли?». Заметьте, он злится на вас, а не на компанию. Убрали мишень от компании. Если что, всегда можно сменить менеджера. Для компании это не потеря. Это первый плюс. Второй плюс в том, что менеджера менять не придется. Вы имеете право быть тупым. Это не запрещено законом. А ему будет стыдно, что он разозлился на вас. Чувство вины — один из основных якорей. Вы потом сыграете на том, что ему

6. Что делать, если переговоры стали жесткими?

стыдно и неудобно перед вами лично. Значит, согласится купить за более высокую цену. Видите, наоборот, хорошо, что он на вас разозлился. Попался в ловушку.

Отбиваться проще, чем давить

На самом деле отбиваться всегда проще, чем давить. Давить трудно с непривычки. Все-таки людей с тираническими наклонностями крайне мало. К тому же когда давишь на незнакомого человека, то зачастую не можешь предугадать его реакцию на прессинг. А вдруг он окажется неадекватным? Нападет? Или, если это девушка, расплачется?

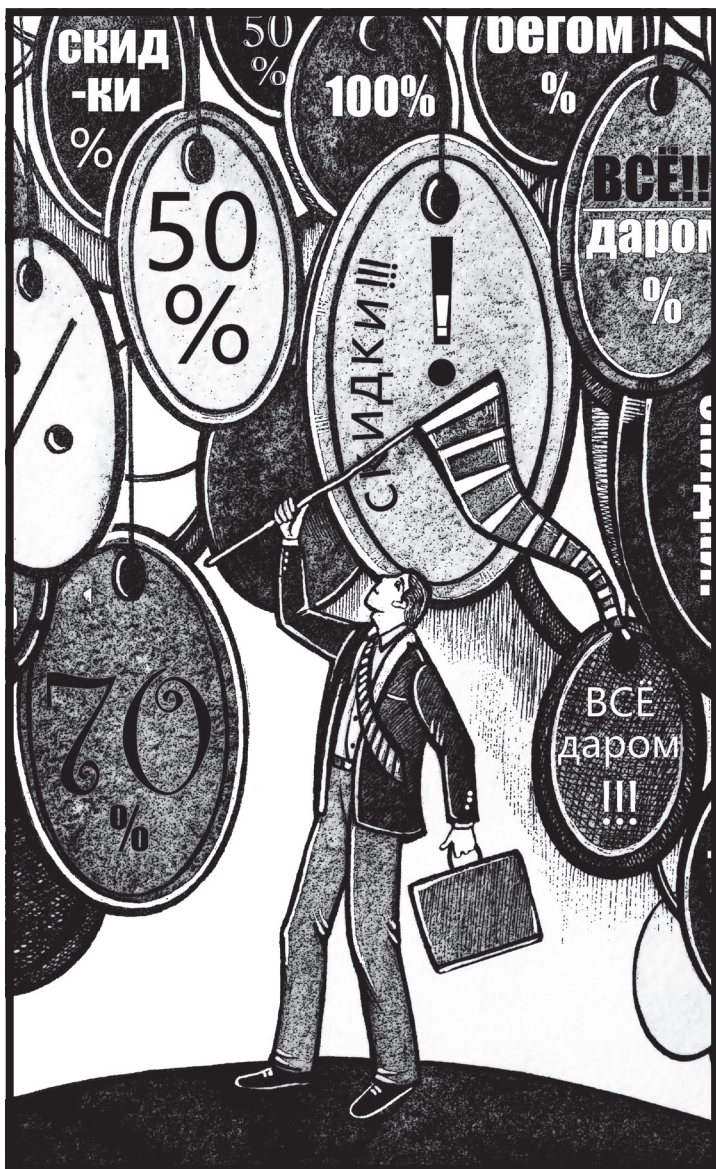
Для менеджера жесткие переговоры проходят просто, когда он знает контрприемы. Когда же начинает серьезно воспринимать, вникать в причины давления, бывает крайне неприятно. Потом еще мучаешься несколько дней от такой неудачи.

Сложность или простота переговоров зависит от того, сколько энергии вы тратите. Причем это не какая-то мистическая энергия, это аденозинтрифосфат (АТФ) — универсальный источник энергии для всех биохимических процессов, протекающих в живых системах. Его вырабатывается определенное количество в день. Его не вколоть, не съесть. Сколько выработалось, столько выработалось.

Сергей Филиппов. Деловые тёрки

Если вы знаете приемы, значит, едете со скоростью 60 км/ч на четвертой передаче. Когда вы не знаете инструментов, то пытаетесь ехать 60 км/ч на первой передаче. Двигок горит, машина дымит. Устали, а скорость 40 км/ч.

Используйте свою энергию рационально. Помните про приемы. Не поддавайтесь эмоциональному воздействию. Тогда к концу дня у вас останутся силы и на семью, и на друзей, и на хобби.



Глава 7. Как договариваться о скидках?

7. Как договариваться о скидках?

Всегда ли можно договориться о скидках? На этот вопрос нет однозначного «да» или «нет». Каждого отдельного оппонента надо испытывать на предмет скидок, нельзя ему верить на слово, если он сразу отказывается.

Основная задача продавца — создать иллюзию перед покупателем, что цена не может двигаться в меньшую сторону. Создается такая иллюзия по-разному. Оппонент может утверждать, что это жесткий прайс, или что цена уже со скидкой. Эта иллюзия легко может сбить вас с пути к своей цели. Сейчас будем учиться разрушать иллюзии, но прежде хочу, чтобы вы усвоили одно правило:

применять приемы нужно до тех пор, пока вам не дадут скидку.

То есть их не нужно пытаться применять и потом на середине пути сдать. Мол, не получилось, куплю без скидки. Нет. Вы должны настойчиво идти к снижению цены, показывая оппоненту, что без уступки с его стороны не согласитесь. Если, конечно, ваш оппонент не блефует и у него действительно нет возможности дать цену ниже.

Принцип получения скидки таков: используем первый метод, смотрим на реакцию оппонента; если скидку не дали, то используем следующий метод, потом еще один, наращивая силу импульса. Оппонент начнет отбиваться иллюзиями. Не верьте в них. Пропускайте мимо ушей и создавайте новый импульс вам уступить.

Метод изъяна

Это простой метод, которым вы, вероятно, могли пользоваться при покупке вещей в магазине. Находите в товаре небольшой изъян и просите дать за это скидку. Только будьте аккуратны: сильно критикуя товар или услугу, вы можете обидеть оппонента. В общем, не перестарайтесь. Найдите минус в условиях оппонента и просите за неудобство, которое вам он доставит, соизмеримую скидку.

Метод «Деньги в руках»

Этот метод может сработать с новичком в переговорах и продажах. Например, вы договариваетесь о снижении цены, об условиях контракта. Вот уже готовы подписать договор и оплатить счет, как вдруг резко меняете свои планы. Продавец, который уже мысленно потратил комиссию, которую получит с ваших денег, хочет всеми силами вас удержать. Он готов на скидку ради этого. Если ваш резкий разворот не создал нужного импульса у оппонента, то говорите: «Дороговато все-таки» — и отодвигаете от себя договор, отказываясь подписывать, давая четко понять причину отказа.

Метод «Много-мало»

Перед тем как идти на переговоры, помимо товара, который вам нужен, выберите из ассорти-

7. Как договариваться о скидках?

мента оппонента самое дорогое предложение. Вам не придется это покупать, но с его помощью вы получите скидку на товар подешевле, ради чего и затеиваете этот трюк.

На встрече обсуждаете перспективы приобретения этого дорогого предложения, но в определенный момент, ближе к завершению переговоров, идете на попятную со словами: «Знаете, мне еще нужно обсудить это с финансовым директором, чтобы оптимальным образом вам выплатить эту сумму. Но прямо сейчас готов взять у вас вот это, — показываете товар, изначально тот, который вы хотели купить. — Скидку на него сделаете?».

Оппонент согласится, так как понимает, что если вас сейчас обидит, то вы можете отказаться от той крупной сделки. Вам дадут скидку, чтобы закрепить хорошие деловые отношения и чтобы вы вернулись.

Метод «Видел дешевле»

Во время переговоров говорите, что их конкуренты предлагают дешевле на 10%. Может, и они дадут скидку? При использовании этого метода помните, что если вы хотите получить скидку 5%, то говорите, что у конкурентов дешевле на 10%. Если хотите скидку 10%, то говорите, что конкуренты скинули вам 15–20%.

Метод «Ограниченный бюджет»

Ссылайтесь на запланированный бюджет, мол, не можете потратить больше выделенной суммы. Аргумент железный. Если вы ведете переговоры от лица крупной компании с огромным документооборотом и штатом бухгалтеров, то этот метод работает идеально. Все обжигались о бюрократию и понимают, что либо они согласятся на вашу сумму и дадут скидку, либо лишатся сделки.

Если же оппонент говорит, что не может пойти на уступки, спросите, с кем вам стоит поговорить в компании, чтобы получить такую скидку. Высока вероятность, что оппонент переведет вопрос о вашей сделке на уровень выше, то есть передаст его на рассмотрение руководства.

Метод «Резерв»

Перед тем как использовать этот прием на переговорах, вам нужно выяснить основных конкурентов вашего оппонента и выбрать самого крепкого из них. Приходите на переговоры, обсуждаете сотрудничество и во время торга говорите: «Знаете, мы предварительно договорились о такой же поставке с такой-то компанией (называете конкурента). Они нам сделали скидку 15%. Сможете мне тоже сделать скидку, я тогда закажу у вас. Хочу с вами работать».

Если он не сможет дать 15%, то 5% даст точно. Ему хочется переманить клиента конкурента, раз

7. Как договариваться о скидках?

они делят рынок, то это порой единственный способ зарабатывать больше. Более того, у каждого продавца или человека, который идет на переговоры, всегда есть резерв, в рамках которого можно дать скидку, но не всем подряд. Когда вы начинаете действовать правильным образом, то он делает вывод, что вы как раз тот исключительный случай, вы не «все подряд».

Метод «Там пошли навстречу»

Этот метод похож на метод «Резерв», но отличается неопределенностью в величине скидки. Вы говорите: «Знаете, мы договорились уже с такой-то компанией на точно такие же условия, точно такой же товар, но они пошли нам навстречу и уступили в цене. Вы можете дать нам скидку?». И слушайте, что скажет оппонент.

Метод «Благодарность»

Этот метод заключается в предложении дать развернутый положительный отзыв о компании оппонента и лично ему как представителю компании за то, что он сейчас даст вам скидку. Однако, прежде чем это предлагать, похвалите его как дальновидного человека, отличного продавца. Похвалите его умение рассказать о своем продукте.

Метод «Отговаривающий партнер»

Берете с собой на переговоры коллегу и разыгрываете с ним доброго и злого полицейских. Коллега критикует предложение оппонента, а вы, наоборот, убеждаете его в том, что оно очень выгодное, и почему вам надо соглашаться. Ваш оппонент наблюдает за вашим обсуждением, уже негласно принимает вашу сторону, и тут вы спрашиваете: «А скидку дадите?». На фоне вашего критикующего партнера вы для него уважаемый друг и соратник, поэтому скидку даст с чистым сердцем и легкостью.

Метод «Я вам помощь, вы мне скидку»

Ваш оппонент тоже живой человек со своими потребностями, проблемами и желаниями. Вы можете предложить свою помощь в решении какого-то вопроса за скидку на товар. Либо можете предложить ему взаимную скидку на ваши товары.

Метод «Прощу за скидку»

Этот метод отлично работает, если ваш оппонент как-то перед вами провинился и у него есть вышестоящее руководство, которое может за это наказать. Например, не выполнил свое обещание или дезориентировал изначально в чем-то. Просите скидку за возмещение ущерба.

7. Как договариваться о скидках?

Метод «Суперсовет»

Если вы умудренный жизнью человек, дайте вашему оппоненту «золотой» профессиональный совет или ценную информацию касательно потенциальных клиентов взамен на скидку.

Метод «Пять негативных покупателей»

Этот метод применяется при переговорах по телефону. Для его реализации вам потребуется пять сообщников. С перерывом в 1–2 дня им нужно будет звонить вашему будущему оппоненту, интересоваться одним и тем же предложением, говорить о куче недостатков товара и сильно занижать цену. Причем все ваши сообщники должны по-разному вести переговоры, чтобы оппонент не заподозрил уловку. Так в течение двух недель у оппонента сложится иллюзия, что его предложение сильно завышено по цене и вообще неидеально. И тут шестым по счету появляетесь вы и называете самую крупную цену из всех ранее услышанных. Вас он просто не сможет упустить. Согласится продать товар за ту цену, за которую вы хотите. И будет в душе радоваться крайне выгодной сделке.

Метод «Рекомендация»

Скажите оппоненту, что вы обратились к нему по рекомендации одного крупного клиента, который пообещал скидку. Если оппонент спросит,

кто порекомендовал, можете ответить уклончиво: «Я не хотел бы говорить». Оппоненту будет неловко настаивать по этическим соображениям и чтобы ненароком не обидеть своего крупного клиента.

Ни в коем случае не пытайтесь уговаривать оппонента. Тогда у него сложится ощущение, что вам надо больше, чем ему. Именно поэтому важно после применения каждого метода делать паузу и смотреть на его реакцию.

Несмотря на простоту методов, многие боятся просить скидку, почему-то считая, что торговаться выше их достоинства, либо им мешает желание нравиться оппоненту. Друзья, преодолите эти барьеры. Вы можете быть замечательными деловыми партнерами, уважать друг друга как профессионалы, но вам не обязательно нравиться друг другу. Вот это правила и ценности мира больших денег.

Страх поторговаться воспитали в нас с детства. Капитализм в нашей стране достаточно молод, а советская культура оставила свой отпечаток. Отнеситесь к этому страху как к вредной привычке, которую вы хотите изменить.

Более того, скидки — это инструмент для того, чтобы стать богаче. Хочу показать вам маленький эксперимент, который я проводил на тренинге. В группе было 30 человек. Мы взяли за аксиому, что существует три стратегии продаж.

- Минимальная цена без торга.
- Максимальная цена без торга.
- Средняя цена, полученная в результате торга.

Мы решили просчитать, какая стратегия принесет в итоге больше прибыли. Я начал предлагать

7. Как договариваться о скидках?

участникам гипотетический товар, для которого 10 000 рублей — минимальная цена и 15 000 рублей — максимальная цена. Себестоимость этого товара составляла 8000 рублей. Это закупка, доставка, налоги, зарплата, офис и т. д. Участники в свою очередь голосовали, на какую бы цену они согласились. Вот что в итоге у нас получилось.

За минимальную цену без торга согласились все без исключения участники. Мы провели небольшие математические вычисления, чтобы понять, сколько денег принесла эта стратегия компании.

$10\,000 \text{ рублей} \times 30 \text{ продаж} = 300\,000 \text{ рублей}$ —
выручка компании.

$8\,000 \text{ рублей} \times 30 \text{ единиц товара} = 240\,000 \text{ рублей}$ —
себестоимость проданного товара.

$300\,000 - 240\,000 = 60\,000 \text{ рублей}$ —
чистая прибыль компании.

За максимальную цену была готова купить лишь шестая часть группы. Остальные наотрез отказались.

$15\,000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} = 75\,000 \text{ рублей}$ —
выручка компании.

$8000 \text{ рублей} \times 5 \text{ единиц товара} = 40\,000 \text{ рублей}$ —
себестоимость проданного товара.

$75\,000 - 40\,000 = 35\,000 \text{ рублей}$ —
чистая прибыль компании.

Количество потенциальных покупателей этого же товара по ценам с торгом оказалось разным.

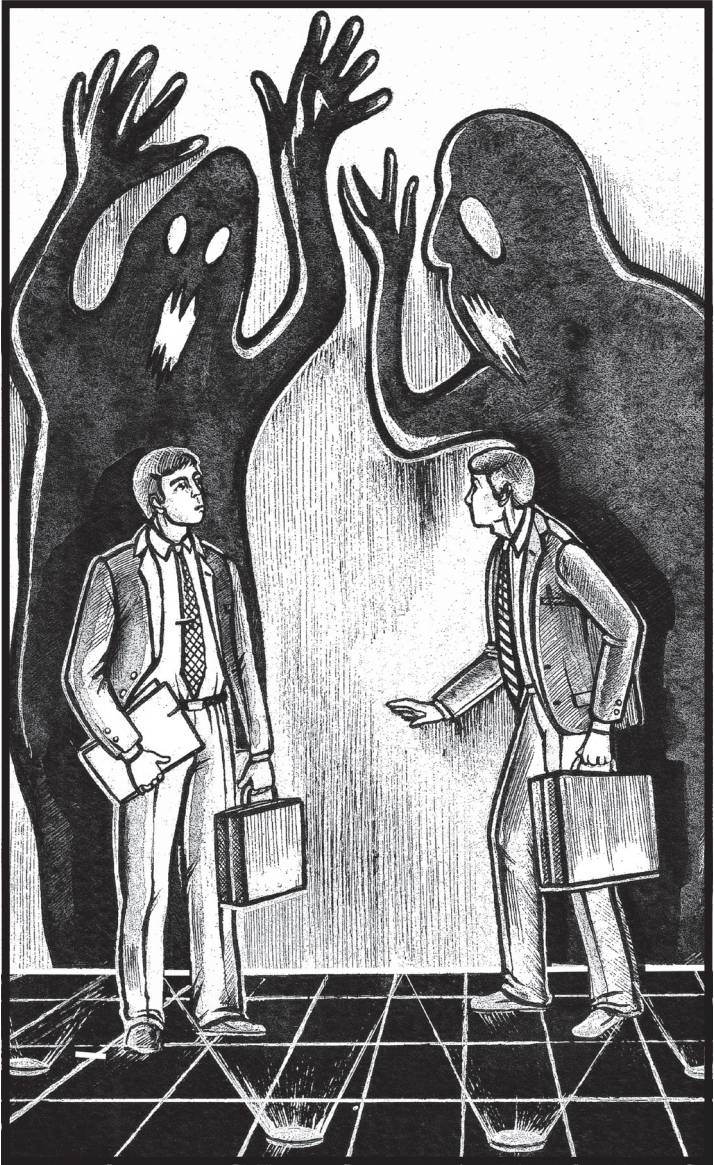
Для ровности счета мы сошлись на том, что на каждую ценовую позицию пришлось бы по пять продаж. Благодаря гибкой ценовой политике нам бы удалось договориться со всеми покупателями.

$$15\ 000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} + 14\ 000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} + \\ 13\ 000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} + 12\ 000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} + \\ 11\ 000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} + 10\ 000 \text{ рублей} \times 5 \text{ продаж} = \\ 375\ 000 \text{ рублей}$$

$$8000 \text{ рублей} \times 30 \text{ единиц товара} = 240\ 000 \text{ рублей} \text{ —} \\ \text{себестоимость проданного товара.}$$

$$375\ 000 - 240\ 000 = 135\ 000 \text{ рублей} \text{ —} \\ \text{чистая прибыль компании.}$$

Когда мы посчитали чистую прибыль компании от продаж, то участники очень удивились. Никто не ожидал, что результаты будут отличаться так сильно. Цифры не врут. Торговаться выгодно всем. Когда вы просите скидку, то оппонент понимает, что даже если сделает вам уступку, то не проиграет. Помните об этом эксперименте. Торгуйтесь с удовольствием, когда просите скидку вы или когда скидку просят у вас.



Глава 8. Конфликты.
Как не превратиться
во врагов?

Что делать, если ваш оппонент настроен по отношению к вам агрессивно? В этой главе мы с вами поговорим о возможных причинах конфликтов и научимся возвращать оппонента из враждебного настроения к конструктивному деловому общению.

Чтобы понять суть конфликтов, поиграем в игру «Проводник». Представьте, что вы с друзьями или семьей поехали в небольшое путешествие на поезде. Ехать вам пару суток, но вы купили дорогие билеты в вагон повышенной комфортности. Обошлись они вам, к примеру, в 40 тысяч рублей. Дорого. Вот вы заходите в свое купе, садитесь на свое место и понимаете, что постельное белье сырое. Невозможно на нем сидеть. Пока поезд стоит — объявили небольшую задержку отправления, — вы идете к проводнику и рассказываете о проблеме. На что он вам отвечает: «Да, я сейчас подойду, не волнуйтесь». И не подходит. Через 10 минут вы идете еще раз напомнить про свое белье. Вам снова в ответ: «Да-да, сейчас». И опять не подходит. Вы уже начинаете заводиться: «Что такое! Сколько можно говорить!», а вам снова равнодушно: «Подождите, сейчас». Вы пошли жаловаться начальнику поезда, мол, так и так, проблема есть, а проводник ничего не предпринимает. В ответ: «Да, сейчас разберемся. Сейчас к вам подойдут». И никто не подходит! Вы вне себя от злости. Уверенно идете в купе проводника, начинаете ругаться, а он вас — хоп! — электрошоком. Очнулись со связанными руками и ногами.

Что вы думаете по поводу проводника? Его действий? Почему он так с вами поступил?

Согласитесь, объективно проводник не прав. Он должен был сразу отреагировать на вашу просьбу, а вместо этого продолжил сидеть в своем купе. Что это? Лень? Недостаточная компетенция? Пассажир в этом случае, конечно, прав. Еще и пострадал. Может спокойно подавать в суд на возмещение морального ущерба и выигрывает.

Теперь представьте, что вы проводник. Вы сидите у себя в купе. Вдруг по внутренней связи начальник поезда сообщает, что в транспорте бомба. Сотрудники органов уже проверяют. Пассажирам говорить нельзя, чтобы не было паники. Из купе выходить нельзя. Среди пассажиров есть провокатор. Если кто-то будет излишне настойчиво проявлять интерес к вам, придумывая разные причины, не исключено, что это он. Можете применить средство самозащиты в виде электрошока.

И тут к вам в купе заходит пассажир с просьбой поменять белье, так как оно сырое. Он настойчив и даже агрессивен. Что вы будете делать в этом случае? Да-да, будете говорить, что скоро подойдете. Если кто-то будет излишне настойчив к вам, то не исключено, что подумаете, что это провокатор, и примете все необходимые меры.

Оказывается, провокатор не проводник. Он не лодырь, не хам, не грубиян. Он молодец, так как стойко выполняет свою задачу. Уже 20 лет как тут работает, а сейчас жизнь пассажирам спасает. Понимаете?

У каждого свое видение реальности. В этом и заключается причина конфликта. Мы видим ситуации с разных сторон, но не видим сути.

8. Конфликты. Как не превратиться во врагов?

Существует несколько причин, по которым мы конфликтуем друг с другом. Давайте разберем их по порядку.

Додумывание

Представьте, что вы едете в общественном транспорте. Заходит мужчина с двумя маленькими детьми. Садится в дальний угол и смотрит в окно. Дети начинают бегать по вагону, залезать на сиденья с ногами, виснуть на поручнях, кричать, ссориться, кому-то из пассажиров даже стали пинать сумку. Просто ужасное поведение. Отец не обращает на них никакого внимания. Первой лопнуло терпение у женщины лет 50, которая сама уже вырастила пару детей, и у нее свое представление о нормах воспитания. Вот она подходит к нему и говорит: «Мужчина, утихомирьте своих детей. Что вы за отец такой, если их не воспитываете!». Согласитесь, она права. Дети ведут себя по-хулигански. Разве можно так себя вести в общественном месте? Тут мужчина, будто очнувшись, говорит: «Знаете, мы только что из больницы. У них умерла мама. Я не знаю, что делать...».

Это он ей еще правду сказал, а мог возмутиться претензии, обидеться и в таком состоянии среагировать куда агрессивней. Тогда точно возник бы конфликт, а правды никто бы и не узнал.

Суть обычно спрятана. Бывает, обе стороны или одна ее не видят. И если происходящее не совпадает с нашими ожиданиями, мы начинаем доду-

мывать причины неадекватного поведения другого человека. И страшнее врага, чем наша фантазия, в этой ситуации нет.

Чужая вина

Если вы когда-нибудь жили в панельных домах, то звук стального шарика, который катится по полу у соседей сверху, вам знаком. Когда я рассказываю на тренингах об этом конфликте, то многие подтверждают, что сумасшедшие соседи со странным увлечением, катать шарики по полу, не раз выводили их из себя, чуть не до драки.

Расскажу подробнее на случай, если этот звук вам не знаком. Представьте, уже стемнело, вы ложитесь спать, и вдруг слышите, как падает стальной шарик и долго-долго катится через всю комнату. Раз, два, три... До двух ночи. Уснуть под такие звуки практически невозможно. На следующую ночь все повторяется. На третью ночь вы решили положить конец такому нахальству и поднялись на этаж выше, чтобы наконец прекратить этот беспредел. Стучите рьяно в дверь, ее открывает обалдевший от вашей наглости заспанный сосед. Обвиняете его в катании шариков, он не понимает, что за претензии такие. Вообще у них ковролин, по нему ничто катиться не может. Они давно спят. Но вы не верите. Вы же своими ушами слышали эти шарики и начинаете доказывать свою правоту.

На самом деле никто ничего не катает. Звук издает вовсе не шарик, а арматура внутри бетонных

блоков потолочного перекрытия. Днем дом нагревается, вечером остужается. Металл сужается и издает тот самый ненавистный звук.

Ладно если соседи сверху попадают адекватные. А если там сидит мужик с тяжелой работой или выпил человек? Не понял, что происходит. Ответил сгоряча. Вы на него. Конфликт. Драка.

Люди любят обвинять всех вокруг в своих проблемах. Многие конфликты возникают на этой почве. Не вникнул в суть, повесил ярлык вины на первого подозреваемого, и сразу качать права.

Коварные мотивы

Это типичный конфликт между директором и подчиненным. И касается он денег. Платит директор оклад плюс комиссию или премию. Оклад вам кажется маленьким, поэтому вы хотите поговорить с шефом о его повышении. Директор, в свою очередь, смотрит новости, видит, что в стране происходит, понимает, что сотрудник придет к нему и попросит повысить оклад, иначе уволится, заблокирует все базы клиентов, сворует контакты. Сидит и ждет этого. А вы боитесь с ним говорить про повышение, потому что думаете, что он начнет на вас кричать, уволит в конце концов, и вы работу не найдете. То есть еще до разговора друг с другом накрутили, напугали самих себя. Вопрос о повышении оклада в этой ситуации похож на искру в газовой камере. Взрыв неизбежен. Один: «Какая зарплата? Что?». Другой: «Как? Я на вас столько работаю!».

Ярлык

Этот тип конфликтов известен вам лучше всего. Он возникает, когда вы просите скидку и ждете, что оппонент начнет на вас нападать. Он, в свою очередь, ждет, что вы как заказчик хотите все получить за три рубля, а лучше бесплатно. И как только вы произносите слово «скидка», то это действует как детонатор. То же самое с жалобами. Стоит вам сказать, что вы пожалуетесь вышестоящему начальству, — конфликт обеспечен.

Все описанные типы конфликтов можно решить методом зеркал. Вот так выглядит конфликтная ситуация.

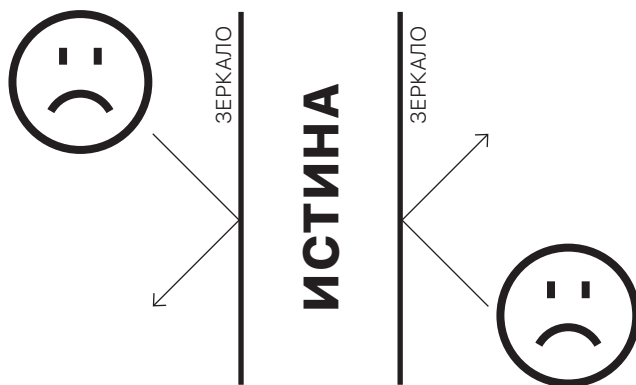


Рис. 2. Причины всех конфликтов в том, что мы видим в спорной ситуации лишь свои интересы. Подумайте, в чем заключается боль вашего оппонента, и доберитесь до истины.

8. Конфликты. Как не превратиться во врагов?

Представьте, что между вами и оппонентом расположено два зеркала. Каждый из вас смотрит на отражение своих страхов в зеркале и накручивает сам себя. Причина конфликта в том, что вы просто друг друга не видите. И тем более не видите настоящую причину размолвки, которая находится между зеркалами. Что делать в этом случае? Разбить зеркала! Делаете это в три шага.

1. Вы говорите: «Я расскажу тебе, как я вижу ситуацию. Потом ты мне расскажешь, как видишь ее ты. Уверен, есть недопонимание».
2. После того как получили согласие оппонента, увидели готовность вас выслушать, рассказываете свое видение ситуации. При этом вы не употребляете в своем рассказе никаких грубых или негативных слов. Никаких эмоциональных выпадов. Никаких обобщений, типа «ты как всегда». Никаких обвинений и ругательств. Рассказываете лаконично, с уважением и достоинством.
3. Просите высказать точку зрения оппонента. Иногда его приходится раскачивать. Это можно сделать так:
 - Ты, наверное, думаешь... — и озвучиваете его страхи.
 - Извиниться за неправильное понимание или на случай обиды.
 - Сказать про общую цель переговоров.
 - Призвать к рациональности и логическому мышлению.

Если оппонент не дает вам высказаться или не принимает в расчет ваши слова, значит, зерка-

ло с его стороны не разбилось. Он уверен, что вы пришли не поговорить, а покачать права. Он думает, что вы пришли с ним ругаться. Он видит свой страх в зеркале.

Главное, на начальном этапе, когда вы высказываете свое видение ситуации, нужно понять его позицию. Либо он настроен сохранить отношения дружескими и готов пойти навстречу. Либо его позиция — обмануть, тогда этот человек изначально усугубляет ситуацию. Не зеркало затуманило ему разум, он прекрасно все понимает и специально усиливает конфликт.

Метод проекции

Он применяется сразу после того, как погасили конфликт. Следующая наша задача — убедить оппонента в том, что нам выгодно. Для этого выполняем пять шагов.

1. Спрашиваем оппонента, в чем его позиция или как он видит решение ситуации.
2. Говорите: «Вот так будут развиваться события».
3. Доводите до абсурда невыгодные перспективы его позиции.
4. Предлагаете свое решение.
5. Говорите: «Вот как будут развиваться события...».

Давайте разберем на примере, как и что вы должны говорить по этой схеме. Представьте, что я продавец багетной мастерской. Приходит покупатель и говорит, что в другом месте дешевле. Я бы ему ответил так:

8. Конфликты. Как не превратиться во врагов?

— Понимаю вашу позицию, что там дешевле. Думаете, что я вас сейчас буду убеждать купить у нас? Втюхивать вам, лишь бы продать? Это приведет к тому, что вы не будете мне доверять как эксперту, несмотря на то что я уже 15 лет в этом бизнесе. Вы просто не услышите мои слова. Не услышите преимущества. Все пропустите мимо ушей, думая, что я хочу вам впарить. В результате пойдете в другую мастерскую. Купите там дешевый багет, который вас устроит, он сломается. Все потому, что вы будете думать, что я вам продаю. Предлагаю другое решение. Представьте, что я не продавец, а консультант, который не зависит от продаж. У меня фиксированный оклад, у меня нет комиссии с вашей покупки. Моя задача — грамотно проконсультировать. Я вам расскажу все про багеты. Вы сами станете экспертом. Только потом примете решение. Захотите купить у нас, купите у нас. Захотите дешевле, пожалуйста. Вас никто не ограничивает.

Такая речь меняет отношение клиента к вам. Он начинает вас воспринимать иначе.

Кстати, перед началом тренинга я точно так же рассказываю о предстоящем обучении, так как одни люди приходят просто посмотреть, другие покривляться, третьи — отсидеться. Такое отношение часто возникает из-за того, что за их участие заплатила компания. Когда даешь правильную установку в самом начале, то возникает правильное отношение и к обучению.

Мышление win-win

Мой метод win-win отличается от тех, что рассказывают другие тренеры. В их интерпретации это стратегия переговоров, когда обе стороны остаются в выигрыше. Согласно моей теории, мышление win-win подразумевает два типа времени.

Здесь и сейчас	Там и потом
Прав — не прав Добро — зло Дорого — дешево Белое — черное	Выгода Перспектива Получит Научится Освоит

Когда вы общаетесь с клиентом, с которым есть или назревает конфликт, вы находитесь во времени «здесь и сейчас». Ваш диалог строится на основе противоположностей. Например, ваш оппонент не возвращает долг. Значит, он не прав, а вы правы. Клиент говорит, что у вас дорого, там дешевле. В «здесь и сейчас» вы никогда не договоритесь. Переходите в «там и потом». Отчасти этот метод похож на проекцию в будущее, только более кратко.

При объяснении «там и потом» отлично работают экономические обоснования решения. Если вы говорите с должником, то постройте свой монолог так:

— Олег, ты попросил у меня 50 тысяч. Я тебе дал. Ты у других просил, они тебе не дали. Было такое? То есть я тот человек, который может одол-

8. Конфликты. Как не превратиться во врагов?

жить тебе крупную сумму. Правильно? Скажи, может быть, что через какое-то время тебе понадобится еще большая сумма? 100, 200, 500 тысяч? Кто знает, как жизнь повернется? Если ты мне сегодня отдашь долг, то в будущем можешь на меня рассчитывать, потому что я знаю, что ты держишь слово. Но если сегодня не отдашь, в будущем на меня не рассчитывай.

Видите, как я перевел разговор в «там и потом».

Казалось бы, простые методы, но если их не знаешь, то при возникновении конфликта можешь ступешаться, растеряться и просто не знать, как действовать. Они помогут вам выкрулить ситуацию к конструктивному диалогу, без обид и обвинений.

Бывают ситуации, когда оппонент специально создает конфликт. Обычно это происходит, когда у одной из сторон большой силовой ресурс либо у оппонента цель — победить вас психологически.



Глава 9. Как завершить переговоры, чтобы клиент не отыграл назад?

Часто бывает так, что переговоры провели успешно, договорились выгодно, а потом оппонент начинает отыгрывать назад со словами: «Не помню», «мы договаривались о другом», «я вас не так понял» и т. д. Чтобы не было таких сюрпризов в конце, научитесь завершать переговоры правильно.

Знаю несколько причин, по которым оппонент может пойти на попятную и отрицать ваши договоренности. Может, оппонент действительно забыл или не так понял. Это часто встречается у новичков. Вроде бы договорились, ударили по рукам, но каждый понял по-своему. Наш мозг помнит выборочно только то, что ему выгодно, а невыгодные предложения он старается забыть. Часто оппонент искренне верит, что вы не обсуждали это на переговорах, потому что ему это невыгодно и его мозг забыл. Либо ваш оппонент был слабее вас, и вы продавили его на переговорах. Потом он это осознал и не хочет выполнять обязательств, потому что считает договоренность нечестной. Поэтому, коллеги, всегда завершайте переговоры правильно, чтобы у вас не возникало подобных ситуаций.

Самый лучший вариант завершения переговоров — это подписанный протокол. В конце переговоров вы берете чистый лист бумаги формата А4, туда выписываете все договоренности, ставите дату, подписи — вы и оппонент, ксерокопию оставляете оппоненту, оригинал себе. Если такой формальный подход не пройдет по каким-то причинам, оппонент не захочет или вы предполагаете, что он откажется, напряжется из-за этого, тогда просто проговорите вслух договоренности. Выделите на это 3–5 минут в конце встречи.

Если возможности проговорить не было, переговоры резко завершились, пришлите оппоненту письмо со всеми договоренностями. «Уважаемый Иван Иванович, благодарю за возможность провести переговоры сегодня. Отправляю вам наши договоренности, прошу подтвердить, все ли верно». Можно хитрее: «Прошу подтвердить получение письма». Не спрашивая, все ли верно, не давая ему возможности оспорить.

Чтобы сделка успешно завершилась, оппоненту необходимо еще раз взвесить все «за» и «против». Помогите ему в этой сложной аналитической работе. Еще раз красочно и коротко опишите его выгоды от сотрудничества с вами.

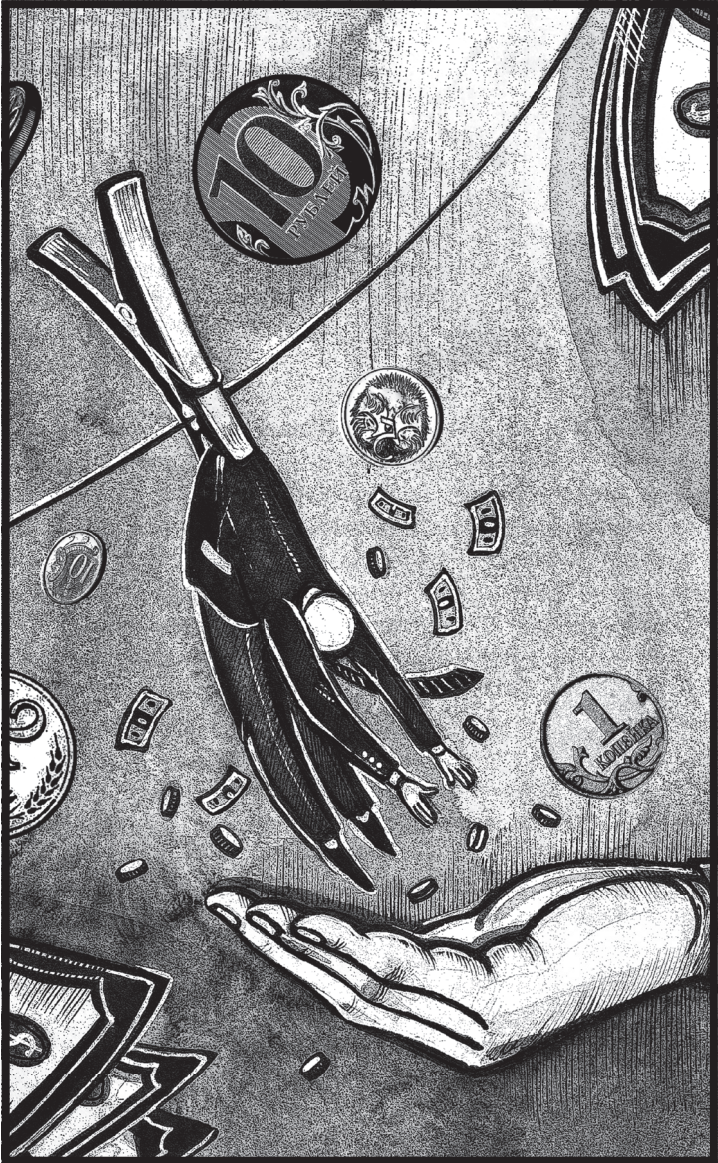
Если вы чувствуете, что вы оппонента продавили, он может дать задний ход, то нужно проговорить в конце встречи: «Иван Иванович, вопрос непростой, вы согласились на такие условия, они для вас могут быть непростые, вы уверены, что вы сможете их выполнить? Давайте посмотрим, не будет ли здесь сложностей». На первый взгляд, может показаться, что таким завершением вы портите ситуацию. Будто сами даете возможность отыграть назад. На самом деле такой подход верный. Если вы прогнули оппонента, значит, вы не договорились. Когда

9. Как завершить переговоры

он поймет, что к чему, то начнет от вас прятаться — не отвечать на звонки и письма. Поэтому спросите его сразу, уверен ли он, что не даст по тормозам. «Давайте посмотрим, все ли получится». «Давайте найдем варианты, чтобы все получилось». Это нужно, чтобы оппонент успокоился, убедился, что дал согласие по доброй воле, а не под вашим давлением. Поверьте, это лучше, чем потом его сорванная сделка от того, что он больше не выходит с вами на связь.

Помимо подведения итогов переговоров, важно завершать их на позитивной ноте. Расскажите короткую историю на отвлеченную тему, чтобы разрядить деловую обстановку. Сделайте комплимент. Подумайте об этом заранее. Может, в кабинете есть какие-то интересные вещи, признаки хобби. Может, у него классные часы, очки. Может, у него необычная точка зрения, или вы читали его статью.

Завершайте на позитиве. Наш мозг всегда запоминает отчетливее то, что было в начале и конце. Если хотите запомниться с хорошей стороны, то в конце переговоров самое время для любезности.



Глава 10. Переговоры о дебиторской задолженности

Дебиторская задолженность — это сумма долгов, причитающаяся предприятию со стороны других предприятий или граждан. Она возникает в случае, когда товар или услуга проданы, а деньги не получены. Предположим, что вы отгрузили товар клиенту или оказали услугу 1 декабря. По договору клиент должен вам заплатить в течение 10 дней, значит, крайний срок — 10 декабря. По факту он оплатил счет только 20 декабря. В период с 10 по 20 декабря у вас была просроченная дебиторская задолженность.

Почему клиент стремится платить после отгрузки товара? Давайте разберем на простом примере.

Представьте, что вы нашли волшебную коробочку. С одной стороны вы можете в нее загружать купюру, а с другой стороны она вам выдает другую денежную купюру. Если вы загружаете 1000 рублей, то коробочка вам выгружает 1200 рублей. То есть прирост 20% на вложенные деньги.

Что вы будете делать? Естественно, будете стараться пропустить через эту коробочку как можно больше денег, потому что это выгодно. Где вы будете брать эти деньги? Предположим, что те деньги, которые вышли из коробочки, вы не можете использовать второй раз. Безусловно, сначала вы отправите туда всю свою наличность. Потом постараетесь взять кредиты у знакомых, потому что, например, кредиты в банке стоят определенный процент, а кредиты у знакомых можно взять без переплаты. Логично? Вы именно так и будете делать.

Эта коробочка — бизнес вашего клиента. Он инвестирует в бизнес определенную сумму, напри-

мер, на закупку товара, потом продает этот товар либо производит из него какой-то другой товар, продает и получает прибыль. В данном случае 20% — это тот прирост инвестированных денег, которые клиент вкладывает в бизнес.

Естественно, всю имеющуюся наличность, те оборотные средства, которые у него есть, он использует в первую очередь. Во вторую очередь он будет кредитоваться за ваш счет — попросит у вас товар с отсрочкой. Это как кредит без процентов. Только когда он возьмет у всех поставщиков, таких же, как вы, товары с максимальной отсрочкой, он будет брать кредиты в банке.

Желание и возможность заработать больше — это первая причина, почему возникает дебиторская задолженность.

Вторая причина — его клиенты тоже платят ему с отсрочкой по той же причине.

Видите, он не заинтересован в том, чтобы возвращать вам деньги быстро. Именно поэтому любой бизнес без исключения будет настаивать на том, чтобы платить вам как поставщику с максимальной отсрочкой.

Вашему бизнесу, как и бизнесу клиента, нужно закупать или производить товар, выплачивать зарплату сотрудникам. Проблемы возникают, когда ваши потребности в этих деньгах пересекаются между собой.

Предположим, вы закупаете товар 1-го числа, причем вы должны за него заплатить в течение пяти дней. А ваш клиент должен за него заплатить вам только 10-го числа. Этот промежуток времени, когда вы должны заплатить поставщику, но еще не получили денег от клиента, называется кассовый разрыв. У вас не хватает денег. Чтобы покрыть этот разрыв, вы берете кредит. Кредит стоит денег? Таким образом, получается, что вы заключили данную сделку на менее выгодных условиях, потому что из вашей прибыли вычитается тот процент по кредиту, который вам пришлось взять.

Если происходит задержка платежа, например, на 30 дней, то есть клиент заплатит 10-го числа следующего месяца — у вас будет огромный кассовый разрыв. Если мы возьмем кредит с годовой ставкой 24% в год, что в месяц составляет 2%, то такой краткосрочный кредит на 30 дней может стоить не 2–25%, а 4–5%, то есть с вашего миллиона вы заплатите еще 40 тысяч рублей.

Теперь давайте рассмотрим ситуацию, когда ваша чистая прибыль от данной сделки составляет 10%. Казалось бы, что такое 40 тысяч рублей по сравнению с миллионом — ничего страшного. Если ваша чистая прибыль 10% за вычетом закупки, транспорта, накладных расходов, налогов, зарплат, то, получается, с 1 миллиона вы зарабатываете 100 тысяч рублей. Если у вас дебиторская задолженность, то вы снижаете вашу чистую прибыль почти вдвое. А это стабильность вашей компании, а это уверенность в завтрашнем дне, что ваше руководство будет довольно, выплатит вам

премии, вместо того чтобы ходить злым или грустным без денег.

Поэтому, коллеги, дебиторская задолженность — это крайне серьезная вещь, и нужно к ней подходить взвешенно. Она может свести на нет все ваши усилия по работе, загрузке, отправке, доставке... Еще есть риски, что продукт может быть некачественным. Клиент может быть чем-то недоволен. Предъявит вам штрафные санкции, и на выходе получится, что вы сводите всю прибыль практически к нулю.

Инструмент увеличения оборотов

Не надо думать, что дебиторская задолженность — это зло. Это инструмент, который вы можете использовать, чтобы стать богаче. Как это делается? Вот есть ваша компания, и вот есть рынок, который может приобрести ваш товар или услугу. Предположим, вы продаете вот в этот сегмент рынка, и ваша общая выручка составляет 10 миллионов долларов в год. Стоит вопрос увеличения продаж. Вы стараетесь продавать в другие сегменты рынка, но там есть конкуренты и их предложения подходят в этот сегмент рынка лучше. Ваш набор качеств товара, условия оплаты, имидж компании, надежность составляют в целом уникальное торговое предложение, которое идеально попало именно в этот сегмент рынка. Сегмент рынка — это фактически замок, а уникальное предложение — ключ. Открыли сегмент — и туда легко продаете.

Как только вы хотите захватить большой сегмент рынка, другой, вам нужно уникальное предложение менять. Поменять качество товара крайне сложно. Поменять имидж компании тоже непросто. Самый легкий путь — поменять условия, на которых вы поставляете товар. Так и отсрочка платежа. Вы видите, что с отсрочкой ваш товар готов покупать большой сегмент рынка. Вы можете поднять немного стоимость, например, на 6%, и попадать в этот новый сегмент рынка. Клиенты будут брать у вас товар на таких условиях, потому что для них отсрочка более приоритетна, чем разница в цене. В результате у вас накапливается запланированная дебиторская задолженность. Вы ее гасите в соответствии с графиком.

Дебиторка — отличный инструмент для увеличения объема продаж. Вы можете увеличить продажи еще на 10 миллионов долларов в год в качестве дебиторской задолженности клиентов. Открыли для себя новый рынок и увеличили объем продаж в два раза. При этом ничего не потеряли, потому что увеличили стоимость с учетом средств, которые вы кредитуете клиенту за отсрочку.

Дебиторская задолженность — это просто инструмент. Он не плохой и не хороший. Проблемы возникают, когда менеджер не контролирует дебиторскую задолженность и она становится неуправляемой, превращается в просроченную.

Относитесь к дебиторке как к инструменту, который позволяет вам создавать новые уникальные торговые предложения для рынка, но при этом держите постоянно руку на пульсе, чтобы дебиторская задолженность была вам подконтрольной.

Почему клиент становится должником?

Давайте посмотрим, как выглядит ситуация со стороны клиента. У него есть разные поставщики, разные услуги, которые он приобретает, есть выплаты налогов, выплаты по аренде, зарплаты. Предположим, что у клиента накопились следующие платежи:

- 100 тысяч — аренда,
- 200 тысяч — зарплата сотрудникам,
- 100 тысяч — это налоги,

платежи по поставщикам:

- 50 тысяч для ООО «А»,
- 70 тысяч — ООО «Б»,
- 65 тысяч — ООО «С»,
- 55 тысяч — для ООО «Д».

Общая сумма платежей: 640 тысяч рублей. Суммарно на счете у него есть 550 тысяч рублей. Возникает тот самый кассовый разрыв, о котором мы говорили ранее. Клиенту нужно оплатить больше, чем у него есть на счете.

За аренду он должен платить обязательно, иначе его выгонят. Зарплату, безусловно, должен выплатить. Налоги — тоже обязательный платеж. Итого у нас платежей на 400 тысяч. Остаток — 150 тысяч рублей. Их и оплатим поставщикам.

Кому будем платить? Предположим, клиент А и клиент Б ведут себя крайне настойчиво. Они регулярно звонят, поддерживают личный контакт, интересуются, как идут дела, постоянно между делом спрашивают про платежи, все ли в порядке. Соответственно, обязательно заплатим А и Б.

150 тысяч — 50 тысяч — 70 тысяч = 30 тысяч рублей для оплаты счетов клиентов С и Д.

Почему клиентам А и Б мы оплатили безоговорочно? Потому что мы знаем, что если мы не оплатим, они будут нам постоянно звонить.

Мы видим, что клиент С и клиент Д вообще никак не интересуются платежом. Время идет, а менеджеры С и Д не звонят, что называется на жаргоне, не чешутся. И генеральный директор компании говорит: «Давайте оплатим им позже, раз для них это не так принципиально». Более того, он может решить вообще не выплатить эти 30 тысяч, а сохранить их на счете.

Проходит время, 10–20–30 дней. Менеджер клиента вдруг просыпается и начинает звонить: «Как же так! Вы не оплатили счет!».

Помните, коллеги, в голове директора есть определенная психологическая планка. Фактически это как перейти барьер и совершить преступление. Если человек переступил эту планку, то ему потом легче ее перешагнуть второй, третий и все последующие разы. Если он всегда вам платил и ни разу не просрочил дебиторку, то у него планка на уровне нуля. Он знает, что вам нужно платить в срок. Мы увидели это с клиентами А и Б. С клиентами С и Д эта планка у него повысилась. Он знает, что может им не платить. Психологически он понимает, что клиенту С он может не платить долго, а клиенту Д может вообще не платить. Если психологическая планка «платить — не платить» один раз скакнула в голове у клиента, то вернуть его в нормальное русло платежей крайне сложно.

Абсолютный контроль

Основная задача при работе с дебиторской задолженностью — это профилактика, то есть правильная работа еще до того, как возникла задержка платежей. Если возникла просрочка и долгое время висит, то вернуть долг практически невозможно.

Помните про волшебную коробочку, у клиента всегда есть необходимость в кредитовании. И он будет это делать за ваш счет, если вы психологически не установили в его голове планку, что он не может вам не платить. Если же психологическая планка пройдена, то заставить его платить вовремя будет крайне сложно. Даже если вы решите ему угрожать судом или службой безопасности — это не поможет. Пока будет идти суд, он успеет пять раз перерегистрировать юридическое лицо. Не факт, что суд примет ваши документы, так, в них могут быть неточности. Не факт, что суд признает вашу правоту, потому что у клиента начинаются отговорки, связанные с качеством вашего товара, что он его не продал в том объеме, в котором хотел, хотя вы убеждали, что он хорошо продается. Всегда можно придумать, как оправдать свой долг, обвинив вас во всех грехах, подтверждая свое право не платить. Это философия оправдания собственного преступления. И на это «преступление» сподвигли его именно вы. Своим бездействием и равнодушием, когда нужно было звонить, спрашивать, интересоваться. Нужно было строго соблюдать точку прохождения дебиторской задолженности и не превращать в просроченную. Это основной залог успеха.

Вот-вот должны оплатить

Какой инструмент применять, чтобы делать профилактику просроченной дебиторской задолженности? Сокращенно этот инструмент можно назвать ЗЗП — звонок, звонок, письмо. Использовать его нужно четко, ориентируясь по времени до даты платежа.

Допустим, вы отгрузили товар 1-го числа, 10-го числа у вас должна пройти оплата. Что вы должны сделать?

1. Позвонить клиенту 5-го числа под любым предлогом. «Дошел ли груз? Все ли в порядке? Как приняли? Есть ли вопросы?».
2. Позвонить клиенту 9-го числа: «Забыл вас спросить вот о чем...». И говорите про товар, добавочную услугу или следующий заказ. В конце разговора вы спрашиваете насчет оплаты.
3. Написать письмо на электронную почту 10-го числа, в день оплаты. Не надо писать письмо по типу «Напоминаем вам, оплата сегодня». Это грубо. Клиент к тому же может спокойно оплатить, а вы таким письмом настроите его против себя. Поблагодарите его за своевременную оплату счета номер такого-то от такого-то числа, которая должна пройти сегодня.

Еще раз:

1-го числа вы отгрузили товар,

5-го числа звоните по выдуманному поводу и говорите:

— *Олег Семеныч! Как товар? Все ли разгрузили-распаковали-включили? Как вам услуга? Как идет динамика развития? Как пользуетесь? Звоню спросить, есть ли вопросы, чтобы я мог на них ответить.*

Поговорили... и задаете вопрос напоследок.

— *Кстати, забыл спросить, у нас 10-го должна пройти оплата. Все ли в порядке со счетом? Дошел ли он?*

9-го числа, накануне оплаты, звоните снова и говорите:

— *Олег Семенович, забыл у вас спросить в прошлый раз. Вам документы привезти в оригинале курьером или отправить по электронке сначала?*

— *Давайте курьером, вполне нормально.*

— *Завтра у нас должна пройти оплата. Все ли документы на оплату у вас есть?*

— *Да, есть.*

10-е число, время оплаты.

Вспоминаем картинку, когда генеральный директор решает, кому заплатить. Клиенту А, Б, С, Д? Он понимает, что если вам не заплатить, вы будете звонить, вы не оставите его в покое. Вам это важно. Значит, надо заплатить в первую очередь. Если вы ему не звонили, то у него психологически возникает ощущение, что можно не платить, потому что это для вас неважно и ничего критичного не произойдет.

Напоминание про оплату должно быть мягким, но четким. Ни в коем случае не надо просить, не надо стесняться. Вы возвращаете себе свои деньги. Вы просто их не ощущаете как свои. Если бы ваша зарплата выплачивалась вам, только если клиент полностью погасил дебиторку, в том числе фиксированная часть оклада, то вы бы это ощутили мгновенно. Ваша компания это чувствует на себе.

Если в процессе разговора 5-го числа вы получаете неопределенные ответы, вам не говорят конкретики, а отделиваются общими фразами, то уже тогда вы можете начать бить тревогу.

Начинать действовать надо сразу, если разговор с клиентом строится по следующей формуле:

КОНКРЕТИКА × ОБЩИЕ СЛОВА = НИ О ЧЕМ

Общие слова — это ноль. Мы сейчас умножаем на ноль. Как только вы слышите общие слова, вы должны задавать уточняющие вопросы. Например:

— *Как насчет оплаты 10-го числа? Все ли документы на месте?*

— *Вроде бы все.*

Это общие слова. Вы должны немедленно задать уточняющий вопрос.

— *Иван Петрович, вы сказали «вроде бы». Может быть, каких-то документов нет?*

— *Да нет, всё есть.*

— Но вы сказали «вроде бы». Есть сомнения по поводу оплаты 10-го?

— Да, у нас есть сложности. Мы не получили еще деньги от нашего покупателя.

— Скажите, а как это может сказаться на нас?

— Мы вам заплатим позже.

— Насколько позже?

— Точно не знаю.

— Иван Петрович, я предлагаю встретиться, чтобы обсудить вопрос оплаты задолженности в срок. Если есть объективные причины, то согласовать график платежей.

То есть вы начинаете еще 5-го числа контролировать ситуацию. Еще во время первого звонка. Если клиент отвечает конкретно и четко, у вас не возникает ощущения, что есть общие слова, значит, разговор состоялся. Нет необходимости бить тревогу и начинать выяснять.

Ваша задача — создать у клиента ощущение, что если вам не заплатить, вы будете копать дальше и отвертеться общими фразами не получится. У него есть определенный объем работы, он должен его делать. Постоянно звонящий и отвлекающий менеджер ему не особо нужен, поэтому он думает, что лучше вам заплатить вовремя.

Я бы назвал все эти вопросы «копанием». Когда вы копаете под клиента, он может начать нервничать. Чтобы этого избежать, добавьте комплименты, чтобы он понял, что вы несмотря ни на что его уважаете и цените отношения с ним. Это своего рода игра, когда вы, с одной стороны, создаете ему дис-

комфорт, чтобы он запомнил, что вам надо платить в первую очередь, а с другой стороны, ему не на что обидеться. Ведь вы постоянно сглаживаете углы комплиментами.

Запомните, если в ответе есть общие слова — его ответ ни о чем и нужно начинать копать:

- Что вы имеете в виду?
- А вот вы сейчас сказали так, позвольте, уточню.
- Иван Петрович, я вас очень уважаю как клиента, позвольте, уточню.
- Вы сказали «возможно, оплатим»? Что значит «возможно»? Есть ли какие-то сомнения?

Перед тем как звонить клиенту по поводу оплаты, готовьтесь заранее. Напишите минимум пять предлогов, не связанных с оплатой, по которым вы можете позвонить клиенту и поинтересоваться и, между прочим, уточнить про деньги. Затем напишите, как вы перейдете к вопросу об оплате. Как намекнете про своевременность платежа? Какой мостик вы перекинете? Напишите такие фразы, с помощью которых вы можете перейти к разговору про оплату 10-го числа.

Во всем виновата бухгалтерия

Если ваш оппонент при объяснении отсрочки платежа ссылается на бухгалтерию, вышестоящее руководство, генерального директора, то выход один: расширяйте свой круг общения. Копайте сразу в нескольких направлениях. Вот так:

— *Иван Петрович, добрый день. Мы вам отгрузили товар. Хотел спросить, есть ли вопросы? Все ли в порядке?*

— *Да, все в порядке, все нормально.*

— *Все ли документы пришли?*

— *Да, пришли.*

— *Отправили ли вы наши экземпляры?*

— *Да, конечно.*

— *Как вам товар? Все устраивает?*

— *Да, все хорошо.*

— *Иван Петрович, скажите, у нас 10-го числа должна пройти оплата. Все ли документы есть в бухгалтерии? Будет оплата?*

— *Ну, это отвечаю не я, а бухгалтер, — это общие слова.*

— *Иван Петрович, скажите, пожалуйста, вы сами уточните у бухгалтера про оплату или лучше мне с ним поговорить?*

— *Бухгалтера не надо спрашивать. Я сам спрошу.*

— *А когда вы уточните?*

— *Я могу это сделать сегодня.*

— *Когда мне вам позвонить, чтобы узнать точно?*

— *Позвоните мне через пару часов.*

Через два часа звоните, как условились.

— *Иван Петрович, здравствуйте, это снова я. Уточнили ли вы у бухгалтерии? Что она ответила?*

— *Бухгалтер сказала, что пока нет информации, потому что мы ждем деньги от нашего клиента.*

10. Переговоры о дебиторской задолженности

— *Иван Петрович, может так получиться, что 10-го числа оплата может не пройти?*

— *Да, возможно.*

— *Крайне уважаю вашу компанию и вас как профессионала. С вами приятно работать, но поймите меня правильно, от этого зависит моя зарплата и прибыль нашей компании. Я предлагаю согласовать этот вопрос. Давайте переговорю с вашей бухгалтерией, чтобы прояснить ситуацию.*

— *Я сам это сделаю.*

— *Могу ли я быть уверен, что после разговора с бухгалтерией нас поставят в более высокую очередь платежей?*

— *Ну, хотите, поговорите сами.*

Или он отвечает:

— *Не надо с ними говорить, я не хочу, чтобы вы прыгали через мою голову.*

Примените военную хитрость, скажите:

— *Иван Петрович, наша политика компании такова, что наш руководитель обязан знакомиться с бухгалтерией клиента. Это наша практика, поэтому не удивляйтесь, если директор будет звонить вашему бухгалтеру. Как, кстати, ее зовут?*

Оппонент понимает, что вы не можете запретить бухгалтеру или вышестоящему руководителю звонить в бухгалтерию клиента. Вы любезно предупреждаете Ивана Петровича, который отвечает

за закупки, об этом прямо. Ему ничего не остается сделать, кроме как смириться.

После чего сами звоните в бухгалтерию, спрашиваете главного бухгалтера, знакомитесь с ней. Говорите комплименты и спрашиваете про оплату 10-го. Вы получите более чистую картинку происходящего. Бухгалтер будет знать, что вас этот вопрос волнует, что вы будете звонить и ей, если оплата не пройдет.

Главное, коллеги, не передавите. Не надо сухо или угрожающим тоном общаться. Проявляйте уважение, говорите комплименты, стройте фразы с эпитетами — лучший, замечательный, профессионал, уважаемый. При этом проясняйте ситуацию, получая конкретные ответы.

Возможно, придется выйти на связь с вышестоящим руководством. Когда дело дойдет до очередности платежей, поверьте мне, вы будете в категории приоритетных клиентов, потому что никто не хочет, чтобы вы потом звонили, расспрашивали, что случилось. Тем более у вас к моменту возникновения дебиторки уже установлен личный контакт и с бухгалтером, и с генеральным директором.

У кого-то из вас может закрасться страх, что если вы будете так делать, то клиент не оплатит вообще. Он поставит вас в очередность платежей еще ниже, раз вы так его достаете. Коллеги, рекомендую немедленно поднять свою самооценку. Поднять ценность продукта и компании в своей голове, потому что вы продаете достойный продукт. Вы не милостыню просите, вы не деньги кланчите, вы не нищий, который сидит с протянутой рукой. Вы

законно, вежливо, с комплиментами выясняете свое право на деньги. Именно за это вам и платят зарплату, а не за то, что вы боитесь что-то спросить. Если думаете, что оппонент может обидеться, то вы еще больше провоцируете клиента не платить вам. Если вы разговариваете с решающим лицом, как трус, боитесь даже рот открыть, чтобы попросить свои деньги, вы формируете представление о своей компании, которой можно не платить.

Если вы все сделали, но счет так и не оплатили?

Вы сделали первый звонок, второй, отправили письмо с благодарностью за своевременную оплату счета сегодня. Все равно вам не оплатили. Вы звоните клиенту. Скорее всего, вы слышите такой ответ:

Первый вариант: «Мы уже заплатили».

— *Иван Петрович, я могу узнать номер платежки и дату проведения платежа или получить копию? Мы не получили денег.*

— *Да, я это я сделаю. (Это общие слова.)*

— *Когда вы можете это сделать? (Уточняющий вопрос.)*

— *Сегодня. (Это тоже ни о чем.)*

— *До какого времени?*

— *До шести.*

— *Дайте я вам позвоню через два часа, и вы скажете, удалось ли это сделать.*

— *Через два часа мало.*

— *Во сколько я могу вам позвонить?*

— *Давайте в шесть.*

— *А во сколько у вас заканчивается рабочий день?*

— *В шесть.*

— *Если я позвоню вам в шесть, вас уже может не оказаться на месте. Я могу поговорить еще с кем-то? Например, напрямую с бухгалтерией, чтобы вас не отвлекать от более важной работы.*

Второй вариант: «Я скоро оплачу».

Обязательно попросите акт сверки или гарантийное письмо, потому что если клиент не оплатит, то ситуация затянется, потом даже акт сверки будет получить невозможно. Особенно если дело дойдет до суда. Потом вам никто никаких документов не даст, потому что любой юрист в этой ситуации посоветует не обмениваться документами и не вести неофициальную переписку.

Попросите написать в письме конкретную дату платежа либо график погашения задолженности. Если он не может назвать конкретную дату, выясните, кто может это сделать. Снова подключайте бухгалтерию или генерального директора.

Третий вариант: «Нет денег, нам не оплатил наш клиент, поэтому мы не можем оплатить вам. Сначала оплатим другие счета, более приоритетные, потом ваши».

Попросите акт сверки. Спросите про причины отсутствия денег. Получите конкретную информацию. Если клиент не сможет дать конкретику,

не исключено, что он вас обманывает. Если он вас обманывает, то надо переходить к более серьезным инструментам, чем распрос.

Если выясняется, что компания готовится к закрытию, то немедленно подавайте иск в суд, чтобы быть первыми. Да, такие факты можно выяснить, только если быть очень дотошным. Либо приостановите поставки. Это имеет смысл делать, если компания маленькая. Если компания крупная и вы зависите от нее серьезнее, то оптимальный вариант — это провести личную встречу с клиентом. Тогда можно решить ситуацию без приостановления поставок. Возможно, им просто нужен товарный кредит. Либо нужна отсрочка на больший срок. Если клиент стратегический и терять его нельзя, то пойдите ему навстречу.

Четвертый вариант: «Вы поставили нам некачественные товары».

Просите подтверждающие документы, уточните про прием товара и экспертизу, которая подтверждает слова клиента, и назначайте личную встречу, чтобы обсудить инцидент.

Методы воздействия на должника

Психологические — это те приемы, которые мы уже разобрали. Напоминание по телефону, письменное напоминание, личные переговоры. ЗЗП, компания, расширение круга общения.

Психологическое воздействие на обычного клиента, каких, как правило, много, самое эффек-

тивное. Оно дает 50% результата, а личные переговоры дополняют еще 50%. Если мы говорим про обманщиков, конечно, степень воздействия на них мала, но и обманщиков мало. Их стоит вычислять на этапе заключения договора, а не получения платежа.

Экономические — это угроза финансовых потерь за счет испорченной репутации. Неплатежи могут сказаться на имидже клиента, и другие поставщики будут ему меньше доверять. Мир тесен. Люди общаются между собой. Службы безопасности других компаний могут обращаться к вам за рекомендациями относительно данного клиента. Во время личных переговоров вы можете упомянуть этот факт.

Также к экономическим методам воздействия относятся:

- начисление штрафов, пеней и требование их выплатить,
- приостановка поставок.

Учтите, что, приостановив поставки, вы рискуете получить две проблемы вместо одной — товар перестали отгружать и дебиторка висит. Поэтому всегда проводите личные переговоры прежде, чем приостанавливать поставки.

Юридические — это угроза или фактическое обращение в суд, к судебным приставам, вмешательство государственных органов либо уголовное преследование по факту мошеннических действий.

Вы будете удивлены, но факт подачи иска в суд имеет крайне малую результативность. Если вы посмотрите, то для обычного клиента, который не яв-

ляется злостным обманщиком или мошенником, вероятность того, что это даст результат, 25%. Для обманщика — и то 10%.

Судебное разбирательство — это долго и хлопотно. Все документы, по которым происходили отгрузка или оказание услуги, должны быть полностью юридически грамотны. Как правило, у многих компаний в них бывает большое количество ошибок.

Судебные приставы — безусловно, это хороший метод воздействия, тем более на обычного клиента. На обманщика он имеет не очень высокую степень воздействия — около 20%, потому что обманщик к этому готов. Возможно, на его юридическом лице не числится никаких средств. Вам нечего будет с него взять.

Вмешательство государственных органов либо возбуждение уголовного дела по факту мошенничества — это мощный инструмент, но рекомендую вам прибегать к нему крайне редко. Во-первых, это тоже сказывается на вашей репутации и имидже. Во-вторых, это всегда палка о двух концах — неизвестно, каким из этих концов она попадет в вас. К тому же это достаточно сложно и дорого с точки зрения затрат времени. Часто эта овчинка не стоит выделки.

Психологические методы не приводят к ухудшению отношений, потому что, как вы помните, они сглажены комплиментами, эпитетами и поддержанием психологического уважительного тона клиента. Экономические методы вызывают осложнения отношений, потому что разговоры об имиджевых потерях, штрафах, пени, безусловно, настраивают

клиента против вас. Если же вы обращаетесь в суд, то в большинстве случаев это стопроцентная потеря клиента. За редким исключением: в особенно крупных компаниях сотрудники сами рекомендуют обращаться в суд, потому что так устроена их бюрократическая система, что без решения суда они не платят. В этом случае вашим деловым отношениям ничего не грозит.

Пользуйтесь психологическими методами и на личных переговорах только в крайнем случае переходите к экономическим. Используйте методы убеждения, связанные с компанией и расширением круга общения. Создавайте дискомфорт из-за того, что выясняете конкретику, при этом сглаживаете углы комплиментами. Действуйте своевременно, тогда не придется рвать волосы из-за долгов компании по вашей вине.

Приложение. Сценарий ваших успешных переговоров

1. ФИО и должность вашего оппонента

2. В начале встречи

Кто есть кто

Принципиальное согласие

Позиция оппонента

Фиксация договоренностей

3. Ваши цели переговоров

Цель № 1

Цель № 2

Цель № 3

4. Подводка к цели

Приложение

5. Метод «Кто кому поверит»

Чем может надавить оппонент	Чем можете надавить вы

6. Метод приближений

Что я могу предложить клиенту	Что я могу попросить у клиента

7. Метод альтернатив

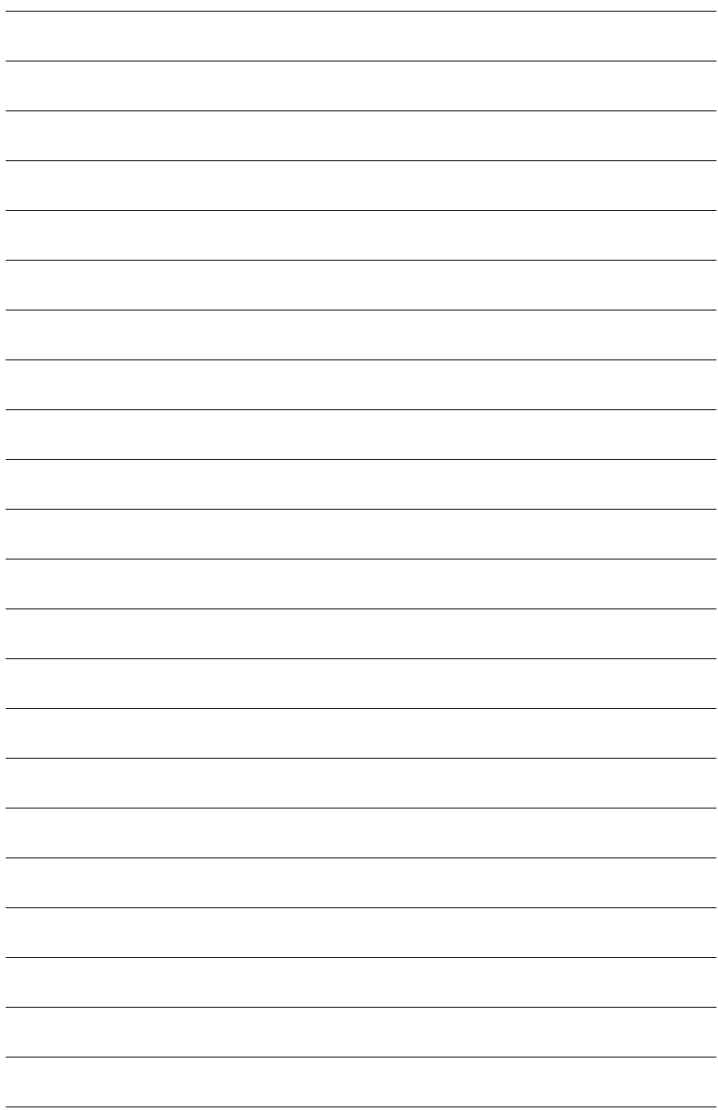
Ваши шаги	Что и где может купить клиент, если вы не договоритесь	Что вы можете предложить клиенту и почему это выгоднее, чем его альтернатива

8. Другие методы

9. Как буду просить скидку

10. Если конфликт/прессинг, то я буду

11. Завершение сделки





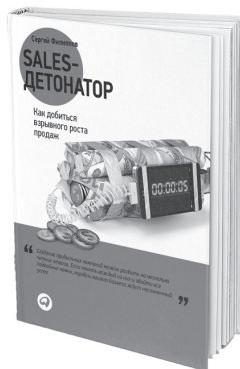


КНИГИ СЕРГЕЯ ФИЛИППОВА

Sales-детонатор

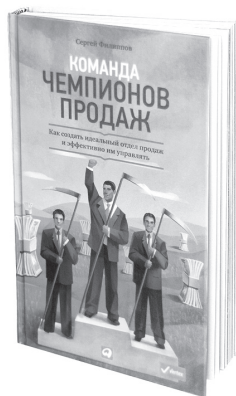
Как добиться взрывного роста продаж

Суть sales-философии Сергея Филиппова заключается в том, что продажи — это не столько процесс и результат, сколько способ мышления; не столько наука, сколько искусство. Овладеть им читателю поможет представленная в книге методика.



Команда чемпионов продаж

Данная книга о том, как подбирать сотрудников не на один день или два месяца, а надолго. Как мотивировать их и превратить разнородных людей с разными судьбами и опытом работы в единую команду, приносящую прибыль и вам и себе самим.



Прокачай в себе управленца

Как стать проницательным, уважаемым и дальновидным руководителем? В этой книге собраны приёмы пятнадцатилетнего опыта управления автора и методы, проверенные сотнями клиентов, партнёров консалтинговой компании Vertex.



Быть бизнес-лидером

О детстве, юности, взрослении, мечтах и судьбоносных случайностях, влияющих на выбор жизненного пути, в книге Сергея Филиппова рассказывают 16 современных российских бизнес-лидеров, деятельность которых не только успешна, но и значима для экономики страны в целом.





КНИГИ СЕРГЕЯ ФИЛИППОВА

Состояние эффективности

Необычные методы самосовершенствования

Кто на самом деле управляет вашей жизнью? Вы сами или внешние обстоятельства? Автор предлагает инструменты, с помощью которых вы сможете научиться управлять тем, что с вами происходит, лучше понимать себя и окружающих, выстраивать конструктивные отношения, эффективно руководить и больше зарабатывать.



Эволюция Внутреннего Состояния

Важный аспект профессионального успеха — внутренняя свобода, которая определяет рамки достижений. Эта книга поможет изменить себя, избавит от страхов, раскроет потенциал. Каждое упражнение, которое вы найдете здесь, позволит найти новые, неизвестные ранее стороны вашей личности.



Свободен!

Как вырваться из ментальной тюрьмы

Если вы хотите узнать, как получать от жизни все самое лучшее, как наслаждаться каждым днем, как самому строить свою судьбу, то эта книга вас непременно увлечет. Эта книга — протест рутинному режиму и серости будней.

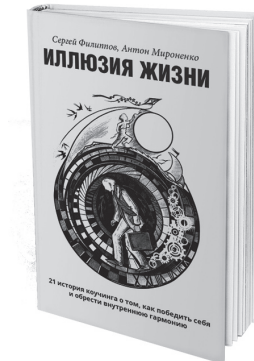
Написана в соавторстве с Антоном Мироненко.



Иллюзия жизни

21 история коучинга

В этой книге авторы — Сергей Филиппов и Антон Мироненко — рассказывают 21 историю коучинга, которые были в их практике, как удалось добиться ясности в головах людей разного положения и статуса, благодаря методикам терапевтического коучинга, бизнес-коучинга и гипнотерапии.



Группа компаний Vertex



Генеральный директор
Сергей Филиппов

Мы решаем задачи бизнеса, предоставляя комплексные, результат-ориентированные консалтинговые услуги.

Vertex — консалтинговая компания. Проведение бизнес-тренингов по управлению, продажам, переговорам, тайм-менеджменту. Более 90 уникальных программ. Стратегический и организационный консалтинг. Разработка стратегий. Коучинг топ-менеджмента компаний РФ. Медиация.

Vertex Film Studio — видеостудия. Создание корпоративных видеороликов, выпуск обучающих фильмов о построении бизнеса, методиках продаж, искусстве переговоров.

Vertex News Agency — информационное агентство. Проведение маркетинговых исследований, составление рейтингов консалтинговых и тренинговых компаний. Трансляция на 97 800 компаний России и СНГ.

Vertex Research and Development Institute — внутренний институт. Исследования в области консалтинговых продуктов компании, сотрудничество с научно-исследовательскими организациями России, СНГ и стран Европы, перевод на русский язык и публикация исследований на иностранных языках.

Среди заказчиков услуг компании: «Газпром», «Газпром нефть», Allianz, Coca-Cola, Сбербанк, Ростелеком, «Силловые машины», «Эхо Москвы», «Любимый край», «Билайн» («Вымпелком»), «Главстрой», Metro, AVIS, «Эго-холдинг» и другие.

(812) 645-79-29, 8-800-505-00-12

trener@salestrening.ru

www.VertexGlobal.ru

Тренинги Сергея всегда яркие, запоминающиеся, легкие для восприятия и очень эффективные по содержанию наполненности...

С. Ю. Торопова

(о тренинге для ОАО «Газпром газораспределение»)

Тренинги Сергея Филиппова принесли ощутимую, выражаемую в росте объемов продаж пользу даже такой искушенной и высокопрофессиональной службе, как наша. Позитивная энергия и максимальная практичность — вот лозунг компании Vertex.

Григорий Матыжев,

генеральный директор Metro-Петербург, лауреат национальной премии «Медиаменеджер-2012»

Мое мнение о тренингах Vertex? Это 57 профессиональных граней моего salesforce! Сергей Филиппов — искусная оправа коучинга для моих менеджеров. Результат? Двукратный ежегодный прирост продаж с 2010 г. по сегодняшний момент. Сомневаетесь? Пока вы думаете, мы зарабатываем и ваши деньги! Спасибо, Сергей!

Юрий Голиков,

Finch Industrial Tools Russia, торговый дом FIT,
директор по развитию бизнеса с федеральными
розничными сетями

Наша компания с благодарностью отмечает как организационные таланты Сергея, так и его компетентность и профессионализм как тренера, работающего на результат.

Сергей Киселев,

генеральный директор, управляющий партнер,
рекламное агентство IQ

Вертекс

Бизнес-тренинги класса Expert
по активным продажам, переговорам и управлению

ПЯТЬ СЛОНОВ, НА КОТОРЫХ СТОИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРЕНИНГОВ:

МЕТОДОЛОГИЯ

Учебные программы и методики разработаны на основе практики Сергея Филиппова. Без «воды». Проверено: использование и правильное применение дают 100% результат.

УНИКАЛЬНОСТЬ

Материал изложен легко и с юмором, в развлекательной форме, с множеством наглядных кейсов и историй, благодаря чему участники усваивают весь материал.

ПРЯМОЛИНЕЙНОСТЬ

Мы против халявщиков и лицемеров, поэтому работаем только с теми, кто готов развиваться. Мы говорим об ошибках прямо. Будьте готовы слышать правду. Именно такой, порой жесткий, подход обеспечивает развитие всех без исключения участников.

РЕЗУЛЬТАТ

Это единственная цель обучения у Филиппова. 50% тренинга занимает практика. Эффект от обучения виден уже через месяц, при условии ежедневного применения материала. Гарантия роста всех ключевых показателей.

ОСОЗНАННОСТЬ

Доступаться до каждого — главная задача, которую ставит перед собой тренер. Для всех участников свои приемы и методы, чтобы все поняли суть бизнес-инструментов и смогли сразу их применять.

ОТЗЫВЫ



РАСПИСАНИЕ И ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ:

vertexglobal.ru

БЕСПЛАТНЫЙ ПРОЕКТ САМОРАЗВИТИЯ «ЭВОЛЮЦИЯ ВНУТРЕННЕГО СОСТОЯНИЯ»*

Методика ЭВС помогает избавиться от негативного отношения к жизни, разобраться с комплексами и страхами, которые мешают достигать целей, радоваться каждому дню, получить вдохновение, заряд бодрости и уверенности в себе.

ЭТАП 1. Поиск себя

Это доскональная проработка своих внутренних проблем, освобождение от деструктивных эмоций и чувств. Возрождение способности управлять своей жизнью, а не подчиняться обстоятельствам извне.

ЭТАП 2. Помощь другим

Закрепление позитивного настроения на жизнь и повышение сопротивляемости внешнему негативу. Раскрытие лидерских качеств за счет помощи другим людям с их внутренними проблемами путем проведения персонального коучинга.

ЭТАП 3. Новые возможности

Расширение зоны личного влияния. Умение видеть и использовать все возможности жизни. Развитие харизмы. Уверенное движение к своей цели. Достижение состояния внутренней гармонии. Успешность по инерции.

Создай себя сам и вдохнови мир!



Эволюция
Внутреннего
Состояния

VertexCoach.Ru

Бесплатно скачать Дневник саморазвития можно на сайте.

** Подробно методика изложена в книге Сергея Филиппова «Состояние эффективности».*

{ КОУЧИНГ }

С СЕРГЕЕМ ФИЛИППОВЫМ

Вы и ваш бизнес можете больше. Взгляните на проблемы иначе и разверните их в свою пользу.

Для тех, кто хочет:

- 1) выйти за рамки возможностей;
- 2) обеспечить компании стабильный рост;
- 3) освободить время на себя;
- 4) выстроить бесперебойную систему бизнеса;
- 5) наладить отношения с другими людьми;
- 6) ощутить вкус жизни;
- 7) получать удовольствие от работы.

“ *Безусловно, вы сами можете решить возникшие бизнес-задачи. Я помогу вам сделать это быстрее, легче и выгоднее.*

”

Сергей Филиппов

Узнать подробности и оставить заявку на коучинг :

vertex-global.ru/coach



Бизнес-академия Сергея Филиппова

ВАШ ПУТЬ К БОЛЬШИМ ЦЕЛЯМ!

Полный комплект видеокурсов, записей вебинаров и мастер-классов Сергея Филиппова на одном сайте:

- Активные продажи
- Работа с возражениями
- Эффективное управление
- Переговоры: профессиональные секреты
 - Переговоры: жесткие приемы
- Переговоры: экстремальные маневры и конфликты
 - Лидерство
- Переговоры в закупках
- Работа с дебиторской задолженностью

VertexSchool.ru

*Учитесь самостоятельно, в любое время
и в любом месте!*



Тренинг
Vertex

ПОЧЕМУ ЖЕ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ЖИТЬ ТАК, КАК ХОТИТЕ?

Что вам мешает?

*Проблема скрыта внутри
вас!*

Непреодолимая лень
Откладывание дел на потом
Отсутствие денег
Страх одиночества
Заниженная самооценка
Затяжная депрессия
Потеря интереса к жизни
Комплексы

Проект «Код Жизни» поможет вам разобраться с вашими внутренними барьерами, которые мешают строить жизнь своей мечты.

Решите свои проблемы уже сегодня.

Узнайте как:

<http://life-code.ru>

+7 (812) 627 65 84

kodzhizni@gmail.com



ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА С АНТОНОМ МИРОНЕНКО

«Верное ощущение себя — это единственный секрет успешной и счастливой жизни. Его нельзя получить, покупая дорогую одежду, машины или алкоголь. Его можно только создать. Самоуважение, вера в себя, принятие и любовь к себе, внутренняя уверенность — именно с этого начинается дорога к настоящей насыщенной и полноценной жизни».

Проблемы, от которых я помогаю избавиться:

- страхи и фобии (одиночества, смерти, знакомства и общения с противоположным полом, публичных выступлений, боязнь темноты и животных, зависимость от чужого мнения);
- проблемы, корни которых хранятся в вашем прошлом, в вашей голове;
- эмоциональная зажатость, неумение выражать свои чувства;
- последствия тяжелого развода или расставания (невозможность начать жить заново);
- неудержимая агрессия к людям или событиям;
- апатия, депрессия, хроническая усталость;
- проблемы в сексуальной сфере;
- нервозность, тревожность.

Методики, по которым я работаю:

гипнотерапия, регрессивная терапия, гештальт, изменение личной истории (реимпринтинг), эмоционально-образная терапия, провокативная терапия, телесно-ориентированная терапия.

Подробную информацию и вдохновляющие истории моих клиентов смотрите на сайте.

kodzhizni@gmail.com

life-code.ru/coach/

+7 (812) 627 65 84



КОД ЖИЗНИ



Сергей Филиппов

Деловые тёрки

Переговорология

Ответственный редактор: Екатерина Чупина

Корректор: Юлия Теплова

Дизайнер-верстальщик: Ярослав Эолин

Иллюстратор: Диана Кузнецова

Подготовлено в печать ООО «Вертекс»

193079, Санкт-Петербург, ул. Новоселов, д. 8А

Тел. (812) 645–79–29

www.vertexglobal.ru

trener@salestrening.ru

Подписано в печать 29.08.2016. Формат 84 × 108 ¹/₃₂.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ № .

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в ОАО «Первая Образцовая типография»,
Филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.

