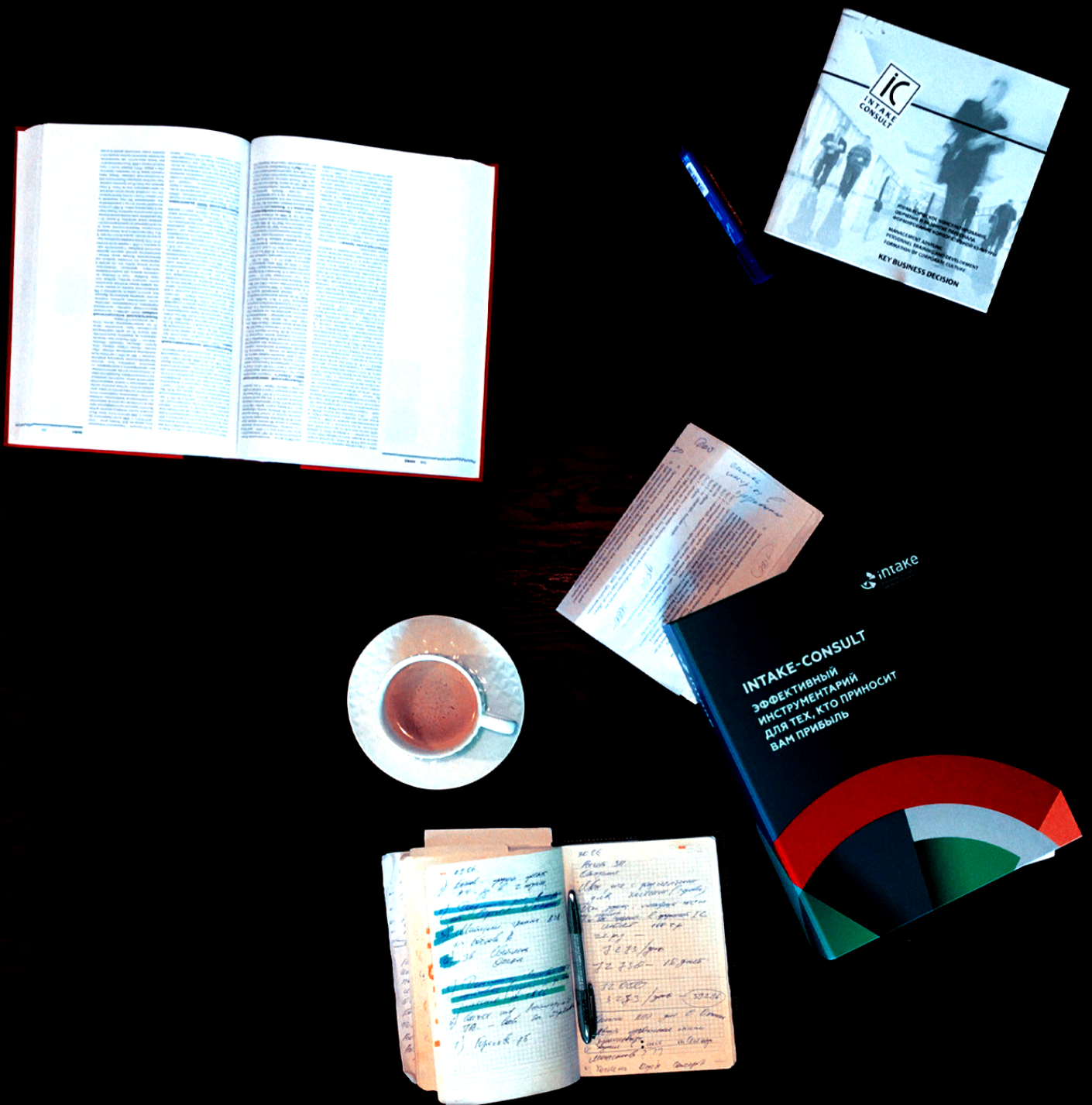


ОЛЕГ БУСЫГИН

КОМПАС

КНИГА О ПЕРЕГОВОРАХ,
А НЕ О РАЗГОВОРАХ

переговорщика



Олег Бусыгин

**Компас переговорщика. Книга
о переговорах, а не о разговорах**

УДК 174.4: 330.16
ББК 83.7: 88.3

Бусыгин О.

Компас переговорщика. Книга о переговорах, а не о разговорах

ISBN 978-5-00122-543-0

Многолетний практический опыт, сотни тренингов в России, СНГ, Восточной Европе, бесчисленное количество откровений клиентов о том, почему не удавалось договориться, почему не продается продукт или услуга, – все это невероятное везение, обогатившее меня. Это дар невероятной силы и значимости, но, когда я только начинал, понимание этого было мне недоступно, я был слишком поверхностным, чтобы увидеть и признать это. В книге вы ознакомитесь не только с результатами накопленного практического опыта, но и станете свидетелями внутреннего диалога о способах получения устойчивого результата и долгосрочной эффективности продаж.

УДК 174.4: 330.16

ББК 83.7: 88.3

ISBN 978-5-00122-543-0

Содержание

Основные идеи и тезисы	6
Приветственное слово автора	9
Вступление	10
Глава 1	12
Глава 1 / Часть 1	12
Особенности переговорного процесса	17
Ключевые переменные переговорного процесса	19
Глава 1 / Часть 2	23
Многофакторный анализ эффективности продаж (МАП)	25
Описательная модель метода	26
Алгоритм работы с методом	32
Пример работы с инструментом	33
Глава 1 / Часть 3	34
Чек-лист оценки компетенций переговорщика	37
Описательная модель метода	38
Алгоритм работы с методом	42
Глава 2	44
Глава 2 / Часть 1	44
SWOT-анализ территории и постановка целей по SMARTY	45
Сегментация клиентов по принципу ABC-анализа	47
Описательная модель метода	49
Алгоритм работы с методом	50
Бизнес-аудит целевых клиентов	51
Описательная модель метода	51
Алгоритм работы с методом	52
Пример работы с инструментом	52
Практикум «применение метода бизнес-аудита»	53
Декомпозиция целей продаж	54
Практикум «декомпозируем цели продаж»	55
Оценка рисков	56
Описательная модель метода	56
Алгоритм работы с методом	57
Пример работы с инструментом	57
Календарный план по работе с клиентами	58
Глава 2 / Часть 2	60
Стратегическое планирование переговоров	60
Описательная модель метода	61
Алгоритм работы с методом	61
Практикум «анализ интересов сторон переговорного процесса»	63
Алгоритм работы с методом	65
Пример работы с инструментом	67
Интересы и приоритеты участников переговоров	68
Практикум «применение инструмента «платформа переговоров»	69
Работа с закупочным комитетом	69

Метод «Трех Р»	70
Описательная модель метода	70
Алгоритм работы с методом	70
Глава 2 / Часть 3	75
Ориентиры выбора стиля переговоров на основе платформы переговоров	78
Глава 3	81
Глава 3 / Часть 1	81
Глава 3 / Часть 2	88
Выбор аргументов с использованием моделей SPIN и DARA	88
Модель SPIN	90
Описательная модель метода	90
Алгоритм работы с методом	91
Модель dара	93
Метод выбора аргументов для акцентирования выгод предложения	93
Описательная модель метода	94
Алгоритм работы с методом	94
Пример работы с инструментом	95
Убеждающая презентация	97
Описательная модель метода	97
Алгоритм работы с методом	98
Практикум «применение метода убеждающей презентации»	100
Глава 3 / Часть 3	102
Алгоритм работы с возражениями	102
Описательная модель метода	102
Алгоритм работы с методом	103
Глава 3 / Часть 4	108
Практикум «противодействие манипуляции»	113
Транзактный анализ в переговорах	113
Описательная модель метода	116
Алгоритм работы с методом	116
Глава 3 / Часть 5	119
Заключение	123
Приложение	126
Алгоритм систематизации усилий по развитию результативности переговоров в B2B сегменте	126
Список источников	131

Олег Бусыгин

Компас переговорщика. Книга о переговорах, а не о разговорах

Издательство «Перо» Москва 2018

Основные идеи и тезисы

1. Результативные переговоры предполагают не только выгоду здесь и сейчас, но и открывают перспективные возможности в виде повышения уровня доверия, осознания партнерами общих интересов, которые могут стать началом следующего витка сотрудничества, расширения сети контактов...

2. Определяющими элементами переговорного процесса являются стратегия и тактика, что подчеркивает важность планирования процесса, его предварительного осмысления и подготовки.

3. Наиболее сложным предметом переговоров в секторе B2B выступают услуги, сложнее которого могут быть только услуги интеллектуальные.

4. Сегодня у начинающего переговорщика большой выбор методов и инструментов, которые позволяют улучшать продажи через эффективные переговоры.

5. В B2B секторе переговоры не ограничиваются продажами, но продажи ВСЕГДА, по своей сути, переговоры.

6. В переговорах вы единственный в консультационной комнате адвокат, представитель, эксперт, технический специалист, владеющий полной картиной по предмету переговоров. Исход определяется объёмом проделанной вами предварительной работы, направлением и качеством прилагаемых усилий в процессе переговоров...

7. Наше глубокое убеждение, вынесенное из множества переговорных баталий, – грамотный переговорщик, прежде всего, умеет задавать глубокие грамотные вопросы.

8. Очень большая ошибка – начинать переговоры с закрытых вопросов. Это рискованно, т. к. они не дают собеседнику никаких шансов выразить свои потребности.

9. Если переговоры идут не в соответствии с выбранной вами стратегией, значит вы потратили недостаточно сил и времени на ее подготовку.

10. Самым эффективным способом работы в B2B сегменте является непосредственное общение с заказчиком, которое требует от переговорщика усиленной подготовки, высокой включенности и предполагает существенные затраты времени.

11. Хороший менеджер по продажам в B2B сегменте может качественно отработать не более 40 клиентов в год.

12. В B2B сегментация клиентов, как правило, проводится по обороту компании в прошедшем периоде. При этом не учитывается потенциал компании в текущем и последующем периодах. Увы, такой подход не даёт шансов хоть сколько-нибудь продвинуться и увеличить процент реализации потенциала клиента.

13. Пока мы не изучим потенциал клиента, мы буквально будем жить в прошлом и топтаться на месте...

14. У значительной части менеджеров в B2B сегменте есть проблема – они общаются только с комфортными клиентами, с которыми налажен контакт.

15. На самом деле осуществлять прогнозы в B2B сегменте вполне возможно, т. к. это тот формат бизнеса, где изменения происходят медленно и все достаточно инертно.

16. Поехал к клиенту – оказалось, что нужный человек уже в компании не работает. Сделал уникальное торговое предложение, оказалось – что совсем не уникальное. По сути, это проявление отсутствия работы с рисками, которое легко скорректировать с помощью простейших методов.

17. В сегменте В2В ничего не делается быстро, без предварительной подготовки. Можно отрабатывать клиента 2 года, прежде чем он согласится с вами встретиться, – это нормальная ситуация.

18. Необходимо быть готовым к разным вариантам развития событий, поэтому желательно предусмотреть три сценария – лучший, приемлемый и худший итог переговоров.

19. В любой организации есть официальное ЛПР – лицо, принимающее решение, а есть ЛДПР – лицо, действительно принимающее решение.

20. Почему зачастую не удается завершить сделку с тем или иным клиентом? На самом деле, ответ очевиден – не понимая расстановку сил в организации, менеджеры очень часто взаимодействуют с теми лицами в компании, с которыми установлен комфортный бесконфликтный контакт.

21. Не надо ходить туда, где вас ждут и где распахнуты все двери, надо открывать запертые двери.

22. Ошибка многих переговорщиков заключается в том, что сразу делается попытка начать с компромисса или сотрудничества, что может быть не совсем оправдано. Выбор стилистики переговоров целиком и полностью зависит от переговорной ситуации и ее развития.

23. Есть модель, подходящая или неподходящая ситуации и конкретному клиенту. И в некоторых случаях В2В взаимодействие целесообразно начать с ухода или тайм-аута.

24. Нельзя пренебрегать малейшими деталями, и если переговоры проходят на вашей территории, все мелочи должны быть под контролем – освещение, рассадка, кофе-пауза, пакет материалов с дополнительной информацией по предложению и т. д.

25. На этапе завершения переговоров основной задачей является стимулирование клиента к окончательному принятию решения.

26. В процессе многоступенчатых переговоров мы проходим несколько циклов. Эта ситуация особенно характерна для сектора В2В, где взаимодействие очень редко ограничивается одной встречей, и у продавца с заказчиком происходит несколько таких итераций.

27. Эффективные переговоры являются результатом длительной и планомерной подготовки.

28. Модель SPIN используется для клиентов, которые находятся в потребностных зонах комфорта и безопасности. С клиентами, ориентированными на достижение и престиж, более эффективно использовать технику DARA.

29. Основная ошибка многих менеджеров, кто выступает с презентациями предложений, заключается в отсутствии мотивационного блока. Нет «зацепок», клиент остаётся незаинтересованным.

30. Высшая степень мастерства переговорщика – это умение избежать возражений, т. е. провести работу с заказчиком на предшествующих этапах так, чтобы возражениям просто не осталось места.

31. Проекция в прошлое – хороший метод, который работает, когда мы знаем прошлое клиента, его решения по важным для нас вопросам и их последствия.

32. Работа с возражениями укладывается в четыре шага: выслушай – согласишься в мелочах – уточни – отработай.

33. В процессе переговоров оппоненты могут прибегать к различного рода хитростям и уловкам, позволяющим им извлечь из ситуации максимальную выгоду.

34. Если мы не хотим манипулировать, а хотим оптимизировать ситуацию переговоров, тогда нам нужно научиться вытягивать собеседника во взрослую позицию.

35. Эффективность переговоров всецело зависит от компетентности переговорщика.
36. Эффективные переговоры – хорошо подготовленные переговоры.
37. Понимание потребностей клиента – ключ к успеху в продажах.
38. Эффективные переговоры основаны на оптимальной для сложившейся ситуации комбинации переговорных стилей.
39. Эффективная стратегия включает в себя разные сценарии развития процесса, основанные на сдвигах границ уступок.
40. Презентация предложения – это не реклама услуг или продукции поставщика, а результат глубокой аналитической работы на подготовительном этапе.
41. Переговорные стратегии оппонента могут включать в себя тактические приемы манипуляции и давления, нацеленные на воздействие через самих агентов переговоров или через существенные условия контракта – цену и время.
42. В секторе B2B не бывает «отработанных» контактов. Вчерашний клиент = клиент завтрашний.

Приветственное слово автора

Многолетний практический опыт, сотни тренингов в России, СНГ, Восточной Европе, бесчисленное количество откровений клиентов о том, почему не удавалось договориться, почему не продается продукт или услуга, – все это невероятное везение, обогатившее меня. Это дар невероятной силы и значимости, но, когда я только начинал, понимание этого было мне недоступно, я был слишком поверхностным, чтобы увидеть и признать это. В книге вы ознакомитесь не только с результатами накопленного практического опыта, но и станете свидетелями внутреннего диалога о способах получения устойчивого результата и долгосрочной эффективности продаж.

Вступление

Философия современного бизнеса – это философия переговорного процесса. Идея, лежащая в основе этого подхода, крайне проста и утилитарна: конкурентное преимущество любой компании – это слагаемое качественных входных ресурсов, используемых инструментов и технологий, профессионализма команды управленцев, производственников и продавцов.

В современных условиях ни одна компания, работающая в B2B сегменте, не может самостоятельно обеспечить ценностное предложение клиенту, не привлекая своих партнеров – поставщиков, консультантов, аутсорсеров и т. д., каждый из которых в сотрудничестве с ними имеет свой интерес и свои цели.

Таким образом, появляется конфликт интересов, разрешить который возможно только за столом переговоров.

Так о чем эта книга? О том, как находить партнеров по бизнесу и максимально полно использовать их потенциал для усиления собственного конкурентного преимущества. О том, как максимизировать финансовые выгоды при работе с клиентами. О том, как получать удовольствие от выгодно проведенной сделки или открывающихся перспектив долгосрочного сотрудничества.

При этом каждая ситуация возможного партнерства абсолютно уникальна и определяется огромным количеством факторов: особенностями внешней экономической ситуации, спецификой организации бизнеса, имеющимся опытом сотрудничества с другими компаниями, в конце концов, психологическим типом руководителей, принимающих управленческие решения. Все это не позволяет свести переговорный процесс к алгоритмам и шаблонам и написать типовую инструкцию успешного переговорщика. Вместе с тем, полностью убрать инструментальный компонент из переговорного процесса также невозможно. Даже произведение искусства является результатом не только способностей и вдохновения, но и ремесла – знаний, умений и навыков мастера. Да, каждая ситуация переговоров уникальна, но универсальные эффективные инструменты взаимодействия в переговорном процессе и профессионализм переговорщика – это умение адаптировать свое поведение и использовать оптимальные методы и инструменты переговоров в каждом конкретном случае.

Основной ценностью книги является ее инструментальный характер. Более десяти лет опыта переговоров в разных ролях и с разной эффективностью позволили создать авторские методики и инструменты, вокруг которых и сфокусировано содержание книги.

Итак, наш опыт показывает, что каждый этап переговоров проходит более эффективно, если он обеспечен соответствующим набором инструментов.

В первой главе определены общие идеи, приводятся ключевые понятия, а также некоторые наши размышления о том, в чем измеряется эффективность переговоров и какой он, успешный переговорщик. В этой части важными представляются два инструмента, оба посвящены эффективности переговоров – это «Многофакторный анализ эффективности продаж» (МАП) и «Чек-лист оценки компетенций переговорщика». Таким образом, книга построена от обратного – сначала нужно разобраться, каким мы видим для себя эффективный переговорный процесс, а потом начинаем выстраивать работу по достижению этих целей в стратегическом и тактическом плане.

Отдельный раздел посвящен стратегическому планированию переговоров, где описаны приемы и методы сбора информации о клиенте, сегментация целевых клиентов, инструменты целеполагания и выбора стратегии переговоров. Обращаем внимание читателя на такие стратегические инструменты подготовки к переговорам, как «Сегментация клиентов с использо-

ванием ABC-анализа» в авторской редакции, «Бизнес-аудит целевых клиентов с постановкой SMART-целей», а также метод «Оценка рисков». Собственно, стратегическое планирование переговоров рекомендуется проводить с использованием «Модели стратегического планирования (платформы переговоров)» и «Матрицы стратегического планирования». Повысить эффективность работы с групповым клиентом может метод «Трех Р», позволяющий определить стратегию работы с закупочным комитетом.

Стратегическая подготовка к переговорам имеет, прежде всего, аналитический характер и позволяет нам заранее познакомиться с будущим партнером, узнать его ожидания и целевые установки, а также скорректировать свои цели в отношении будущего сотрудничества.

Собственно, переговорный процесс с его тактическими приемами, уловками и манипуляциями – это предмет рассуждений в третьей главе. Здесь мы постарались изложить свой авторский взгляд на формирование предложения для клиента, выбор аргументации сотрудничества, в том числе при работе с сопротивлением клиента, особенности взаимодействия в условиях давления и манипуляции. Особенной ценностью этого раздела, на наш взгляд, выступают следующие инструменты: «Использование модели SPIN при выборе аргументов», «Использование модели DARA при выборе аргументов», «Алгоритм выбора аргументов», «Убеждающая презентация» и «Алгоритм работы с возражениями», основанные на четком понимании потребностей клиента. Практический опыт показывает, что использование модели убеждающей презентации позволяет существенно снизить сопротивление клиента, а также, формируя установку на сотрудничество, уменьшает риски использования манипулятивных техник.

Также в каждом разделе есть выделенные шрифтом вставки – это практические примеры, раскрывающие особенности применения того или иного инструмента. А для тех, кто нацелен не только на освоение чужого опыта, но и на приобретение собственного, приведены практические задачи, позволяющие развивать профессиональные компетенции переговорщика.

Итак, предлагаем начать...

Глава 1

Индивидуальная эффективность переговорщика как ключевой фактор успешности продаж



Глава 1 / Часть 1

Язык переговорного процесса: неоригинальный раздел про термины и понятия



Довольно тривиально начинать книгу о переговорах с базовых теоретических основ и ключевых понятий. Предлагаем провести маленький тест. Что, по вашему мнению, значит фраза «очень умный»? Варианты ответа: а) человек, обладающий высокими способностями к мыслительной деятельности; б) человек, который много умничает и дает повод к сарказму в свой адрес; в) человек, который высказывает собственное мнение и дает повод к угрозам в свой адрес. Вполне возможно, у вас есть собственный вариант ответа. Глагол «завязывать» в Современном словаре синонимов имеет два значения: 1) прекращать; 2) начинать.

Такого рода примеры заставляют тратить время на вопросы, которые, при всей своей очевидности, имеют ключевое значение в переговорах – необходимость выработки общего языка. Это позволит нам вкладывать единый смысл в базовые понятия, которые мы будем использовать далее, и избежать ошибок вследствие неоднозначного понимания текста. Выражаем готовность к обсуждениям, дискуссиям, но на основе единства взглядов на саму суть переговорного

процесса и его цели, общую последовательность этапов процесса, инструментов, методов и приемов, используемых для достижения результата. С этого, пожалуй, и начнем.

От того, какой смысл мы вкладываем в понятие «результат переговоров», зависит постановка цели, выбор стратегии и тактики, а также процедур и инструментов переговорного процесса. Именно образ желаемого результата мотивирует на подвиги персонал, оправдывает затраты и вложения, заставляет переговорщика искать разные приемы взаимодействия с партнером.

Под **результатом переговоров** мы понимаем степень реализации в заданных условиях интересов партнеров как следствие их действия или бездействия. В этой трактовке мы подчеркиваем активную позицию участников, а не принятие исходных условий, в том числе навязанных противоположной стороной. Пассивная позиция – это тоже определенный способ действия, который при сознательном использовании может принести определенную результативность (см. главу 2).

В свою очередь, **результативные переговоры** – это процесс, завершившийся максимальной степенью реализации интересов партнеров, которая возможна в конкретных условиях переговорного процесса. В актуальных источниках есть точка зрения, согласно которой единственным измеримым результатом переговоров рассматривается определенный документ – договор, соглашение, протокол о намерениях и т. д. Узко мыслим, господа.

Результативные переговоры предполагают не только выгоду здесь и сейчас, но и открывают перспективные возможности в виде повышения уровня доверия; осознания партнерами общих интересов, которые могут стать началом следующего витка сотрудничества; расширение сети контактов...

Важно уметь видеть этот результат, вне зависимости от того, каков итог конкретного переговорного процесса (или его этапа).

Как это работает? Пример практика «Про отсроченную выгоду». Несколько лет назад в мою компанию обратился директор не очень крупного, но очень стабильного бизнеса с запросом. Компании грозил серьезный внешний аудит от собственника, который требовал срочных мер в отношении некоторых производственных и коммерческих проблем. Понимая, что заказчику нельзя терять время, я сразу обозначил, что проблемы очень специфические и не входят в сферу профессиональных интересов моей команды, но переориентировал его на другую консалтинговую компанию, имеющую опыт подобных проектов. Так получилось, что в процессе обсуждения его проблемы «набросал» ему парочку предложений, как вести себя в общении с собственником и другими проверяющими, и задал ему вопросы, которые навели на конструктивные размышления. Несостоявшийся заказчик ушел удовлетворенный, так сказать, неожиданно для себя прокоученный. У меня, казалось бы, сплошные затраты – времени, интеллектуальных ресурсов, недополученная прибыль. Какая уж тут реализация моих интересов, возвращаясь к теме беседы. Если бы не одно большое и очень приятное «но...». Через несколько месяцев заказчик вернулся с очень солидным контрактом на обучение.

Еще один дискуссионный вопрос – какое понятие использовать для определения участников переговоров. Кто мы в отношении друг друга? Оппоненты? Конкуренты? Стороны? Игроки? Каждое понятие несет в себе свое, отличное от других значение, подчеркивая отдельные аспекты взаимоотношений, которые возникают внутри переговорного процесса. Это может быть противостояние, борьба, нацеленность на выигрыш, или сотрудничество, содействие, партнерство. Отношение к собеседнику и установка в переговорах во многом определяется тем, как мы обозначаем другую сторону процесса. Будут оппоненты – готовимся к бою, будут партнеры – настраиваемся на взаимопользу и сотрудничество. В этом отношении «как корабль назовете, так он и поплывет», поэтому стороны в переговорном процессе мы пред-

почитаем обозначать как партнеров, априори имеющих общие цели и интересы. Важно отметить, что называть коммуникацию переговорным процессом можно только в том случае, если участники не имеют связей прямого подчинения между собой, при более или менее равном статусе и полномочиях в принятии управленческих решений. В ходе процесса они имеют равное право высказывать свои пожелания и опасения, настаивать на учете своих интересов, контролировать соблюдение достигнутых договоренностей или прервать процесс, если интересы игнорируются.

Как это работает? Рассуждения практика «Про рожки, да ножки». Переговорщики, принимающие участие в процессе, должны быть примерно одинакового статуса по должности, т. е. по имеющейся у них возможности принимать управленческие решения. В ином случае либо переговоры срываются из-за необходимости привлечь ключевую фигуру, либо одна из сторон идет на уступки в пользу другой. Конечно, иногда пищевая цепочка по каким-то причинам дает сбой (например, дружба Тимура и Амура в Приморском сафари-парке, к слову, дружба недолговечная). Но, в подавляющем большинстве случаев, если есть сила, власть, статус, оппонент воспользуется этой привилегией и скушает вас, используя вместо салфетки ваше «вкусное» предложение.

Центральным понятием, которое делает коммуникацию именно переговорным процессом, является понятие интерес. Под **интересом** мы понимаем:

- реальную потребность в определенных товарах, материалах, услугах, которые может предоставить партнер;
- некоторый круг позиций и предложений по интересующему обе стороны вопросу, например, достижение договоренности о совместной разработке продукта, или вопросы, касающиеся интеллектуальной собственности.

Имеющиеся разрывы в интересах участников переговоров являются причиной возникновения самого переговорного процесса. Интересы обеих сторон задают направленность диалогу и являются основной его темой. И, как было сказано выше, именно интерес (точнее его удовлетворение или неудовлетворение) является мерой эффективности переговоров.

Как это работает? Пример практика «Про взаимность». Поставщик недорогих импортных смазочных материалов (2X) приходит к крупному производителю, у которого ну очень много станков, которые нужно периодически обрабатывать специальными смазочными составами. Оборудование старое, масла требуется много, по традиции, покупают самое дешевое (X). Наш герой клиенту вроде как не нужен: что он может получить, кроме более высоких финансовых затрат?! Его интерес неочевиден. Клиент воспринимает свою выгоду только в контексте момента «здесь и сейчас». И вот вступает в дело предварительная подготовка: расчет технико-экономического обоснования предложения, которое во временной перспективе позволит акцентировать интерес клиента. В нем черным по белому будет написано: увеличение интервала замены при использовании импортного масла приведет к экономии финансовых средств. Если масло конкурента приходилось заливать каждый месяц, а наше – один раз в полгода, путем элементарных математических вычислений подтверждается для клиента тезис о долгосрочной выгоде: 6X в три раза больше, чем 2X. При новой схеме клиент будет тратить в 3 раза меньше денег, чем при сотрудничестве с прежним поставщиком. При такой расстановке приоритетов у клиента точно появляется повод задуматься над этим предложением.

Переговорный процесс по своей сути – это некий алгоритм:

1. определения потребностей и интересов партнеров;
2. процедур по согласованию интересов партнеров;
3. формального закрепления взаимных обязательств в отношении удовлетворения интересов друг друга.

В нашем видении переговоров интересам отводится ключевая роль, поэтому в отдельных разделах книги описаны практические инструменты, позволяющие повысить эффективность переговоров через усиление внимания к интересам партнеров на всех этапах этого процесса.

В литературе, касающейся переговорного процесса, наиболее неоднозначными и переплетенными понятиями являются понятия стратегии, стиля и тактики переговоров. Предлагаем договориться, как мы эти понятия будем разделять в дальнейшем изложении.

Стратегия – это общий план по достижению поставленных целей в переговорах и определение последовательности действий, которые приведут к достижению этих целей. В отношении термина «стратегия» необходимо обратить внимание, что это не только формулировка желаемого результата и направление реализации цели. Понятие стратегии также включает в себя выбираемый партнерами стиль взаимодействия и наличие или отсутствие установки на суммарную выгоду участников. Умение правильно выбрать стратегию, связать ее с тактикой и методами переговорного процесса – это ключевые компетенции переговорщика, что требует специального обращения к теме (см. главу 2).

Тактика переговоров – это набор конкретных приемов и методов, которые планирует использовать переговорщик для достижения целей переговоров в рамках выбранной стратегии. Арсенал инструментов профессионального коммуникатора достаточно обширен. Выбор отдельных методов определяется ключевой целью взаимодействия, возможностями самого переговорщика, а также теми особыми условиями, которые формируются в ходе переговоров. Таким образом, тактика является производной от этих трех составляющих, вместе с тем является гибким образованием, изменение которого может потребовать и перестройки общей стратегии (рисунок 1).

Метод переговоров – это совокупность приемов, имеющих общую оперативную цель и алгоритм выполнения, соблюдение которого при равных условиях дает запланированный результат (расположение к себе собеседника, давление на оппонента, Гарвардский метод (метод принципиальных переговоров), метод позиционного торга и т. д.). Также методы могут дифференцироваться в зависимости от этапа переговорного процесса: методы планирования переговоров, методы уточнения потребности клиентов, методы проведения эффективной презентации. Понятие «**техника переговоров**» имеет примерно сходный смысл с акцентированием практической схемы реализации метода (например, техника активного слушания, техника «салями» и т. д.).

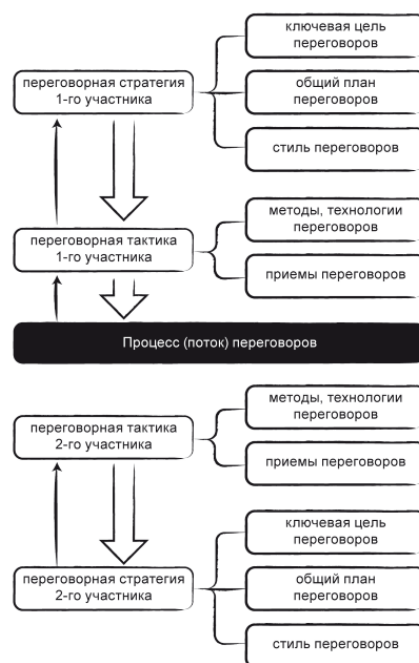


Рисунок 1 – Ключевые понятия переговорного процесса

Прием в переговорах представляет собой относительно законченный элемент метода, способ действий, используемый в четко обозначенных условиях, содержащий конкретные указания к использованию (приемы переключения внимания, приемы саморегуляции в ситуациях психологического давления, приемы жесткой критики, манипулятивные приемы ведения переговоров и т. д.). Очень много приемов описывает Гэвин Кеннеди в своей книге «Договориться можно обо всём».¹

Основная идея, которую мы хотим донести через схему:

определяющими элементами переговорного процесса являются стратегия и тактика, что подчеркивает важность планирования процесса, его предварительного осмысления и подготовки.

Вместе с тем, не может быть незыблемых идей и недвижимых ориентиров. Сам ход процесса может вносить коррективы, требующие импровизации и быстрой смены установок.

Как это работает? Пример практика «Про экспромт». Маленькая, но очень амбициозная компания по производству изделий из металла мечтала стать поставщиком печей у крупной сети магазинов. В ассортименте магазина была представлена только брендированная продукция, и мелких производителей они допускали до партнерства крайне неохотно. Но... попытка не пытка, генеральный директор изучил условия, составил предложение и поехал на переговоры. И попал на команду переговорщиков, отрабатывающих стратегию жестких переговоров: поставщик про свое предложение, а другая сторона – про то, что компания мелкая. Поставщик по своему плану про цены, а другая сторона – про то, что продукция некачественная. И все в жесткой манере, с использованием всяких нелестных выражений. План поставщику надо было отложить и реагировать на поведение клиента по другому сценарию, но к такому развитию событий директор был не готов и контракт так и не состоялся.

Далее прокомментируем понятие переговорного процесса.

¹ Кеннеди Г. Договориться можно обо всем: как добиваться максимума в любых переговорах. – М.: Альпина Пабlishер, 2017. 409 с.

Переговорный процесс – это определенным образом структурированное взаимодействие, в основе которого лежит конфликт интересов между двумя и более сторонами, с целью достижения согласованного и устраивающего всех участников переговоров решения.

Уточняя понятие переговорного процесса, с учетом приведенной выше информации, остановимся на некоторых отличительных особенностях этого вида взаимодействия.

Особенности переговорного процесса

1. Переговоры – это конфликт. В классической трактовке конфликт представляет собой столкновение сторон в условиях ограниченных ресурсов. Причина, определяющая начало любого переговорного процесса, – это конфликт интересов, связанный с желанием всех задействованных сторон получить доступ к большим финансовым, информационным, управленческим, материальным и другим видам ресурсов. Понимая объективно конфликтный характер переговоров, необходимо осознавать и учиться управлять важнейшей составляющей любого конфликта – конфликтным взаимодействием в ситуации эмоционального стресса.

Второе важнейшее условие возникновения переговорной ситуации связано с потенциальной заинтересованностью сторон друг в друге. Т. е. компании – участники переговоров – понимают, что у другой стороны есть какие-то потенциалы, которые могут быть полезны. Именно наличие взаимной заинтересованности обращает нас к иному пониманию конфликта – как ситуации потенциального развития. В конфликте у сторон есть возможность озвучить свои потребности, предъявить требования и услышать обратную связь, что создает основу для возникновения договорных отношений.

Как это работает? Пример практика «Про ссоры, дразги и важность выяснения отношений». Профильный ВУЗ работал над крупным контрактом по внешнему аудиту эффективности деятельности одной областной администрации. Администрации проверку навязали и высокой заинтересованности ни служащие, ни руководство не проявляли: документацию предоставляли очень неохотно, на вопросы отвечали скупо. По этой и еще ряду причин проект сильно затянулся. При этом аудиторы были настроены вполне дружелюбно. И вместо того, чтобы сесть за стол переговоров, выяснить все обстоятельства и недопонимания, администрация эмоционально пожаловалась на аудитора и потребовала сменить компанию-исполнителя. Истерика закончилась, заказ был передан другому ВУЗу. По результатам проверки несколько глав министерств было снято, 2 департамента реорганизовано.

2. Переговоры – это процедуры. В процессе организации и проведения переговоров существует формальная или процедурная сторона, предполагающая необходимость соблюдения стандартов и определенных правил взаимодействия. В крупных компаниях эти процедуры могут быть закреплены в соответствующих документах: регламентах, инструкциях, кодексах, с формальной стороны определяющих такие вопросы, как встреча участников, их рассадка, этикет общения, завершение процесса. Также в переговорном процессе есть ряд юридических процедур (наиболее типичный пример – заключение контракта), соблюдение которых обусловлено нормами Гражданского кодекса РФ и иными нормативными правовыми актами в сфере гражданского права.

3. Переговоры – это сделка. В этом понимании сутью переговоров является торг, а сам процесс рассматривается как ритуал, нацеленный на заключение сделки, наиболее выгодной для одной из сторон-участников. Такое понимание переговоров очень близко к игровой концепции, основанной на правилах, игровых моделях, оценке рисков и общей атмосфере соревновательности. Как практика, такой подход нам симпатизирует по двум причинам: восприятие переговоров как игры снижает градус накала эмоций и позволяет сосредоточиться на процессе и эмоциях внутри потока, а не заикливаться на исходе переговоров. Кроме того, игра – это всегда наличие нескольких сценариев и возможность совершать ходы в ответ на

действия другой стороны, что придает гибкость и ту самую импровизацию процессу, которая на самом деле является заранее продуманной адаптивной стратегией реагирования.

Как это работает? Размышления практика «Про песочницу – главную переговорную площадку». Я уверен, что лучшие в мире переговорщики – это дети в возрасте примерно до 5–7 лет, пока во всяких учебных заведениях их не начинают учить плохому. Подсмотрите игру детей в песочнице, как ребенок от противостояния со всеми в позиции «это мое» переходит к пониманию «играем вместе». Лучший пример научения, причем научения естественного, связанного с ходом процесса: как стратегия соперничества преобразуется в стратегию сотрудничества. Первая жизненная мудрость, которую выносит из песочницы ребенок: если я один – у меня одна игрушка, если нас много – у меня много игрушек. А какие приемы воздействия используют дети в своем стремлении получить желаемое! Здесь и эмоциональное давление, и угрозы, и обещания, и применение логических аргументов, и ведь всё в тему, всё под ситуацию! Понаблюдайте за виртуозным следованием за особенностями второй стороны: с бабушкой одна стратегия, с папой – другая, а «с мамой после работы ни одна не прокатит, поэтому подойду позже». Мораль: ваш внутренний ребенок может оказывать неоценимую помощь в переговорном процессе, не стоит сразу затыкать ему рот и ставить в угол.

4. Переговоры – это процесс. Как любой процесс, переговоры имеют входы и выходы, преобразуемые ресурсы, участников и определенную последовательность действий. В книге в качестве синонима слова «процесс» мы используем понятие «переговорный поток», имея в виду:

- совокупность действий обеих сторон в процессе;
- атмосферу процесса;
- факторы внешней среды, имеющие влияние на результат процесса, не зависящие от его участников.

Коллеги, занимающиеся теоретическим осмыслением своей практики переговоров, предлагают несколько разных перечень этапов переговоров. Например, Бороздина Г.В.: подготовка к переговорам, непосредственное ведение переговоров, анализ результатов, выполнение договоренностей. Мицич П.: взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций участников; обсуждение точек зрения, выдвижение аргументов, подтверждающих данные убеждения; согласование позиций и выработка договоренностей.



В работах Сейранова С.Г.: организация переговоров, подготовка к переговорам, ведение переговоров, завершение переговоров, анализ итогов переговоров и т. д. и т. п. При этом суть сводится к ключевым подпроцессам любой управленческой деятельности: планирование переговоров, проведение переговоров и подведение итогов.

Для нас важно «построить мостик» между информацией этого раздела и теми теоретическими выкладками и практическими инструментами, которые будут описаны в следующих главах. Поэтому предлагаем свою схему этапов и подэтапов переговорного процесса с указанием инструментов, которые практически могут пригодиться внутри переговорного потока (рисунок 2).

Под **переговорным циклом** мы подразумеваем одну встречу с клиентом при проведении многоэтапных переговоров, которые отличают сегмент В2В.

В схеме отражены четыре базовых этапа процесса: стратегический, тактический, собственно этап переговоров и завершение цикла, который в многоэтапных переговорах возвращает нас на этап 1.

В левой части схемы отражены те инструменты, которые представлены в отдельных разделах книги, – это квинтэссенция опыта, основная ее практическая ценность.

Ключевые переменные переговорного процесса

Завершая описание ключевого понятия книги – переговорного процесса, – хочется остановиться на еще одном вопросе: какие переменные могут оказать влияние на результат переговоров, а значит, должны быть постоянно в поле внимания переговорщика.

В наглядном представлении эти переменные нам видятся как объемный треугольник (рисунок 3), вершины которого образуются такими особыми элементами, как информация, власть, опыт и время.

По-другому схему можно назвать «3-п Треугольник» – персональные переменные переговоров.

Переменные, лежащие в основе треугольника – информация, время и власть, – являются частично взаимозаменяемыми. Так, риски недостатка времени на принятие решения в ходе переговоров мы можем снизить, если обладаем максимально полной информацией о партнере и предмете переговорного процесса, либо через использование «силовых» способов давления при наличии более высокого статуса. Наоборот, при отсутствии временных ограничений мы можем позволить себе взять тайм-аут и не реагировать, если другая сторона в переговорах пытается выставлять жесткие условия и оказывать давление с целью максимального признания ее интересов. Умение держать паузу и проявлять терпение – важнейшие качества профессионального переговорщика.

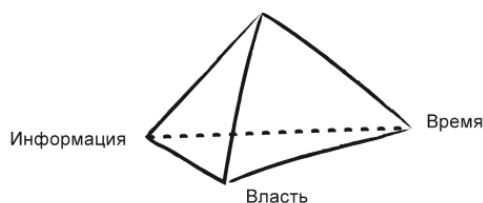


Рисунок 3 – Ключевые переменные переговорного процесса

Как это работает? Пример практика «Про то, как вредно торопиться». В 2011 году, когда Россия еще не прониклась «Майскими указами» и мы еще не встали на рельсы внед-

рения национальной системы квалификаций, в Казахстане подобные проекты начали реализовываться, но не на федеральном, а на отраслевом уровне. В связи с недостатком специалистов, понимающих отличие профессиональных и образовательных стандартов (для того чтобы уловить суть примера, понимать эту разницу совсем не обязательно), крупнейшая и единственная железнодорожная компания РК обратилась с этим заказом в один из профильных ВУЗов России. Договор заключался потом и кровью, прежде всего, с российской стороны. Казахи хоть и были ограничены во времени, очень умело это не показывали, зато на их стороне была рыночная власть и статус крупнейшего заказчика. На нашей – только потенциальная возможность выполнить проект. В минус работали такие факторы, как ограничения казахского законодательства на использование иностранных резидентов (мы должны были безоговорочно подтвердить свой экспертный статус) и конец календарного года. Стратегия переговоров сводилась к тому, что клиент глубокомысленно молчал, выдавая информацию по крупицам, а мы нервно курили, ожидая приговора по очередному пакету документов для тендера. Фактор времени был не на нашей стороне – руководству приходилось постоянно напоминать о себе заказчику. При этом, не забывайте об особенностях национальной культуры с ее преклонением перед властью, умением держать паузу и т. д. Заказчик раздражался необходимостью постоянной коммуникации и очень хитро этим манипулировал. В итоге контракт был заключен, но полностью на условиях клиента.

Власть, как переменная в переговорах, предполагает возможность оказывать большее влияние на партнера и навязывать свои условия в процессе обсуждения сделки. В ситуации диалога нескольких компаний в сегменте B2B более высокий статус одного из участников может быть связан с такими источниками, как:

- рыночная власть: вторая сторона в переговорах нуждается в вас меньше, чем вы в ней. На практике это один из наиболее распространенных вариантов – крупный клиент ищет поставщика продукции среди значительного числа аналогичных компаний;
- власть уникального предложения: разработчик создал уникальный продукт, аналогов которому на рынке пока нет, что позволяет ему диктовать не только ценовую политику, но и свое видение дальнейшего использования продукта, его продажи и т. д.;
- экономическая власть: финансовая стабильность компании придает уверенность и возможность выбора партнера, не ограничивая себя единственным критерием наиболее привлекательной ценовой политики. В этом случае результат переговоров в большей степени будет зависеть от качественных параметров: умения обеспечить нестандартный подход к решению задачи клиента, наличия сертификатов качества продукции или услуг, действующих репутационных активов и т. д.;
- персональная власть: принадлежит конкретному руководителю, участвующему в переговорах, и может быть связана с особым статусом этого человека, высокой харизмой, экспертным характером его знаний, наличием большого количества связей т. д. Власть одной из сторон переговорного процесса создает условия для манипуляции, использования механизмов давления и делает переговоры аналогом отношений в паре «ведущий-ведомый». Ведомый может протраивать свое пространство, планировать свои действия, предпринимать попытки договориться. Ведущий, в свою очередь, совершенно бесцеремонно пресекает эти попытки, нарушает выстроенные границы, поворачивает ход переговоров в выгодное ему русло. Таким образом, значительный дисбаланс власти у участников переговоров требует более длительной подготовительной работы и формирования таких выгод сотрудничества, которые смогут выровнять расстановку сил.

Еще одна важная переменная переговорного процесса – информация, которая также дает неоспоримые преимущества в виде понимания сути предмета переговоров, интересов, потребностей и приоритетов всех участников процесса, особенностей независимых переменных, влияющих на ход переговоров и т. д. В условиях, когда стороны не доверяют друг другу,

значимость осведомленности возрастает многократно, т. к. это позволяет прогнозировать различные сценарии переговоров и быть готовым хотя бы к типовым вариантам поведения оппонентов.

Как это работает? Рассуждения практика «Про то, что знание – сила». Приведу абсолютно бытовой пример. Если студенту не хватает денег на какую-то покупку, к кому он может обратиться? Варианты, на самом деле, есть. Может пойти в банк – дадут и потребуют вернуть с процентами. Может пойти к другу – возвращать придется или рискует друга потерять. А может пойти к родителям – поворчат, дадут и, возможно, забудут. Вопрос риторический – к кому пойдет студент? Я о том, что, прежде чем совершать любое действие, мы заранее просчитываем варианты реагирования на него со стороны другого человека. И на основе наших прогнозов мы пристраиваем аргументы, приводим объяснения, формируем готовность нам помочь. В переговорах все подчиняется тем же законам с одной небольшой поправкой – о партнере мы не владеем информацией, если этим специально не озаботиться. Мораль: знание – действительно сила, а в нашем случае еще и деньги,

В процессе подготовки к переговорам осознание своих сильных и слабых сторон позволяет заранее планировать линию защиты, находить соответствующие аргументы и готовиться к тому или иному виду переговоров, характерных для разных комбинаций персональных переменных (таблица 1).

Таблица 1. Соотношение персональных переменных и вероятных сценариев развития переговорного процесса

Сочетание переменных	Виды переговоров	Особенности процесса
Власть + время	Жесткие переговоры	Наличие времени и власти формирует иллюзию безнаказанности и возможности спокойно вести свою линию, целенаправленно подводя вторую сторону процесса к выгодному для себя решению. Участник, занимающий ведущую позицию, уверен, что в таких условиях незнание партнера не имеет значения. Расслабленная уверенность в своих силах – слабая позиция ведущей стороны.

Время + информация	Затяжные переговоры или в торговом стиле	Наличие времени, а также информированность по значимым для результата переговоров вопросам открывает возможности к манипуляции. Эти типы переговоров отличаются использованием уловок с целью выиграть время, поймать оппонента на ошибке и сделать минимальное количество уступок. Психологические игры очень рискованны: всегда есть вероятность проигрыша более сильному игроку.
Информация + власть	Позиционные переговоры	В условиях ограниченности времени у ведущей стороны нет возможности играть с мышкой (второй стороной процесса), поэтому в самом начале процесса четко озвучивается позиция и приводятся аргументы в ее защиту. Наличие двух переменных делает этот стиль достаточно эффективным для ведущей стороны, но между участниками не возникает атмосфера доверия, между ними часто портятся отношения, отсутствует основание для долгосрочного сотрудничества.

В вершине треугольника мы разместили такую переменную, как опыт и компетентность переговорщика. В отличие от элементов, лежащих в основании модели, этот фактор является независимым и невосполнимым. В свою очередь, именно профессионализм конкретного человека играет определяющую роль при таких ограничениях, как время, отсутствие информации или дисбаланс власти. Компетентность переговорщика, его опыт и уникальный багаж знаний и инструментов позволяет находить наиболее продуктивные решения в, казалось бы, максимально неблагоприятных ситуациях. Возможно, те методы и приемы, о которых идет речь в этой книге, помогут Вам, уважаемый Коллега, пополнить портфель профессиональных инструментов и станут дополнительным фактором Вашей персональной эффективности. О том, что такое персональная эффективность, как ее оценивать и развивать, поговорим чуть ниже.

Подчеркнем, что в таблице мы приводим примеры не самых эффективных переговорных типов, особенно если иметь в виду стратегическое партнерство. Опыт показывает, что, если партнеры настроены на конструктивный диалог, персональные переменные становятся источником синергии, их потенциал может использоваться не для продавливания интересов одной стороны, а как совокупный ресурс, возникающий в партнерском взаимодействии для решения общих задач.

Резюме по факту:

- переговорный процесс – это взаимодействие, основанное на конфликте интересов с целью достижения согласованного и устраивающего всех участников переговоров решения;
- переговоры – это процесс, имеющий определенный алгоритм прохождения, где каждому этапу соответствует свой портфель инструментов;
- уникальность переговорной ситуации формируется интересами и потребностями сторон, методами и процедурами, к которым прибегают стороны для защиты этих интересов, а также уникальным сочетанием власти, времени, информации и компетентности.

Глава 1 / Часть 2

Ключевые факторы эффективности в продажах



На заре рыночной экономики опытные и не очень опытные продавцы уверяли, что схема продажи абсолютна одинакова – продаете ли вы стиральный порошок домохозяйке или потенциального президента его электорату. Миф. Попробуем разобраться, в чем разница.

Естественно, что теория и практика переговорного процесса не стоит на месте, и за последние 20 лет в России появилось несколько крупных школ и множество тренинговых фирм и учебных центров, работающих с темой переговоров.

Сегодня у начинающего переговорщика большой выбор методов и инструментов, которые позволяют улучшать продажи через эффективные переговоры.

Одним из значимых достижений отечественной мысли, развивающей теорию и практику продаж, на наш взгляд, является осознание особенностей переговорного процесса, связанных со специфичностью продаж реального товара или услуги – сервисной или интеллектуальной.

Конечные товары, промежуточные продукты, материалы, используемые для дальнейшего производства продукции, – это первая категория продукции, которая может выступать предметом переговоров. Типовые примеры переговоров по этой категории: переговоры между продавцом – крупным ритейлером и производителем молочной продукции, или между производителем металлоконструкций и поставщиком металла и т. д. Особенность этой категории связана с тем, что будущий клиент или партнер может ознакомиться с образцами продукции, пощупать, посмотреть, непосредственно оценить качество предложения.

Свои особенности переговорный процесс приобретает в случае, если предметом переговоров становится услуга. Любой тип услуги отличается тремя ключевыми свойствами:

1. Неосвязаемостью, т. е. невозможностью покупателя непосредственно ознакомиться с услугой до ее приобретения в силу отсутствия материального носителя. Таким образом, судить о будущих свойствах этой услуги клиент может двумя ключевыми способами. Либо через ознакомление с теми ресурсами и инструментами, которые используются в процессе производства услуги (например, если у логистической компании есть свой парк современных автомобилей, свои механики и диспетчеры, можно предполагать, что качество будущей транспортной услуги будет удовлетворительным). Либо через отзывы прежних клиентов (например, тренинговая компания может предоставить портфолио услуг с отзывами клиентов о реализованных тренинговых программах). Вместе с тем, клиент понимает, что ни один из способов не дает сто-процентной гарантии качества услуги.

2. Несохраняемостью, т. е. на практике услугу невозможно сохранить для дальнейшего применения. С одной стороны, если клиент удовлетворен нашей работой, можно предположить, что, в связи с несохраняемостью или недолговечностью результата услуги, мы получаем постоянного заказчика и обеспечиваем финансовую стабильность компании. С другой стороны, разовая ошибка, недоработка, сбой в процессе оказания услуги может привести к неудовлетворенности клиента, вернуть которого в компанию будет крайне проблематично. Мы не

можем отозвать услугу обратно (в отличие от партии товара) – это повышает репутационные риски и обращает к необходимости постоянного контроля качества.

3. Неотделимостью от источника, т. е. услугу невозможно отделить от работника, который ее оказывает, а также от инструментов и технологии оказания услуги. Качество стрижки зависит от профессионализма парикмахера, а также наличия у него специальных инструментов и средств по уходу, используемых в процессе стрижки. Смена мастера автоматически приводит к изменению качества услуги. Неотделимость от источника предопределяет непостоянство качества услуги и так же связано с возникновением репутационных рисков. Таким образом, чем выше степень сложности и экспертности требуемой услуги, тем выше значение данного фактора.

Категория услуг, как предмета переговорного процесса, неоднородна. В зависимости от свойств самой услуги в B2B секторе их можно разделить на следующие подгруппы:

- материальные услуги (транспортные, услуги связи, торговля), результатом которых является реализация функции распределения предметов потребления (в пространстве, в отношении принадлежности и т. д.);
- производственные (сервисные и постсервисные), результатом которых является бесперебойная работа технических систем;
- интеллектуальные (финансовые, образовательные, консультационные, страховые услуги), результатом которых является укрепление позиций компании или изменения в работе управленческих систем через внедрение интеллектуального продукта.

На рисунке 4 наглядно представлена информация по типологии предметов переговоров, определяющая особенности переговорного процесса.



Рисунок 4 – Типы товаров и услуг, выступающих предметом переговоров в секторе B2B

Для выделения типов товаров и услуг в секторе B2B мы используем два параметра, которые, на наш взгляд, и определяют особенности взаимодействия между партнерами в переговорном процессе. Первый параметр – это сложность самого предмета переговоров, которая определяется сочетанием таких особенностей предмета переговоров, как неочевидность результата использования предмета соглашения для клиента, стоимость финансовых, репутационных, коммерческих и иных рисков для клиента. При этом мы рассматриваем вариант наличия у клиента рыночной власти, т. е. переговоры проходят в условиях высокой конкуренции и наличия у клиента значительного количества аналогичных предложений.

Второй параметр касается глубины и тесноты связи между клиентом и компанией. По сути дела, когда речь идет о продаже готового товара, переговоры заканчиваются подписанием

договора на поставку, продажу и т. д. Если предметом договора является интеллектуальная услуга (например, разработка и внедрение проекта управления качеством в компании), то с подписанием договора переговорный процесс только начинается и на протяжении всего периода оказания услуги переговоры являются безусловной частью рабочего процесса.

Еще один яркий пример, когда переговоры становятся частью взаимодействия в ходе выполнения поставленной клиентом задачи – современные проектные практики, которые нашли себе применение не только в рамках проектных задач. Например, гибкие подходы, к которым относится Scrum-технология, где каждый текущий спринт завершается передачей заказчику части выполненной работы и коммуникацией с ним по поводу новых задач на следующий период. Классический *Scrum* – это формат работы для IT-компаний. Вместе с тем, эта технология дает возможность быстро снимать запросы клиента и корректировать разрабатываемый продукт в соответствии с видением результата заказчиком. Именно эта идея делает гибкие технологии все более популярными далеко за пределами IT-проектов – в управленческом консалтинге, проектах для HR-департаментов, создании любых инновационных продуктов.

Таким образом, если в традиционном формате взаимодействия с клиентом переговоры – это конечная точка отношений, то современные практики – это непрерывающийся переговорный процесс, возникающий на каждом этапе выполнения поставленной клиентом задачи.

Подытожим: все характеристики продукта или услуги, выступающих предметом переговоров, необходимо учитывать при формировании выгод сотрудничества. Особенности услуги, как предмета переговоров, требуют от переговорщика большего профессионализма в виде навыков презентации услуги, поиска аргументов сотрудничества, работы с возражениями и т. д. Кроме того, ориентир на долгосрочное сотрудничество ограничивает возможности использования манипулятивных техник и жесткого стиля, которые могут отпугнуть и снизить доверие к партнеру-переговорщику. Возрастает важность аналитических системных инструментов, одним из которых является метод анализа факторов успешности продаж.

Многофакторный анализ эффективности продаж (МАП)

В B2B секторе переговоры не ограничиваются продажами, но продажи ВСЕГДА, по своей сути, переговоры.

В основе идеи лежит три тезиса:

- успешность продаж на много процентов зависит от эффективности переговорщика;
- неэффективный продажник (не делающий объемов, не использующий потенциал клиентской базы) = плохой переговорщик;
- переговоры – это технология, а значит из плохого продажника можно сделать хорошего, если понимать, какой элемент процесса нарушается и что мешает сотруднику добиваться высокого результата. Именно эта логика лежит в основе первого инструмента, который мы называем «Многофакторный анализ эффективности продаж» (МАП).

На тренингах я часто слышу вопросы от менеджеров по продажам: «Что делать, если нет результата?», «На что влиять, чтобы повысить эффективность продаж?», «Как получить максимальный результат в переговорах по продажам?» – все эти истории о неэффективных продажах. Делюсь инструментом, позволяющим оценивать и повышать эффективность продаж в компании.

На результативность работы отдела продаж и отдельных менеджеров может влиять целая цепочка переменных. Каких только оправдательных приговоров не услышишь от руководителей и менеджеров отделов продаж, разъясняющих причины неудач. На каждом тренинге я узнаю множество интересных фактов – про мировой экономический кризис, уменьшение потребительского спроса, наличие жизненных циклов спроса, повышение запросов потреби-

телей, возрастания количества трудных клиентов и т. д. и т. п., и, естественно, продавцы попадают в объективно неразрешимую ситуацию, в которой от них ничего не зависит.

Как это работает? Пример практика «Про оправдания». Цитирую буквально менеджера маленькой транспортной компании, отвечающего на вопрос, почему он не выполняет план по продажам: «Реальные располагаемые денежные доходы россиян (с поправкой на инфляцию) в марте снизились на 2,5 % по сравнению с аналогичным периодом 2016». Я попросил повторить фразу, он повторил слово в слово. Видимо, озвучивалась неоднократно.

Не спорим, факторов, влияющих на эффективность продаж, множество, но реально оказывать влияние на процесс мы можем только изнутри, зная и устраняя собственные недоработки. К таким внутренним факторам можно отнести: объем лично проделанной работы, мотивация, уровень профессионализма, стрессоустойчивость, адаптивность и т. д. Эти факторы можно выстроить в систему, которая позволяет анализировать то, что мешает, и планировать действия по достижению более эффективного результата.

Далее, по заранее обговоренной схеме, опишем сам инструмент «Многофакторный анализ эффективности продаж», включая алгоритм его проведения и пример, как он работает на практике.

Графическая модель метода

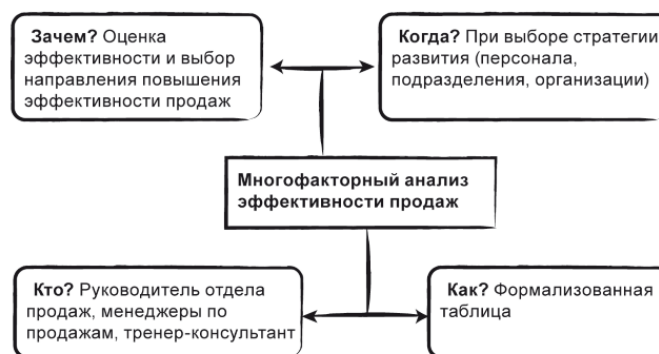


Рисунок 5 – Многофакторный анализ эффективности продаж» (МАП)

Описательная модель метода

Хороший переговорщик отличается от плохого наличием результата. Не голословным утверждением «я хорошо работаю», а измеримым, видимым, рассчитываемым итогом работы. Сама идея о необходимости измерять результат стара, как General Electric, где первые метрики производительности стали использовать в еще в 50-е годы 20 века. Практика «замыкания» заработной платы продавца на ключевые показатели эффективности – это типовой вариант построения системы оплаты труда в бизнесах любого уровня. КPI в продажах представляют собой метрики или измеримые показатели эффективности продаж: объем продаж, количество привлеченных клиентов, процент реализации потенциала клиентской базы, принесенная прибыль, объем дебиторской задолженности на конец отчетного периода, отношение потенциальных сделок к реальным и т. д. Еще раз подчеркиваем важность такого параметра, как измеримость показателя, что, с одной стороны, требует наличия определенной методики, а с другой, дает возможность устанавливать плановые значения для оценки показателей в динамике.

Как это работает? Рассуждения практика «Про то, в чем измеряются клиенты». В литературе можно обнаружить очень разные примеры KPI (как для отдельных сотрудни-

ков, так и для всего отдела продаж). Например, использование социальных сетей, или использование маркетинговых материалов, или уровень реализации возможностей. В отношении приведенных примеров все хорошо, если бы не одна проблема – рассуждения о важности активного привлечения клиентов через социальные сети не дают ответа на вопрос о том, как измерить степень этой активности. Может быть, количество времени, проведенного сотрудником в этих самых сетях? Так он с удовольствием будет в них жить, но не факт, что для пользы компании. Или, может быть, общее количество людей в группах в соцсетях за отчетный период? Да, возможно, но это, скорее, результат работы отдела в целом, а не конкретной персоналии. В этом примере можно предложить показатель измерения количества контактов потенциальных клиентов, полученного через социальные сети за конкретный период времени конкретным работником. Но у руководителя должен быть доступ к этой информации и возможность ее подтверждения.

Таким образом, установление KPI для работников отдела продаж – это не самая простая задача. Она требует четкого понимания целей бизнеса, планов отдела на перспективу, а также умений руководителя использовать те возможности и ограничения, которые есть у KPI как инструмента управления продажами.

Ключевые требования к формулировке KPI

1. Измеримость, которая включает в себя необходимые для расчета исходные данные, методику расчета, если показатель предполагает учет нескольких переменных и имеет обобщающий характер, установление единицы измерения (% , руб., дни, баллы и т. д.). Матрица KPI может иметь следующий вид (таблица 2).

Таблица 2. Пример матрицы расчета KPI

Должность работника	Наименование KPI	Исходные данные	Методика расчета	Единица измерения
Менеджер продаж	Количество привлеченных клиентов	Количество новых клиентов, которые заключили договор и внесли по нему предоплату	-	чел.

2. Возможность оценить работу конкретного сотрудника. В формулировке KPI должны быть заложены те функции, которые потенциально может выполнить работник на своем рабочем месте. То, чего ожидает от него руководитель, то, на что работник может влиять степенью приложения своих усилий. В начале описания инструмента мы говорили об умении продавцов оправдывать свои неудачи внешними факторами. Вместе с тем, мы должны понимать, что чрезмерные требования к работнику и постановка для него нереальных задач является мощнейшим демотиватором. Речь идет как о формулировке показателя по своей сути, так и об установлении плановых значений. Если работник осознает, что ни восьми-, ни двенадцати-, ни даже восемнадцатичасовой рабочий день не приблизит его к плановому результату в сто холодных звонков ежедневно, он перестанет делать даже возможные двадцать.

Возвращаемся к сути инструмента МАП, где расчет KPI является пусковым механизмом применения инструмента. Модель целесообразно использовать, если у нас нет удовлетворенности результатом, если он отклоняется от запланированного, ожидаемого итога нашей собственной работы или работы нашего персонала. Тогда следует задуматься, почему так? И что делать, чтобы результат работы для конкретного человека стал более достижимым?

При наличии существенных расхождений между плановыми и реальными показателями мы переходим на следующий уровень анализа – ответа на вопрос, каков же уровень личного

вклада в достижение количественных показателей. Ключевые параметры личного вклада также должны быть предельно измеримыми и понятными для человека. Мы в своей модели предлагаем использовать следующие параметры:

Объем работы – то, насколько человек загружен, т. е. то количество интеракций, которые осуществляет человек в отчетный период. Это может быть количество проведенных переговоров, их продолжительность, количество обсуждаемых аспектов переговоров. Очевидно, что этот параметр не может быть единственно значимым, так как объемный показатель не всегда свидетельствует о качестве проведенных работ;

Направление – то, куда человек направляет свои усилия: с кем проведены переговоры или предмет переговоров. Переговорщик может проводить множество встреч, но, если он не выходит на лицо, принимающее решения, как правило, общая результативность будет низкой. Другой пример, когда переговорщик не умеет определять потребности заказчика и ведет переговоры на основе своих потребностей, не принимая во внимание интересы другой стороны. Это очень важный параметр, определяющий содержательный аспект работы: если сотрудник перегружен, но он делает не ту работу, результата не будет;

Качество работы – то, насколько качественно выполняется работа. В переговорах это выясненные потребности заказчика, подготовленная презентация, качественное коммерческое предложение. Ошибки на всех этапах переговорного процесса – это показатели низкого качества работы переговорщика.

Таким образом, в ситуации, когда мы не довольны результатом конкретного сотрудника, важно понять, какие параметры личного вклада не актуализированы: он недостаточно работает, либо не туда копает, либо некачественно это делает.

Далее анализ ведет нас к необходимости поиска ответа на вопросы: что мешает человеку повышать личный вклад в работу? Какие индивидуальные качества блокируют его персональную эффективность? На этом уровне анализа мы опять возвращаемся к важности персональной ответственности за результат. Естественно, есть внешние факторы, оказывающие влияние на результативность продаж (экономический кризис, неконкурентная цена, неадекватный клиент), но отсылки к ним не позволяют изменить ситуацию. Это внешняя референция, которая лишает возможности анализа и дальнейшего изменения ситуации, т. к. мы принимаем факт влияния внешнего фактора и останавливаемся на этом. *В самом деле, ну что лично я могу сделать с неадекватным клиентом, он со всеми так себя ведет, взрослого человека не перевоспитаешь. Мировой экономический кризис – это вообще тотальное оправдание любых неудач.* Вместе с тем, при любом внешнем факторе есть личный ресурс, который можно противопоставить внешней среде. Практика показывает, что внешние факторы вторичны по отношению к личным усилиям. Ключевым фактором эффективности все компании, демонстрирующие стабильно высокие финансовые показатели, называют персонал, умеющий и желающий работать.

Итак, третий уровень анализа в предлагаемом инструменте – это индивидуальные параметры или качества. Мы в своей работе делаем акцент на мотивации, компетенции, адаптивности (соответствии) профессии.

1. Мотивация – побуждение к действию – это внутренняя сила, которая может влиять и определять поведение. У каждого человека есть внутренний мотив, ради чего он совершает те или иные действия, например, зачем он ведет переговоры. Отвечая на этот вопрос, мы понимаем истоки действий человека. Недостаток внутренней мотивации кардинальным образом влияет на личный вклад. Если человек не хочет, у него не будет достаточного объема работ, нужного направления и эффективности. И, самое главное, при низкой мотивации очень ограничена возможность влиять на основные параметры личного вклада работника, он просто не будет корректировать свои качества. Если человек хочет, он может повлиять на все параметры, развивая и наращивая свою результативность.

В менеджменте сегодня очень много практически ориентированных источников, советующих, как влиять на мотивацию работников. При всем этом многообразии, для нас наиболее работающим инструментом остается типологическая модель мотивации В.И. Герчикова², выделяющего пять групп работников в зависимости от преобладающего типа мотивации. Знакомьтесь, мотивационные типы (таблица 3), очень приятно.

Таблица 3. Кто за что работает? Мотивационные типы по В.И. Герчикову

Мотивационный тип	Ключевой мотив	Мотиваторы	Демотиваторы	Соотношение с типом деятельности
Инструментальный	Деньги	Заработная плата, бонус, прозрачность системы оплаты труда	Замена материальных стимулов нематериальными	Исполнитель работ с четко измеримым результатом
Патриотический	Быть частью группы	Всеобщее признание, доска почета, социальная защита, возможность проявлять заботу о других	Исключение неформальных отношений в коллективе	Работа в команде. Руководитель подразделения.

Хозяйственный	Самостоятельность	Делегирование ему полномочий, полная ответственность за свой фронт работ, курирование важных проектов	Контроль со стороны руководителя, указания на то, как выполнять задачу	Исполнитель на автономной работе. Руководитель подразделения. Высший руководитель.
Профессиональный	Использование знаний и опыта. Содержание работ	Обучение за счет компании, самостоятельность проф. решений, статус внутреннего эксперта	Рутинная работа, простые задания, отсутствие обучения	Исполнитель на автономной работе. Специалист с функциональным характером работы.
Люмпенизированный	Привычка, стабильность	Четкая постановка задач, контроль, сочетание кнута и пряника	Лишение социального пакета, угроза увольнения	Исполнитель на простых работах

Наша практика показывает, что авторскую типологию можно дополнить еще одним типом, который соотносится с особенностями поколения Y – поколения, которое сегодня активно выходит на рынок труда. Это геймеры, т. е. работники, для которых ключевой профессиональной мотивацией является получение положительных эмоций от процесса. В компании их невозможно удержать ни высокой зарплатой, ни хорошими отношениями в коллективе, ни возможностью развития. Базовые установки действуют в плоскости «хочу – не хочу». Самый распространенный ответ на требование «надо»: «Кому надо? Мне не надо!» Основная мотивация этой категории связана с вовлеченностью в работу, потеря у него интереса к деятельности равносильна потере этого сотрудника.

Переговорный процесс, пожалуй, может «зацепить» любой мотивационный тип, кроме люмпенов, для которых достижение результата не является приоритетной задачей. Так, ответственность и сложность процесса позволяют хозяйственнику продемонстрировать свою способность самостоятельно решать сложные задачи, для профессионала – прямой путь подтверждения его компетентности, для патриота – возможность помочь и найти обоюдовыгодное

² Герчиков В.И., Опарина Н.Н. Мотивация персонала: Методическое пособие. Приложение к журналу Справочник по управлению персоналом, 2005. – 95 с.

решение, для инструменталиста – возможность получить премию за хорошего клиента, геймер вдоволь наиграется в психологические игры с оппонентом.

Практикум «Чем я мотивируюсь в переговорах?». Выполнение задания позволит вам выявить, чем вы руководствуетесь, участвуя в переговорах, какого типа мотиваторы имеют для вас первостепенное значение.

Таблица 4. Бланк оценки типа мотивации переговорщика

Параметры ПП / Мотивационный тип	Идеальные переговоры	Идеальный оппонент	Что мотивирует на подвиги	Что может помешать моей эффективности
Инструментальный	С высокой ставкой	Дает возможность зарабатывать	Высокий бонус	Нежелание оппонента договариваться о цене
Итого =	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Патриотический	Партнерские	Разговаривает, располагает, угощает	Новый лояльный партнер	Жесткий стиль, отсутствие нацеленности на партнерство
Итого =	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ухайстоушный	Деловые, принципиальные	Слушается, готов принять мою позицию	Самостоятельность организации ведения процесса.	Навязывание второй стороной своей позиции, отсутствие времени на обдумывание решения
Итого =	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Профессиональный	Деловые, принципиальные	Спорит на профессиональные темы, дает экспертные заключения	Новые знания и умения, получаемые в процессе переговоров	Акцентирование оппонента на финансовой стороне вопроса, игнорирование содержания работ по заказу
Итого =	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Игровой	Конкурентные, возможно применение манипуляций	Играет	Интрига, возможность добиться неожиданно большого результата	Формализация процесса, типовый вариант проведения, предвзвучаемый оппонент
Итого =	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Инструкция: представьте идеальный для вас пример переговорного процесса и попробуйте оценить его по параметрам таблицы 4. На каждый параметр переговорного процесса выделено 5 баллов, которые вы можете присвоить одному мотивационному типу, а можете раскидать их по разным типам в самых разных пропорциях. Например, присвоить все пять баллов только переговорам с высокой ставкой, а всем остальным проставить ноль баллов. Или 2 балла выделить для партнерских переговоров, 2 балла – конкурентным и ноль баллов на все остальные позиции. Оценки можно фиксировать в бланке. Далее считаем баллы по каждой строке и делаем вывод, к какому типу мотивации переговорщика вы более склонны. Самое главное, зная свой тип, вы видите и те позиции, которые являются «слабым местом». Т. е., попадая в некомфортные условия, не соответствующие типу мотивации, вы можете показывать низкий результат. С этим может быть связана некоторая нестабильность результатов переговоров отдельных лиц – особенности конкретных переговорных ситуаций не всегда соответствуют ведущей мотивации работников.

Таким образом, концепция В.И. Герчикова очень инструментальна. Даже без специализированных тестов грамотный руководитель четко может указать на преобладающий тип мотивации того или иного своего работника. Это позволяет индивидуально выстраивать политику мотивации, ставить перед сотрудником соответствующие профессиональные задачи и создавать такие внешние стимулы, которые будут активизировать внутренние мотивы каждого.

2. Следующий индивидуальный параметр, влияющий на личный вклад работника – **это компетенция**. Не будем вдаваться в умозрительные дискуссии сути этого феномена. Мы придерживаемся определения компетенции как интегрального качества, совмещающего знания,

умения, навыки, а также готовность это все демонстрировать в профессиональной деятельности. По сути, это способность выполнять поставленные задачи, которая определяется ЗУН, а также наработанным опытом. Очень важно, что, при наличии соответствующей мотивации, компетенции можно развивать. Обратная ситуация крайне неблагоприятна: при наличии компетенций и отсутствии мотивации личный вклад работника будет очень посредственным, что, естественно, отразится на результатах. Потенциал такого работника гораздо выше, чем он готов проявлять в работе, а это упущенные возможности для компании и дальнейшие риски потери лояльности.

Тему компетенций профессионального переговорщика хочется затронуть подробнее. Коллеги-практики более сосредоточены на компетенциях менеджера по продажам, что не в полной мере соответствует более специфическим задачам нашего героя. Вместе с тем, модель компетенций очень полезна для решения вопросов оценки и развития сотрудников, поэтому см. главу 1.3.

3. Адаптивность – это адаптированность к функции или к деятельности, которую выполняет человек. Это психофизиологические свойства, затрудняющие или облегчающие работу в профессии, это уровень стрессоустойчивости, позволяющий человеку справляться с профессиональными сложностями.

Как это работает? Рассуждения практика «Про то, почему не каждому дано быть кассиром». Элементарный пример, объясняющий свойство адаптивности к профессиональной деятельности. Предположим, что человека обучили работать на кассе супермаркета, создали для него соответствующие условия труда, предложили конкурентоспособную заработную плату. Но каждый ли из вас, уважаемые коллеги, справится с, казалось бы, элементарными задачами продавца-кассира или работника конвейерной ленты? Рутинность работы, алгоритм труда, не позволяющий проявлять и доли самостоятельности или инициативности, однообразие во всем: действиях, обстановке, условиях, для многих из нас – это те факторы, которые делают работу бессмысленной. Почему позиция кассира-операциониста – одна из наиболее «популярных» с высоким процентом текучести? Почему сотрудники уходят? В данном конкретном случае – многие понимают, что не адаптивны к этой работе, не соответствуют ее требованиям по ритму, интенсивности, продолжительности, тяжести и т. д. Каждый человек выбирает работу в соответствии со своими предрасположенностями.

Итак, мы рассмотрели логику метода Многофакторного анализа эффективности продаж, которая выстраивается в общий алгоритм использования инструмента (рисунок 6).

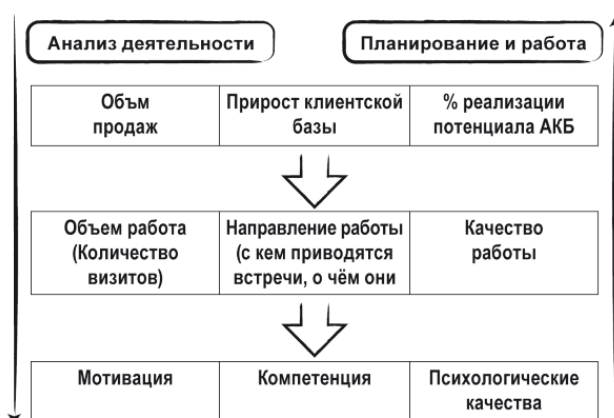


Рисунок 6 – Модель многофакторного анализа эффективности продаж

Алгоритм работы с методом

1. Анализ схемы начинаем с верхнего уровня – определения разрывов между плановыми и фактическими значениями KPI. Если какой-то KPI нас не устраивает, мы продвигаемся на следующий уровень.

2. Определение параметров личного вклада: достаточный ли объем работы мы выполняем, в том ли направлении двигаемся, с теми ли людьми общаемся, насколько качественно мы это делаем. Для конкретизации причин недостаточного личного вклада опускаемся на третий уровень анализа.

3. Оценка индивидуальных параметров, важных для результативности работы. Необходимо выяснить те причины, которые не дают нам справиться с задачей в полном объеме и с требуемым уровнем качества. В этом аспекте возможны три варианта: не хотим, не умеем, не приспособлены к работе. Каждая причина влечет за собой определенные действия. Оценка индивидуальных параметров можно проводить с помощью специализированных психологических и профессиональных тестов. Для переговорщиков хорошим способом может быть ассесмент-центр или оценочная деловая игра под руководством соответствующего специалиста.

4. Этап планирования развития предполагает обратную последовательность действий. Как нам повлиять на уровень своей компетентности, чтобы обеспечить более существенный личный вклад и повысить результативность работы? Что нам сделать с мотивацией работника, чтобы он мог обеспечить большие объемы работы и стал максимально результативным? На этом этапе планируем конкретные действия по развитию тех индивидуальных параметров, которые находятся в провальной зоне.

5. На последнем этапе дело за малым, – реализуем все намеченные планы и осуществляем действия по развитию.

Простая, но действенная схема, т. к. большинство людей «зависают» на верхнем уровне, ссылаясь на внешние факторы, и не могут повлиять на результат своей работы. На самом деле, нужно сделать два простых шага – проанализировать параметры личного вклада и разобраться с такими индивидуальными параметрами, как мотивация, компетенция и адаптивность. Применение этой схемы позволяет приблизиться к пониманию того, как достичь желаемого результата без ссылки на внешние факторы, которые лишают важной составляющей развития – способности к самоанализу.

В качестве рисков использования инструмента для работы со своей командой можно упомянуть следующие:

- Отсутствие мотивации на развитие и повышение своих результатов не позволит перейти даже на второй уровень анализа – убедить человека в том, что ему есть что противопоставить мировому кризису в этом случае слабо возможно;

- Использование некорректных KPI искажает объективную картину ситуации. Не забываем, что развитие – это серьезные вложения финансов, времени, человеческих ресурсов. Неправильное определение цели повлечет за собой нецелевые расходы. Если у вас есть средства на «ненаправленное развитие» – здорово! Ваши профессионалы будут в восторге. Но не ждите изменения в той проблеме, которая потребовала анализа;

- Инструмент оставляет за кадром вопросы собственно развития: выяснили, оценили, что дальше? Методы и способы повышения мотивации, развития компетенций и усиления адаптивности – это повод для отдельного разговора. В следующем параграфе мы поговорим о компетенциях эффективного переговорщика и методах их развития, которые обязательно должны быть «завязаны» на компетентностную модель.

Пример работы с инструментом

Попробуем использовать этот инструмент для оценки персональной эффективности переговорщика. На первом уровне анализа схемы важно определить, насколько мы удовлетворены своей работой с клиентами и полностью ли выполняем поставленные задачи. Предположим, нас не устраивает прирост клиентской базы: есть некоторый пул лояльных клиентов, которые приносят стабильную прибыль компании, но дальше этого дело не идет. Мы понимаем, что для дальнейшего развития компании нужно приращивать объем клиентской базы через привлечение новых клиентов. В чем может быть проблема? Опускаемся по схеме ниже и понимаем, что мы осуществляем достаточное количество новых контактов, но, по каким-то причинам, большая часть из них приходится на заместителей руководителей, их помощников, т. е. людей, которые реально не принимают итоговые решения по контракту. Более того, возможно, компании необходимо переориентироваться на крупных партнеров, где решения по поставщикам принимает закупочный комитет. Таким образом, выявлена частная проблема с направлением работы. Двигаемся по схеме ниже – из-за чего складывается эта ситуация?

Возможно, мы недостаточно замотивированы – нам не хочется этого делать. Возможно, мы недостаточно компетентны и не знаем, как правильно проводить переговоры. Возможно, мы испытываем стресс, неадаптивны к этой деятельности или отдельной ситуации.

Предположим, дело в уровне профессионализма – у нас нет компетенций, позволяющих эффективно реализовывать работу с коллективным заказчиком. Соответственно, рисуем профиль индивидуальной эффективности (рисунок 7):



Рисунок 7 – Профиль индивидуальной эффективности

Следующий шаг – планирование и реализация действий по развитию компетенций проведения переговоров с групповым клиентом (см. главу 2). Появился повод порассуждать о новой теме – как повысить эффективность переговорщика?

Резюме по факту:

- Наиболее сложным предметом переговоров в секторе B2B выступают услуги, сложнее которого могут быть только услуги интеллектуальные;
- Эффективность переговоров в этом сегменте всецело зависит от компетентности переговорщика. Эффективность переговоров можно и нужно оценивать (применяем многофакторный анализ эффективности продаж);
- Ключевой вопрос при оценке – готовность человека брать на себя личную ответственность за результат переговоров, – это параметр, определяющий то, насколько имеет смысл с таким переговорщиком работать на развитие.

Глава 1 / Часть 3

Повышаем эффективность переговорного процесса или как влиять на результат



Понятия эффективность переговорного процесса и успешность переговорщика в своей профессии, по сути, синонимы. Компетентный менеджер-переговорщик обеспечивает результативный переговорный процесс, завершающийся сделкой, и, в конечном итоге, является основным «добытчиком» в компании. Огромная проблема российского малого и среднего бизнеса – нехватка грамотных переговорщиков. Мало изготовить качественный продукт или предложить уникальную услугу, руководитель, прежде всего, должен уметь находить на рынке партнеров. Причем, единственный вариант выживания для небольших компаний – это партнерство в сегменте B2B, что предполагает взаимодействие с первыми лицами других компаний. Таким образом, переговорный процесс становится не менее важным, чем производственный или технологический. Обеспечиваться этот процесс должен кадрами необходимой квалификации – или собственником, или профессиональными менеджером продаж. У первого, как правило, нет времени и соответствующих компетенций, на второго у компании нет денег. Единственным вариантом позитивного развития событий является перераспределение задач внутри компании и высвобождение времени руководителя для обучения и практики переговорному процессу.

Можно совместить и учиться на своих ошибках: в этом случае будем готовы к провалу энного количества переговоров. А можно уделить время и направить свой интеллектуальный ресурс на обучение технике и ключевым методам в переговорах

– почитать, что знающие люди пишут, посмотреть парочку вебинаров [например, <https://www.youtube.com/watch?v=QLv3B6RWHNo>], на тренинг сходить, в переговорных поединках поучаствовать. И во всеоружии приступить к подготовке к встрече с клиентом. Естественно, опыт переговорщика бесценен, но опыт тем богаче, чем сильнее развиты профессиональные компетенции и приобретаемые в обучении специальные умения и навыки.

Отправной точкой развития переговорщика является модель компетенций. Эта некое сочетание профессиональных и надпрофессиональных знаний, умений и навыков, которые имеют потенциал к развитию, усиливают друг друга, и обеспечивают скорость и качество выполнения профессиональных задач. Те личностные и психофизиологические свойства, которые однозначно заданы или с большим трудом подвергаются изменению, мы в модель компетенций не вносим. К этим качествам можно отнести адаптационные способности, тип нервной системы и т. д. Их можно оценивать при отборе, принимать во внимание при формировании индивидуального стиля переговоров, но тратить время и силы на их «переделывание» нецелесообразно.

На наш взгляд, который частично совпадает с авторской моделью А. Стёганцева и С. Кочерова ³, чтобы быть успешным в своей профессии, переговорщику необходимо развивать в себе следующие компетенции (рисунок 8).

Уровень психологических свойств в модели включает в себя коммуникабельность, самоконтроль, креативность, адаптивность и достижительную мотивацию.

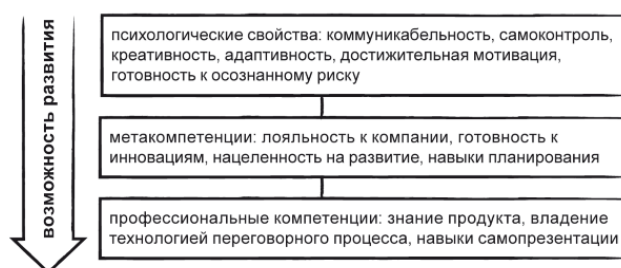


Рисунок 8 – Модель компетенций профессионального переговорщика

В нашем видении человек, потенциально готовый быть переговорщиком, умеет разговаривать с разными людьми, не стесняется вступать в диалог и доказывать свою позицию, при этом, в споре умеет сохранять хладнокровие и не ведется на эмоции оппонента, способен к нестандартным решениям и осознанным рискам, гибок и мобилен, нацелен на достижение результата, а не на избегание проблем и сложностей. По типу темперамента – это скорее сангвиник с его сильной нервной системой, устойчивостью к стрессам и обращенностью во внешний мир. Весь этот перечень – свойства личности, которые невозможно развить даже серией тренингов. Это длительная, целенаправленная работа над собой, на которую способен только очень замотивированный человек, например, собственник бизнеса, который понимает, что эти качества становятся условием выживания компании. Во всех остальных случаях проще проводить предварительную оценку и отбирать тех сотрудников, у которых есть сформированные потенции успешного переговорщика.

Второй уровень схемы – метакомпетенции, или надпрофессиональный уровень – включает в себя лояльность к компании, готовность к инновациям, нацеленность на развитие, навыки планирования.

Профессиональный переговорщик, нацеленный на результат без лояльности к компании, может выступать серьезным кадровым риском для организации. *«Воровство в отделах продаж и поставок – явление обычное: практически нет такой отрасли, где бы менеджерам по поставкам не предлагали дополнительные комиссионные», – С. Колесников, заместитель директора кадрового агентства «Квадрат». Один из самых скандальных случаев завышения сбытовых цен произошел в 2001 году в нефтетрейдерской компании Crown Resources (дочерняя компания «Альфа-Эко»). Владельцы компании обнаружили, что два трейдера договорились с покупателями о продаже контрактов на поставки нефти по сниженной цене, а «откат» сбрасывался на различные офшоры, принадлежавшие торговым менеджерам. Российские бизнес-журналы пестрят очередными скандальными разоблачениями выявленных коррупционных схем на самых высоких уровнях управления. В ситуации переговоров поведение, идущее вразрез интересам компании, становится возможным из-за самостоятельности этого лица и обладания полномочиями по принятию управленческих решений, в подавляющем большинстве сопровождающихся решением финансовых вопросов, – это сама специфика переговоров. Вот и получается, что собственник должен быть уверен в лояльности переговорщика к компании и его финансовой чистоплотности.*

³ Стёганцев А. Хватит продавать – пора договариваться // Организация продаж банковских продуктов. 2008. № 1.

Готовность к инновациям и нацеленность на развитие связаны с динамичным характером задач, стоящих перед переговорщиком. Каждый раз новые условия, новые люди, новая внешняя и внутренняя ситуация переговоров. Это требует от человека установки на постоянное обучение – от новых для него приемов ведения переговоров, подсмотренных у конкурента, до штудирования литературы по связанным с предметом переговоров наукам, чтобы уметь подобрать более точную и неожиданную для собеседника аргументацию.

Еще одна метакомпетенция – навыки планирования, включающая умение ставить цели, конкретизировать их через мероприятия, осуществлять управление временем. Для переговорщика эти навыки необходимы для грамотного управления всеми этапами переговорного процесса, умения определить интересы и приоритеты сторон и распределять достижение целей во времени.

Метакомпетенции могут актуализироваться компанией и важны для решения задач на различных управленческих позициях, поэтому программы их развития могут охватывать управленческие кадры с самым разным функционалом.

Третий уровень требований к переговорщику – это собственно профессиональные компетенции, куда мы относим всестороннее знание продукта, навыки самопрезентации и владение технологией переговорного процесса.

Владение информацией о продукте, знание его свойств, конкурентных преимуществ, потребительской ценности товара – безусловное требование к переговорщику.

В переговорах вы единственный в консультационной комнате адвокат, представитель, эксперт, технический специалист, владеющий полной картиной по предмету переговоров.

Вы должны быть готовы отвечать на вопросы любого плана и любой степени сложности.

Как это работает? Исторический пример «Про то, что знания – сила. Часть 2». Умение работать с информацией, добывать ее и использовать в нужное время отличало многих известных исторических персонажей. Маргарет Тэтчер, знаменитая «железная леди», работала с информацией в любой свободный момент времени⁴. Она тщательным образом изучала имеющиеся в ее распоряжении документы, работала с данными, чтобы шокировать своими знаниями деталей даже узких специалистов. Те, кто слушал выступления Маргарет Тэтчер, утверждали: именно искусно вставленные в текст детали придавали ее выступлениям колорит уникальности и исключительности, оставались в памяти, и, в конечном итоге, делали успешным политиком.

Еще одна важнейшая профессиональная компетенция, от которой напрямую зависит восприятие субъектов – участников переговорного процесса – это внешний вид партнера по взаимодействию, навыки самопрезентации, умение влиять через отдельные элементы образа. В этой компетенции важно чувство уверенности и внутреннего комфорта в том образе, который принимает на себя переговорщик. Из-за прически, которую приходится постоянно поправлять, или костюмчика, который не сидит, можно допустить множество ошибок в переговорах. Просто потому, что выбранный стиль не вяжется с внутренним ощущением.

Как это работает? Пример практика «Про имидж». Многие известные бизнесмены и консультанты используют искусственные образы, чтобы произвести определенное впечатление на собеседника. Безусловно, игра должна быть достоверна. Херб Коэн, известный американский персональный менеджер, музыкальный продюсер, в середине XX века работавший с исполнителями мировой величины, очень выгодно пользовался особенностями своей внешности – маленький рост, неопрятный внешний вид, поведение человека не от мира сего. Такой

⁴ Бадрак В.В. Стратегии гениальных женщин. – М.: Фолио, 2012. – 511с.

образ формировал впечатление простачка, не вызывающего никаких опасений. Это был холодный расчет, призванный ослабить защиту оппонента.

Владение информацией о продукте и работа с образом относятся к подготовительному этапу переговорного процесса. Перед встречей с будущим партнером на этапе планирования также важно собрать краткую информацию о клиенте и на этой основе определить возможные механизмы влияния на результат процесса. Для этих целей может помочь совершенно непривязанная к предмету сделки информация – искусство, туризм, воспитание детей, здоровый образ жизни и т. д. Наличие общих интересов создает почву для взаимопонимания и при решении деловых вопросов.

Как это работает? Пример практика «Про важность неважных деталей». При подготовке к очередной серии переговоров с ну-очень-важным-заказчиком, который четко выдерживал свою линию и не проявлял готовности к каким-либо компромиссам, случайно обнаружилась информация о том, что несколько дней назад он стал счастливым дедом. Во время отвлеченного разговора на постороннюю тему для создания доброжелательного настроения, переговорщиком-партнером вскользь было сказано, что погода для ранней весны просто чудесная, – на солнышке после суровой зимы собрались все мамыши, бабули и дедули Москвы с детьми самого разного возраста, и с каким умилением он наблюдал за молодой мамочкой, так умиротворенно разговаривающей на языке, понятном только им двоим: ей и ее малышу. Заказчик при описании этой картины впал в состояние легкого транса, что позволило на очень спокойной дружеской ноте приступить к очередному этапу обсуждения. Естественно, что этот настрой не является гарантией положительного исхода процесса, но он дает определенную фору, и только от вас зависит, сможете ли вы ею воспользоваться.

Помимо компетенций, связанных с подготовкой к переговорному процессу, переговорщик должен владеть всей технологией переговоров. На каждом его этапе должны проявляться специфические компетенции, определяющие эффективность открытия переговоров, выяснения ситуации, презентации, аргументации, работы с возражениями и закрытия процесса. Содержание каждого этапа подробно описано в разделах 2 и 3 – про стратегию и тактику переговорного процесса. Здесь нам интереснее остановиться на тех знаниях, умениях и навыках, которые должен демонстрировать переговорщик, чтобы быть эффективным на всех этапах процесса.

Чтобы сделать информацию по модели компетенций более «работающей», приведем инструмент, который мы используем для экспертной оценки эффективности переговорщика.

Чек-лист оценки компетенций переговорщика

Графическая модель метода

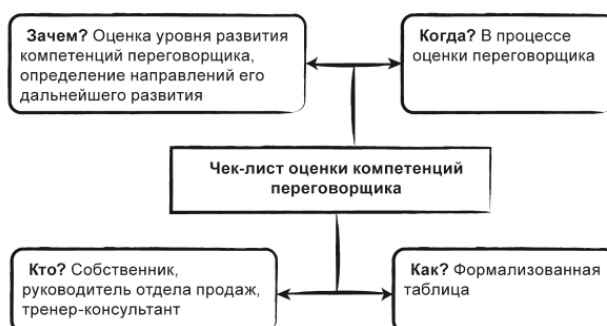


Рисунок 9 – Чек-лист оценки компетенций переговорщика

Описательная модель метода

Инструмент представляет собой специальную форму (см. таблицу 5), в которой в виде чек-листа перечислены этапы переговорного процесса, каждому из которых соответствует конкретная компетенция переговорщика с ее поведенческим выражением. Саму по себе компетенцию (способность, готовность...) определить можно только через конкретные поведенческие модели. Таким образом, чек-лист соответствует модели компетенций переговорщика, и его основная функция – проверка уровня этих компетенций с целью определения рекомендаций для дальнейшего профессионального развития. Мы исходим из того, что переговорщик в базисе должен понимать, что у переговоров есть структура, которая включает в себя установление контакта, выяснение, презентацию предложения, аргументацию выгод сотрудничества, работу с возражениями, завершение или стимулирование клиента к принятию окончательного решения. Чек-лист дублирует структуру переговоров, раскладывая каждый этап на элементы. Каждому элементу должна соответствовать определенная компетенция.

Так, выше мы говорили, что на этапе подготовки важнейшей компетенцией является умение работать с информацией. На этапе установления контакта каждый переговорщик должен владеть этикой и культурой поведения, что выражается в знании этикетных формул, демонстрации располагающей к себе манеры приветствия и представления, умении кратко рассказать о цели своего визита, и о том, откуда взялась договоренность о встрече.

Вторая компетенция, которая проявляется на этапе открытия – это владение технологиями убеждающего воздействия, т. е. умения позитивно влиять на клиента. Для эффективного использования техники позитивного влияния переговорщик должен понимать принципы положительного воздействия на человека в первые минуты переговоров. Эта техника, прежде всего, нацелена на создание положительных эмоций по отношению к человеку, их использующему. Эти же задачи решает техника Small talk – термин, обозначающий разговор на отвлеченную тему, чтобы запустить процесс переговоров, расположить собеседника к себе, войти в русло непринужденного взаимодействия в формате диалога.

Также важно помнить, что позитивное влияние невозможно без соответствующей мимики, интонаций, определенных невербальных действий.

Практикум «Развиваем искусство невербального воздействия». Очень полезно для формирования навыка чтения невербальных сигналов просматривать фильмы с процессами переговоров в беззвучном режиме. Начните со сцены переговоров между Яном Шлихтманном и адвокатами ответчиков в фильме «Гражданский иск» с Джоном Траволтой в главной роли. Попробуйте по сигналам главных героев восстановить картину самого процесса – кто тут за главного (задает условия), кто оправдывается, кто выступает миротворцем, и понять, чем, в конечном итоге, все закончилось. Очень простая тренировка с мгновенной обратной связью.

Итак, в чек-листе на этапе установления контакта мы видим три поведенческих навыка – приветствие, позитивное влияние, Small talk.

Следующий этап – выяснение ситуации или потребности заказчика – обеспечивается компетенцией владения технологиями убеждающего воздействия. В переговорном процессе на этапе выяснения потребности переговорщику важно владеть техникой вопросов и техниками активного слушания.

Наше глубокое убеждение, вынесенное из множества переговорных баталий, – грамотный переговорщик, прежде всего, умеет задавать глубокие грамотные вопросы.

Это один из ключевых факторов переговоров. От качества задаваемых вопросов зависит ход переговоров и их результат. На этом этапе оценивается умение переговорщика применять технику воронки, включающую в себя последовательное использование в диалоге с заказчиком

открытых, альтернативных и закрытых вопросов. По своему опыту работы с теми, кто учится вести переговоры, можем прокомментировать: для новичков эта компетенция оценивает не столько качество вопросов, сколько сам факт наличия открытых вопросов. Эта компетенция требует также умения слушать клиента, выстраивать логические причинно-следственные связи и резюмировать общий вывод, максимально соответствующий интересам сторон.

Очень большая ошибка – начинать переговоры с закрытых вопросов. Это рискованно, т. к. они не оставляют собеседнику выбора.

Глупо сразу спрашивать клиента, нравятся ли ему носки, если мы еще не выяснили необходимый размер, сезон и тон галстука, к которому они должны подходить.

Еще один поведенческий навык этого этапа – использование методов активного слушания. С заказчиком мы работаем не в допросной, а в переговорной комнате. Действительно, приходится вытягивать из клиента информацию. Но важно делать это в виде диалога, в виде взаимодействия на равных. Про методы активного слушания написано бесчисленное количество книг, если хотите повторить и расширить свои познания в этой области, обращаем к таким авторам, как Д. Григорьев⁵, О. Викулина⁶ и другим.

На этапе выяснения потребности заказчика в качестве поведенческих навыков переговорщика оценивается не только использование методов активного слушания, но и то, насколько корректно он это делает, и может ли сам переговорщик воспользоваться полученными от техники результатами.

Практикум от практика. Приведем в качестве демонстрационного примера использование техники резюмирования, которая предполагает повтор того, что сказал нам партнер, с акцентом на действительно важном для нас аспекте. Например, мы задаем открытый вопрос: «Что для вас важно при выборе партнера по поставкам оборудования?». Клиент отвечает, что ему важно, чтобы партнер имел складской запас, чтобы он мог оказать сервисную поддержку, и чтобы цена, которая будет предложена, соответствовала имеющимся ожиданиям. Мы, как поставщики, понимаем, что нам невыгодно резюмировать цену, а выгодно подчеркнуть наличие сервисной составляющей. Поэтому используем метод активного слушания таким образом: «Если я вас правильно понял, одним из ключевых моментов для вас является сервисная составляющая». Таким образом, с помощью методов активного слушания можно управлять ходом переговоров.

Практика показывает, что часто на этапе выяснения переговорщик, к сожалению, ничего не выясняет. Он сразу приступает к рассказу о фантастически волшебном предложении, что приводит к множеству возражений. Клиент не понимает, зачем ему то, что ему предлагается. В итоге переговоры заканчиваются подавлением, или избеганием, или отступлением, или еще каким-нибудь не хэппи эндом. Если человек не понимает, что он выясняет и как этим можно воспользоваться, все заканчивается плохо. Поэтому чек-лист оценивает глубину владения базовыми методами ведения переговоров, которые, как начальная школа, являются азбукой переговорного процесса. Если человек этого не знает, о каких стратегиях может идти речь? О каких тактиках или способах воздействия можно говорить? Если человек не умеет писать и читать, нельзя учить его писать поэмы. Поэтому нужно сначала с азбукой разобраться, но это совсем другая история, про которую написано множество бизнес-литературы.

Следующий этап переговорного процесса предполагает презентацию выгод сотрудничества или презентацию предложения. Здесь оценивается использование принципа убеждающей презентации, по особенностям которой мы поговорим в отдельном разделе книги. При оценке навыка переговорщика – работать в формате убеждающей презентации – мы оцениваем струк-

⁵ Григорьев Д. Бизнес-тренинг: как это делается. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014. – 288 с.

⁶ Викулина О. Теория и практика психологии управления. М.: Владос-Пресс, 2008. -220 с.

туру презентации, которая должна последовательно отвечать на вопросы: Зачем? Что? Как? Что дальше? Также в этом пункте по чек-листу оценивается то, насколько человек убедителен в своем предложении и насколько он учитывает потребности противоположной стороны.

На этапе аргументации логично оценивать использование методов аргументации (см. главу 3). Мы на практике используем два подхода к аргументации: SPIN и DARA. По чек-листу мы оцениваем соблюдение принципов этих презентаций. Так, если SPIN основана на проблематизации, соответственно, здесь оценивается то, понимает ли переговорщик, что клиенту с потребностью в безопасности и комфорте нужен именно такой подход – с проблематизацией, драматизацией и остальными ее атрибутами. Или же переговорщик идет исключительно за клиентом – радуется, раздражается или удивляется вместе с ним, используя какой-то авторский подход к организации процесса, в конечном итоге никак не влияющий на результат.

На этапе работы с возражениями переговорщик должен продемонстрировать владение соответствующими техниками, например, соблюдение общего алгоритма работы с возражениями, и, собственно, сами методы работы с возражениями. Описание самих методов также представлено в третьей главе книги. При оценке компетенций на этом этапе обращаем внимание на эмоциональное состояние переговорщика – его умение держать удар, эмоционально не реагировать на резкое сопротивление клиента, умение оставаться в споре в границах этики деловых отношений.

В завершении переговоров важно оценить соблюдение правил завершения переговоров и использование методов стимулирования принятия решения клиентом. Методы стимулирования используются по мере необходимости, чтобы подтолкнуть клиента, который не решается принять решения.

Правила завершения универсальные, и они применяются в любой ситуации, где переговоры доходят до логического конца или промежуточной остановки. Основное правило – резюмирование итогов переговоров и подтверждение дальнейших намерений. Не важно, финальные или промежуточные переговоры, они завершаются подведением итогов и договоренностями о следующих шагах, которые произойдут после.

Таблица 5. Типовая форма чек-листа для оценки компетенций переговорщика

Этап переговоров	Компетенция	Поведенческий индикатор	Оценка эксперта (от 0 до 5)	Комментарии
	Умение работать с информацией	Сбор и краткий анализ инфо о клиенте		
	Владение технологиями убеждающего воздействия	Определение потенциала и возможных рычагов влияния		
1. Открытие	Владение этикой и культурой поведения	Приветствие		
		Позитивное влияние		
		Small talk		
		Использование техники вопросов		
		Использование методов активного слушания		
2. Презентация по теме	Владение технологией убеждающей презентации	Использование принципа построения убеждающей презентации (с уточнением на проработку прошлых вопросов)		
3. Аргументация	Владение технологиями убеждающего воздействия	Использование методов аргументации		
		Соблюдение алгоритма работы с возражениями		
		Использование методов работы с возражениями		
	Владение этикой и культурой поведения	Соблюдение правил завершения переговоров		
	Владение технологиями убеждающего воздействия	Использование методов стимулирования принятия решений клиентом		
Общий результат переговоров				

Оценка эффективности переговорщика через определение степени его компетентности очень информативна, так как позволяет увидеть конкретные разрывы в его знаниях, умениях

и навыках, которые становятся основой индивидуальных программ обучения и саморазвития. Для собственников бизнеса и руководителей отделов продаж это возможность обнаружить типы переговорщиков, каждый из которых создает для компании определенные сложности и попадает разные категории кадровых рисков.

Типология построена на соотношении уровня компетентности переговорщика с результатом его работы – достижением организационных целей. Уровень компетентности определяем через оценочные баллы эксперта в чек-листе, предполагая, что:

- высокая компетентность попадает в средние значения от 55 до 65 баллов;
 - удовлетворительный уровень компетентности – от 45 до 54 баллов;
 - низкий уровень компетентности – менее 44 баллов.
- общую результативность можно определять как по отдельному эпизоду переговоров, так и в отчетный период:

- высокая результативность предполагает заключение контрактов в 80 и более процентах переговорных ситуаций;
- удовлетворительная результативность – 60–79 процентов;
- низкая результативность – менее 60 процентов переговорных ситуаций заканчиваются заключением контрактов.

На рисунке 10 – типология переговорщиков, каждый тип представляет собой определенное соотношение уровня компетентности и уровня результативности.



Рисунок 10 – Основные типы переговорщиков

Таким образом, если оценка показывает низкий уровень компетентности при низкой результативности работы – имеем дело с дилетантом, который пока мало что знает и ничего не умеет. Стратегий работы с ним две: если видим высокий потенциал к развитию, хорошую результативную мотивацию – учим и натаскиваем. Берем под свое крыло, чтобы не наделал непоправимых для компании и своей карьеры ошибок. В ином случае, когда не чувствуем готовности к развитию – переводим на менее ответственный фронт работ. Конечно, можно внести некоторый экстрим в его и свою жизнь и доверить самостоятельное проведение ответственных встреч из соображений, что на своих ошибках быстрее научится. Очень правильный подход, если не жалко недополученной прибыли и упущенных контрактов. Основные проблемы, которые можно ожидать от этого типа – прямые финансовые потери, а также репутационные риски. Последние связаны с реакцией оппонента на непрофессионализм представителя компании.

Следующий тип переговорщика – манипулятор – имеет высокий или удовлетворительный уровень компетенций при стабильно низких результатах работы. Мы встречали два подтипа манипуляторов: «утомленный жизнью» (немотивированный, неготовый работать с полной отдачей) и «оборотистый» (использующий полномочия принятия финансовых решений в свою пользу). Первый манипулирует, чтобы снизить интенсивность работ и выполнять минимальное количество задач. Если ценный кадр – выясняем причины демотивации и создаем более благоприятные для него условия работы. Другой тип манипулирует ради своей прямой

выгоды. В этом случае разговор должен быть очень коротким, и, по возможности, вести его должны сотрудники органов внутренних дел. Помимо прямых финансовых потерь, ожидаемых от манипуляторов, надо понимать, что такие типы поведения очень заразны. Другие сотрудники быстро уясняют для себя выгоды манипулятивного поведения и от вполне себе работоспособного коллектива в считанные месяцы остаются только прошлые заслуги.

Следующий тип переговорщика – счастливчик, который совершенно неожиданно и непредсказуемо при низком уровне компетенций и отсутствии опыта умудряется заключать приличные сделки. Здесь важно понимать, в чем причина такого везения. Если это разовая удача – срочно начинаем учить и подводить под его единичные успехи компетентностную основу. Может быть иной вариант – наличие какой-то фишки, изюминки переговорного стиля, которая «перекрывает» недостаток компетенции. В этом случае можем оставить самородок в покое и пользоваться плодами его трудов. Опыт к нему придет обязательно, что дополнит и разнообразит переговорный стиль, а вот целенаправленное обучение = переучивание может негативно сказаться на той интуитивной особенности, которая придает уникальности переговорщику и делает из него суперпрофессионала. Кадровые риски, которые несет в себе счастливчик – обратная сторона его уникальности. Например, он может требовать особых условий работы и повышенных бонусов. А может слишком понадеяться на свою удачливость и провалить ключевую сделку века. В любом случае, если в вашей команде есть счастливчик – уделите ему повышенное внимание, возможно, это ключевой продажник вашей компании будущего.

Четвертый тип в модели является идеальным, а значит, встречается на фронтах переговорных сражений крайне редко. Это профессионал, который демонстрирует высокий уровень компетенций и в полной мере работает на достижение целей компании. Работа с этим типом предполагает программы по закреплению, чаще всего связанные не с денежным вознаграждением (этого добра у профессионала предостаточно), а с самостоятельностью, ответственностью, возможностью развития. В общем, следим за мотивацией – не допускаем демотивации, купуем попытки хедхантеров конкурентов переманить профессионала к себе в команду.

Алгоритм работы с методом

1. Знакомимся с переговорной ситуацией и, при необходимости, вносим в типовой чек-лист (см. таблица 5) дополнения или изменения. Так, в отдельных случаях этап приветствия дополняется необходимостью напомнить о прошлой договоренности о встрече.

2. Во время проведения реальной или смоделированной переговорной ситуации эксперт отслеживает те знания, умения и навыки, которые проявляет переговорщик, и оценивает их в чек-листе по пятибалльной шкале. Обращаем внимание, что оценка компетенций осуществляется от 0 до 5 баллов. Т. е. если человек демонстрирует активное слушание через кивки, междометия – можно поставить ему оценку «три». Если он использует резюмирование и выводит переговоры на тот уровень, который ему выгоден, – ставим оценку «пять». Естественно, что результаты оценки во многом определяются профессионализмом самого оценщика. Резюмируем результат в виде среднего балла по всем компетенциям (гипотетически от 0 до 65).

3. Фиксируем общий результат переговоров исходя из возможной 100 %-ой результативности.

4. Соотносим уровень компетенций переговорщика и его результативность, определяем тип переговорщика.

5. Определяем стратегии дальнейшего профессионального развития переговорщика, планируем мероприятия для устранения разрывов между желаемым и имеющимся уровнем развития компетенций.

Резюме по факту:

- Компетенции переговорщика – сочетание профессиональных и надпрофессиональных знаний, умений и навыков, которые имеют потенциал к развитию, усиливают друг друга, и обеспечивают скорость и качество выполнения профессиональных задач;
- Каждому этапу переговорного процесса соответствует своя компетенция и конкретные поведенческие навыки, в которых она проявляется;
- Важно уметь оценивать компетентность команды переговорщиков (через использование чек-листа оценки компетенций переговорщика) для выбора стратегии дальнейшей работы с каждым типом переговорщиков.

Глава 2

Планирование переговоров или как подготовить работающую стратегию



Глава 2 / Часть 1

Зачем нужна переговорная стратегия



Рассуждать про стратегию переговоров – дело очень неблагоприятное, примерно такое же, как доказывать необходимость соблюдения гигиены или обязательность наличия антивирусной программы в компьютере. Банально, это и так всем ясно. На фоне очевидности и риторичности вопроса среди практиков-переговорщиков существует точка зрения о том, что стратегия – это не всегда эффективно. Часто самые результативные переговоры строятся на основе импровизации. Если у переговорщика есть подготовленные сценарии, он автоматически ставит себя в искусственные рамки, затрудняющие естественное «вхождение в переговорный поток». Наличие алгоритма с выстроенной системой аргументов, примеров, готовых ответов для переговорщика может стать довлеющей силой, которая не позволит быстро реагировать на изменение внешних условий. Весьма вероятно, что вторая сторона на переговорах будет действовать, ломая наши стереотипы. Процесс часто идет по иному плану, который почему-то слабо согласуется с намеченным нами сценарием. Мы можем потерять инициативу, зайти в тупик из-за неожиданной для нас стратегии оппонента. Или постоянно пытаться вернуть разговор в

границы нашего плана, теряя точки контроля и пропуская мимо значимые для исхода переговоров идеи собеседника.

Такой вариант развития событий ставит под сомнение необходимость всесторонне проработанного плана переговоров. Может не стоит так серьезно относиться к планированию стратегии и имеет смысл больше полагаться на всеильный российский «а там как пойдет»?

На первый взгляд, вопрос спорный. На наш взгляд, ответ у этого вопроса один.

Если переговоры идут не в соответствии с выбранной вами стратегией, значит вы потратили недостаточно сил и времени на ее подготовку.

Это была плохая стратегия. Хорошая стратегия, в свою очередь, очень похожа на импровизацию, а правильно расставленные акценты и выдержанные вовремя паузы позволяют провести аналогию с хорошо поставленной пьесой.

Говоря о разработке стратегии переговорного процесса, мы не имеем ввиду дословно прописанный сценарий с попыткой предсказать реакцию собеседника на каждый ваш аргумент. В нашем понимании выбор стратегии – это пошаговый и глубокий анализ потребностей и интересов клиента, четкое планирование собственных целей, проработанный подход к формированию предложения. Все это позволяет аргументировано подойти к выбору переговорной стратегии. Каждый шаг стратегического этапа крайне важен, так как он определяет ваши последующие действия, и, в конечном счете, общий результат переговоров. Подготовительный этап, таким образом, мы воспринимаем как непрерывную последовательность конкретных действий, каждое из которых имеет четкую цель и реализуется через определенный инструмент (анализ, планирование, принятие решения и т. д.). Итак, отвечаем на главный вопрос: как сделать стратегию работающей?

1 принцип работающей стратегии: направленность на работу с целевыми клиентами.

2 принцип работающей стратегии: адресность работы с целевыми клиентами.

3 принцип работающей стратегии: нацеленность на согласование интересов всех участников переговоров.

4 принцип работающей стратегии: соответствие выбранного переговорного стиля внешней и внутренней ситуации переговоров.

Эти принципы заложены в общем алгоритме постановки цели и планирования переговоров, кроме того, реализация каждого принципа обеспечивается конкретными практическими инструментами, о которых поговорим ниже.

Алгоритм целеполагания и планирования работы с целевыми клиентами основан на идее о том, что большинство менеджеров в сегменте B2B работают на закрепленной территории, т. е. персонал делится по географическому принципу. Поэтому основные задачи касаются не столько развития каких-то конкретных клиентов, сколько развития территории. Именно в разрезе географического положения формируется клиентская база. Таким образом, можно посчитать как потенциал клиента, так и потенциал территории. Поэтому целеполагание и планирование начинается со SWOT-анализа территории, на основании которого формулируются территориальные цели развития. Далее необходимо провести сегментацию и бизнес-аудит целевых клиентов, в результате чего определяются цели развития продаж в отношении ключевых заказчиков. После этого используется методология долгосрочного планирования – декомпозиция целей, оценка рисков и календарное планирование работ. Вот примерная логика действий при постановке целей и планировании продаж.

SWOT-анализ территории и постановка целей по SMARTY

SWOT-анализ территории включает в себя анализ сильных сторон компании на этой территории, слабых сторон компании на этой территории, возможностей и угроз территории. Под

возможностями понимаются те потенциалы и положительные для нас условия, которые заданы внешней средой, т. е. рынком, на котором мы работаем. При этом масштаб рынка не имеет значения – город, регион или вся Россия. Угрозы – это те ограничения, которые несет в себе территория, из-за чего могут возникать сложности – конкуренция, отсутствие спроса, отсутствие развитых предприятий в регионе и т. д. Сильные и слабые стороны в SWOT-анализе отражают те внутренние организационные факторы, которые создают преимущества или уязвимости нашей компании на конкретной территории.

Следующий этап работы по планированию предполагает формулировку территориальных целей развития продаж, направленных либо на использование возможностей и преимуществ, либо на устранение слабых сторон и угроз (таблица 6).

Таблица 6. Территориальные цели развития продаж

Цели, направленные на максимальное использование сильных сторон	
Цели, направленные на компенсацию слабых сторон	
Цели, направленные на максимальное использование возможностей территории	
Цели, направленные на предотвращение угроз	

Для развития территориальных продаж по каждой сильной позиции компании можно поставить цель. Например, наша сильная сторона – широкий ассортимент, в связи с чем мы ставим цель – провести две региональные конференции, которые позволят проинформировать потенциальных клиентов о возможностях компании.

Другой пример – отсутствие склада в регионе, что требует много времени на логистику. Это слабая сторона компании, которую можно компенсировать, например, найти партнера со складом и логистическими услугами, или через аренду необходимых нам площадей и т. д.

Можно ставить цели, направленные на максимальное использование возможностей территории. Например, на территории большое количество предприятий, значит их нужно охватить. Соответственно, мы можем ставить следующие цели: провести анализ региона, выделить клиентов с наибольшим потенциалом, сделать охват и т. д.

Важный аспект планирования – постановка целей на предотвращение угроз, самой распространенной из которых является высокая конкурентная среда. Относительно этой ситуации цели могут быть следующие: провести конкурентный анализ, выделить конкурентные преимущества, на их базе провести рекламные акции и т. д.

Цели обязательно должны быть «отсмартованы».

Нужно, чтобы они были четкие, конкретные, измеримые и распределенные во времени.

Как это работает? Пример практика «Преобразуем SWOT в SMART»

Привожу пример формулировки целей для компании, работающей в B2B сегменте, основанных на результатах SWOT-анализа. Это отечественная компания, которая занимается производством и продажей масел и технических жидкостей.

Таблица 7 Пример проведения SWOT-анализа территории

Сильные стороны Компании	Слабые стороны Компании
<ul style="list-style-type: none"> Узнаваемость бренда Наличие отдела контроля качества Возможность технической поддержки Длительная история компании на рынке Развитая сеть дилерских контактов Высокая квалификация персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Срыв сроков поставок Высокая текучесть основных категорий персонала
Возможности территории (то, что способствует развитию продаж)	Угрозы территории (то, что препятствует развитию продаж)
<ul style="list-style-type: none"> Курс России на импортозамещение. Промышленная территория, имеются крупные промышленные объекты Имидж компании 	<ul style="list-style-type: none"> Низкая платежеспособность предприятий Недооцененный конкурент

Таблица 8. Пример формулировки территориальных целей на основе результатов SWOT-анализа территории

Цели, направленные на максимальное использование сильных сторон вашей Компании	Техническая поддержка В 3 квартале 2018г. приобрести выездную лабораторию. Обучить специалистов. Запустить выездную лабораторию в работу.
Цели, направленные на компенсацию слабых сторон вашей Компании	Логистика В 1 квартале 2018 на выгодных условиях взять в лизинг 2 автомобиля, принять водителей в штат организации, организовать работу по доставке заказов.
Цели, направленные на максимальное использование возможностей территории	Промышленная территория Во втором квартале 2018г. провести сегментацию и бизнес-аудит имеющихся в базе клиентов. Организовать систематическую рассылку целенаправленных коммерческих предложений потенциальным заказчикам. В 4 квартале 2018г. провести новогоднюю маркетинговую акцию для привлечения новых клиентов.
Цели, направленные на предотвращение угроз	Недооценка конкурентов Ежеквартально, до 30 числа последнего месяца квартала, руководителям отделов проводить мониторинг рынка своей отрасли и формировать отчет для руководителя филиала.

Формирование территориальных целей развития продаж – это очень важная часть работы менеджера в B2B сегменте, поскольку это фундаментальные цели, которые помогают двигаться далее в сторону целевых клиентов.

Сегментация клиентов по принципу ABC-анализа

При планировании работы с целевыми клиентами нельзя обойти первостепенный вопрос – как вы определяете тех заказчиков, с которыми важно наладить или поддержать деловые связи? По своей сути, это вопрос планирования работы менеджеров по продажам в любой крупной компании, действующей в B2B сегменте. Во многих случаях руководитель не понимает такой постановки вопроса. Если в компании есть клиентская база, значит менеджер обязан осуществлять взаимодействие со всеми заказчиками, налаживая и актуализируя контакты с использованием любых средств коммуникаций – личные встречи, телефонные звонки, электронная рассылка и т. д. Вместе с тем, общепризнанный факт заключается в том, что

самым эффективным способом работы в B2B сегменте является непосредственное общение с заказчиком, которое требует от переговорщика усиленной подготовки, высокой включенности и предполагает существенные затраты времени.

По факту наш опыт показывает, что

хороший менеджер по продажам в B2B сегменте может качественно отработать не более 40 клиентов в год.

Логика расчета очень простая. Годовой фонд рабочего времени без учета выходных, праздников, времени на обучение работника или больничного листа составляет ориентировочно 200 рабочих дней. Ежедневно менеджер по продажам, работая с серьезными клиентами, может провести не более 2-х полноценных встреч. Соответственно, в году мы планируем 400 переговорных ситуаций. С каждым крупным целевым клиентом необходимо встретиться не менее 10 раз. Таким образом, 400 делим на 10, получаем 40 клиентов – это то количество потенциальных заказчиков, которое мы можем полноценно привести к сделке, выясняя и используя в работе потребности клиентов и проводя бизнес-аудит их потенциала.

Основной вывод из этих нехитрых расчетов заключается в том, что возможности нашего менеджера по продажам существенно ограничены. Если в базе организации 150 – 200 клиентов, а реально в течение года отработать только 40 контактов, важно определиться, кто для нас является целевым клиентом, на кого мы должны обращать особое внимание. Итак, основная цель сегментации – выделение целевых клиентов. На сегодняшний момент самый распространенный способ сегментации – сегментация по прибыли или сегментация по обороту (ABC-анализ). В основе этого метода лежит принцип распределения данных на группы в соответствии с заданными интервалами, а также известный принцип Парето – 20 % клиентов дают 80 % оборота компании.

В B2B сегменте ABC-анализ, как правило, проводится по годовому обороту компании.

Например, клиент, который принес нам более 10 млн руб. в год – это клиент, которого мы относим к категории А. Клиент, который принес от 5 до 10 млн руб. относится к группе В. Клиент, который принес менее 5 млн руб. – это категория С. Мы предлагаем более совершенный способ сегментации, т. к. кроме фактически принесенных денег в предшествующий период, мы оцениваем потенциал клиента на следующий год.

Графическая модель метода.

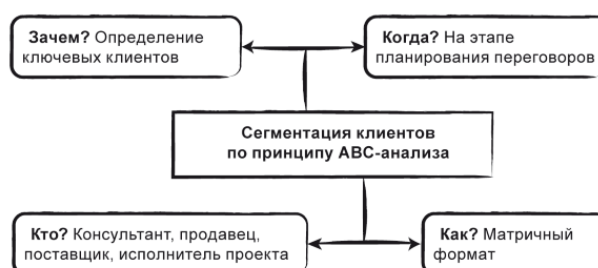


Рисунок 11 – Метод сегментации клиентов по фактическому и предполагаемому обороту

Описательная модель метода

Метод основан на определении вклада клиента в оборот компании в предшествующем периоде, например, в 2017 году, и прогнозировании его предполагаемого оборота в перспективе, например, в 2018 году. По аналогии с методом ABC, каждому клиенту мы присваиваем буквенное обозначение, относящее его к определенной категории по вкладу в оборот нашей компании в 2017 году. Далее мы проводим анализ предполагаемого вклада клиента в 2018 году, и классифицируем имеющихся клиентов по еще одному признаку, присваивая цифры от 1 до 3. При этом, соотнесение цифр 1-2-3 и букв А – В – С по финансовому вкладу заказчика – одно и то же. Пример такого соотнесения приведен в таблице 9.

Таблица 9. Кодификатор для проведения ABC-анализа

Вклад клиента в оборот компании	Оборот в 2017 году	Оборот в 2018 году
	Присваиваемый код	
Более 10 млн руб.	А	1
От 5 до 10 млн руб.	В	2
Менее 10 млн руб.	С	3

Таким образом, А – клиент, который 2017 году принес более 10 млн руб., 1 – клиент, который в 2018 году принесет более 10 млн руб. В – клиент, который в 2017 году принес от 5 до 10 млн руб., 2 – клиент, который в 2018 году принесет от 5 до 10 млн руб. С – клиент, который 2017 году принес менее 5 млн руб., 3 – клиент, который в 2018 году принесет менее 5 млн руб. Так, мы проводим сегментацию не только по фактическому обороту в 2017 году или ABC-анализ, но и сегментацию по предполагаемому обороту в 2018 году – это 1-2-3-кодировка. Если мы занесем информацию в матрицу, то получим следующие категории – клиент А1, клиент В1, клиент С1, клиент А2, В2, С2, А3, В3, С3. Кто такой клиент А3? Это клиент, который в 2017 году принес нам более 10 млн руб., а в 2018 году от него планируется получить прибыль не более 5 млн руб. Это «сдувающийся» клиент. Клиент С1 показывает противоположную ситуацию: в 2017 году он принес менее 5 млн руб., а в 2018 году он принесет нам более 10 млн руб. Это клиент с возрастающим потенциалом.

Всю клиентскую базу необходимо распределить по матрице, что позволит получить 9 категорий клиентов. Кто из них целевые? К этой категории мы относим компании под кодами А1, В1, С1, А2 и А3. Т. е. клиенты, которые сохраняют вклад в оборот нашей компании неизменным, которые у нас несколько снижают объемы закупок, но в предыдущем периоде были крупными, и клиенты с возрастающим потенциалом – В1 и С1 (таблица 10).

Таблица 10. Шаблон матрицы для сегментирования целевых клиентов

	Прогнозируемый вклад в оборот компании в 2018 году		
	1	2	3
А			
В			
С			

Темное поле матрицы – это целевые клиенты компании.

В матрицу вписываются наименования компаний-заказчиков, с которыми мы хотели бы наладить или продолжить отношения.

Далее необходимо провести анализ полученного перечня, сегментированного при помощи матрицы. 20 % от этой базы должны быть целевыми. При наличии в общем списке 200 клиентов, 20 % этого перечня как раз и составит 40 компаний.

Что если в результате анализа мы понимаем, что у нас нет 40 целевых клиентов? В этом случае мы должны направить свои усилия не на отработку малоперспективных контактов, а на поиск высокопотенциальных клиентов со стороны. Мы не призываем отказываться от работы с клиентами, попавшими в серую зону – В2, В3, С2 и С3. Но мы должны скорректировать способы работы с ними – реже встречаемся, остаемся на связи при помощи телефона, переписки и т. д. Таким образом, взаимодействие с нецелевыми клиентами продолжается, но менее активно.

Основная задача сегментации – скорректировать направление работы отдела продаж.

У значительной части менеджеров в В2В сегменте есть проблема – они общаются только с комфортными клиентами, с которыми налажен контакт.

При этом без внимания остается потенциал заказчика для нашей компании. Это не совсем правильный подход, т. к. мы можем потратить все свое время на работу с клиентом с невысоким потенциалом, и финансовый результат этого взаимодействия будет очень скромным.

Алгоритм работы с методом

Алгоритм работы с методом предполагает следующие действия:

1. Сегментация клиентов по вкладу в оборот компании за прошедший период.
2. Сегментация клиентов по прогнозируемому вкладу в оборот компании в последующий период.
3. Заполнение матрицы сегментирования клиентской базы.
4. Определение перечня целевых клиентов, которые должны составлять не менее 20 % имеющейся клиентской базы. К категории целевых клиентов относим крупных заказчиков, чей фактический вклад в оборот компании был высоким, вне зависимости от прогнозируемого результата работы на последующий период, а также высокопотенциальных клиентов, чей фактический вклад был не самым значительным, но планируется увеличение объемов заказов и переход этих клиентов в категорию крупных заказчиков в ближайшей перспективе.
5. Разработка планов работы отдела продаж, нацеленных на поиск или поддержание контактов с целевыми клиентами компании. При использовании инструмента сегментации со стороны менеджеров продаж можно услышать ряд возражений. Одно из них касается сложности осуществления прогноза на последующий период – мы не можем предположить, что будет в 2018 году у компании-заказчика.

На самом деле, осуществлять прогнозы в В2В сегменте вполне возможно, т. к. это тот формат бизнеса, где изменения происходят медленно и все достаточно инертно.

Менеджер, работающий в том или ином направлении продаж, длительно «ведущий» того или иного клиента, может с определенной степенью вероятности предполагать, что будет происходить у заказчика на протяжении следующего года.

Планы заказчика в отношении закупки оборудования, сервисных услуг или запасных частей в виде бюджетов на последующий период, как правило, утверждаются в конце года. Таким образом, можно заранее узнать и понять тот потенциал, который имеется у компании относительно предлагаемой нами продукции или услуги. В этом месте возникает второе воз-

ражение при работе с сегментированием клиентской базы, когда менеджеры жалуются, что им не дают конкретных цифр.

Отсутствие доступа к бюджету организации может быть восполнено элементарной наблюдательностью: какой в компании парк техники, насколько устаревшее оборудование, какие общие тенденции есть в этой сфере бизнеса, что может вызвать перемены в интересующей нас компании, и т. д. По этой информации можно предположить общий объем расходов и те статьи затрат заказчика, которые могут стать источником нашего дохода.

Итак, данные для сегментирования клиентов по прогнозируемому вкладу в оборот нашей компании могут быть получены по результатам внешних аудитов компании, из ее планов на модернизацию, стратегии развития предприятия и т. д. Всю эту информацию можно конвертировать в ответ на вопрос, сколько можно заработать на решении организационных проблем функционирования или проблем роста. Наши предположения исходят из нужд предприятия – у каждой организации есть цели, они хотят что-то усовершенствовать, перезапустить, улучшить. Соответственно, все это является поводом для переоценки потенциала клиента на последующий период.

Бизнес-аудит целевых клиентов

Следующим шагом после сегментирования целевых клиентов является бизнес-аудит их потенциала. Это аналитический инструмент, позволяющий грамотно сформулировать цель при работе с конкретным заказчиком.

Графическая модель метода.

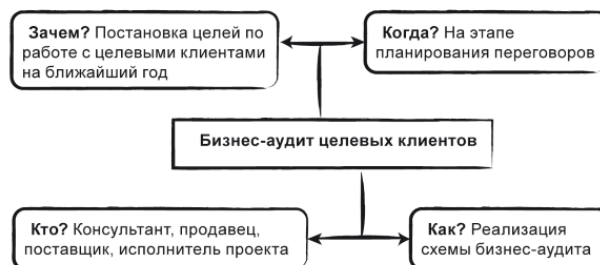


Рисунок 12 – Метод бизнес-аудит потенциала клиента и процента его реализации

Описательная модель метода

Бизнес-аудит – это громкое название простого метода, который заключается в анализе нескольких показателей, позволяющих определить потенциал клиента и процент его реализации. Как правило, выбор ключевых показателей для бизнес-аудита определяется тем, насколько эти параметры деятельности предприятия влияют на наше решение о работе с этим клиентом. Классическая схема бизнес-аудита включает в себя анализ текущей ситуации клиента по следующим направлениям:

- Предыдущие закупки
- Оборот за последние 12 месяцев
- Какие позиции поставляются нами и конкурентами
- Объемные показатели, в которых заинтересованы мы, как компания-поставщик
- Бюджет на закупку и ремонт оборудования, в котором заинтересованы мы, как компания-поставщик

- Проблемы и нужды предприятия.

Определение ключевых параметров деятельности предприятия, важных для сотрудничества с нашей организацией, позволяет сделать вывод об используемом потенциале этого клиента. Для этого необходимо сопоставить его общие затраты на продукцию или услуги, которые мы потенциально можем продавать этому клиенту, и тот реальный объем продаж, который мы с этим клиентом реализуем. Таким образом, информация, полученная в результате бизнес-аудита, позволяет нам сформировать и конкретизировать цель по работе с клиентом в направлении большей результативности использования его потенциала.

Алгоритм работы с методом

Предполагает следующие действия:

1. Выбор ключевых показателей бизнес-аудита, определяющих нашу заинтересованность в работе с заказчиком. По возможности, эти показатели должны иметь как количественный, так и качественный характер и иллюстрировать финансовые, производственно-хозяйственные, тактические и стратегические параметры работы предприятия.
2. Анализ ключевых показателей бизнес-аудита, фиксирование данных в табличной форме.
3. Определение процента реализации используемого потенциала клиента и постановка на этой основе SMART-целей.

Пример работы с инструментом

Предположим, мы являемся поставщиком смазочных материалов для завода N – продаем им масла и смазки. Показатели

бизнес-аудита, которые мы должны оценить:

1. Парк техники и оборудования – сколько единиц (в штуках), какого типа эта техника и оборудование, какова степень износа.
2. Маслопотребление – какое количество смазочных материалов потребляется на заводе в течение года.
3. Бюджет на закупку масла. Мы должны понимать, какой бюджет выделен на закупку смазочных материалов.
4. Какие позиции смазочных материалов поставляются конкурентами. Мы должны это знать, чтобы понимать, за счет чего мы можем расширять свое взаимодействие с заказчиком. По каким позициям, поставляемым конкурентами, можно переориентировать клиента на нового поставщика, т. е. на нас.
5. Какие проблемы существуют на предприятии.
6. Какие нужды существуют на предприятии.

Предположим, прояснив эти шесть пунктов, мы определили, что у потенциального партнера – железобетонного комбината:

1. 100 единиц техники, например, щековых дробилок.
2. Маслопотребление – 5 тонн в год.
3. Бюджет – 2 млн руб. в год.
4. Какие позиции смазочных материалов поставляются конкурентами: ГОСТовские масла – самые простые, которые использовались еще в советское время.
5. Проблемы: часто ломается и нестабильно работает оборудование.
6. Нужды предприятия – есть планы на модернизацию.

Соответственно, что мы получаем в результате бизнес-аудита? Мы видим потенциал этого клиента, понимаем, какой процент реализации потенциала мы хотим получить. Напри-

мер, у завода есть надежный поставщик ГОСТовских продуктов. Мы понимаем, что также можем предложить альтернативные ГОСТовские продукты, но лучшего качества. Т. е. они у нас в той же ценовой категории, но более высокого качества. В таком случае мы можем поставить цель – реализовать потенциал клиента на 20 % в течение 2018 года за счет замещения ГОСТовских масел – т. е. осуществить гостозамещение. Таким образом, в результате бизнес-аудита мы получили цель по работе с конкретным клиентом.

Рассмотрим ситуацию, когда мы уже работаем с клиентом – продаем ему пароконденсатное оборудование. Предположим, этот клиент относится к категории С1. В этом случае параметры бизнес-аудита будут несколько другие:

1. Паропотребление, возможно с расчетом тепловых потерь.
2. Бюджет на закупку пароконденсатного оборудования у клиента, который составляет 5 млн руб.
3. Объем продаж пароконденсатного оборудования нашей компанией составляет 500 тыс. руб.
4. Определение того, какое пароконденсатное оборудование и у кого закупается. Какие позиции поставляются нами, а какие конкурентами.
5. Проблемы: большая часть пара уходит, не используется. Кроме того, неполноценно отводится конденсат, что приводит к коррозии трубопроводов.
6. Нужды предприятия: хотят развиваться, есть задачи запускать дополнительное производство.

Так как мы уже работаем с этим клиентом, то вносим в число показателей объем наших продаж клиенту, а также те позиции, по которым отлажено сотрудничество с нами и другими поставщиками. Результатом приведенного примера бизнес-аудита является вывод: мы продаем на 500 тыс. руб. при потенциале компании в 5 млн руб. Таким образом, на сегодняшний момент мы реализуем 10 % их потенциала. Но мы знаем, какие существуют проблемы и нужды у компании, а также слабые позиции своих конкурентов. Исходя из этого, ставим цель – до конца 2018 года повысить реализацию потенциала этого заказчика до 30 % за счет продажи конкретного оборудования.

Практикум «применение метода бизнес-аудита»

Выполнение задания позволит вам приобрести навык формулирования цели на основе бизнес-аудита реальной организационной ситуации.

Инструкция: на основе приведенного бизнес-аудита целевого клиента по компании (таблица 11) проведите расчет процента реализации потенциала компании и сформулируйте цель в стандарте SMART по его повышению (таблица 12).

Таблица 11. Результаты бизнес – аудита крупного ремонтного завода, выступающего заказчиком смазочных материалов

№	Направления анализа текущей ситуации клиента	Информация
1	Предыдущие закупки (2016 год, рубли)	3 143 518 руб.
2	Закупки в 2016 г (рубли)	5 782 589 руб.
3	Какие позиции поставляются вами и конкурентами	Вы поставляете двигатели, шины. Поставляли масло и другие смазочные материалы, позже не прошли по цене. Конкуренты поставляют запасные части и ГОСТовские масла.
4	Потребности в масле, тонны	24 тонны в год
5	Годовой бюджет на закупку масла	2 700 000 руб.
6	Проблемы, нужды	Большая дебиторская задолженность их клиентов перед ними. Поэтому иногда они попадают в просрочку по платежам у вас.

Таблица 12. Постановка SMART-цели по клиенту

Наименование	Категория ABC-анализ	Потенциал клиента	% реализации потенциала	Цель на период (SMART)
ООО «Ремонтный завод N»				

Таким образом, в таблице по результатам бизнес-аудита должна быть представлена следующая информация:

1. Наименование клиента.
2. Категория клиента, которую мы определяем через ABC-анализ – А1, А2, В3 и т. д.
3. Потенциал клиента, под которым мы понимаем бюджет на закупку того, что мы продаем.

4. Процент реализации потенциала рассчитывается на основе данных о том, сколько мы уже продали клиенту по итогам отчетного периода, и того потенциала, который у него выделен на закупку данных товаров или услуг. Например, бюджет клиента составляет 10 млн руб., продали на 1 млн руб., соответственно реализовали 10 % потенциала клиента.

5. Цель на период ставится исходя из результатов бизнес-аудита и по смарту может звучать следующим образом: увеличить процент реализации потенциала до 30 % к концу 2018 года за счет... Вот это «за счет чего» становится понятно по результатам бизнес-аудита. У клиента могут быть какие-то проблемы, значит, за счет решения проблемы. У клиента могут быть нужны, тогда будем реализовывать его нужды. Получившаяся таблица включает в себя всех целевых клиентов, расположенных на интересующей нас территории. По каждому мы должны поставить цели. Таким образом, у нас получилось два кластера целей – территориальные цели и цели по работе с клиентами.

Используя инструменты сегментирования и бизнес-аудита, мы делаем первый шаг к разработке эффективной переговорной стратегии: определяем перечень целевых компаний, в которых мы заинтересованы в наибольшей степени, а также выясняем важнейшие параметры их деятельности, позволяющие поставить коммерческие цели и осуществить планирование работы отдела продаж на последующий год.

Декомпозиция целей продаж

Далее необходимо применить методологию долгосрочного планирования. Каждую из поставленных целей мы должны декомпонировать, затем оценить риски по целям и задачам декомпозиции, а затем составить календарный план (рисунок 13).

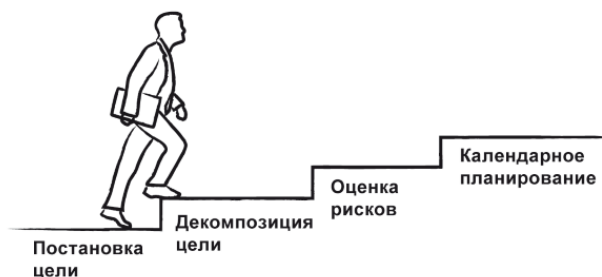


Рисунок 13. Последовательность работ при долгосрочном планировании продаж

Декомпозиция – классический термин проектного управления. Мы в своей работе используем табличный вариант декомпозиции (таблица 13).

Таблица 13. Декомпозиция цели по развитию продаж целевому клиенту

SMART-цель по развитию целевого клиента								
Подцель 1			Подцель 2			Подцель 3		
Задача 1.1	Задача 1.2	Задача 1.3	Задача 2.1	Задача 2.2	Задача 2.3	Задача 3.1	Задача 3.2	Задача 3.3

На практике вы можете применять графическую форму, использовать различные способы декомпозиции. Суть при этом не меняется: декомпозиция – это расщепление целей на подцели, подцелей на задачи и т. д. В таблице представлена двухуровневая декомпозиция, которая, как правило, достаточна для продавцов. Сама форма таблицы весьма условна, так как подцелей может быть больше, или меньше, так же, как и задач. Тем не менее, формализация планов позволяет добиться определенной системности, а сами работники восприимчивы к четкости инструмента и с удовольствием заполняют эти таблицы.

Пример работы с инструментом

Продолжаем работать с примером по поставке смазочных материалов крупному ремонтному заводу N. Так может выглядеть декомпозиция цели, поставленной по результатам бизнес-аудита (таблица 14):

Таблица 14. Декомпозиция целей продаж для ООО «Ремонтный завод N»

SMART-цель по развитию целевого клиента								
Во 2 квартале 2018 г. осуществить поставку масла И-40 объемом 0,6 т для технологического оборудования								
Подцель 1			Подцель 2			Подцель 3		
До 28 февраля 2018г. встретиться с отделом снабжения			До 7 марта 2018 сформировать коммерческое предложение (КП)			До 20 марта 2018г. провести переговоры с отделом снабжения		
Задача 1.1	Навстречу астрону		Задача 2.1	Пронализировать предложение конкурента		Задача 3.2	Обсудить КП, отправить на тех. данные.	
Задача 1.2	Вызвать конкурента		Задача 2.2	Сформировать КП		Задача 3.3	Обсудить условия поставки	
Задача 1.3	Выявить трудности и проблемы		Задача 2.3	Подготовить презентацию компании				
						Задача 3.1	Провести презентацию	

Практикум «декомпозируем цели продаж»

Выполнение задания позволит вам приобрести навык декомпозиции (расщепления) цели на понятные и доступные для выполнения подцели и задачи.

Инструкция: на основе заданной цели по работе с ключевым клиентом проведите двухуровневую декомпозицию (таблица 15). Разбираем ситуацию продажи тренинга крупному корпоративному клиенту.

Таблица 15. Декомпозиция целей продаж для компании Z

SMART-цель по развитию целевого клиента								
Во 2 квартале 2018г. осуществить обучение 60 менеджеров продаж компании Z по программе в объеме 24 часов.								
Подцель 1			Подцель 2			Подцель 3		
До 28 февраля 2018г. провести первый этап переговоров с руководителем отдела обучения			До 7 марта 2018 провести исследование потребности в обучении у категорий: руководители отделов, менеджеры по продажам			До 20 марта 2018г. сформировать программу тренинга под запрос клиента и утвердить ее у заказчика		
Задача 1.1	Задача 1.2	Задача 1.3	Задача 2.1	Задача 2.2	Задача 2.3	Задача 3.1	Задача 3.2	Задача 3.3

Таким образом, в результате декомпозиции целей мы получаем не только сформулированный желаемый результат нашей работы, но и промежуточные «итоги», которые выступают ориентирами для наших работников и точками контроля для руководителей отделов продаж.

Оценка рисков

Следующий шаг в технологии планирования позволяет спрогнозировать возможные проблемы и угрозы, с которыми мы можем столкнуться в процессе реализации намеченных планов, предвосхитить их и предусмотреть профилактические мероприятия. Эта работа предполагает оценку рисков. Мы используем максимально простой, понятный, и, главное, работающий инструмент оценки рисков по декомпозиции целей.

Графическая модель метода

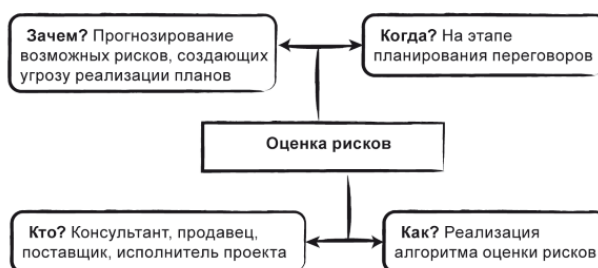


Рисунок 14 – Метод оценки рисков

Описательная модель метода

На основе декомпозиции целей необходимо определить факторы, влияющие на реализацию планов, и на их основе сформулировать рисковые события. По каждой задаче, как правило, формулируем два-три значимых фактора, каждый из которых может содержать в себе два-три риска. Далее инструмент предполагает процедуру оценки вероятности каждого риска, а также разработку определенных мероприятий, позволяющих либо предотвратить возникновение угрозы, либо снизить ее последствия. Результаты работы с рисками фиксируются в табличной форме (таблица 16).

Таблица 16. Оценка рисков

Определение факторов, влияющих на эффективность реализации SMART – цели по клиенту	
Формулировка рискованных событий	
Оценка вероятности возникновения рискованных событий	
Варианты действий, направленные на снижение вероятности возникновения рискованных событий (варианты реагирования)	

Алгоритм работы с методом

Предполагает следующие действия:

1. Рассматриваем первую задачу по таблице декомпозиции и определяем факторы, влияющие на ее реализацию. Например, перед нами стоит задача встретиться с клиентом. Какие факторы могут повлиять на ее решение? Готовность клиента встречаться, наличие у нас времени для встречи, наличие информации для подготовки уникального торгового предложения к встрече с этим клиентом. Исходя из этих факторов, мы формулируем рискованные события:

- фактор готовности клиента встречаться может сопровождаться рискованным событием неготовности клиента к встрече.
 - фактор наличия у нас времени, риск – у нас нет времени.
 - фактор наличия информации для подготовки уникального торгового предложения.
- Рискованное событие- закрытый клиент, в открытых источниках отсутствует нужная нам информация, поэтому не можем сформулировать уникальное торговое предложение.

Важно отметить, что на этапе идентификации стоит задача проанализировать все возможные факторы, влияющие на успех решения задачи с разных сторон. Мы пока не задумываемся о том, насколько серьезной или реалистичной является та или иная угроза. Таким образом, в результате этого этапа мы подошли к описанию перечня рискованных событий.

2. Оцениваем вероятность возникновения каждого риска по шкале низкая, средняя, высокая. При оценке мы исходим из личного опыта, наших знаний о клиенте, собственного понимания организационной ситуации. Таким образом, оценка рисков имеет достаточно субъективный характер. Например, оценивая риск того, что клиент может быть не готов к встрече, мы вспоминаем опыт взаимодействия с ним, или попытки пробиться к этому клиенту со стороны конкурентов, которые не увенчались успехом. Таким образом, мы оцениваем этот риск как высокий. Другой риск – отсутствие у нас времени на встречу с клиентом. Это риск низкой вероятности, т. к. мы всегда найдем время для клиента, который нам интересен.

3. На последнем этапе реализации этого инструмента для рисков высокой вероятности нужно сформулировать варианты предотвращения – что можно сделать, чтобы они не случились. Для рисков со средней и низкой вероятностью необходимо предусмотреть варианты реагирования, т. е. сценарии поведения в том случае, если риск свершится. Таким образом, мы формулируем варианты предотвращения и варианты реагирования.

Пример работы с инструментом

Представим пример оценки рисков при работе с компанией Z по программам обучения менеджеров (таблица 17).

Таблица 17. Оценка рисков работы с клиентом

Определение факторов, влияющих на эффективность реализации SMART-цели по клиенту	Мы получили статус официального партнера – тренера для компании Z
Формулировка рискованных событий	Внутренний тренер компании будет сопротивляться приходу внешнего провайдера
Оценка вероятности возникновения рискованных событий	Высокая

Варианты действий, направленные на снижение вероятности возникновения рискованных событий (варианты реагирования)	Поддержка постоянного общения. Добиться расположения. Согласовывать программы с внутренним тренером, показывать значимость его мнения. Помочь решить какую-то проблему, связанную с обучением. Продемонстрировать высокий профессионализм и заручиться поддержкой самих обучающихся.
---	--

Раздел по рискам особенно актуален, т. к. системно работа с рисками мало где ведется. *Это у нас на уровне национального бедствия – начиная с правительственных проектов, заканчивая ежегодными проблемами коммунальных служб. Эта ментальная особенность: один день прошел и слава богу. В отечественном бизнесе тоже мало кто планирует и что-то предусматривает. Поехал к клиенту, а встречу не назначил – клиента на месте нет.*

Поехал к другому клиенту – оказалось, что нужный человек уже в компании не работает. Сделал уникальное торговое предложение – оказалось, что совсем не уникальное. Это называется простым русским словом разгильдяйство, а по сути, это отсутствие работы с рисками.

Даже такой простой инструмент позволит любому менеджеру продаж повысить свою эффективность за счет снижения количества непродуктивных операций.

Календарный план по работе с клиентами

После того, как риски определены и оценены, переходим к завершающему этапу долгосрочного планирования – составлению календарного плана. Это таблица, где перечисляются задачи, которые далее распределяются определенным образом в календаре. Например, если шаг планирования месяц, значит задачи распределяются помесячно. Можно сделать недельное или поквартальное планирование. Задачи в календарный план заносятся из декомпозиции целей, где они располагаются последовательно. Соответственно, мы понимаем очередность выполнения задач. Ровно в такой же последовательности они вписываются и в календарный план (таблица 18). Задачи в перечне нумеруются.

Таблица 18. Календарный план

Наименование клиента		SMART-цель по работе с клиентом			
№	Задача	Год, полугодие, квартал			
		1 КВАРТАЛ 2018	2 КВАРТАЛ 2018	3 КВАРТАЛ 2018	4 КВАРТАЛ 2018
1					
2					
3					

Для составления списка задач также обязательно использовать перечень рискованных событий с вариантами их предотвращения, которые также должны быть занесены в календарный план. Например, задача № 3 в декомпозиции связана с высоковероятностным риском. Значит

мероприятия по его предотвращению, как отдельные работы, должны быть зафиксированы в календарном плане до задачи № 3. Например, в задаче «встреча с клиентом» существует риск его неготовности встречаться с нами. Как мы можем предотвратить этот риск? Например, регулярно поздравлять клиента с праздниками.

В сегменте B2B ничего не делается быстро, без предварительной подготовки. Можно отрабатывать клиента 2 года, прежде чем он согласится с вами встретиться, – это нормальная ситуация.

Поэтому такая ненавязчивая навязчивость – это вариант предотвращения риска неготовности клиента встречаться. Я вношу в календарный план задачу 3 – встретиться с клиентом, а перед ней фиксирую задачу 3А – использовать информационные поводы для общения с клиентом. Таким образом, все варианты предотвращения рисков вносятся в календарный план как отдельные задачи.

Варианты реагирования по факторам с умеренной и низкой вероятностью возникновения мы никуда не вносим. Нужно иметь их в виду и четко понимать, что делать, если произойдет та или иная неприятная для нас ситуация.

Резюме по факту:

- Формирование стратегии – это пошаговый и глубокий анализ потребностей и интересов клиента, четкое планирование собственных целей, проработанный подход к формированию предложения;

- Выбор стратегии основан на сегментировании целевых клиентов, что позволяет выделять наиболее значимых для компании заказчиков и ставить цели по усилению или снижению деловой активности в отношении каждого клиента;

- Выбор стратегии также основан на результатах бизнес-аудита, позволяющих определить потенциал клиента и процент его реализации, а также планировать конкретные действия в отношении компаний-заказчиков по повышению эффективности использования этого потенциала;

- Эффективная стратегия всегда содержит конкретные действия по работе с клиентом и включает в себя не только прямые задачи по развитию продаж, но и работы по предотвращению наступления рискованных событий.

Таким образом, мы реализовали два принципа работающей стратегии – направленность на работу с целевыми клиентами и адресность. Впереди согласование интересов и соответствие внешним и внутренним факторам переговоров.

Глава 2 / Часть 2

Как согласовать интересы всех участников переговорного процесса



Эффективная переговорная стратегия не является пошаговым руководством к действию, она преследует несколько иную ключевую цель. Для того чтобы быстро ориентироваться в переговорном потоке, иметь возможность реагировать на разнообразные аргументы и контраргументы оппонента без потери запланированной результативности важно в полной мере понимать интересы и потребности заказчика. Чего он хочет от потенциального партнера? Какие условия договора выступают принципиально значимыми? Какой результат переговоров может рассматриваться им как оптимальный? Сбор информации и ответы на эти вопросы в процессе планирования позволят нам прогнозировать содержание ключевых аргументов оппонента и его возражения.

Не менее важной задачей этого этапа становится четкое осознание собственных целей и ориентиров, а также тех границ, в рамках которых эти цели могут варьироваться. Чего мы хотим в качестве результата переговоров? Какие условия мы рассматриваем как приемлемые? Где граница, ниже которой компромисс с заказчиком становится невозможным? и т. д. и т. п.

Формирование максимально полного представления об интересах обеих сторон переговорного процесса позволяет:

- выбрать наиболее оптимальную стилистику переговоров;
- держать под контролем основные позиции, влияющие на результат всего процесса;
- стремиться к максимальному удовлетворению потребностей обеих сторон.

Предлагаем познакомиться с инструментом, который позволяет достигать всех указанных выше целей, структурируя этап согласования интересов в виде модели стратегического планирования переговоров.

Стратегическое планирование переговоров

Графическая модель метода

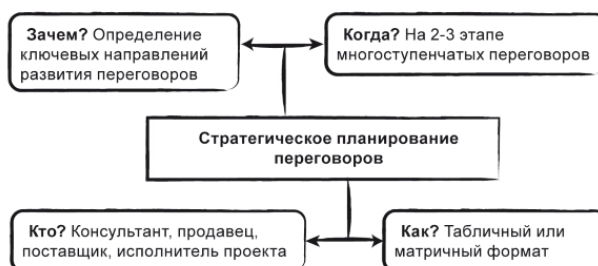


Рисунок 15. Модель стратегического планирования переговоров (платформа переговоров)

Описательная модель метода

Инструмент «Платформа переговоров» имеет аналитический характер, т. к. позволяет не только зафиксировать ключевые потребности участников, но и определить возможные направления развития переговорного процесса, а также выявить те области, которые вызовут наибольшее напряжение. Использование этого инструмента помогает сформировать стратегию взаимодействия с клиентом, даже при наличии разногласий по существенным условиям будущего контракта. Таким образом, основная его цель – это построение долгосрочных отношений с клиентом на основе принципов взаимной выгоды и партнерства.

Инструмент предназначен для использования, прежде всего, той стороной, которая выступает исполнителем заказа (консультант, продавец, поставщик и т. д.) и вынуждена работать в условиях конкурентного давления.

Алгоритм работы с методом

Предполагает следующие действия:

1. Построение шаблона модели в виде таблицы

Наши интересы (интересы стороны 1)	Область поиска компромиссов										Интересы клиента (интересы стороны 2)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

В матрице должны быть представлены интересы обеих сторон переговорного процесса – продавца и покупателя. Задача продавца – продать продукт или услугу, задача клиента – максимально соблюсти свои интересы и добиться выгодных условий при покупке. Область, которая находится между столбцами – это область поиска компромисса, где далее будут строиться линии интересов стороны один и стороны два.

2. Составление списка интересов обеих сторон и занесение их в соответствующую графу в порядке убывания значимости. Значимость определяется наиболее актуальными в данный момент времени потребностями поставщика и клиента относительно друг друга и ситуации, в которой стороны находятся.

При составлении перечня потребностей важно отталкиваться не от абстрактных целей, которые сторона «в принципе хотела бы добиваться всегда и в любых условиях», а от особенностей и возможностей второй стороны в удовлетворении заявленных интересов. Таким образом, меняется клиент – меняются тактические интересы, и каждый новый клиент требует пересмотра целевых установок и ожиданий от каждой конкретной сделки в рамках имеющейся у компании общей стратегии развития. Аналогичный тезис работает и относительно ситуации: меняется ситуация – меняются интересы: на первое место может выходить стабильность, или на первое место может выходить локальный интерес.

При заполнении столбца «Интересы клиента» необходимо ориентироваться на понимание клиентского запроса, сформированное на первых этапах переговоров с использованием инструментов снятия интересов и потребностей клиента. В процессе выяснения запроса важно

получить от клиента такую информацию, которая позволит найти наиболее оптимальную комбинацию интересов обеих сторон. Наличие ответов на вопросы «Чего хотим мы?» и «Чего хочет клиент?» – это те опорные точки, от которых можно выстраивать стратегии взаимовыгодного сотрудничества. Таким образом, чем точнее будет сформулирован запрос клиента, тем точнее и объективнее «сработает» Платформа переговоров.

Подчеркнем, что инструмент предполагает определение равного количества потребностей клиента и исполнителя. Это важно, т. к. на основе иерархии интересов клиентов и поставщика строится график поиска компромисса.

3. Соединяем интересы поставщика и клиента, находящиеся на одной ранговой позиции, т. е. друг напротив друга, горизонтальными линиями. Таким образом, получается количество парных интересов по количеству потребностей, зафиксированных в столбцах один и три.

4. На каждой горизонтальной линии проводим оценку выраженности интересов стороны один и стороны два с использованием шкалы от 0 до 10. Шкала для поставщика начинается слева направо (от 0 до 10), шкала для клиента начинается справа налево (от 0 до 10). Для наглядности точки, обозначающие значимость интересов для клиента и поставщика, можно отмечать разными цветами.

5. Для построения линии интересов клиента необходимо объединить вертикальной чертой все точки на горизонтальных линиях, которыми мы оценили значимость каждой потребности клиента. Эти же действия проводятся относительно линии интересов поставщика. В результате на графике отражены две кривые, зеркально отражающие пожелания сторон переговорного процесса друг к другу.

6. Аналитический этап работы с инструментом предполагает выявление тех позиций, которые могут стать основой для поиска компромиссных решений. Для этого необходимо провести анализ дельты, т. е. разницы между точками графиков, находящихся на одной горизонтальной линии. Дельта может находиться в границах от 0 до 20 баллов. Максимальная дельта свидетельствует о том, что в этом вопросе интересы двух сторон предельно расходятся, а значит сторонам будет сложнее всего договориться. В тех позициях, где дельта равна или стремится к нулю, в переговорах не возникнет существенных затруднений.

7. Поиск стратегии проведения следующего этапа переговоров требует соотнесения интересов клиента и интересов поставщика. В результате этого соотнесения исполнитель заказа приходит к осознанию, удовлетворение каких потребностей клиента позволит ему выйти на достижение собственных заявленных целей. Таким образом, графики показывают, за счет какой комбинации интересов двух сторон можно двигаться в сторону компромиссного решения.

При использовании этого метода важно понимать, что он основывается на субъективном понимании ситуации в работе с конкретным клиентом. Если потребности клиента не выяснены, то получившаяся линия интересов клиента будет далека от реальной ситуации. Таким образом, наиболее эффективно использовать данный инструмент в многоступенчатых переговорах, когда уже сняты и конкретизированы запросы клиента.

Как это работает? Модель стратегического планирования переговоров в действии.

Этот инструмент является универсальным при работе с заказчиками в сегменте B2B. Приведем пример применения этого инструмента с клиентом, заинтересованным в новом поставщике запчастей для производственного предприятия (таблица 19).

Таблица 19. Пример формирования матрицы стратегического планирования переговоров



Для поставщика в приведенном примере прибыль как цель конкретного контракта, имеет 10 баллов; лидерство, как существенное преимущество в поставках по сравнению с конкурентами – 7 баллов; стабильность работы с заказчиком и уверенность в долгосрочном сотрудничестве – 6 баллов; лояльность клиента или готовность понимать и принимать наши недоработки-3 балла. Все точки на горизонтальных линиях мы объединили, что позволило построить кривую интересов поставщика.

Та же процедура проделывается с интересами клиента. В нашем примере для клиента важна система скидок – 10 баллов, четкость в работе – 6 баллов, оперативность – 6 баллов, готовность помочь – 7 баллов. Объединение точек показывает нам линию интересов клиента.

Получилось две линии, и каждая сторона в процессе переговоров «гнет свою линию». Для того чтобы выявить потенциальные позиции, где возможно найти компромисс, необходимо провести анализ дельты, т. е. выявить разницу между графиками. В примере максимальная дельта находится на уровне первого интереса, что свидетельствует о том, что именно в этом вопросе позиции двух сторон максимально расходятся. Здесь будет сложнее всего договориться. Там, где дельта минимальная, договориться будет легко. Самый бесконфликтный вариант – нулевая дельта. Это свидетельствует о равенстве интересов сторон. В данном случае клиент очень рассчитывает на систему скидок, тогда как наша ведущая цель связана с максимизацией прибыли. Эти два интереса по сути противоречивы, и могут стать камнем преткновения в конкретной переговорной ситуации. Вместе с этим, исполнитель заинтересован в получении лояльного клиента, тогда как заказчик хотел бы получить исполнителя, готового помогать, консультировать, решать попутно возникающие вопросы. Эти цели двух сторон переговорного процесса находятся максимально близко друг от друга, что может стать поводом для взаимного усиления – мы получаем лояльного клиента, а заказчик – готового помогать поставщика.

Собственно, по этому принципу происходят дальнейшие действия по поиску компромиссов. Необходимо соотнести интересы клиента и интересы поставщика:

- мы получим прибыль, если клиент получит скидки;
- мы получим лидерство, если клиент будет удовлетворен четкостью в работе и соблюдением договоренностей;
- мы получим стабильные заказы от данного клиента, если будем оперативными;
- мы получим лояльного клиента, если будем проявлять готовность помочь.

Таким образом, график показывает, за счет какой комбинации интересов двух сторон мы будем двигаться в сторону компромиссного решения.

Практикум «анализ интересов сторон переговорного процесса»

По приведенной ситуации:

1. Определите интересы обеих сторон переговорного процесса;
2. Заполните прилагаемый шаблон инструмента «Стратегическое планирование переговоров»;
3. Сформулируйте комбинации интересов, позволяющие удовлетворить потребности обеих сторон переговорного процесса.

Кейс для анализа:

Заказчик – крупное отечественное промышленное предприятие, получило целевое государственное финансирование на закупку новой технологической линии. Производством и продажей необходимого оборудования давно и успешно занимается США. В России есть не очень качественный аналог, опыта работы с российским производителем у предприятия нет. Для заказчика, помимо качества самого оборудования и монтажа, очень желательно наличие сервисного обслуживания и быстрого устранения неполадок, а также возможность обучения работников предприятия, которые будут обслуживать эту техническую установку.

Отечественный производитель, который хотел бы выступить поставщиком оборудования, запустил это производство недавно, технология еще полностью не обкатана, есть определенные риски в отношении качества и сроков поставки заказа. Для поставщика очень важна обратная связь от заказчика, позволяющая выявить недоработки для дальнейшего их устранения. Стоимость заказа обещает быть значительной, вместе с тем, опыт показывает, что сервисное обслуживание обходится поставщику в значительные потери времени и финансовых средств.

Американский производитель, который также очень заинтересован в получении этого заказа, неоднократно выступал поставщиком оборудования для завода. Качество и сроки осуществления заказа всегда удовлетворяли заказчика. Отлажена система обучения сотрудников работе на новой установке, традиционно программа обучения входит в стоимость оборудования. По возникающим проблемам могут проконсультировать удаленно, услуги по сервисному обслуживанию не оказывают. Стоимость оборудования примерно на 30 % выше по сравнению с отечественным аналогом.

Факторы внешней среды: национальная экономика функционирует в условиях импортозамещения и резкого ограничения количества контрактов с западными партнерами. Вместе с тем, у заказчика есть возможность обосновать необходимость сотрудничества с американским производителем, хотя для этого придется прикладывать определенные усилия на всех этапах реализации проекта. Государство усилило контроль над целевым использованием средств, выделяемых на техническую модернизацию производств. Ответственность по проекту будет осуществляться на самом высоком уровне, в т. ч. в комиссии с участием представителей соответствующих органов государственной власти.

Комментарии к заданию: в процессе работы с кейсом попробуйте посмотреть на ситуацию с позиций заказчика и отечественного поставщика. В результате необходимо сформировать две кривых интересов (таблица 20), а также сформировать комплиментарные пары, позволяющие сблизить интересы обеих сторон и найти почву для сотрудничества.

Таблица 20. Матрица стратегического планирования переговоров

Наши интересы (интересы стороны 1)	Область поиска компромиссов										Интересы клиента (интересы стороны 2)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.											1.
2.											2.
3.											3.
4.											4.
Наши интересы (интересы стороны 1)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Интересы клиента (интересы стороны 2)

Для уточнения наших интересов и интересов клиента, а также более детального планирования хода переговоров можно использовать дополнительные табличные формы инструмента «Платформа переговоров». Мы не будем рассматривать этот инструмент как отдельную методику – это скорее комплиментарная модель к методу стратегического планирования переговоров. С помощью этого метода мы не только планируем ход переговоров, но и пытаемся найти точки соприкосновения, т. е. те ситуации и интересы, где заказчик и исполнитель имеют взаимодовольствующие потребности или одинаковую точку зрения на решение задачи. Эти точки контакта мы можем использовать и в начале, и в конце переговоров, как трамплин для обсуждения более сложных вопросов. Те ситуации, где наши интересы совпадают, незаменимы при работе с сопротивлениями, возражениями, или, когда нужно стимулировать клиента к принятию решения.

Инструмент предполагает работу с тремя табличными формами, позволяющими провести анализ целей участников, имеющихся у них интересов и тех приемлемых итогов, к которым стремятся обе стороны переговорного процесса.

Алгоритм работы с методом

1. Работа с таблицей «Цели участников переговоров» (таблица 21).

Таблица 21. Цели участников переговоров

A	НАША ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ В РАБОТЕ С КЛИЕНТОМ:	
B	НАШИ ЦЕЛИ НА ЭТУ ВСТРЕЧУ:	ЦЕЛИ КЛИЕНТА:

В первой строке таблицы (A) необходимо зафиксировать главную цель работы с клиентом. Мы ее смартуем: она должна быть конкретна, измерима, распределена во времени.

Откуда берется эта цель? Она является результатом бизнес-аудита, в процессе которого мы проводим оценку потенциала клиента. По итогам бизнес-аудита мы принимаем решение, сколько процентов этого потенциала мы хотели бы реализовать. Этот желаемый для нас результат и становится главной целью переговоров, которая может звучать, например, так: реализовать 20 % потенциала клиента к такому-то периоду с помощью определенных инструментов.

Далее главная цель декомпозируется на подцели и, планируя последующий этап переговоров, мы формулируем свою цель в рамках этапа. Взаимодействие с клиентом в рамках сложных многоступенчатых переговоров предполагает целую серию встреч. Каждый этап требует определения своей промежуточной цели, так как понимание только итогового результата не позволяет осуществлять пошаговое планирование. Необходимо понимать, что сначала должны быть достигнуты договоренности в одном вопросе, потом в другом, потом в третьем, в результате мы подойдем к реализации главной цели.

Для сопоставления целей поставщика и заказчика и дальнейшего поиска компромиссов на этапе планирования переговоров требуется сформулировать цели обеих сторон. Таким образом, в строке 2 (В) в разных столбцах мы фиксируем собственные промежуточные цели, которых хотели бы добиться от заказчика. Это наши ожидания от клиента, которые важно обсудить на предстоящей встрече.

Во втором столбце необходимо зафиксировать те условия возможного сотрудничества, которые, на наш взгляд, интересно обсудить клиенту. Эта информация является результатом наших предыдущих встреч с клиентом.

2. Работа с таблицей «Интересы и приоритеты участников переговоров» (таблица 22).

Таблица 22. *Интересы и приоритеты участников переговоров*

С 1	ИНТЕРЕСЫ В ПОРЯДКЕ ВАЖНОСТИ	НАШИ ПРИОРИТЕТЫ	ПРИОРИТЕТЫ КЛИЕНТА
Наши интересы		1	2
Интересы клиента		3	4

Таблица интересов и приоритетов имеет 4 столбца. В столбце «Интересы в порядке важности» необходимо провести ранжирование фактических интересов поставщика и клиента **в порядке важности**. Это очень важный момент в работе с инструментом – выстроить интересы, начиная с наиболее для нас значимых, которые напрямую связаны с главной целью работы с данным клиентом.

3-й столбец – перечень приоритетов – включает те условия предстоящей сделки, которые для нас наиболее важны. Так как мы расположили интересы в порядке значимости, можно предположить, что наши приоритеты – это первые два-три наших интереса из второго столбца.

В последнем столбце мы фиксируем те приоритеты клиента из перечня наших интересов, которые для него также могут быть значимы. Интересы клиента также записываются в порядке важности – от максимума к минимуму.

Примерно по той же логике работаем с интересами клиента в соответствующей строке таблицы. Его наиболее первостепенные интересы в отношении будущего контракта необходимо зафиксировать в самом начале списка во втором столбце.

Далее в столбце «наши приоритеты» фиксируются те наши первостепенные выигрыши, которые формируются из интересов клиента. Т. е. необходимо определить, какие позиции из списка того, что хочет клиент, также приоритетны для нас. Например, клиент хочет стабильного долгосрочного сотрудничества с поставщиком. Для нас это тоже важно, поэтому, в данном случае, это будет наш приоритет из интересов клиента.

В последнюю ячейку мы заносим приоритеты клиента из его же интересов. Логично предположить, что наиболее приоритетными будут те интересы, которые мы расположили на верхних позициях столбца 2.

Основная работа с таблицей – это анализ наших приоритетов и приоритетов клиентов. При этом в поле нашего внимания находятся верхние и нижние части столбцов. Ищем совпадения в полях 1 и 2; 3 и 4. Если совпадения есть – это те ситуации, когда мы имеем знак равно между своими и клиентскими интересами. Это очень важные позиции, которые показывают точки пересечения – чем мы можем быть друг другу полезны. Это потенциальная платформа для переговоров, от которой можно отталкиваться, к которой можно возвращаться, в случае, казалось бы, непреодолимых противоречий. Общность интересов возможно использовать как в начале, так и в конце переговоров для стимулирования готовности к сотрудничеству, а также в процессе переговоров для работы с возражениями. То есть, на помощь приходит аргументация, заостряющая внимание на взаимном интересе сторон друг к другу: «Действительно, есть вопросы, требующие дополнительных договоренностей, но, тем не менее, мы сходимся в целом

ряде моментов, что подчеркивает наше одинаковое видение ситуации возможного сотрудничества».

3. Работа с таблицей «Предпочтительная комбинация интересов» (таблица 23).

Таблица 23. *Предпочтительная комбинация интересов участников переговоров*

Предпочтительная комбинация интересов		
ЛУЧШИЙ ИТОГ	ПРИЕМЛЕМЫЙ ИТОГ	ХУДШИЙ ИТОГ

В последней таблице мы должны отразить предпочтительные комбинации интересов участников переговоров. Практика показывает,

что необходимо быть готовым к разным вариантам развития событий, поэтому желательно предусмотреть три сценария – лучший, приемлемый и худший итог переговоров.

Понимая, какие интересы участников совпадают, а какие интересы могут стать основой для компромиссного решения, мы формируем разные сценарии – итоги.

Например, наш интерес – сделать максимальный объем продаж (наир. 10 тонн сырья). Интерес клиента в этой сделке – получить максимальную скидку. Лучший итог для нас – продажа 10 тонн сырья со скидкой не более 10 %. Приемлемым итогом можем считать продажу 10 тонн со скидкой 15 %. Худший итог – продажа 10 тонн при скидке более 20 %. Таким образом, худший итог – это тот результат, который мы можем себе позволить только тогда, когда он стратегически для нас оправдан. Приемлемый итог – то, к чему мы заранее готовы. В границах этих результатов мы настроены вести переговоры и идти на компромисс. Лучший итог – это те условия, с которых обычно начинаются переговоры, и мы понимаем, что достижение этих условий скорее большая удача, чем реальная возможность.

Пример работы с инструментом

Рассмотрим в качестве примера типовую ситуацию об организации тренингов для повышения качества обслуживания гостей для сети гостиниц, расположенных в Уральском федеральном округе. Необходимость обучения персонала продиктована двумя факторами:

- открытие целого ряда новых отелей, что потребовало выработки и внедрения единых стандартов обслуживания;
- повышение требований к качеству работы персонала с клиентами в связи с ожидающимся наплывом гостей на ЧМ-2018. Техническое задание включало в себя следующие существенные условия договора:
 - разработку методических материалов для слушателей, фиксирующих основные цели, ценности и принципы обслуживания гостей;
 - обучение в тренинговом формате таких категорий работников, как портье, швейцары, горничные и администраторы.

Общее количество обучающихся – 210 человек. Всего планировалось обучить 15 групп по 14 человек. Продолжительность тренинга в одной группе – 8 часов. Общая продолжительность обучающих мероприятий – 15 рабочих дней;

- необходимые для организации тренинга ресурсы предоставляет заказчик: конференц-зал, оборудование, возможность тиражирования материалов тренинга;
- начальная стоимость проекта, которую заявляет заказчик – 300 000 руб.

Общая информация по исполнителю: тренинговая компания, имеющая большой опыт работы по внедрению стандартов обслуживания в сфере услуг, в т. ч. в индустрии гостеприим-

ства. Территориально расположена в Москве, но имеет планы на открытие дополнительного офиса в Сибирском федеральном округе, что позволит работать и на нужды Зауралья. Предлагаемая стоимость проекта для компании такого масштаба ниже среднего.

Представим результаты этапа планирования переговоров с заказчиком, проведенного руководителем тренинговой компании.

Цели участников переговоров

A	НАША ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ В РАБОТЕ С КЛИЕНТОМ: зайти на рынок тренинговых услуг Уральского федерального округа и оценить потенциал этого рынка в индустрии гостеприимства	
B	НАШИ ЦЕЛИ НА ПЕРВУЮ ВСТРЕЧУ С ЗАКАЗЧИКОМ:	ЦЕЛИ КЛИЕНТА:
	<ul style="list-style-type: none"> • оценить перспективы дальнейшего роста сети гостиниц; • оценить возможности повышения стоимости обучения; • уточнить детали по существенным условиям договора 	<ul style="list-style-type: none"> • заключить контракт с тренинговой компанией на указанных условиях

Таким образом, ключевая цель тренинговой компании связана не с данным конкретным клиентом, а с возможностью «прощупать почву», прежде чем выходить на новый для компании рынок. Можно предположить, что финансовые условия сделки в этом случае для исполнителя будут менее значимы, чем возможность контакта с перспективными в будущем клиентами.

Интересы и приоритеты участников переговоров

Анализ интересов и приоритетов заказчика и исполнителя позволил выявить точки пересечения обеих сторон, на основании чего формируется платформа переговоров. В нашем случае это темы, связанные с профессионализмом и качеством услуги, а также с возможностью долгосрочного сотрудничества компаний по вопросам обучения.

С1	ИНТЕРЕСЫ В ПОРЯДКЕ ВАЖНОСТИ	НАШИ ПРИОРИТЕТЫ	ПРИОРИТЕТЫ КЛИЕНТА
Наши интересы	<ul style="list-style-type: none"> - осуществить взаимодействие с представителями индустрии гостеприимства Уральского федерального округа, оценить потенциал рынка; - продемонстрировать профессионализм для укрепления репутации тренинговой компании на новой территории; - получить лояльного к компании клиента, готового заказывать аналогичные услуги в будущем; - получить прибыль от реализации тренинговой услуги; - усилить составляющую типового тренинга «Международные стандарты обслуживания в гостиничном бизнесе», в перспективе сделать отдельный тренинг; - сократить сроки выполнения проекта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществить взаимодействие с представителями индустрии гостеприимства Уральского федерального округа, оценить потенциал рынка. 2. Продемонстрировать профессионализм для укрепления репутации тренинговой компании на новой территории. 3. Получить лояльного к компании клиента, готового заказывать аналогичные услуги в будущем 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Получить профессиональную услугу, которая реально позволит улучшить стандарты обслуживания в гостиницах. 2. Перевести тренинговую компанию в ранг партнера, что позволит в дальнейшем быстро решать проблемы определенного типа и получать более выгодные условия оплаты.

Интересы клиента	<ul style="list-style-type: none"> - максимально соблюсти существенные условия договора в части оплаты услуг тренинговой компании; - получить тренинговую услугу высокого качества, что позволит улучшить стандарты обслуживания в гостиницах; - оценить уровень готовности персонала к внедрению международных стандартов обслуживания; - оценить профессионализм работы тренинговой компании для продолжения сотрудничества в виде проведения тренингов по внедрению международных стандартов обслуживания; - использовать репутацию московской тренинговой компании в маркетинговых целях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продемонстрировать профессионализм для укрепления репутации тренинговой компании на новой территории. 2. Отработать новый блок типовой программы «Международные стандарты обслуживания в индустрии гостеприимства». 3. Получить лояльного к компании клиента, готового заказывать аналогичные услуги в будущем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Максимально соблюсти существенные условия договора в части оплаты услуг тренинговой компании. 2. Получить тренинговую услугу высокого качества, что позволит улучшить стандарты обслуживания в гостиницах. 3. Оценить уровень готовности персонала к внедрению международных стандартов обслуживания.
------------------	--	--	--

Интересы и приоритеты участников переговоров

На завершающем этапе планирования встречи с заказчиком обнаруженные интересы сгруппированы и получено три сценария развития ситуации от наиболее к наименее благоприятному для исполнителя исходу переговорного процесса.

ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНАЯ КОМБИНАЦИЯ ИНТЕРЕСОВ:		
ЛУЧШИЙ ИТОГ	ПРИЕМЛЕМЫЙ ИТОГ	ХУДШИЙ ИТОГ
Осуществить проект в течение 15 рабочих дней за 450 тыс. руб.	Осуществить проект в течение 10 рабочих дней за 300 тыс. руб.	Осуществить проект в течение 15 рабочих дней за 300 тыс. руб.

Предпочтительная комбинация интересов участников переговоров

Практикум «применение инструмента «платформа переговоров»

На основании приведенной ситуации попробуйте сформулировать различные итоги переговорного процесса для следующих ситуаций:

- для заказчика относительно желаемой стоимости тренинговой услуги;
- для заказчика относительно улучшения стандартов обслуживания в гостиницах;
- для исполнителя относительно цели, связанной с оценкой потенциала рынка тренинговых услуг в Уральском федеральном округе;
- для исполнителя относительно разработки и продажи нового тренинга «Международные стандарты обслуживания в гостиничном бизнесе».

Работа с закупочным комитетом

Определение ключевых направлений и согласование интересов различных сторон в переговорах требует от нас перехода к следующему этапу планирования. Здесь мы будем уточнять и конкретизировать информацию о тех конкретных руководителях и сотрудниках, которые могут повлиять на важные для нас решения – у кого осуществлять закупку расходных материалов, с кем сотрудничать по вопросам обучения, какую компанию выбрать субподрядчиком для выполнения работ по крупному контракту и т. д. Речь пойдет о работе с закупочным комитетом.

Для начала определимся с терминами. Традиционно под закупочным комитетом понимается структурная единица, принимающая решение о покупке товаров, необходимых для предприятия. На практике этот организационный центр административно закреплен за подразделением, занимающимся закупками, но имеет очень подвижный состав. В закупочный комитет входят те лица, которых прямо или косвенно касается планируемая закупка. И это далеко не всегда формализованная группа. Зачастую это группа лиц, которые могут не знать друг друга, не работать по общим целям и задачам, но все они в разной мере могут влиять на принятие решения по работе с конкретным поставщиком. Таким образом, в зависимости от ситуации, в закупочный комитет могут входить руководители и работники из разных структурных подразделений компании. Там могут оказаться генеральный директор предприятия, финансовый директор, главный механик, директор по закупкам, специалисты по закупкам, главный энергетик, руководитель службы безопасности и т. д. Все, кто, по нашему предположению, могут оказать влияние на решение о сотрудничестве с нами. Почему тема особенно актуальна в сегменте B2B? Работая с крупными заказчиками, очень многие руководители отделов продаж

сталкиваются со сложностями, не до конца понимая расстановку сил в компании – будущем партнере. Это связано с тем, что

в любой организации есть официальное ЛПР – лицо, принимающее решение, а есть ЛДПР – лицо, действительно принимающее решение.

ЛДПР часто остается за кадром, вне возможности нашего прямого контакта с ним, либо мы вообще можем не владеть информацией о том, кто это. Еще плачевнее перспективы в том случае, если мы знаем, кто это, но недооцениваем степень его власти и влияния. При работе с закупочным комитетом может быть много нюансов и мы предлагаем познакомиться с методом, который позволяет частично их учесть и снять некоторые риски при работе с крупным заказчиком.

Метод «Трех Р»

Графическая модель метода



Рисунок 16. Метод «Трех Р» при определении стратегии работы с закупочным комитетом

Описательная модель метода

Авторами классического варианта метода являются наши западные коллеги Уильям Коплин, Майкл О’Лири и Кэрол Гоулд.

Метод предполагает анализ трех составляющих в отношении лиц, входящих в закупочный комитет. Под «три Р» имеется в виду аббревиатура английских терминов «Position» (власть в организации), «Power» (степень активности, т. е. личного участия в принятии решения по вопросу закупки того, что мы предлагаем), «Priority» (отношение к нам и нашему предложению). Эти данные заносятся в таблицу, которая включает в себя 4 столбца. В первом столбце перечисляются все лица, входящие в закупочный комитет, т. е. все те, кто может влиять на принятие решения. Далее в баллах приводятся данные по параметрам «власть в организации», «степень активности (личного участия) в процессе решения», которые мы рассматриваем как с объективных (должностных) позиций, так и с субъективной точки зрения. Также в отдельном столбце фиксируется отношение к нашему предложению каждого члена закупочного комитета. После промежуточных расчетов определяется вероятность принятия положительного решения по нашему предложению (в %) и разрабатывается дальнейшая стратегия работы с каждым членом закупочного комитета и с заказчиком в целом.

Алгоритм работы с методом

1. Заносим в первый столбец табличной формы всех членов закупочного комитета.

2. По каждому члену закупочного комитета проводим анализ власти в организации:

- оценка уровня иерархии (формальной власти) в баллах от 1 до 5. Этот показатель зависит от формальной должности работника в организации. Так, генеральный директор по этой шкале получит 5 баллов, финансовый директор или директор по закупкам – 4 балла, специалист отдела закупок может получить 2 или 1 балл.

- оценка степени лидерства (неформальной власти) в баллах от 1 до 3. Здесь мы определяем реальный авторитет человека в организации и его возможность на уровне личностных контактов влиять на управленческие решения. Если у человека высокая формальная власть, это не значит, что таким же высоким будет балл по лидерству и наоборот. У генерального директора уровень формальной власти может быть 5 баллов, а степень лидерства – 1 балл, т. е. человек не участвует в жизни предприятия, занимается, например, своими политическими амбициями.

Таким образом, по каждому члену закупочного комитета оцениваются два параметра – формальная и неформальная власть.

- оценка интегрального показателя власти. Необходимо найти произведение баллов по уровню иерархии и баллов по степени лидерства. По предыдущему примеру необходимо 5 умножить на 1, что равно 5. Получившуюся оценку заносим в соответствующий столбец таблицы.

3. По каждому члену закупочного комитета проводим оценка степени активности (личного участия) в процессе решения:

- оценка степени активности согласно должностным обязанностям в баллах от 1 до 3;
- оценка степени активности согласно личному мнению о важности идеи в баллах от 1 до 3.

Рассмотрим пример оценки параметра заинтересованности членов закупочного комитета в принятии решения о закупке продукта или услуги, которую мы предлагаем. Предположим, мы предлагаем, оборудование для предприятия. Возможно, генеральный директор был когда-то механиком, и он болезненно воспринимает вопросы, связанные с закупкой оборудования и лично их контролирует. Поэтому степень активности согласно личному мнению может быть максимальной. А согласно должностным обязанностям, как генеральный директор он не должен этим заниматься – эти вопросы находятся в ведении главного механика. Таким образом, в столбце, отражающем степень активности согласно должностным обязанностям, мы поставим 1. Или другой пример. Согласно должностным обязанностям в компании главный энергетик курирует вопросы закупки оборудования. Ставим в соответствующий столбец 3 балла. Но, по личному мнению о важности идеи, этот член закупочного комитета может получить 1 балл, т. к. ему 59 лет, и он готовится уйти на пенсию, вопросы закупки нового оборудования на данный момент его уже мало интересуют.

Так проходит оценка каждого члена закупочного комитета – по степени активности в принятии решения о закупке нашего продукта или услуги согласно должностным обязанностям и личного мнения.

- оценка интегрального показателя активности. Необходимо найти произведение баллов по активности согласно должностным обязанностям и личному мнению. Получившуюся оценку заносим в соответствующий столбец таблицы.

4. Оцениваем показатель «Отношение к нам и нашему предложению» в баллах от -5 до +5 (оценка 0 не используется).

Диапазон личностной позиции членов закупочного комитета может варьироваться от – 5, что свидетельствует о резко отрицательном отношении, при котором нам будут мешать, стремиться убрать из организации, вредить разными способами, до +5, т. е. абсолютно положительного отношения: к нам относятся дружелюбно, нас ждут, нас слушают с нами готовы выстраивать взаимодействие. Промежуточные точки в оценке: -1 – нейтрально отрицательное, при

котором к нам не имеют никаких претензий, но просто не хотят менять поставщика, +1 – отношение нейтрально положительное, при котором серьезного интереса мы не вызываем, но и нет реальных причин противодействия. Итак, каждому члену закупочного комитета выставляется оценка от -5 до +5.

Например, генеральный директор к нам и нашему предложению относится только положительно. Учитывая наши с ним родственные связи, достойно оценки +5. А главный энергетик нас не воспринимает, т. к. у него есть свой поставщик, который учитывает его личные интересы. Таким образом, по этому руководителю проставляем балл -5.

5. Подведение итоговых баллов по каждому члену закупочного комитета.

Для этого необходимо перемножить произведение оценок по показателям «Власть в организации», «Степень активности» и оценку по столбцу «Отношение к нам и нашему предложению» с учетом знака. Например, в 1-м столбце была оценка 5, во втором – оценка 3, в третьем – оценка +5. Произведение оценок в этом случае равняется 75. Мы перемножаем $5 \cdot 3 \cdot 5 = 75$. Если бы в третьем столбце было отрицательное значение (-5), в столбце «Итоговое произведение» мы бы поставили -75. Таким образом вычисляется балл по каждому участнику закупочного комитета.

6. Вычисление вероятности принятия положительного решения:

- по последнему столбцу суммировать только положительные значения;
- рассчитать общую сумму баллов по последнему столбцу без учета знака;
- разделить сумму положительных значений на общую сумму баллов без учета знака и умножить на 100. Получаем вероятность принятия положительного решения (в %). Пример заполненной таблицы с приведенными расчетами представлен ниже.

Таблица 24. Пример реализации метода «Трех Р»

Лицо в «Комитете»	Власть в организации (decision making level)			Степень активности (личного участия) в процессе решения			Отношение к нам и нашему предложению	ИТОГ (произведение оценок)
	Уровень в иерархии 1 2 3 4 5	Степень лидерства 1 2 3	Оценка	Согласно должностным обязанностям	Согласно личному мнению	Оценка		
1. Генеральный директор	5	2	10	3	1	3	-1	-30
2. Главный энергетик	4	2	8	3	2	6	-3	-144
3. Финансовый директор	3	2	6	2	3	6	+3	+108
4. Главный механик	4	3	12	2	2	4	+1	+48
5. Директор по закупкам	2	1	2	3	1	3	-2	-12
6. Специалист отдела закупок	1	2	2	1	3	3	+2	+12

Общая сумма баллов (без учета знаков): 354 Количество положительных баллов: 168
 Вероятность принятия положительного решения по нашему предложению (отношение количества положительных баллов к общей сумме баллов): 47,5 %.

Например, в результате расчетов итоговый показатель равен 47,5 % – именно на столько мы оцениваем вероятность принятия решения в нашу пользу. Значение оценивается ниже среднего, поэтому необходимо продумать стратегию работы с отдельными членами комитета для повышения шансов положительного исхода. Анализ данных таблицы позволяет делать конкретные выводы: например, нужно изменить отношение к нашей организации от -5 до -1, или выйти в положительную зону. Кроме того, становится понятно, с кем конкретно необходимо вести работу.

В этом отношении метод позволяет приоткрыть завесу тайны, так как дает ответ на вопрос:

почему нам не удастся завершить сделку с тем или иным клиентом. На самом деле, ответ очевиден – не понимая расстановку сил в организации, менеджеры очень часто взаимодействуют с только теми лицами в компании, с которыми установлен комфортный бесконфликтный контакт.

Например, если у представителя нашей компании сложились отношения с главным механиком партнерской компании, он туда и ходит, получая от общения исключительно положительные эмоции. Здесь не нужно проявлять инициативу, что-то доказывать, находить подходы и способы сглаживания конфликта. При этом гораздо важнее обратить внимание на главного энергетика, с которым, согласно предпринятому анализу, отношения не сложились. Как правило, с этим участником закупочного комитета наш менеджер будет избегать взаимодействия и связанных с ним сложностей, что не решает, а усугубляет проблему. Можно потратить много времени и сил на общение с главным механиком, но ничего не произойдет, если главный энергетик остается без внимания.

Как это работает? Рассуждения практика «Про важность незначимых людей».

В моей практике было множество подобных кейсов. Например, 10 лет назад я прорывался в крупную нефтегазовую компанию. У меня установились хорошие отношения с директором по персоналу этой компании в силу того, что мы пересекались с ней ранее. Она знала меня как тренера, дала мне зеленый свет и помогла войти в компанию со своим предложением по обучению. У этого директора по персоналу в подчинении работала специалист по обучению, которая занималась оперативными вопросами и с ней нужно было согласовывать сам процесс организации обучения работников. Взаимодействие с менеджером по обучению было не продуктивным, с резко отрицательным эмоциональным фоном. Отношение к моему предложению также было негативным, в связи с тем, что учебный процесс обеспечивался другими провайдером, которых она не хотела заменять мною. Я понимал низкий уровень ее формальной власти, игнорировал ее и все вопросы решал через директора по персоналу. Все, что нужно было делать, я обеспечивал через комфортное для меня лицо, а общение со специалистом сократил до минимума.

Прошло полгода, и директор по персоналу покинул компанию в силу своих жизненных обстоятельств. Сотрудник с должности специалиста по обучению становится временно исполняющим обязанности директора по персоналу. История для нас закончилась. Изначально не выстроив с ней отношения, я поздно спохватился и вылетел из этой компании и этого проекта. Я не учел всех участников закупочного комитета, и пренебрег теми людьми, которые, на мой взгляд, были незначимыми. Очень часто на предприятии бывает так, что человек, занимая невысокую формальную позицию, тем не менее, оказывает существенное влияние на вопросы, касающиеся моей сферы деятельности – обучения.

Еще один похожий пример произошел в крупной компании, где у меня был карт-бланш от директора по продажам и от генерального директора, но служба безопасности меня категорически не воспринимала. Я игнорировал это подразделение, считая, что служба безопасности – это отставники, люди с достаточно узкими задачами, ничего не понимающие в обучении. И при поддержке двух главных людей в организации был абсолютно уверен в непоколебимости своей позиции. Со временем давление со стороны службы безопасности усиливалось, они стали вставлять палки в колеса, создавать формальные препоны, которые мне приходилось преодолевать с поддержкой генерального директора и директора по продажам. Все это привело к невозможности реализации проекта. В данном случае важно помнить, что в государственных структурах генеральный директор не может влиять на службу безопасно-

сти. Особенно, если это дочерняя структура крупной организации. До определенного времени я не понимал эту особенность государственных предприятий, но, в конечном счете, мне удалось сообразить, что я допускаю ошибку. Началась планомерная, продолжающаяся в течение нескольких лет операция по выстраиванию эмоционального контакта со службой безопасности. Ситуацию существенно упрощал тот факт, что трудился там стабильный состав, не менявшийся долгие годы. Около трех лет мне понадобилось носить подарки, поздравлять с праздниками, проявлять интерес к личным событиям и прочее для того, чтобы сменить гнев на милость и от резко отрицательного -5 перейти к нейтрально положительному +1. Взаимодействие наладилось, и работа с этим клиентом продолжается до сих пор.

Часто так бывает, что мы взаимодействуем с теми людьми, с кем уже установлен хороший контакт. Но ключевой принцип в работе с крупными предприятиями другой: нужно найти человека, который вас не любит, не хочет видеть в организации и создает к этому всяческие преграды. Именно с ним нужно выстраивать отношения и работу. Даже если сегодня он вам кажется несущественным. Т. е.

**не надо ходить туда, где вас ждут и где распахнуты все двери,
надо открывать запертые двери.**

В таком случае шанс сохранить этого клиента на долгие годы и выстроить с ним долгосрочную работу существенно повышается. Это простейший принцип, который до сих пор недоступен многим, кто работает с крупными заказчиками. Особенно сложно это осознать тем, кто имеет какой-то зеленый свет, бонус в виде входного билета в организацию. Складывается ошибочное мнение, что при наличии расположения к проекту крупного руководителя другие сотрудники компании-заказчика могут игнорироваться. Но «ваш» человек может уйти на повышение, его могут убрать, с ним может что-то произойти, и вместе с покровителем вы потеряете клиента. Поэтому, чем шире круг контактных лиц, с которыми идет работа, и чем стабильнее контакт с ними, тем выше вероятность того, что вы с этим клиентом останетесь надолго и сможете максимально реализовать его потенциал.

Резюме по факту:

- Работающая стратегия будет приносить свои плоды только в том случае, если в ней учтены интересы всех участников переговорного процесса;
- Для понимания границ компромисса, на который мы готовы идти в переговорах с клиентом, в процессе планирования желательно сформировать три варианта итога взаимодействия с клиентом – лучший, приемлемый и худший.
- В сегменте В2В часто приходится вести переговоры с группой лиц, влияющих на принятие решений о закупке, что актуализирует тему работы с закупочным комитетом. Соответствующий метод позволяет рассчитать вероятность принятия положительного решения по нашему предложению (в %) и выбрать дальнейшую стратегию работы с каждым членом закупочного комитета и с заказчиком в целом.

Глава 2 / Часть 3

Выбор стратегии (стилистики) переговоров



Формирование стратегии переговоров тесно связано с выбором стиля взаимодействия с клиентом. Традиционно выделение стилей переговорного процесса основано на подходе Томаса – Килманна (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann), где авторы описывают стили поведения людей в условиях конфликта интересов. Типология стилей представлена двухмерной моделью, где одна ось определяет степень напористости человека в удовлетворении собственных потребностей, а другая – его стремление к кооперации. Сочетание этих характеристик дает 5 различных стилей взаимодействия, которые вполне могут быть применимы для описания стилей поведения героев самых разных историй: двух супругов в бытовом конфликте или нескольких собственников крупнейших бизнесов, обсуждающих сделку международного масштаба (рис. 17).



Рисунок 17 – Основные стили переговоров (по типологии Томаса – Килманна)

Комбинация стилей, представленных в этой модели, образует стратегию достижения успеха в процессе переговоров. Авторы выделяют следующие стили:

- Принуждение отличает напористый и неуступчивый стиль переговоров. В качестве успешных переговоров стороны рассматривают максимальное удовлетворение своих интересов, как правило, за счет интересов другой стороны. В достижении этих целей участники переговорного процесса готовы использовать любые методы и все доступные механизмы влияния на оппонента;
- Компромисс представляет собой среднюю степень проявления как напористости, так и готовности к кооперации. Результат переговоров для обеих сторон заключается в поиске и принятии наиболее целесообразного решения, частично удовлетворяющего потребности оппонентов. Как правило, компромисс предполагает взаимные соглашения, уступки и поиск умеренной позиции;
- Сотрудничество проявляется в одинаково высоком уровне напористости и кооперации. В процессе переговоров идет активная работа с обеих сторон, связанная с поиском наиболее выгодного для участников решения. Стороны могут демонстрировать разные точки зрения, открыто высказываются о своих опасениях и рисках, но не в целях противодействия, а

для более глубокого погружения в исследование проблемы, ее идентификации и дальнейшего поиска взаимодовлетворяющих новаторских альтернатив.

- Уступчивость (приспособление) выражается в низкой напористости (нерешительности) при высокой ориентации на кооперацию. Как правило, результатом такого стиля переговоров являются бесконфликтные межличностные отношения, что сопровождается пренебрежением своими интересами одной из сторон-участников, и выражается в бескорыстной помощи, самопожертвовании, благотворительности и т. д.

- Уход (избегание) отличается нерешительностью и неуступчивостью. Переговорщик, использующий этот стиль, по каким-то причинам уклоняется от взаимодействия и не готов отстаивать собственные интересы или принимать интересы другой стороны. Таким образом, решение конфликта откладывается на определенный или неопределенный период, до тех пор, пока этот участник переговоров не выразит готовность к прямому взаимодействию и обсуждению существенных условий будущего сотрудничества.

В таблице 25 представлено уточнение переговорных стилей с позиций ключевой цели, лейтмотива стратегии, а также особенностей переговорной ситуации, исходя из которой необходимо выбрать наиболее адекватный стиль взаимодействия с партнером.

Таблица 25. Стратегии поведения в переговорах

Стратегия	Цель	Ваша позиция	Используется в случае
Соперничество	Настоять на своем.	Я знаю, какое решение правильное. Не подвергайте сомнению мой авторитет и способность здраво мыслить.	Быстрое и решительное действие необходимо и жизненно важно.
Уступчивость	Не расстраивать собеседника.	Как мне помочь вам чувствовать себя комфортно? Моя точка зрения не так важна, чтобы жертвовать нашими взаимоотношениями.	Значение результата переговоров более важно для другой стороны. Значение результата переговоров более важно для другой стороны. Вы хотите построить взаимоотношения, чтобы взять реванш в будущем. Вы не правы. Вы хотите уменьшить значение потерь, когда проигрываете.
Компромисс	Быстро достигнуть соглашения.	Давайте найдем приемлемое для нас обоих решение.	Вам необходимо временное соглашение по поводу сложных вопросов. Вы хотите найти разумное решение в ограниченных временных рамках.

Сотрудничество	Вместе решить проблему.	Такова моя точка зрения. Какова ваша? Я хочу найти лучшее решение из всех существующих.	Необходимо решение, удовлетворяющее всех на 100%. Этот подход должен использоваться там и тогда, где позволяют обстоятельства и время.
Уход	Избегать вовлечения в процесс.	Я нейтрален по отношению к этой ситуации. Дайте мне подумать.	Проблема тривиальна, или существуют более важные проблемы. Вы хотите, чтобы эмоции остыли и люди выработали свои точки зрения. Шанса договориться нет. Необходимо собрать дополнительную информацию.

Итак, каждый из стилей определяется степенью удовлетворенности интересов сторон переговоров. Если обе стороны достигают 100 % своих интересов – это сотрудничество. Если ни одна сторона не удовлетворяет своих интересов – это уход. Принуждение – ярко выраженный пример жесткого варианта переговоров, когда у одной стороны – 100 % выигрыш, другая не получает ничего. Уступчивость предполагает, что одна сторона приспособливается под тре-

бования другой. При компромиссе обеим сторонам достается по 50 % возможного выигрыша, т. е. каждая сторона в чем-то уступила.

Не существует плохих или хороших стилей. Существуют стили, оправданные или неоправданные ситуацией. В определенных ситуациях стратегия ухода (тайм-аута) может быть вполне оправданной. Например, при встрече с клиентом мы понимаем, что в данный момент времени мы не можем удовлетворить его интересы и нужно взять тайм-аут, выждать время, когда изменится расстановка сил, ресурсное обеспечение, поменяется организационная ситуация. Далее возможно продолжение переговоров в стиле уступчивости, чтобы расположить клиента, начать с ним взаимодействовать. В этом случае появится шанс выйти на компромисс.

Ошибка многих переговорщиков заключается в том, что сразу делается попытка начать с компромисса или сотрудничества, что может быть не совсем оправдано. Выбор стилистики переговоров целиком и полностью зависит от переговорной ситуации и ее развития.

Именно комбинация стилей образует стратегию переговоров или стратегическую линию переговорного процесса. Через сочетание стилей и возможно добиваться максимальных результатов. Например, мы предлагаем крупному клиенту свой продукт. У него есть несколько поставщиков, с которыми он работает на протяжении длительного периода. Понятно, что сразу, при первой встрече, вытеснить поставщика не получится. Даже предлагая различные варианты сотрудничества, нам придется работать с возражениями, и не факт, что мы справимся. В этой ситуации вполне возможна стратегия ухода или уступки. При стратегии ухода мы продолжаем взаимодействовать с клиентом, используя различные информационные поводы. Не предлагаем ему ничего конкретного в плане сотрудничества, но держим руку на пульсе, мониторим ситуацию у клиента, выжидаем подходящую ситуацию, когда можно начать сотрудничество. Если мы реализуем стратегию уступчивости, то на первых этапах принимаем условия клиента и становимся альтернативным поставщиком. Вполне возможно, что в отношении условий поставки или ее объемов для нашей компании это будет шаг назад. Но он сделан для того, чтобы в будущем осуществить рывок вперед. Таким образом, мы поэтапно простраиваем стратегию взаимодействия, используя тот или иной стиль как способ достижения результата с конкретным клиентом.

В теме стилистики переговоров также существует известная типология, где противопоставляются интегративные переговоры, предполагающие выигрыш обеих сторон процесса, и позиционные переговоры, основанные на выигрыше одной и проигрыше другой стороны. По матрице Томаса – Килманна к интегративным вариантам относятся стили компромисса и сотрудничества, к позиционным – модели уступчивости и принуждения. Уход можно рассматривать как транзитивный вариант, занимающий промежуточное звено между интегративными и позиционными переговорами.

Считается, что наиболее удачно оказаться в ситуации интегративных переговоров. Это действительно самый благоприятный вариант, но в реальной практике случаются ситуации, когда приходится сознательно выбирать место проигравшей стороны, что оправдано в долгосрочной перспективе. Таким образом, идею о неконструктивности стратегий ухода или избегания предлагаем считать стереотипной. Это вполне приемлемые и работающие стратегии, адекватные определенной переговорной ситуации. Так, в ситуации долгосрочных многоэтапных переговоров, которые могут длиться несколько лет, нет правильной или неправильной стратегии.

Есть модель, подходящая или неподходящая ситуации и конкретному клиенту. И в некоторых случаях В2В взаимодействие целесообразно начать с ухода или тайм-аута.

Практикум «Уйти, чтобы остаться». Накопление и систематизирование опыта требует периодических остановок и неспешного ответа на вопросы: «что получилось?», «что не получилось?», «почему сделка не состоялась?», «какие мои действия были нерезультативными?» и т. д. Предлагаем вам взять такую паузу и вспомнить те ситуации, в которых не нужно было торопиться; где попытка навязать партнеру условия сотрудничества окончилась провалом переговоров. Попробуйте разобрать эти ситуации и сгруппировать их в несколько блоков. Для большего эффекта дополните название каждого блока ассоциативным символом – табу на спешку. Такой опытно-ассоциативный ряд с большей вероятностью повлияет на ваше решение при выборе стилистики переговоров в условиях ограниченного времени и высокого давления со стороны других участников переговоров.

В нашем случае перечень ситуаций, где логичнее было уйти в сторону и не пытаться пробиться или оттеснить интересы другой стороны, выглядит так (рисунок 18).

Чтобы не забывать опыт и сознательно его актуализировать, формулировки задаем в настоящем времени, периодически к ним возвращаемся, и иногда, к сожалению, список дополняем.



Рисунок 18. Перечень ситуаций, где уход мог бы быть самой выгодной стратегией

Итак, мы думаем, что нам удалось доказать, что в переговорном процессе не существует только эффективных или только неконструктивных стилей, каждый из них необходимо использовать адекватно ситуации, существенным условиям конкретной сделки и психологическим качествам самих переговорщиков.

В этой связи возникает вопрос: откуда мы берем информацию, какой стиль нам применить? Прежде всего, это результат анализа общей ситуации, интересов клиента и своих возможностей в этой ситуации удовлетворить потребности клиента.

В предшествующем разделе мы рассматривали модель стратегического планирования переговоров, которая и может стать информационным источником для выбора стилистики переговоров. Исходя из анализа интересов сторон определяем, какой из стилей при работе с данным клиентом будет наиболее оптимальным в той или иной ситуации.

Ориентиры выбора стиля переговоров на основе платформы переговоров

1. Чем больше разница в интересах (см. таблицу 19) участников переговоров, тем с большей вероятностью нужно настраиваться или на уход, или на соперничество. Например,



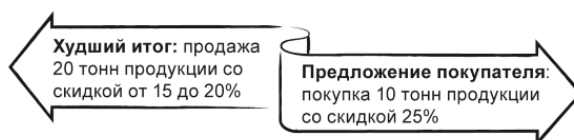
2. Чем меньше разница в интересах (см. таблицу 19) участников переговоров, тем вероятнее выбор компромисса или сотрудничества. При этом идем на компромисс, когда нет времени или других ресурсов детально прорабатывать решение: принимается первый устраивающий стороны вариант. Например,



3. Чем больше у участников переговоров комплиментарных интересов (за счет одной стороны удовлетворяются интересы другой и наоборот), тем выше вероятность сотрудничества. Например,

Продать большой объем продукции	Купить большой объем продукции
Освободить склады под новую партию продукции	Быстро и в полном объеме получить заказанную продукцию
Получить обратную связь от клиента	Получить инструктаж для персонала

4. В случае, если по ключевым интересам одной из сторон предлагаются условия ниже установленной границы по худшему итогу (таблица 23), велика вероятность соперничества или ухода. Например,



5. Если стратегическая цель работы с заказчиком важнее сиюминутной выгоды, возможен выбор стратегии уступки. Например,



Таким образом, модель стратегического планирования переговоров позволяет не только определить и согласовать интересы участников переговорного процесса, но и принять решение по наиболее адекватному стилю их проведения: уход, приспособление, компромисс, сотрудничество или соперничество.

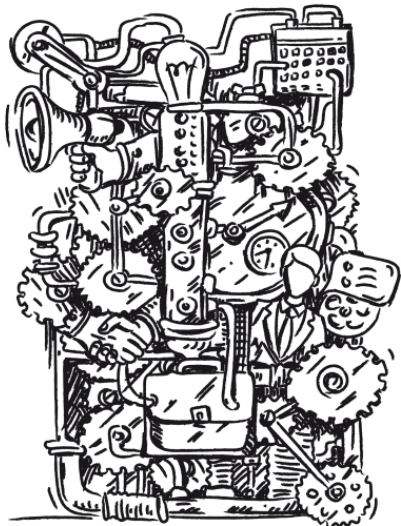
Резюме по факту:

- Стилистика переговоров позволяет определить наиболее удачную для данной переговорной ситуации комбинацию переговорных стилей, соответствующую существенным условиям будущего контракта, ситуации клиента и ситуации поставщика;
- Стили сотрудничества и компромисса далеко не всегда являются выигрышными в отношении результата по конкретному этапу переговорного процесса – случаются ситуации, когда лучше уйти, чтобы позже вернуться за более вероятной победой;
- Основой для принятия решения по выбору переговорного стиля или их комбинации является метод стратегического планирования переговоров, который позволяет более точно описать ситуацию клиента и поставить определенные цели в отношении будущего контракта.

Вот примерно так мы реализуем этап разработки стратегии переговоров в виде нескольких аналитических инструментов, позволяющих собрать наиболее полную картину ситуации заказчика и определить его приоритеты в переговорном процессе, а также инструментов целеполагания и планирования, необходимых для понимания собственных потребностей и конкретных задач по их удовлетворению. Далее целый раздел о том, как мы будем реализовывать планы и достигать результаты в ситуации непосредственного межличностного взаимодействия с клиентом.

Глава 3

Переговорный процесс в действии



Глава 3 / Часть 1

Алгоритм организации и проведения переговоров



Стратегическое планирование переговорного процесса позволяет выяснить и согласовать потребности и интересы сторон-участников, выбрать наиболее адекватный стиль ведения диалога, а также заблаговременно позаботиться о создании положительного фона ведения переговоров. А дальше начинается самое интересное – мы входим в переговорный поток: начинается путешествие на байдарках по горным рекам. И если на первом этапе мы учились плавать и проводили разведку местности, то на тактическом этапе наша задача подготовить необходимое снаряжение, проложить оптимальный по нашим запросам маршрут с расчетом времени и выбором стоянок на отдых, определить четкий план действий, в том числе на случай возникновения разных природных катаклизмов. Все эти действия реализуются ради одной цели – самого путешествия, которое, при должной подготовке, станет источником незабываемых впечатлений и положительных эмоций.

В терминологии переговорного процесса эти действия будут включать в себя мероприятия по организации встречи, выбора аргументов и подготовке презентации нашего предложения, а также определение контрольных точек сценария переговоров и планирование действий и контраргументов при использовании оппонентом некорректных приемов давления.

Далее начинается сам процесс переговоров, где в межличностном взаимодействии, используя всю собранную на предварительном этапе информацию, стороны пытаются достичь поставленных целей. Так как в большинстве переговорных ситуаций участникам не удастся избежать конфликта интересов, реальный переговорный процесс может иметь различные сценарии развития, к которым оппоненты могут быть готовы в разной степени. Конечно, чем больше опыт участия в переговорах, тем меньше неожиданностей нам может преподнести другая сторона. Вместе с тем, возможные сюжеты, по сути, ограничены переговорными стилями, в рамках которых участники используют разнообразные переговорные тактики и уловки, о которых и поведем речь в этом разделе. «Предупрежден значит вооружен» – итак, вооружаемся.

Для начала создадим план-карту переговоров, раскрывающую этапы и действия, реализуемые участниками непосредственно до и в процессе проведения переговоров (рисунок 19).



Рисунок 19 – Алгоритм организации и проведения переговорного процесса

Далее кратко, очень обзорно представим содержание каждого этапа, отнесенного к пространству переговорного процесса.

Непосредственно перед встречей с будущим клиентом необходимо определиться с тактикой переговорного процесса, которая, естественно, должна базироваться на всей обнаруженной нами ранее информации – результатах использования бизнес-аудита и/или платформы переговоров. Тактический этап планирования представляет собой постановку цели на ближайший переговорный цикл, определение аргументов в пользу нашего предложения, а также возможных возражений другой стороны, разработку презентации и планирование структуры беседы.

Постановка цели на тактическом этапе должна конкретизировать общую цель работы с клиентом и максимально соответствовать реалиям будущей встречи. Если мы планируем в стратегической перспективе стать единственным поставщиком металлопрофиля у крупного производителя, при этом встречаемся с ним впервые, наиболее вероятно, что наша цель будет связана с прояснением интересов клиента, сбором информации о его потребностях и формированием фундамента возможного будущего сотрудничества. Эта цель будет определять содержание встречи, а также наиболее общий характер предложения клиенту. В ином случае, заявленная стратегическая цель может отпугнуть клиента, тем более, что выгоды от этого сотрудничества для клиента, скорее всего, будут не вполне очевидны.

Поставленные цели определяют содержание презентации, где мы озвучиваем суть нашего предложения, а также выбор тех аргументов, с помощью которых подчеркиваем его значимость и полезность для клиента. Этап аргументации является одним из ключевых во всем процессе – именно эта информация создает интерес к нашему предложению и позволяет простимулировать клиента к покупке. Вместе с тем, это наиболее рискованный этап, так как вслед за неправильно подобранными аргументами всегда следуют возражения клиента. Таким образом, тактический этап подготовки, в силу его высокой значимости для конечного результата процесса, требует особого внимания и проработки – чему и посвящен отдельный параграф книги.

Еще один вопрос, который сам по себе не решается, а если решается, то, как правило, не в нашу пользу, касается организации переговоров.

Нельзя пренебрегать малейшими деталями, и если переговоры проходят на нашей территории, все мелочи должны быть под контролем – освещение, рассадка, кофе-пауза, пакет материалов с дополнительной информацией по предложению и т. д.

Если вы приглашены в гости к будущему партнеру, имеет смысл также заранее позаботиться о папке с документами, маршруте следования до места проведения, а также подумать о своем реагировании в том случае, если вторая сторона переговоров будет демонстрировать некорректный стиль поведения с самого начала процесса.

Практикум «Готовимся к контекстному поединку⁷».

Попробуйте подобрать правильную тактику реагирования в следующих ситуациях:

- Вы приехали на переговоры вовремя и ожидаете у дверей конференц-зала. Другая сторона никак не реагирует на ваше присутствие. Лицо, представляющее другую сторону, опаздывает более, чем на 15 минут.
- В начале переговоров представитель компании извиняющимся тоном заявляет, что главный руководитель, который должен был с вами встретиться и представлять компанию, уехал по срочным делам, поэтому участвовать в переговорах будет специалист по закупкам.
- До начала переговоров вы понимаете, что в кабинете отсутствует мультимедийное оборудование и не будет возможности показать предложение-презентацию.
- При рассадке участников переговоров возникла некоторая суматоха, разобравшись с которой, вы понимаете, что вашу команду разместили по разные стороны переговорного стола, «разбавив» представителями компании-оппонента.
- При рассадке участников переговоров, вам, как гостю, предлагают самое удобное кресло. При этом вы понимаете, что «утонули» в нем и находитесь ниже уровня всех остальных участников.

Продуманные заранее каверзные ситуации, спровоцированные второй стороной переговорного процесса, позволяют вам чувствовать себя более уверенно и не дают оппоненту возможности с самого начала применять манипуляционные тактики давления.

На следующем этапе начинается собственно переговорный процесс. Стадия открытия переговоров, прежде всего, нацелена на установление психологического контакта между сторонами. Здесь наиболее разумно использовать техники позитивного влияния, позволяющие расположить к себе собеседника. Одним из наиболее распространенных инструментов этого этапа является Small-talk (легкая беседа), который представляет собой краткий разговор на отвлеченную тему о погоде, сезонности, об офисе, событиях, которые происходят в жизни нашей страны и т. д. Основная функция такого непринужденного разговора заключается в ока-

⁷ Под контекстным поединком мы понимаем противодействие оппонентов, реализуемое на невербальном уровне – когда одна сторона создает для другой максимально неудобные условия, подчеркивающие разный статус участников или просто вызывающие дискомфорт.

зании позитивного влияния и возможности сделать косвенные комплименты клиенту. Приятные любезности собеседнику не должны звучать как дифирамбы и оды самой личности. Можно отметить эргономичность пространства здания или одобрить высокие результаты деятельности компании за последний период. Таким образом, комплимент, как правило, делается не человеку, а результатам его работы – бизнесу, отлаженности процессов, организованности сотрудников и т. д. Комплимент позволяет расположить клиента к себе и задать благоприятный тон для дальнейшей беседы.

Собственно переговорный процесс начинается с выяснения потребностей клиента. Это классический этап, на котором мы используем техники активного слушания и техники вопросов. Здесь переговорщик демонстрирует ключевые компетенции, связанные со сбором информации о клиенте, его интересах и нуждах. Соответственно, основная задача этого этапа – задать достаточное количество вопросов. Что нужно выяснить? Если говорим абстрактно, о переговорах вообще, то в процессе необходимо разобраться с организационными потребностями – очень конкретными запросами предприятия. Это могут быть точные сроки поставки, или необходимые от нас гарантии, или определенное оборудование, или его фиксированная стоимость. Это то, о чем конкретно говорит представитель предприятия, с которым мы встречаемся. То, что ему нужно, как представителю организации. Например, механик говорит о бесперебойности работы оборудования, о гарантиях и о сервисной поддержке. Это есть организационные потребности, которые выражает механик. Если вы будете встречаться с закупщиком, то он будет говорить о соответствии условий сделки формальным требованиям. Например, проходная цена. Это будут организационные потребности, которые озвучивает закупщик. Таким образом, фактически организационные потребности у каждого контактного лица разные и определяются они должностью человека.

В процессе личного контакта с будущим партнером также необходимо выяснить требования к предложению, которые частично пересекаются с организационными потребностями, но в меньшей степени завязаны на контактное лицо предприятия. Это, скорее, перечень требований к поставщику, который считается принятым в данной организации и, как правило, формализован в тендерной документации.

Также на этом этапе важно уделить внимание оценке личных интересов контактных лиц – в данном случае имеются в виду психологические или субъективные потребности. Под субъективными потребностями, следуя подходу Р. Шнаппауфа, о котором подробнее побеседуем в следующем параграфе, понимаются личностные диспозиции, определяющие преобладание у клиента одной из четырех групп потребностей – престиж (эксклюзив, чего нет у других), комфорт (стремление не менять привычного стиля работы и остаться в зоне комфорта), достижение (стремление получить нечто большее, чем есть на данный момент) или безопасность (желание избежать трудностей, стремление к гарантированности). Личные потребности клиента во многом определяют акценты, которые мы расставляем в отношении существенных условий будущей сделки в процессе презентации предложения.

Следующий этап личного контакта с клиентом должен быть посвящен выяснению возможностей клиента, т. е. финансовому обеспечению будущей сделки: каким бюджетом владеет вторая сторона, как происходит финансирование и на каких условиях, кто принимает решения, связанные с финансами и т. д.

Важный аспект выяснения ситуации клиента касается прояснения конкурентной ситуации. Нам важно понимать, с кем работает будущий клиент, на каких условиях происходит сотрудничество, с чем был связан выбор именно этих партнеров, работали ли ранее с другими поставщиками, если меняли поставщиков, почему меняли и т. д. Это основные пункты, которые нужно прояснить вне зависимости от того, какого рода услугу или продукцию мы пытаемся продать. Это некий перечень позиций, информация по которым безусловно необходима для дальнейшего содержательного диалога.

Дальнейшие наши действия касаются непосредственно презентации, в процессе которой важно быть готовым к объяснению предложения и дополнительному стимулированию клиента к покупке через серию правильно подобранных аргументов, а также к работе с возражениями, если аргументация не дала должного результата.

Содержание презентации должно быть выстроено в технике убеждающей презентации на основе выявленных потребностей клиента. Цели презентации предложения связаны с определением и обсуждением спорных вопросов, установлением границ обсуждения и тех договоренностей, на которые могут согласиться обе стороны. В конечном итоге презентация позволяет определить «зону торга», которая представляет собой верхнюю и нижнюю границу по существенным условиям будущего соглашения (финансы, сроки, гарантии, объемы поставки и т. д.).

Само предложение для будущего партнера должно быть предельно конкретным, основанным на понимании интересов другой стороны. При этом важно соблюдать принцип «максимальные условия – минимальные уступки», связанный с тем, что пойти на компромисс и снизить притязания к партнеру можно в любой момент и в любом объеме, тогда как обратная тактика мало возможна. В этой связи в начале переговоров имеет смысл озвучивать наиболее выгодные для вас условия, даже если вы понимаете малодостижимость такого результата. В процессе переговоров начальные условия корректируются через серию уступок, которые стороны делают навстречу друг другу. Причем шаг уступки должен быть минимальным, а за каждой уступкой должно следовать определенное условие. Собственно, чередой уступок и условий с обеих сторон представляет собой суть торга.

Этап торга – наиболее напряженная фаза переговорного процесса, которая определяет возможность достижения взаимоприемлемого результата. На этом этапе очень важно увязывать отдельные уступки и предложения в единый пакет. Границы этих уступок и возможные сценарии того, на что мы готовы ради заключения контракта, должны быть проработаны на этапе стратегического и тактического планирования.

Успешный торг и достигнутые соглашения должны быть формализованы. Этот документ может иметь как итоговый характер (договор, контракт), так и промежуточный характер (соглашение о сотрудничестве, предварительный договор, протокол о намерениях и т. д.). Конечно, идеальный вариант – это контракт со всеми вытекающими партнерскими правами и обязательствами, но, если переговоры носили предварительный характер и до заключения контракта еще далеко, очень желательно закреплять любой достигнутый итог формализованным документом, чтобы при следующей встрече не возникло желания вернуться в обсуждении к уже решенным вопросам.

На этапе завершения переговоров основной задачей является стимулирование клиента к окончательному принятию решения.

Это завершающий этап, где необходимо резюмировать содержание всего того, что происходило на переговорах, еще раз озвучить и подчеркнуть наиболее значимые договоренности и подтвердить нацеленность клиента на принятие оптимального для вас решения.

Последняя, заключительная стадия переговоров, которая находится вне пространства переговорного процесса, – это анализ хода переговоров. Этот этап необходим для осмысления и систематизации полученной информации, которая станет основой скорректированного или дополненного предложения клиенту. В этих целях можно использовать платформу переговоров, где мы раскладываем по элементам наши интересы и интересы противоположной стороны, или провести бизнес-аудит. Таким образом, аналитика необходима для подготовки к следующему этапу переговоров и для продолжения мы возвращаемся на первый, стратегический этап планирования. Т. е. фактически речь идет о циклическом процессе и условно можно провести объединяющую черту от стадии анализа хода переговоров к стратегическому планированию. Оба этапа предполагают использование одинаковых аналитических инструментов, но после

переговоров мы владеем гораздо более полной информацией от единственного объективного и наиболее полного источника – от самого клиента. Соответственно,

в процессе многоступенчатых переговоров мы проходим несколько циклов. Эта ситуация особенно характерна для сектора В2В, где взаимодействие очень редко ограничивается одной встречей, и у продавца с заказчиком происходит несколько таких итераций.

Важно отметить, что эффективность переговоров во многом зависит от того, насколько последовательно соблюдается весь переговорный цикл. В этой связи хотим предупредить о тех ошибках, которые часто допускает сторона, выступающая поставщиком, т. е. предлагающая свой товар или услугу.

Распространенные ошибки, связанные со структурой переговоров:

- Меняются местами структурные элементы процесса, например, сначала делается презентация, а потом проводится выяснение ситуации, из-за чего мы сталкиваемся с серьезным сопротивлением клиента.

Как правило возражения, которыми засыпает нас клиент, связаны с тем, что мы не до конца выяснили потребности клиента, но при этом начинаем презентацию. Он просто не понимает, зачем ему то, что мы предлагаем. Поэтому, несмотря на очевидность и простоту инструмента, необходимо осознать, что любое нарушение этой структуры приводит к определенным сложностям;

- Важно понимать теоретический характер предложенного алгоритма. На практике никто не скажет, что закончен этап выяснения и все переходят к этапу презентации и т. д.

В реальной ситуации происходит некая турбуленция. Конечно же, переговоры – это творческий процесс, мы можем начать выяснение с анализа организационных потребностей и тут же перейти к презентации, так как аргументы в пользу предложения работают на удовлетворение интересов клиента. Далее мы можем вновь вернуться к выяснению, например, конкурентной ситуации, и опять войти в режим аргументации для сравнения нашего предложения и предложения конкурента. Таким образом, в переговорном процессе могут разворачиваться разные сценарии, требующие гибких комбинаций этапов выяснения, предложения и аргументации. Тем не менее, незыблемое правило состоит в том, что мы ничего не будем предлагать, не разобравшись в ситуации, и не выяснив ключевых моментов, важных для клиента.

В качестве некоторого резюме подытожим общие правила переговорного процесса в схематичном виде (рисунок 20).

Правило 1. Необходимо обеспечить некоторое пространство, позволяющее гибко лавировать между заранее проработанными сценариями развития переговорного процесса. Для этого нам может помочь четкое понимание границ уступок в рамках предложения, на которые мы готовы пойти. Так, наш партнер не готов торговаться по стоимости проекта – для него это критичное условие контракта, но при этом он вполне может «подвинуться» по объему заказываемой услуги, или дать нам возможность поработать с «дочками» его компании. Итак, у нас должно быть готово несколько вариантов соглашений с установленными верхними (начало торга) и нижними (далее некуда, мы не можем себе позволить уступать больше) границами договоренностей по существенным условиям контракта.



Рисунок 20. Общие правила переговорного процесса

Правило 2. На всех этапах работы с клиентом обеспечивать атмосферу конструктивного диалога. Важно слышать и слушать клиента, принимая во внимание его интерес, демонстрировать стремление этот интерес удовлетворить. Для создания располагающей к диалогу атмосферы возможно использовать комплименты, техники активного слушания, а также технику Small-talk.

Правило 3. На всех этапах переговоров обеспечивать баланс сил. Эта задача может решаться как этичными, так и неэтичными методами взаимодействия и воздействия на партнера. Наиболее универсальным инструментом является использование аргументов и контраргументов, но реализовывать их можно в рамках разных стратегий. Так, баланс сил в стратегии сотрудничества обеспечивается пониманием интересов обеих сторон, тогда как стратегия соперничества позволяет сместить баланс сил в свою пользу с помощью манипуляций, давления, откровенного обмана оппонента.

Итак, обзорно мы показали общий план переговорного процесса, прежде всего, на стадии личного взаимодействия. Так как это сама суть переговоров, разложим получившуюся картинку на отдельные пазлы и попробуем более четко разглядеть детали переговорного процесса – этой срежиссированной импровизации.

Глава 3 / Часть 2

Выбор аргументов и подготовка презентации предложения для клиента



Для начала нам бы хотелось вернуться к тезису, который можно считать основным мотивом книги -

эффективные переговоры являются результатом длительной и планомерной подготовки.

Принимая во внимание эту ключевую идею, раздел будет посвящен техникам аргументации, т. е. тем способам, с помощью которых мы можем выстраивать обоснование выгоды нашего предложения для клиента. Несмотря на то, что выбор аргументов логически встраивается в тактическую подготовку к переговорам, этот этап аргументации нельзя рассматривать вне стратегического планирования переговоров. Скорее, это закономерный результат поиска информации о партнере, определения его интересов и потребностей. Именно на этой основе возможно формирование предложения с учетом доводов и аргументов, максимально отражающих желаемые выигрыши партнера. Только владение информацией о нуждах нашего будущего клиента, сфере его бизнес-интересов, планах развития, диверсификации или сворачивания бизнеса делает возможным создание такого уникального предложения, которое станет основой взаимовыгодного договора о сотрудничестве.

Выбор аргументов с использованием моделей SPIN и DARA

Умение выбирать аргументы, работающие на результат переговоров – это не искусство, а техника, которой можно научиться. Более того, практика переговорного процесса дает нам возможность использования для этих целей различных алгоритмов и моделей. В частности, высокую эффективность показывают два несколько разных подхода к выбору аргументации – SPIN Нила Рекхэма⁸ и DARA. По нашему мнению, подтвержденному постоянным использованием этих техник на практике, они работают на одинаковые цели, но с разными типами клиентов. Поэтому выбор техники изначально основан на глубоком понимании потребностей будущего партнера по переговорам.

Итак, ситуации, в которых применяются SPIN или DARA, зависят от того, с каким клиентом мы общаемся. Имеется в виду структура потребностей клиента, для анализа которой мы используем теорию Рудольфа Шнаппауфа⁹. Автор выделяет четыре типа потребностей:

- Потребность в комфорте отличает покупателя, для которого важна стабильность, определенность, надежность. Он должен быть уверен, что то решение, которое ему предлагается, используется многими, и оно весьма распространенное. Эти клиенты не хотят выделяться из

⁸ Рекхэм Н. СПИН-продажи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 320 с.

⁹ Шнаппауф Р. Практика продаж: Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте. – М.: Интерэкспорт, 2014.-448 с.

массы, их удовлетворит стандартное предложение, неоднократно доказавшее свою эффективность. Его жизненное кредо: «Я как все».

- Потребность в безопасности проявляется в стремлении клиента получить максимум гарантий и избежать каких-либо сложностей. Это может выражаться в нацеленности клиента на качественный сервис, гарантии безопасности. Эта потребность не предполагает готовности к рискам. Жизненное кредо этого клиента: «Подтвердите свою благонадежность».

- Потребность в престиже обнаруживается в стремлении клиента получить эксклюзивное уникальное предложение, не такое, как у всех. Для таких клиентов предложение должно подчеркивать их статус и уникальность. Жизненное кредо: «Я такой один». Потребность в достижении проявляется в стремлении клиента получить больше по сравнению со всеми остальными. Эта потребность выражается в желании чего-то большего, готовности искать и пробовать новые возможности. Жизненное кредо: «Что еще вы можете мне предложить?»

Если заказчик говорит: «Я хочу получить эксклюзивное предложение, так как я крупный клиент и меня многие хотят», – это реализация потребности в престиже. Если клиент говорит о том, что ему нужна большая скидка и быстрая доставка – это потребность в достижении. Если клиент спрашивает о гарантии на доставку – это безопасность. А если клиент говорит о том, что его вполне устраивают условия, на которых мы работаем уже три года и он не хочет ничего менять – это похоже на комфорт.

Для более наглядного понимания идеи приведем схему, в которой сверху обозначены потребности в комфорте, безопасности, престиже и достижении, а ниже расписаны ключевые этапы работы с клиентом по выбору аргументов (рисунок 21).



Рисунок 21 – Модели аргументации

Таким образом, знание клиента позволяет отнести его к той или иной группе по преобладающим потребностям, и, согласно этой информации, выбирать технику аргументации. Так, модель SPIN чаще и более эффективно работает для клиентов с потребностью в комфорте и безопасности, а модель DARA – с клиентами с потребностью в престиже и достижении.

Аргументация в модели SPIN основана на избегании неудач и игре на опасениях клиента, тогда как выбор аргументов в модели DARA более ориентирован на поддержание ориентации на успех и стимулирует желание клиента выиграть.

Модель SPIN

В авторской редакции Нила Рекхэма каждый из этапов модели SPIN основан на технике вопросов:

- Ситуационные вопросы нацелены на выяснение текущей ситуации клиента. В основном предполагают сбор фактов, которые можно обнаружить в открытых источниках;
- Проблематизирующие вопросы позволяют выяснить проблемы и трудности, с которыми сталкивается клиент в ситуации «здесь и сейчас». Хороший продавец должен четко понимать, какие проблемы клиента потенциально может решить его продукт;
- Вовлекающие вопросы проясняют ситуацию клиента и заставляют задуматься над теми последствиями и рисковыми событиями, к которым может привести наличие у клиента той или иной проблемы. Эти вопросы эмоционально болезненные, они работают на уровне опасений и страхов и заставляют задуматься над тем, «а что случится, если...»;
- Стимулирующие вопросы – это вопросы, касающиеся ценности нашего предложения для клиента. Они позволяют сфокусироваться на решении и заставить клиента доказать самому себе выгодность сделанного ему предложения.

Опыт применения этой модели показывает, что более эффективно ее давать несколько в иной интерпретации. В нашем случае только первый этап алгоритма SPIN сопровождается открытыми ситуационными вопросами согласно традиционному подходу Нила Рекхэма. На остальных этапах мы используем не вопросы, а утверждения, которые направлены на то, чтобы зацепить и заинтересовать клиента. На рисунке 22 представлена расшифровка SPIN-этапов в нашей интерпретации.

Графическая модель метода

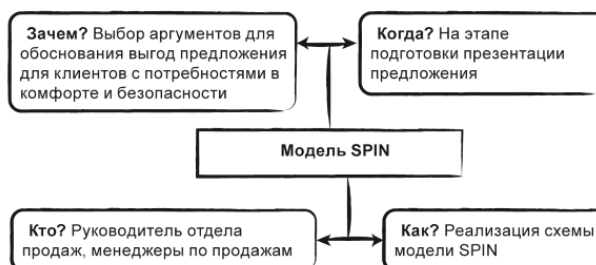


Рисунок 22 – Выбор аргументов с использованием модели SPIN

Описательная модель метода

В презентации уникального предложения необходимо сосредоточиться на тех его аспектах, которые призваны максимально удовлетворить потребности клиента. Для более осознанного выбора этих аргументов можно использовать алгоритм SPIN, предполагающий в процессе взаимодействия с клиентом последовательный переход от этапа прояснения той ситуации, в которой клиент находится здесь и сейчас, до стимулирования клиента к принятию решения. Основная идея этой модели состоит в аргументации необходимости покупки для заказчика тем, что в сложившейся ситуации есть вероятность возникновения проблемы, а покупка вашего товара или услуги поможет ее избежать.

Модель SPIN является комплексной технологией, на каждом этапе реализации которой можно использовать различные техники – проблематизации, вовлечения, стимулирования.

Алгоритм работы с методом

1. Выяснение ситуации, в которой клиент находится сейчас (Situation). На этом этапе используется техника открытых вопросов, направленных на то, чтобы понять, какова ситуация на данный момент у клиента. Если мы работаем с производственным предприятием, значит задаем вопросы, касающиеся производства. Если работаем с торговой компанией – задаем вопросы, касающиеся продаж и т. д. Вопросы должны касаться ситуации, которая является для клиента приоритетной, что позволит нам определиться с тем, чем мы можем зацепить клиента.

2. Проблематизация ситуации (Problem). Многие клиенты, особенно те, с кем налажены длительные деловые контакты, не скрывают сложностей, с которыми они сталкиваются. Задача переговорщика состоит в том, чтобы воспользоваться этой сложностью и выйти на аргументацию. Для этого существует этап «Р» – проблематизация. Наша задача подчеркнуть и усилить проблему или сложность, которая есть у клиента. Здесь мы не просто конкретизируем проблему нашего заказчика, а делаем ее еще более острой, подчеркиваем сложности и возможные негативные последствия проблемы, которые возникнут, если не предпринимать действий к разрешению этой проблемы. Простейший пример использования этой техники:

Продавец выясняет ситуацию: «Как у вас дела с продажами в последнее время?».

Клиент: «Как и многие, столкнулись с общей тенденцией – продажи падают, клиентов стало меньше. Обороты с аналогичным периодом прошлого года даже сравнить не хочется...»

Продавец проблематизирует ситуацию: «Да, вы правы, ситуация на рынке очень непростая, многие компании теряют клиентов. Если сейчас ничего не предпринимать, то дальнейшая потеря клиентов может привести к весьма плачевным последствиям. На прошлой неделе подвели финансовые итоги работы с одним из ваших конкурентов – они закрывают направление и полностью переключаются на другой бизнес. Хорошо, что есть куда переключаться...»

Таким образом, продавец вводит дополнительные факторы, угрожающие безопасности и комфорту клиента и усиливает необходимость каких-то действий по проблеме.

3. Вовлечение клиента (Involve). На этом этапе необходимо показать заказчику способы разрешения негативной ситуации, которую только что подчеркнули и проблематизировали. Этим способом, естественно, является предложение, с которым пришел переговорщик.

Если мы объединим все три этапа аргументации по технике SPIN, мы увидим следующее: 1) мы задаем клиенту вопрос о том, что его может волновать, т. е. о его ключевых показателях деятельности; 2) если у клиента не все в порядке, мы концентрируемся на этом и проблематизируем, подчеркиваем и драматизируем, чем ситуация может закончиться в будущем, если ей не заниматься; 3) показываем, как избежать такого негативного будущего с помощью нашего предложения.

4. Стимулирование стремления клиента изменить ситуацию (Need to change situation). В завершении контакта необходимо внести дополнительную мотивацию для клиента в совершении определенных действий. Здесь стоит задача грамотно и ненавязчиво подтолкнуть к решению, используя различные методы. Важно отметить, что если первые три этапа пройдены успешно, то, как правило, необходимости в этапе стимулирования и не будет. Этот этап возникает в том случае, если даже после проблематизации и вовлечения клиент сопротивляется и возражает. Простейшие методы стимулирования, которые могут использоваться на этапе завершения взаимодействия с клиентом, широко описаны в литературе. Например, подробно эти приемы приводятся в книге Н.Ю. Рысева¹⁰:

¹⁰ Рысев Н.Ю. Большие продажи. Как найти клиента. – СПб.: Питер, 2009. – 160 с.

Завершение с риском предполагает создание ситуации, критической для выбора решения. Например, сегодня последний срок для принятия решения, завтра ситуация изменится, или цены изменятся, или товар закончится и т. д. Риск такого завершения связан с давлением на клиента, который может встать в оборону и предпочесть другого поставщика, менее агрессивно навязывающего свой продукт;

Завершение на основе альтернативы предполагает использование приема «выбор без выбора». Когда вы задаете клиенту альтернативный вопрос, предлагая человеку сделать выбор. При этом вне зависимости от его выбора он делает главное – соглашается на сотрудничество с вами. Примером альтернатив могут быть такие предложения: «Как обеспечить вам доставку продукции: в полном объеме или частями?», «Каким дополнительным сервисом вы хотите воспользоваться: для бухгалтерии или для кадровой службы?» и т. д. Завершение на основе владения предполагает описание ситуации, когда клиент уже пользуется вашим товаром или услугой. Вы включаете в описание не только момент использования, но и изменившуюся ситуацию, которая должна привлекать клиента: улучшились показатели, существенно вырос приток клиентов, т. е. проблема, о которой речь шла выше, чудесным образом разрешена. Например, ваши бухгалтеры очень благодарны вам за приобретение программы: у них уходит гораздо меньше времени на отчетность, все контролирующие инспекции получают эту отчетность вовремя, все операции для вас стали намного прозрачнее;

Завершение по важнейшим пунктам предполагает завершение контакта с акцентированием внимания на выгодах. Именно выгоды являются важнейшими пунктами вашего предложения. Что имеется в виду? Если мы работаем с клиентами, то точно понимаем, что наше предложение соответствует их субъективным и объективным потребностям, тогда мы в конце переговоров, в заключительной их части, делаем акцент именно на том, что является для клиентов выгодой и однозначно отличает наше предложение от предложения конкурентов;

Завершение по второстепенным пунктам, т. е. по преимуществам, которые содержатся в предложении клиенту. Очень часто при взаимодействии с клиентом поставщик не в состоянии сформулировать выгоды для клиента, т. к. предложение не является оригинальным. Основные позиции по предложению вполне сравнимы с аналогичными предложениями конкурентов. Второстепенными пунктами являются преимущества. В этом случае оптимально говорить не просто о продукте, а о предложении в целом. Большинство переговорщиков делают ошибку, т. к. говорят о продукте. Мы исходим из того, что важно говорить о пакетном варианте, т. е. о предложении в совокупности цены, качества, сроков, гарантий, дополнительных сервисов и т. д. На практике можно использовать примерно следующий оборот: «Действительно, отличных от других предложений, ключевых выгод сотрудничества я для вас предложить не могу. Однако, у нашего предложения есть существенные преимущества в виде дополнительных возможностей перевозки и поставки вашего заказа». Таким образом, не нужно теряться в ситуации, когда нет выгод. Нужно делать акцент на дополнительных преимуществах;

Завершение с уступками предполагает достижение компромисса и удовлетворение части интересов клиентов. Например: «Если мы пойдем на трехмесячную рассрочку платежа, сможем ли мы сегодня подписать с вами контракт?»; «Суммирующее завершение» заключается в обобщении и резюмировании всех озвученных менеджером предложений с акцентированием внимания на имеющихся преимуществах.

Итак,

модель SPIN используется для клиентов, которые находятся в потребностных зонах комфорта и безопасности. С клиентами, ориентированными на достижение и престиж, более эффективно использовать технику DARA.

В связи со схожестью моделей не будем рассматривать DARA как отдельный инструмент, кратко остановимся только на различиях в этих подходах.

Модель дара

Модель DARA по структуре очень похожа на SPIN, но отличается отсутствием этапа проблематизации, вместо него продавец наоборот подчеркивает возможность улучшения текущей ситуации. Использование техники DARA связано с ориентацией клиента на престиж и достижение, в связи с чем менеджер должен акцентировать внимание на эксклюзивности продукции.

Как и SPIN, алгоритм взаимодействия с клиентом начинается с ситуационного вопроса на прояснение текущей ситуации. Если клиент находится в потребности престижа или достижения, он скажет, что есть планы на открытие магазина, мы планируем расширяться, увеличивать обороты и т. д. В этом случае необходимо подчеркнуть значимость изменений, сказать, что сейчас оптимальное время для выхода на рынок или в новый сегмент.

На следующем этапе необходимо показать возможность еще большего улучшения ситуации. Например: «Сейчас оптимальное время для выхода на рынок, при этом первая попытка должна быть максимально успешна. И чтобы это произошло...» А далее необходимо озвучить предложение поставщика или продавца, которое и позволит сделать первую попытку выхода на рынок наиболее эффективной. Таким образом, необходимо «зацепить» клиента возможностью максимально успешно реализовать те амбициозные планы, которые для него значимы. Клиент не говорит о проблеме, он говорит о планах на будущее. Вы подчеркиваете значимость этих планов, показываете, как эти планы можно максимально выгодно и быстро реализовать с помощью вашего предложения. Это этап, когда необходимо доказать клиенту то, что ситуация действительно улучшаема.

Последний этап предполагает поддержание готовности клиента улучшить текущую ситуацию через его стимулирование. Здесь используется идентичный набор методов, которые мы рассмотрели в технике SPIN.

В завершении хотим обратить внимание, что модель DARA крайне редко используется на практике, возможно, из-за ее недостаточно подробного описания в литературе. Модель SPIN применяется на практике давно и достаточно успешно, но в представленном варианте она имеет вольную трактовку, по нашему мнению, более жизнеспособную именно в условиях российского бизнеса. Наши заказчики не любят слышать много вопросов, они хотят получать конкретные предложения, чего не дает авторская методика Н. Рекхэма. В описанной интерпретации эта методика имеет более прикладной характер.

Метод выбора аргументов для акцентирования выгод предложения

Основные риски использования приведенных выше моделей связаны с неправильной оценкой потребностей клиента, что может привести к подбору «неработающих» аргументов. Для того чтобы максимально снизить вероятность такого сценария, мы используем еще один инструмент, позволяющий детально проработать этап выбора аргументов (рисунок 23).

Графическая модель метода

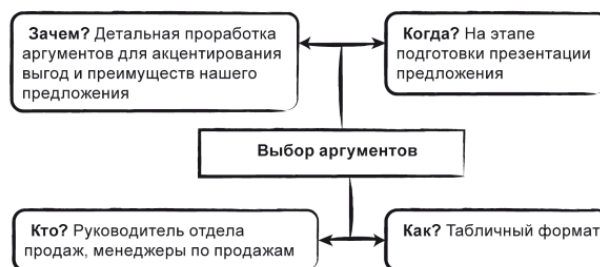


Рисунок 23 – Метод выбора аргументов для акцентирования выгод предложения

Описательная модель метода

Этот метод позволяет повысить действенность используемых в процессе презентации аргументов за счет продуманных последовательных действий, которые необходимо зафиксировать в виде таблицы 26.

Таблица 26. Форма таблицы к инструменту «Выбор аргументов»

Интересы клиента	Свойства предложения		Преимущества предложения		Вопросы для выяснения важности преимуществ для клиента
	Наш вариант	Вариант конкурента	Наш вариант	Вариант конкурента	

В результате заполнения предложенной формы мы получим описание преимуществ нашего предложения в сравнении с конкурентом, а также перечень вопросов, которые могут стать основой для реализации этапов вовлечения в SPIN или DAPA.

Алгоритм работы с методом

1. Определение и фиксирование в первом столбце интересов клиента. Здесь мы должны ответить на вопрос: что влияет на выбор клиента, что для него является ключевым? Важно понимать, что речь идет не только о субъективных, но и об объективных потребностях заказчика. Например, клиент хочет получить отсрочку платежа, или определенные, более мягкие финансовые условия, или для него важно решить проблему с квалификацией сотрудников и т. д.

2. Определение свойств предложения через сравнение нашего варианта и варианта конкурента. Для этого нам необходимо детально выяснить всю возможную информацию про конкурента, с которым уже работает наш потенциальный клиент, и записать во втором столбце свойства нашего предложения, а в третьем – ключевые особенности предложения конкурента. Подчеркнем, что это не свойства продукта, а именно предложения, т. е. мы подходим к описанию условий сотрудничества комплексно, обращая внимание на поставку, сроки, деньги, платежные обязательства, все то, что касается продукта, предварительной работы или постпродажного сервиса. Здесь мы размещаем объективные данные, которые отличают наше предложение и предложение конкурента. При этом, чем более полное описание предложения мы сможем

обеспечить, тем больше возможностей для выявления преимуществ, а значит, тем шире перечень аргументов в пользу сотрудничества с нами мы сможем использовать в презентации.

3. Определение преимуществ и слабых сторон предложения. После сравнения данных во втором и третьем столбце мы выходим на формулировку преимуществ, т. е. тех параметров, по которым наше предложение сильнее и привлекательнее для потенциального заказчика. Эту информацию необходимо зафиксировать в четвертом столбце. Пятый столбец предназначен для акцентирования недостатков предложения – здесь мы записываем то, в чем текущий поставщик сильнее нас: это и есть наши конкурентные упущения. Таким образом, преимущества предложения – это польза от сотрудничества с поставщиком, которую может извлечь для себя заказчик.

4. Формулировка перечня вопросов для выяснения важности преимуществ для клиента. После того, как мы зададим клиенту эти вопросы, у нас появится шанс сформулировать выгоды сотрудничества с нами. Мы исходим из того, что выгоды можно сформулировать только на основе глубокого понимания преимуществ нашего предложения.

Таким образом, мы обращаемся к трем ключевым категориям процесса аргументации: свойства, преимущества и выгоды. Выгоды – это значимые для клиента преимущества. Преимущества – это отличительные свойства нашего продукта. В процессе переговоров многие менеджеры делают ошибку: из свойств сразу пытаются сформулировать выгоды и рискуют получить от клиента возражения. Он не понимает, что именно в нашем предложении для него является выгодным. Поэтому важно пройти всю цепочку – сначала определение объективных свойств предложения, на их основании сформулировать преимущества, которые станут основой для установления выгод. Предположим, преимущество нашего предложения – широкий ассортимент продукции. Мы задаем клиенту вопрос о том, насколько для него значима ширина ассортимента и возможность менять позиции. Если клиент говорит, что это значимо, мы из преимущества делаем выгоду и объясняем клиенту, что наше предложение позволяет полностью удовлетворить его потребности в широком ассортименте.

Фактически таблицу нужно заполнять всякий раз, когда с клиентом идет продолжительное общение и его нужно убедить в выгодах сотрудничества с нами. Именно с помощью таблицы и можно сформулировать эти выгоды.

Пример работы с инструментом

Мы – региональная тренинговая компания, имеющая большой опыт в проведении разнообразных обучающих мероприятий для производственных компаний. В этом году поставлены планы по заключению договора на обучение с новым клиентом – крупным национальным Холдингом, производственные предприятия которого расположены по всей стране, включая наш регион. Компания находится в активной фазе внедрения систем менеджмента качества, что предполагает целую серию обучающих мероприятий различной степени сложности для разных категорий персонала. Традиционно для решения вопросов, связанных с обучением, приглашалась Московская тренинговая компания. Но сейчас по целому ряду причин руководство Холдинга задумалось о смене провайдера. Как для этой ситуации выглядит работа с инструментом «Выбор аргументов» (таблица 27)?

Риски применения инструмента связаны с важностью понимания двух ключевых позиций, без которых инструмент становится бесполезным, – это потребности клиента и свойства предложения конкурента. Если мы чего-то не знаем, полноценной работы провести не получится. Вместе с тем, информация о потребностях клиента и условиях его сотрудничества с другими компаниями, относится к конфиденциальной, доступ к которой может быть затруднен. Соответственно, использование инструмента требует длительной подготовительной работы, в том числе с инсайдерами, бывшими поставщиками, самим клиентом и так далее.

Для идентификации потребностей клиента мы должны понимать ситуацию клиента, то есть те персональные, организационные, рыночные факторы, которые могут определить его выбор в пользу работы с тем или иным поставщиком. Также подготовительный этап сбора информации предполагает аналитическую работу по определению критериев выбора, т. е. иерархии значимых для клиента приоритетов условий сделки. Так мы можем подойти к составлению перечня потребностей клиента, определяющих его окончательный выбор при работе с поставщиком. Параллельно необходимо провести действия по преобразованию свойств нашего продукта в выгоды, желаемые для нашего будущего клиента. И на стыке его потребностей и выгод определить ключевые аргументы в пользу сотрудничества с нами.

Таким образом, резюмировать общую логику применения инструмента, включая работу с информацией по клиенту и определение выгод предложения, можно на схеме 24.

Таблица 27. Пример работы с таблицей к инструменту «Выбор аргументов»

Интересы клиента	Свойства предложения		Преимущества предложения		Вопросы для выяснения важности преимуществ для клиента
	Наш вариант	Вариант конкурента	Наш вариант	Вариант конкурента	
Через обучающие мероприятия обеспечить быстрое и эффективное внедрение менеджмента качества на заводах Холдинга	Проведение программы обучения для линейного менеджмента, включающую не только блок по внедрению СМК, но и блок развития навыков руководителей как инструкторов. Стоимость часа обучения – 1000 руб.	Две программы обучения с разным уровнем сложности: для линейных руководителей и для основных производственных категорий персонала. Стоимость часа в программе для руководителей – 1500 руб., для сотрудников – 800 руб.	В короткие сроки мы готовим не только квалифицированных в вопросах СМК руководителей, но и ядро сотрудников с развитыми компетенциями к обучению, способными к продвижению идей СМК в своих подразделениях. Программу обучения для своего подразделения каждый руководитель разрабатывает в процессе обучения и получает консультацию профессионального тренера. Существенная экономия затрат.	Значительный опыт работы с руководством Холдинга, знание производственных проблем, позволяет сформулировать программу, используя конкретные производственные примеры Холдинга. Экономия времени руководителей на этапе обучения.	Важно ли для вас, чтобы руководители подразделений умели обучать своих сотрудников при внедрении СМК? Насколько значимым является фактор экономии затрат на обучение? Насколько значимым является фактор экономии времени? Насколько важным является наличие программ обучения под разные категории производственного персонала?

Итак, на тактическом этапе подготовки к переговорам важнейшее значение отводится действиям по выбору аргументов. Определение перечня доводов в пользу сотрудничества с нами зависит от потребностей клиента, что позволяет нам в качестве основы построения взаимодействия выбрать модель SPIN или модель DARA, а также осуществить преобразование свойств предложения в важные для собеседника выгоды.

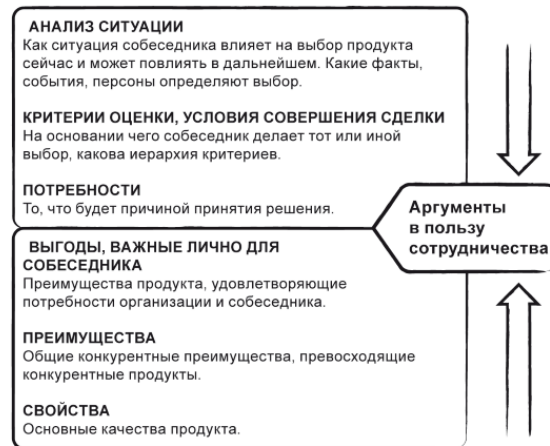


Рисунок 24 – Порядок действий при определении аргументов в пользу сотрудничества

Убеждающая презентация

Реализация модели SPIN или модели DARA, как алгоритм построения взаимодействия с клиентом, включает ключевой этап вовлечения, связанный с конкретизацией нашего предложения клиенту. Этот этап также необходимо реализовывать по определенной логической схеме, что позволит не только подчеркнуть все преимущества нашего предложения, но и снять значительное количество сопротивлений и возражений со стороны клиента. Речь идет об инструменте убеждающей презентации. Сама методика достаточно универсальна и рекомендуется нами к использованию не только в процессе личного контакта с клиентом и в публичных выступлениях, но и при написании деловых писем, составлении коммерческих предложений.

Графическая модель метода

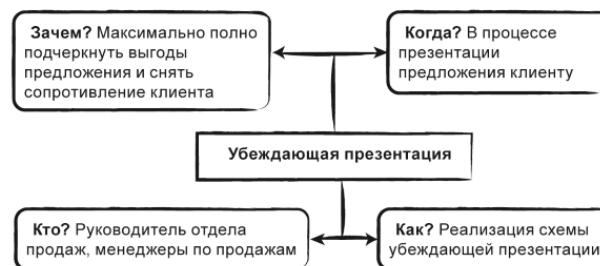


Рисунок 25 – Графическая модель метода убеждающей презентации

Описательная модель метода

Метод предполагает донесение до клиента информации о нашем предложении через ответы на 4 ключевых вопроса, которые возникают у любого клиента, даже если это вопросы в личном контакте не озвучиваются. Это вопросы «зачем?», «что?», «как?» и «что дальше?» (рисунок 26).

Каждый из этих вопросов несет свою смысловую нагрузку, а ответ должен содержать информацию определенного плана. Так, в самом общем виде, блок «зачем?» предполагает

обращение к общей цели взаимодействия (письменного или устного) и доказывает собеседнику, что мы понимаем ситуацию, осознаем важность проблемы для клиента и готовы помогать в ее решении. Вопрос «что?» позволяет нам описать наше видение решения проблемы клиента, обосновать это решение определенными теоретическими или практическими аргументами. Модуль «как?» предназначен для конкретизации наших действий и обоснования их практической целесообразности. Здесь же мы можем привести примеры нашего опыта в решении аналогичных задач. Блок информации «что дальше?» связан с благоприятными прогнозами развития ситуации при использовании предлагаемого нами решения, а также содержит резюмирование выгоды и выводы по предложению клиенту.



Рисунок 26 – Логическая схема убеждающей презентации

Алгоритм работы с методом

1. Ответы на вопросы блока «зачем?» Прежде чем предложить клиенту что-либо, мы должны прояснить для него основную мотивацию работы с нами – зачем ему это нужно? Блок «зачем?» – начало презентации, где мы четко в форме утверждения или в форме уточняющего вопроса актуализируем потребность заказчика. Т. е. это некая преамбула, позволяющая продемонстрировать клиенту, насколько мы ориентируемся в его интересах и проблемах, а также сконцентрировать дальнейшее взаимодействие вокруг потребностей собеседника. Например, если у клиента выражена потребность в безопасности, мы ему предлагаем сотрудничество в области обучения с целью избежания потерь эффективности из-за низкой компетентности персонала. Именно здесь мы обращаемся к подходу Р. Шнаппауфа, который в качестве субъективных потребностей выделяет престиж, комфорт, достижение и безопасность. Вместе с тем, желательно опираться и на знание объективных требований, который выдвигает заказчик к нашему предложению. Это то, о чем клиент говорит прямым текстом: «Мне нужны насосы, которые должны быть поставлены в течение месяца, они должны стоить не дороже, чем 1,5 млн руб. Я хочу, чтобы у меня была отсрочка платежа в один месяц».

Существенные для клиента условия договора – это его объективные потребности, а то, что актуально для человека с позиций его психологии – это субъективные потребности. Например, человек с субъективной потребностью в безопасности может говорить о поставке насосов в контексте гарантий своевременности поставки. Человек с потребностью престижа будет настаивать на уникальности сроков или условий доставки. Клиент с потребностью комфорта скажет, что ему нужны такие сроки, к которым они привыкли. Таким образом, в блоке «зачем?» мы должны максимально учесть потребности собеседника. Основная ошибка многих мене-

джервов, кто выступает с презентациями предложений, заключается в отсутствии именно этого мотивационного блока. Презентацию сразу открывает блок «что?», т. е. наше предложение, и блок «как?» – т. е. как это предложение будет осуществляться. Для клиента это не убедительно. К содержательной информации следующих разделов убеждающей презентации можно переходить только после сформированной у клиента мотивации на сотрудничество.

2. Ответы на вопросы блока «что?» В этом блоке необходимо сосредоточиться на сути нашего предложения. Здесь мы обращаемся к конкретному клиенту с конкретными условиями сделки. В этом блоке клиент хочет от нас конкретики, четкости, ясности и только самой сути. Например, мы предлагаем провести обучение сотрудников компании методам эффективных продаж.

3. Ответы на вопросы блока «как?» Это детализация нашего предложения. Если в блоке «что?» мы предлагаем сотрудничество, предположим, поставку насосов, или смазочных материалов, или башенных кранов, то в блоке «как?» мы детализируем условия, нюансы, подробности, касающиеся нашего предложения. Например, если в блоке «что?» мы предлагаем обучение, то в блоке «как?» мы объясняем, какое обучение планируется, на каких условиях, в какие сроки, для какой категории работников и т. д. Если мы презентуем сотрудничество, в блоке «что?» находится сам факт взаимовыгодного партнерства, то в блоке «как?» необходимо пояснить, на каких принципах и с помощью чего это партнерство будет строиться.

4. Ответы на вопросы блока «что дальше?» Это финальный блок презентации, особенность которого в том, что он практически дублирует информацию, которая звучала в блоке «зачем?». Например, если в блоке «зачем?» для человека с потребностью в безопасности мы говорили о том, что клиенту важно избежать потери прибыли из-за неквалифицированного персонала, то в блоке «что дальше?» мы говорим, что он после обучения может быть уверен в квалификации своих работников и максимальном снижении рисков потери прибыли. Или в блоке «зачем?» заказчик заявлял опасения возникновения рисков простоя оборудования в связи с поломками, в блоке «что дальше?» мы акцентируем внимание на том, что риски аварий при использовании сервисных пакетов сводятся к минимуму и т. д. Таким образом, вначале мы констатируем факт наличия потребности клиента, а в завершении контакта мы эту же потребность формулируем как удовлетворенную. Почему важно обращение к потребности клиента в начале и в завершении контакта? Между блоками «зачем?» и «что дальше?» есть большой объем информации, связанный с нашим предложением, где мы несколько отходим от нужд клиента, сосредотачиваясь на условиях сотрудничества.

Возвращаясь к интересам заказчика, мы закрепляем внимание на его потребностях, переводя акцент разговора от себя, как заинтересованной в сделке стороны, обратно на клиента.

Полный цикл убеждающей презентации может выглядеть следующим образом (рисунок 27).

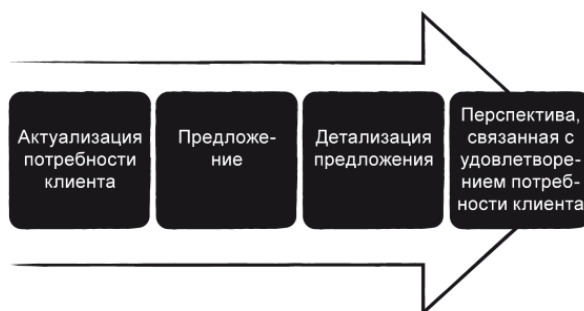


Рисунок 27 – Цикл убеждающей презентации

Таким образом, в общем виде можно разделить презентацию на два глобальных блока – крайние и центральные блоки. Крайние блоки «зачем?» и «что дальше?» можно считать мотивационными, а центральные «что?» и «как?» – информационными. Информационная презентация содержит только центральный блок и нацелена на решение одной задачи – доведение до клиента сути предложения. В свою очередь, убеждающая презентация строится по схеме «зачем?», «что?», «как?» и «что дальше?», актуализируя потребности клиента и предлагая не просто сделку, а удовлетворение имеющегося у заказчика запроса.

Практикум «применение метода убеждающей презентации»

Выполнение задания позволит вам приобрести навык подготовки убеждающей презентации при работе с реальной организационной ситуацией.

Инструкция: на основе условий кейса ответьте на вопросы и сформируйте развернутый план убеждающей презентации.

Условия ситуационной задачи

Строительная компания, реализующая проекты по комплексной коттеджной застройке, ищет субподрядчика, который возьмет на себя вопрос благоустройства территории, изготовления и монтажа малых архитектурных форм, обустройства детской площадки. Основные требования к партнеру (объективные потребности):

- знание и наличие опыта применения технических регламентов и стандартов;
- наличие продуманного дизайнерского решения, объединяющего всю территорию в единую тематическую зону;
- наличие производственных и складских ресурсов для изготовления и хранения продукции;
- жесткие требования к срокам и стоимости работ.

Субъективные потребности:

- проект должен быть уникальным, который будет отличать коттеджный поселок от аналогичных проектов;
- монтаж малых архитектурных форм будет осуществляться после завершения основного этапа строительства, сроки которого пока не определены. Субподрядчик должен быть готов в любой момент вступить в проект.

Вопросы к ситуационной задаче

1. Определить ключевые объективные и субъективные потребности заказчика.
2. Сформировать основную идею предложения заказчику.
3. Детализировать предложение по условиям, срокам, основным условиям договора.
4. Сформировать видение того, как предложение позволит решить проблему и удовлетворить потребности заказчика.

Резюме по факту:

- На этапе подготовки к встрече с клиентом необходимо выбрать модель взаимодействия в зависимости от ключевых потребностей будущего заказчика: SPIN или DARA. Модель SPIN позволяет актуализировать потребности в безопасности и комфорте, а модель DARA – потребности в престиже и достижении;

Выбор аргументов – это также результат преобразования свойств предложения в преимущества и выгоды этого предложения для клиента;

Презентация сути предложения должна включать в себя мотивационные и информационные блоки, нацеленные на убеждение клиента в том, что именно данное предложение позволит решить его проблему и удовлетворить имеющиеся потребности.

Глава 3 / Часть 3

Работа с возражениями в процессе презентации



Раздел по работе с возражениями всегда вызывает интерес у неопытных переговорщиков, т. к. им кажется, что секрет успешных переговоров – это умение работать с возражениями. На самом деле, высшая степень мастерства переговорщика – это умение избежать возражений, т. е. провести работу с заказчиком на предшествующих этапах так, чтобы возражениям просто не осталось места. Но не всегда даже самый опытный переговорщик застрахован от острых дискуссий, основанных на возражениях клиента, которые ставят под сомнение сильные стороны нашего предложения. В этом случае возникает необходимость использовать алгоритм, а также специальные методы работы с возражениями.

Алгоритм работы с возражениями

Графическая модель метода

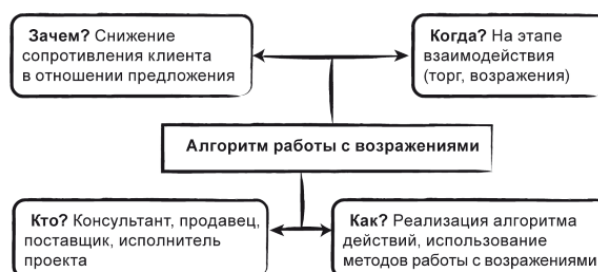


Рисунок 28 – Алгоритм работы с возражениями

Описательная модель метода

Метод основан на знании психологических закономерностей и принципов риторики. Его основная цель – снизить степень напряжения в переговорном процессе, минимизировать негативные эмоции собеседника, подчеркнуть и усилить атмосферу сотрудничества. В этой связи важнейшим условием применения этого метода является контроль собственных эмоций и умение системно и целенаправленно применять методы работы с возражениями, несмотря на деструктивные формы поведения другой стороны. Итак, как выстроить взаимодействие с клиентом, который аргументирует свое несогласие с тем или иным пунктом вашего предложения?

Алгоритм работы с методом

1. Возражение нужно выслушать: дать возможность клиенту полностью озвучить свои аргументы, дослушать его до конца, сделать паузу, чтобы убедиться, что клиенту больше нечего добавить.

2. С возражением необходимо согласиться в мелочах. Когда человек возражает, он предполагает, что услышит сопротивление. Нам нужно продемонстрировать, что мы не собираемся бороться, что мы находимся на одной волне с собеседником. С этой целью в аргументах собеседника необходимо найти рациональную идею, с которой не только можно согласиться, но и вывести собеседника на последующее обсуждение обозначенного вопроса. Как это делается? Оппонент говорит: «Ваше предложение не уникально». Необходимо согласиться в мелочах – т. е. не полностью с сутью возражения, а с его наименее болезненной для нас частью. Ответ может звучать так: «Да действительно, уникальность предложения может быть различна». В полной мере мы не соглашаемся с претензией клиента о неуникальности предложения. Также нельзя действовать так, как действует большинство – доказывать оппоненту, насколько это предложение уникально, или задавать вопросы – почему вы так считаете? Наоборот, надо показать оппоненту, что вы не собираетесь спорить. Например, аргумент: «Ваше оборудование дорогое». Ответ: «Цены могут быть разными. Мы работаем на открытом рынке, где стоимость оборудования может существенно отличаться. Естественно, мы с вами, как профессионалы, знаем, как много факторов может влиять на стоимость». Таким образом, согласие в мелочах – это умение смягчить ситуацию. В ситуациях реальных переговоров этот пункт имеет скорее факультативный характер, тогда как следующий пункт – это обязательная программа.

3. Возражение необходимо уточнить через формулировку соответствующих вопросов. Например, оппонент возражает через апеллирование к цене нашего предложения – дорого. В качестве уточняющих вопросов могут звучать следующие: «С чем вы сравниваете?», или «Что для вас дорого или не дорого?», или «В какую цифру вы хотите вписаться?» и т. д. Возражение клиента: «Предложение не уникально» можно уточнить такими вопросами: «Что для вас уникальность?», «Что для вас приоритетно?». Клиент возражает: «Долго». Мы: «Какой срок будет для вас оптимальным?», «На какие сроки вы ориентируетесь?». Клиент: «Все плохо». Мы: «Что вы имеете в виду?». Клиент: «Я не хочу рисковать». Мы: «Что именно вас смущает?» и т. д. Таким образом, через уточняющий вопрос мы протягиваем мостик между эмоционально сопровождающимся недовольством клиента по какой-то части нашего предложения, и возможностью выходить на конструктивный диалог. Возражение детализируется и приобретает более четкие очертания, что позволяет отработать его на следующей стадии.

4. Возражение необходимо отработать. В этой фазе алгоритма важно предложить клиенту другой взгляд на те условия, которые вызвали возражения. Содержание новых «вводных» может быть основано на рациональных или эмоциональных механизмах. Самое главное, чтобы клиент еще раз задумался над возможностью принять наше предложение или отложил принятие окончательного решения на следующий цикл переговоров, но не ответил окончательное «нет».

Для этой цели обращаемся к различным методам работы с возражениями:

1. Логический метод – метод, предполагающий использование осмысленных просчитанных аргументов в пользу предложения. Особенно хорошо работает, когда возражения клиента связаны со стоимостью предмета торга. Основой логического метода является технико-экономическое обоснование стоимости.

Как это работает? Пример практика «Про то, как важно уметь считать вместе с клиентом».

В практике переговоров возражения, связанные со стоимостью – самая распространенная причина срыва контрактов, и это имеет вполне рациональное объяснение. На каком основании клиент, имеющий постоянного отечественного поставщика насосов, будет переключаться на наше предложение о закупке того же оборудования немецкого производителя, которое выше по стоимости примерно на 30 %? Естественно, мы услышим возражение, о том, что стоимость слишком высока. Для клиента эта разница выливается в колоссальные деньги, так как речь идет не об одном насосе. Обращаясь к логическому методу, мы разворачиваем следующий диалог:

Вопрос: «Какой период вы планируете эксплуатировать это оборудование?»

Ответ клиента: «20 лет».

Вопрос: «В течение 20 лет возможны поломки? Российские насосы ломаются?»

Ответ: «Да, действительно, ломаются и мы регулярно их ремонтируем».

Таким образом, мы получили исходный факт, который можно обратить в конкретные цифры. Далее начинаем считать вместе с клиентом. 30 % в данном случае – это 1 млн руб. Эксплуатацию в течение 20 лет делим на 1 млн руб. и получаем 50 тыс. руб. в год. В месяц покупка более качественных насосов обойдется предприятию в 4,5 тыс. руб. Действительно ли эта сумма является существенной, когда речь идет о гарантии качества оборудования? Разница в цене, таким образом, обесценивается ее отнесенностью к сроку эксплуатации.

Часто этот метод используется при продажах оконных конструкций. Ситуация продажи клиенту пластикового окна может выглядеть так:

Продавец: «Окно в вашу комнату будет стоить 80 тыс. руб.»

Клиент: «Я в шоке, 80 тысяч – это такие большие деньги. Это невозможно, я не смогу такую сумму заплатить за окно!»

Продавец: «Предлагаю посмотреть с другого ракурса. Сколько лет вы собираетесь эксплуатировать это окно?»

Клиент: «Неожиданный вопрос, не задумывался над этим».

Продавец: «Хорошо, давайте по-другому. Сколько лет у вас стояли предыдущие окна?»

Клиент: «Примерно 40 лет».

Продавец: «Представьте себе, что вы ставите окно на 40 лет. Разница в цене, по сравнению с более дешевым вариантом, составляет 10 тыс. руб. Разделите эту сумму на 40 лет эксплуатации. Сколько получается в год? А в месяц? Конечно, можно сэкономить, но через 2 года у вас окно пожелтеет, вывалится, и вы останетесь ни с чем – без денег и без окна. А мы предлагаем вам продукт с гарантией...» Далее возвращаемся к преимуществам предложения.

Это одна из интерпретаций метода. Можно пойти другим путем и в качестве исходного факта использовать суммы затрат на ремонт, или суммы затрат на дополнительные опции, которые могут не предполагаться в эконом-варианте покупки.

Развернем пример с насосами в другую плоскость. Напомним, что разница в цене с предложением конкурента составляет 1 млн руб.

Продавец: «Какую сумму вы ежегодно закладываете в бюджет на ремонт вашего оборудования?»

Клиент: «К сожалению, ремонт обходится около 500 тыс. руб. в год».

Продавец: «В течение первых 5 лет мы даем гарантию на приобретенное у нас оборудование. Это значит, что любые поломки будут исправляться за наш счет. Таким образом, за 5 лет вы сэкономите минимум 2,5 млн руб. Та разница, которая вас смущает, фактически нивелируется в течение 2-х лет эксплуатации. Т. е. вы получаете продукт, который на входе стоит дороже на 1 млн руб., но на выходе дает вам возможность сэкономить 1,5 млн руб. в течение 5 лет».

Это также работа с клиентом в формате логического метода. Метод дает хорошие результаты, так как большинство людей воспринимают ситуацию здесь и сейчас и редко

прогнозируют развитие ситуации на длительный период. Поэтому необходимо делать проекцию в будущее и считать экономическую эффективность. В этом и состоит суть логического метода.

2. Эмоциональный метод, в отличие от логического, не подразумевает работу с цифрами или какими-то конкретными фактами. В данном случае речь идет об эмоциональном воздействии на собеседника, более развернутое описание которого можно найти в разделе «Взаимодействие с оппонентом в условиях давления и манипуляции». Используя транзактный анализ, мы занимаем позицию, которая может быть выгодна, чтобы повлиять на поведение собеседника. Как правило, это детская позиция, переход на которую требует гибкости, а где-то и актерских способностей.

Как это работает? Пример практика «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих».

Предположим, процесс переговоров зашел в тупик, в течение часа меня по всем статьям опровергли, собеседник не согласен с основными условиями контракта. Предполагаю, что течение нескольких минут мне будет сказано безоговорочное «нет». Предупреждая завершение переговоров, в самом конце я спрашиваю: «Могу ли я задать вам еще один вопрос?». Очень редко собеседник отказывает в такой просьбе, и я продолжаю: «Мы целый час вели переговоры, я пытался убедить вас в выгодах сотрудничества. Мне не удалось это сделать. Скажите, может я сделал что-то не так? Какие мои действия оказались неэффективными? Может, что-то в моем поведении отпугнуло вас? Мне важен ваш совет. Помогите мне».

Это пример использования эмоционального метода. Мы занимаем позицию естественного ребенка, который нуждается в помощи, делаем из собеседника заботливого родителя. По ряду причин метод, как правило, дает определенный результат. Во-первых, это всегда неожиданно. Такие вопросы застают клиента врасплох и несколько обезоруживают. Весьма вероятен следующий ответ клиента: «Вы все сделали правильно, просто есть определенные обстоятельства». Во-вторых, подстройка снизу вызывает желание помочь, и сам клиент может предложить вернуться к разговору несколько позже. Если от него инициативы не исходит, можно проявить активность и предложить продолжить обсуждение при следующей встрече. Таким образом, у нас появляется шанс оставить приоткрытой фактически уже закрытую дверь и вернуться к разговору в будущем.

Есть психологический аспект, связанный со сложностью применения этого метода. Может быть психологически некомфортно уходить в позицию ребенка из-за статуса, серьезности, опасений потерять лицо в глазах клиента. Решение этой дилеммы очень простое: «статус или кошелек». Не стыдно использовать этот метод, стыдно не продать и потерять клиента. Это личный выбор и личная готовность к использованию разных методов в зависимости от требований контекста переговоров. Эмоциональный метод возможен для людей, обладающих достаточной степенью гибкости, т. е. умением быть Родителем, Взрослым или Ребенком в зависимости от ситуации.

3. Ссылка на нормы – еще один метод работы с возражениями, предполагающий использование внешней силы, признаваемой большинством как компетентный и значимый источник. Этот метод можно применять в двух аспектах. Например, можно сослаться на подавляющее большинство: у всех это есть, все так делают, все этим занимаются. Метод основан на психологическом эффекте большинства, хорошо известном в различных социальных экспериментах. Мы склонны изменять социальную реальность под воздействием общественного мнения. Если значительная часть населения считает альтернативные методы курения менее вредными для здоровья, значит, это действительно так. Статистика и различные научные данные могут подкреплять аргументы при использовании эффекта большинства.

Во второй интерпретации на возражения оппонента мы отвечаем ссылками на ГОСТы, стандарты, технические требования ИСО, сертификаты, дипломы и т. д. Наличие соответствующих документов, подтверждающих качество продукции, само по себе является хорошим аргументом в пользу нашего предложения. Вместе с тем, при сомнениях клиента в процессе аргументации важно использовать конкретные формулировки со ссылками на пункты и разделы документов. Это показывает нашу экспертность, а также подчеркивает глубину проработки предложения на соответствие принятым в отрасли нормативам. Для бизнесов, где высока роль государственного или саморегулирования, этот аспект может иметь особую значимость.

Проекция в прошлое – хороший метод, который работает, когда мы знаем прошлое клиента, его решения по важным для нас вопросам и их последствия.

В какой-то момент клиент мог сам поделиться своим опытом, возможно, мы были соучастниками этого прошлого. Зная положительный или отрицательный опыт решения определенной проблемы, мы можем на него сослаться, акцентируя внимание на эффективных действиях клиента, либо на необходимости избежать повторения прошлых ошибок.

Как это работает? Пример практика «Ошибки прошлого – мудрость будущего. Д. Тернер».

Предположим, клиент колеблется – покупать или не покупать у вас дорогое оборудование. При этом вам известно, что два года назад в результате неправильного подбора оборудования у него вышла из строя гидросистема, что повлекло за собой существенные убытки. Оборудование было куплено по бросовой цене у вашего конкурента. Эту ситуацию в общении с клиентом можно развернуть так: «Помнишь, два года назад у тебя была ситуация, про которую ты сам мне рассказывал: у вас полетела гидросистема, купленная по невысокой цене. Какой это был сложный случай – пришлось не только осуществлять ремонт за свой счет, но еще и штрафы за сорванные сроки по контрактам платить, и прибыль недополучили в сезон из-за простоя оборудования. Сейчас все повторяется один в один. Я предлагаю решение, которое позволит избежать проблем. Но тебя опять смущает цена, так как есть более дешевый вариант. Давай не будем повторять те же ошибки и наступать на прежние грабли. Опыт показывает, что такой вариант может обойтись в разы дороже».

Это была проекция в негативный опыт. Если в прошлом была ситуация эффективного взаимодействия с клиентом, можно использовать проекцию в прошлое со знаком плюс:

«Помнишь, два года назад я тебе предлагал установить наше оборудование. Ты тогда засомневался, сказал, что это дорого. Действительно, цена отличалась больше, чем на 20 %. И тем не менее, ты принял решение. И в результате, сколько мы с тобой сэкономили на эксплуатационных издержках?»

Это пример проекции в прошлое с плюсом. Практика показывает высокую эффективность метода при условии владения соответствующей информацией.

4. Если мы не владеем достаточной информацией относительно прошлого клиента, когда прошлое клиента туманно, можно использовать метод проекции в будущее. В этом случае мы описываем клиенту, как в перспективе его бизнес изменится в лучшую сторону, какие его ждут великие достижения и показатели в случае установки нашего оборудования. Мы рисуем картину, как будто бы клиент уже фактически использует наше предложение.

5. Приведение примеров или использование референс-листа. В процессе общения с клиентом мы выясняем, какой руководитель или какое предприятие отрасли является для него референтным (значимым, авторитетным) объектом. Проще всего задать вопрос напрямую.

Например: «Какие предприятия отрасли, на ваш взгляд, наиболее успешны в решении вопросов энергоэффективности?» Клиент может сослаться на белгородский завод энергетического машиностроения: «Это безусловный положительный пример для всей отрасли. Они внедрили программы энергоэффективности еще в 2010 году. А мы только в 2015 начали этим заниматься». В случае, если мы понимаем, что у нас был положительный опыт сотрудничества с этим предприятием, то мы можем привести этот пример как аргумент, чтобы клиент принял наше предложение. Например: «Мы с белгородским «Энергомашем» уже работали и именно в партнерстве с нами они провели крайнюю модернизацию». В этом методе главное приводить корректные примеры, которые должны быть равнозначны или одинаково ценны для обеих сторон взаимодействия.

Резюме по факту:

- Возражения клиента – это наиболее сложный и проблемный этап переговоров, которого нужно стремиться избежать на всех предшествующих этапах взаимодействия;
- Работа с возражениями укладывается в четыре шага: выслушай – согласишься в мелочах – уточни – отработай;
- Возражение можно отработать разными методами, в основе которых лежат эмоциональные или рациональные механизмы. Эти приемы позволяют снизить сопротивление клиента, активизировать атмосферу сотрудничества и оставляют шанс на продолжение переговоров, даже при серьезных возражениях оппонента.

Глава 3 / Часть 4

Взаимодействие с оппонентом в условиях давления и манипуляции



Вместо эпиграфа к этому разделу, посвященному самой острой и эмоциональной фазе переговорного процесса – торгу, – хотим обратиться к известной восточной притче.

Один крестьянин случайно выловил в реке тело утопленника, родственники которого пришли с просьбой отдать тело для погребения. Однако, сосед потребовал выкуп, который не могла выплатить семья погибшего, и стороны так и не договорились. Не зная, что предпринять, сосед пошел к мудрецу и описал ему сложившуюся ситуацию. На что мудрец ответил: «Не переживай, больше этот «товар» твои покупатели нигде не купят, им придется вернуться». Через некоторое время к мудрецу пришли родственники утопленника и пожаловались на действия соседа, на что мудрец сказал следующее: «Будьте спокойны, больше он никому не сможет продать свой «товар», ему придется вернуться».

Эта притча – тонкий намек на важность установки на сотрудничество у обеих сторон, так как в любых переговорах важнейшим условием является возможность обоюдного удовлетворения интересов. Сегодня многие гуру переговоров в бизнесе говорят о заведомом проигрыше или ограниченной эффективности стратегий сотрудничества (например, Джордж Росс¹¹, Джим Кэмп¹², Крис Восс¹³ и др.). Вместе с тем, выбирая тактику взаимодействия с оппонентом, важно отдавать себе отчет, что манипулятивные приемы приносят краткосрочную выгоду, а, в случае с профессиональными переговорщиками, одновременно считаются собеседником и провоцируют ответные действия того же порядка. Однако, переговорные тактики, как любой инструмент, сами по себе не имеют оценочного градиента: их использование для продажи качественной услуги позволит подчеркнуть сильные стороны предложения и акцентировать внимание заказчика на важных аспектах сделки, и наоборот, применение этих приемов для продажи товара низкого качества вводит покупателя в заблуждение и склоняет к покупке обманным путем. Итак, предостерегая читателя от злоупотребления манипуляциями в выбираемых переговорных тактиках, в этом разделе мы больше преследуем цель научить видеть их в аргументах другой стороны и пресекать попытки оппонента повлиять на итоговое решение, играя на различных потребностях, чувствах и комплексах.

Традиционно под манипуляцией понимается целый комплекс тактик, направленных на скрытое воздействие на поведение собеседника с целью принуждения к желаемому для манипулятора поведению, часто вопреки собственным интересам или желаниям объекта воздействия.

Отличительной особенностью любой манипуляции является определение мишеней, т. е. тех психологических структур, которые определяют поведение человека. Это значит, что опре-

¹¹ Росс Дж. Переговоры в стиле Трампа. – СПб., 2017.

¹² Кэмп Дж. «Нет» лучшая стратегия ведения переговоров. – М., 2017

¹³ Восс К. Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с экстремально высокими ставками. – М., 2017

деленные внешние сигналы могут вызывать направленное воздействие, а реакции на них вполне прогнозируемы. В качестве таких мишеней могут выступать желания, страхи, комплексы, слабости, ценности. В силу различных обстоятельств у любого человека формируется целый комплекс таких областей личности, которые, с одной стороны, определяют его важнейшие жизненные выборы и являются мотивационными центрами, с другой – представляют собой его уязвимое место, своего рода ахиллесову пяту. Например, низкая самооценка или поддержание чувства собственного достоинства, подчинение авторитетам или дух бунтарства, материальные потребности или стремление к служебному продвижению, желание известности или ценности дружбы и т. д. Мишень представляет собой замочек, который скрывает эти психические образования, которые во внутреннем пространстве личности формируют индивидуальную пирамиду потребностей. Но к любому замочку можно подобрать ключ, который и находит манипулятор в виде стимула, т. е. внешних сигналов, несущих значимую информацию для объекта манипуляции. Этот стимул бьет по мишени и активизирует потребность, давая надежду на возможность ее быстрого удовлетворения. В процессе манипуляции активная сторона заинтересована в подавлении тех мотивов, которые противоречат цели манипулятора, что требует снижения способности другой стороны к рациональному мышлению. Для этого используются приемы эмоционального маятника, разжигающего эмоциональные состояния различного спектра – раздражение, гнев, тревога, или эйфория, восторг, удивление. Глубокие эмоции в переговорах – плохой советник, под их воздействием крайне затруднительно принимать осознанные решения.

Манипуляции реализуются посредством различных тактических приемов. Под тактическими приемами мы понимаем последовательность действий одной из сторон, специально рассчитанную на получение определенной реакции собеседника. Таким образом, цель большинства тактик – тем или иным способом склонить другую сторону к односторонним уступкам. Именно поэтому зашла речь о манипуляциях и попытках давления на оппонента.

Тактик, которые используют переговорщики для достижения целей, очень много. С опытом участия в подобных «играх» накапливается все больше примеров, расширяется их арсенал. Не видим необходимости приводить их полный перечень – этому посвящена отдельная литература (например, Андрей Булава¹⁴, Роджер Фишер¹⁵ с соавт., С.М. Емельянов¹⁶ и др.), представим только общий обзор и, самое главное, сосредоточимся на контрответе, т. е. тех приемах, которые можно использовать для прерывания манипуляции и возврата оппонента в контекст сотрудничества.

В первую группу тактических средств воздействия на оппонента мы объединили различные приемы под общим названием «Влияние агентов переговоров». Это все манипуляции на уровне личностных ресурсов реальных переговорщиков или их «больших боссов» – влияние авторитетом, статусом, отношением и т. д.

Конкретными примерами таких воздействий могут быть следующие.

1.1 Ссылка на функциональную роль.

Тактика: другая сторона озвучивает, что не правомочно принимать то или иное решение, так как необходимо одобрение главного руководителя, который отсутствует на переговорах. Ссылка может быть не только на реальную фигуру, но и на корпоративные правила, которые что-либо запрещают. В таком случае функциональную роль берут на себя стандарты и регламенты корпоративного поведения.

¹⁴ Булава А. Сборник переговорных тактик. [Электронный ресурс]. URL: http://www.andreybulava.com/blog/spec_otchety/

¹⁵ Фишер Р., Юри У., Патон Б. Как добиться ДА, или Переговоры без поражения. – М., 1999.

¹⁶ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2009.

Психологический механизм, который включается в этой ситуации, предполагает бессилие оппонента перед выдвигаемыми условиями и готовность принимать решение, предлагаемое второй стороной.

Контрответ:

1. Начните действовать от имени авторитета от своей компании, даже если это будет вымышленная фигура. Важно не отходить далеко от реального положения дел в вашей компании во избежание лишних вопросов на прояснение ситуации. Если эти вопросы не задаются, не нужно пускаться в лишние пояснения, особенно относительно своих полномочий.

2. Запросите встречу с руководителем, который, по пояснениям переговорщика, является лицом, принимающим решение. Смягчайте ситуацию – пробуйте договориться о встрече втроем, чтобы напрямую обсудить существенные условия договора.

3. Если переговоры заходят в тупик, возможно попробовать обойти партнера и выйти на «авторитета» напрямую, особенно если вы понимаете, что в предлагаемых условиях переговорщик преследует свои личные цели. Такая тактика несет в себе определенные риски, так как очень сложно, не находясь внутри компании, знать все подводные течения и камни. Возможно то, что вы приняли за личный интерес оппонента, на самом деле – требование «большого босса».

4. Перед началом переговоров проведите работу по выяснению реальных полномочий партнера:

- узнайте структуру принятия решений в организации из посторонних источников;
- уточните, как долго в их организации занимает прохождение решений по сотрудничеству со сторонними предприятиями, с кем принято эти решения согласовывать;
- выясните список необходимых бумаг/документов/формальностей, необходимых другой стороне для заключения соглашения.

1.2 Хороший – плохой полицейский.

Тактика: со стороны оппонента на переговорах присутствует два представителя, поведение которых укладывается в типичный сценарий допроса задержанного хорошим и плохим полицейским. Все по сюжету: первый хочет договориться, вежливый и обходительный, предлагающий более или менее приемлемые условия. Второй неуступчивый, нагнетает обстановку, занимает обвинительную позицию и говорит «нет» на любое предложение.

Психологический механизм, под воздействием которого возможна манипуляция: хочется побыстрее закончить разговор с неприятным типом и из двух зол быстро выбрать меньшее, соглашаясь на все требования «хорошего», что, тем не менее, предполагает односторонние уступки.

Контрответ:

1. Постоянно руководствуйтесь мыслью о том, что в этой ситуации с другой стороны у вас нет союзника – оба переговорщика преследуют одну цель и, раскачивая ваш эмоциональный маятник, они действуют в одном направлении.

2. Выберите для общения плохого полицейского, отвечайте на его реплики, приводите аргументы на его возражения. Таким образом, вы сбиваете отлаженный сценарий и вынуждаете оппонента импровизировать.

3. Со своей стороны, примените тактику «ссылка на функциональную роль» и введите третье лицо, которое не реагирует на их предложения и возражения.

4. В шуточной форме укажите на то, что вам понятна суть манипуляции: «Тут на днях фильм старенький про полицейских пересматривал – «Танго и Кэш» называется, очень вы мне главных героев напомнили. Заранее договорились, кто хороший, кто плохой?»

1.3 Тяжелая артиллерия.

Тактика: используется при значительном перевесе сил у одной из сторон. Под силой мы понимаем превосходящий административный, финансовый, политический ресурс, с помощью которого можно оказывать давление на оппонента. Сильная сторона чувствует себя очень расслаблено и демонстрирует максимальную незаинтересованность в предложении оппонента: «Хотите соглашайтесь, не хотите – не соглашайтесь. Уговаривать не будем».

Психологический механизм: сильному противнику придется делать хорошие уступки.

Контрответ:

1. Попробуйте выиграть максимальное количество времени для получения большей информации о реальном положении дел. Сильная позиция оппонента может быть им сильно преувеличена.

2. Всегда имейте в виду нижнюю границу своих уступок, дальше которой вы не имеете права зайти. Знание нижнего предела не позволяет поддаваться на провокации под влиянием страха, неуверенности, сомнений.

Вторая группа приемов «бьет по самому дорогому» – стоимости предложения. Мы назвали эту категорию «манипуляция ценой» и включили сюда различные варианты побуждения оппонента к снижению стоимости. Эти примеры могут работать и для других целей, но наиболее явно их манипулятивный характер вскрывается при обсуждении финансовой стороны сделки. Примеры тактических приемов в этой группе могут быть следующие:

2.1 Поступить по справедливости.

Тактика: одна сторона, просчитав свои шансы на выигрышный исход переговоров, понимает, что позиции другой сильнее. В этой ситуации в самом начале переговоров оппонент может предложить пойти на одинаковые взаимные уступки в цене и разделить разницу пополам, уравнивая, таким образом выигрыши обеих сторон.

Психологический механизм: иллюзия справедливого решения вынуждает вторую сторону согласиться на первое предложение, посчитав, что с ее стороны проигрыша точно не будет. **Контрответ:**

1. История нас учит, что «поровну» и «по справедливости» – это о разном. Чтобы противостоять давлению первого предложения, четко осознайте все свои плюсы и возможности, а также различного рода вложения, которые от вас, в отличие от партнера, могут понадобиться по данному договору. Также желательно просчитать риски, с которыми можете столкнуться вы или ваш оппонент. И только понимая ситуацию полно и объективно, можно принять решение, выгоден ли для вас принцип справедливости в той трактовке, как его предлагает вторая сторона.

2. Если вариант раздела поровну не в вашу пользу – отказаться и продолжить обсуждение.

2.2 Давайте сразу к десерту

Тактика: ссылаясь на определенные ограничения, вторая сторона сразу требует лучшего предложения, которое вы можете ей сделать. По сути, вас вынуждают начать переговорный процесс с нижней границы ваших притязаний.

Психологический механизм: манипуляция основана на чувстве вины за обманутые ожидания, если вы не предложите оппоненту все, на что готовы пойти.

Контрответ:

1. Для начала важно проработать установку, идущую из детства: «Я обязан соответствовать тому, чего от меня хочет мама, учитель, жена и т. д.» Взрослые дяди исходят из личных интересов и интересов своего бизнеса, а не из завышенных ожиданий другого.

2. Услышав предложение, озвучьте те условия, которые являются наиболее подходящими для вас, не делая никаких уступок. У вас просили лучшее предложение, вы его огласили.

3. В случае, если оппонент агрессивно реагирует на озвученные условия, например, фразой: «и это все?», появляется зацепка, чтобы перейти к выяснению ситуации: «что для вас «все»?», и дальнейшему торгу.

2.3 Указание на прецедент.

Тактика: вторая сторона ссылается на ваш контракт с одним из прежних заказчиков и указывает на более выгодные условия договора, чем вы предлагаете сейчас.

Психологический механизм: тактика подталкивает к оправданию: чтобы унять «праведный гнев» и сохранить лицо в глазах партнера, другая сторона идет на уступки.

Контрответ:

1. Дайте себе право просить столько, сколько нужно, не оправдываясь. Со своей стороны – вы хозяин ситуации и можете себе позволить менять условия сделки, никого не ставя в известность о причинах изменений.

2. При необходимости внесите ясность в сложившуюся ситуацию и поясните, что предмет переговоров (качество, объем сделки, условия) с другим партнером существенно отличался от того, что происходит сейчас, но не вдавайтесь в детализацию, ссылаясь, например, на конфиденциальность.

Еще одна группа тактических приемов нацелена на манипуляцию временем, которое является единственным невозполнимым ресурсом бизнеса. Под удар этих техник могут попадать сроки поставок, но чаще это манипуляция временем в самом процессе переговоров: затягивание или форсирование действий по завершению процесса и заключению сделки. В этой группе следующие примеры.

3.1 Deadline¹⁷

Тактика: одна из сторон максимально откладывает сроки достижения соглашения и соглашается выйти на реальное обсуждение только тогда, когда времени на обдумывание предложения фактически не остается. В этих условиях другая сторона вынуждена заключать контракт на условиях оппонента, часто не в своих интересах, только потому, что боится срыва дальнейших сроков выполнения своих обязательств.

Психологический механизм: время кончается, а решать проблему как-то надо. Партнер ради быстрого завершения идет на уступки.

Контрответ:

1. Если на этапе организации переговоров вы сталкиваетесь с тактикой затягивания и переноса встречи, желательно начать переговоры с другой компанией – конкурентом, о чем уведомить предполагаемого партнера. Это, как правило, стимулирует его к встрече и открытому обсуждению условий договора.

2. Если во время переговоров вторая сторона очень торопится и вынуждает вас к необдуманному решению, лучше отложить встречу до более спокойной обстановки обсуждения. Здесь можно воспользоваться безобидными уловками, позволяющими взять тайм-аут: срочный вызов в офис, выпить таблетку, попросить кофе, забыть папку с документами и т. д.

3. В процессе переговоров без крайней необходимости не нужно сообщать другой стороне о наличии у вас каких-то временных ограничений или крайних сроках заключения сделки. Это провокация оппонента к использованию манипуляций вашим временем.

3.2 «А давайте еще скидку» или тактика зависшей ручки.

Тактика: описана во всех классических учебниках под названием «салями» или тактика маленьких уступок. Суть приема в том, что оппонент соглашается на небольшие послабления,

¹⁷ Deadline [дэдлайн] – крайний срок для завершения дела.

но несколько раз, проще, нежели на одну значительную уступку. В нашей практике эта техника чаще работает при завершении переговоров, когда оппонент уже мысленно держит в руках подписанный контракт и получает за него вполне заслуженные бонусы. И вот уже вторая сторона вытаскивает из футляра ручку, уже заносит ее над текстом договора, уже готовится поставить подпись, но... В последний момент просит о «незначительной уступке».

Психологический механизм: другая сторона под конец переговоров, чувствуя близость желаемого, легче соглашается на уступки. Контрответ:

1. В переговорах руководствуйтесь хорошей русской пословицей и «не говорим «гоп», пока не перепрыгнем». Это порождает спокойное, даже умиротворенное отношение к процессу, и не позволяет совершать опрометчивых поступков под давлением любых внешних обстоятельств.

2. Даже озвученная на финальном аккорде переговоров просьба об уступке не теряет своей сути. Реакция должна быть соответствующей – любая уступка с вашей стороны требует уступки от оппонента.

3. Зная, что оппонент склонен использовать тактику зависшей ручки, нужно заранее ожидать от него маленьких дополнительных «нюансов» и подготовить свои требования в ответ.

Практикум «противодействие манипуляции»

По приведенным примерам высказываний оппонента определите тактический прием и подумайте, какая ваша реакция позволит остановить манипуляцию, не повлияв при этом на качество контакта с собеседником.

– Я заранее ознакомился с Вашим предложением, оно нам не подходит. Не хочу терять время на обсуждение заведомо неинтересных условий. Есть у вас другой, более выгодный для нас вариант?

– Коллеги! Я на днях на благотворительном вечере столкнулся с вашим предыдущим клиентом, и он рассыпался в похвалах к вашей компании, какие выгодные условия вы им предложили. К сожалению, я не смог поддержать разговор, так как понял, что условия сотрудничества у нас с вами совсем иные. Вы ставите себя в неловкое положение.

– сообщение на автоответчике: «Уважаемые коллеги, приношу свои извинения, но назначенная на сегодня встреча не состоится. Могу сказать, что мы переработали условия контракта, они стали более выгодными. Я позвоню на следующей неделе для согласования даты переговоров».

– Коллеги! Лично меня очень устраивают те условия, которые вы предлагаете, и я хорошо понимаю ту ситуацию, в которой вам приходится работать, но у директора несколько иной взгляд. Его последнее слово – это стоимость проекта, на 20 % ниже озвученной вами.

Итак,

в процессе переговоров оппоненты могут прибегать к различного рода хитростям и уловкам, позволяющим им извлечь из ситуации максимальную выгоду.

Естественно, что указанными примерами весь арсенал манипулятора не исчерпывается, и мы еще раз обращаем вас к специальной литературе.

Транзактный анализ в переговорах

Одной из отличительных особенностей любой манипуляции является давление на оппонента, т. е. стремление другой стороны воздействовать на наше поведение в сторону реализации своих интересов. Естественно, что в процессе переговоров оказание прямого давления возможно далеко не во всех случаях. В чистом виде такого рода прямое давление не явля-

ется манипуляцией, т. к. нам напрямую озвучиваются условия и сценарий развития событий в случае нашего отказа. В переговорах чаще речь идет о непрямом психологическом давлении, механизм которого мы хотим описать через идеи транзактного анализа американского психолога и психотерапевта Э. Берна¹⁸. На рисунке 29 представлен механизм взаимодействия переговорщика с оппонентами, которые находятся в различных эмоциональных ролях.

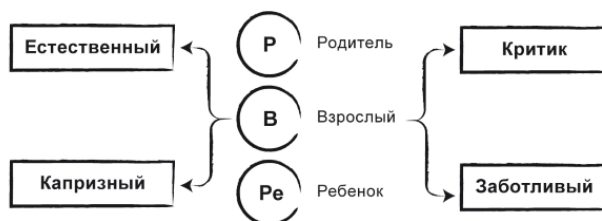


Рисунок 29 – Структура личности в транзактном анализе (автор Э. Берна)

В классической модели Э. Берна структура личности имеет уровневую организацию и включает в себя три компонента – Родитель, Взрослый и Ребенок (Дитя). Каждому компоненту соответствует свой тип восприятия информации, ее анализа, а также реагирования на внешние воздействия. В переговорном процессе каждая подструктура имеет свои особенности поведения, что позволило нам дать свою интерпретацию классической модели Э. Берна.

Для начала разберемся с позициями, определяющими особенности каждой роли.

Родитель – это доминантная роль в позиции «я хороший, ты плохой», «я знаю, ты не знаешь», «я умею, ты не умеешь». Эта роль является носителем традиционных социальных норм, в связи с чем родитель может поучать, помогать, наставлять, контролировать, запрещать. Соответственно ведущей позиции контроля или помощи родитель может быть критикующим или заботливым:

- в переговорах критикующий родитель – это оппонент, который использует такую лексику: вы должны, вам необходимо, вы не знаете, вы не понимаете, я вас научу, я вам дам информацию и т. д. Это преобладание долженствования и давления, которое может отличаться формой или степенью усилий. Любое давление предполагает обесценивание позиции другого человека в общении. Для процесса переговоров это очень распространенный вариант, особенно, если у оппонента есть «силовые» преимущества – авторитет, власть, более сильные позиции и т. д.

- заботливый родитель в переговорах ведет себя несколько иначе. Это человек, который тоже занимает доминирующую позицию, но использует ее в контексте готовности помочь. Позиция оппонента при этом также нивелируется. Родитель уверен, что другая сторона не справится с задачей, поэтому настойчиво предлагает свою помощь. Например: «Я знаю, что вам необходима помощь, поэтому позвольте мне включиться в процесс». Или: «Я уверен, что вы не успеете в сроки, поэтому давайте я это сделаю за вас». Такую позицию также нельзя считать конструктивной, так как она не предполагает выстраивания партнерских отношений.

Ребенок отличается преобладанием эмоциональной составляющей, является носителем базовых потребностей личности. Его позиции определяются такими свойствами, как творчество, спонтанность, безответственность, ненаправленная активность.

Психологическая роль ребенка также разделяется на две подроли – естественный и капризный ребенок:

- в переговорах капризный ребенок использует лексику отрицания: «не хочу», «не буду», «не нравится». При этом позиция никак не подкрепляется рациональными аргументами. На

негативном эмоциональном фоне, без объяснений, человек констатирует, что он хочет поступить так, и никак иначе. «Мне так нравится и меня не интересует, что вы про это думаете». Человек, находящийся в роли капризного ребенка, может позволять себе ненормативную лексику, оскорбления, экспрессивные выходки и т. д.

• естественный ребенок в процессе переговоров ведет себя спокойно, но безответственно. От него можно ожидать значительных опозданий, срывов сроков, утери важных документов, не соблюдения ключевых договоренностей. «Где ваш договор? – Мы не знаем». «Где ваши документы? – Мы их потеряли». «Когда будет оплата? – Какая оплата? Мы не помним». Это детская позиция, предполагающая перекалывание ответственности за важные решения и поступки на другую сторону.

Очень важная идея структурной модели заключается в комплиментарной сути ролей Родителя и Ребенка, что позволяет в процессе взаимодействия очень эффективно использовать манипуляцию. Механизм очень прост: если мы хотим сделать из собеседника заботливого родителя, тогда мы становимся неблагополучным, непонимающим, не умеющим ребенком. Таким образом, чтобы сделать из собеседника заботливого родителя нужно изобразить беспомощного ребенка. Если мы хотим сделать собеседника критикующим родителем, мы «включаем» капризного ребенка, начинаем его стимулировать на то, чтобы успокоить нас каким-либо жестким способом. Если мы хотим из собеседника сделать капризного или непонимающего ребенка, мы становимся на позицию критикующего или заботливого родителя. **В** ловушку этих манипуляций попасть очень легко – у любого человека есть свои «любимые» роли, которые используются на уровне автоматизма. Поэтому переговорщик, владеющий техникой транзактного анализа, очень гармонично и незаметно может достигать своих целей, управляя эмоциональным состоянием собеседника.

Третья роль – **взрослый**. **В** процессе переговоров, в отличие от остальных ролей, он сначала задает вопросы, а потом реагирует. **В** зависимости от ответа, человек будет аргументировать свою позицию. Таким образом, возникает диалоговое общение, когда во внимание принимаются позиции обеих сторон. У Родителя сначала возникает ответная реакция, а потом, в лучшем случае, выяснение. У взрослого – всегда выяснение, а потом реакция.

Как это работает? Пример практика «Про детско-родительские отношения».

Предположим, заказчик в качестве существенных условий договора требует сроки поставки в одну неделю. В такой ситуации капризный ребенок выдаст бурную реакцию о невозможности выполнения заказа. Эмоциональная тирада будет обращаться вокруг одной идеи: я не буду этого делать. Естественный ребенок без существенных возражений возьмет на себя все обязательства, но в итоге сделано ничего не будет. В конечном счете в качестве аргументов можно будет услышать: «Вы знаете, у меня просто из головы вылетело, что у нас была договоренность, я совершенно забыл». Или: «У меня не получилось, хотя я очень старался». На позиции взрослого исполнитель сначала задаст вопросы о причине такой спешки и, исходя из ответа другой стороны, будет выстраивать цепочку аргументов, пытаясь найти общее решение.

Таким образом, мы видим, что единственная логическая позиция – это позиция Взрослого. Родитель и Ребенок – это эмоциональные роли, что определяет преобладание эмоциональной составляющей как в переговорах, так и в других жизненных ситуациях. Единственным конструктивным уровнем взаимодействия является коммуникация на уровне Взрослый – Взрослый, когда два собеседника находятся во взрослых ролях. Но таких ситуаций бывает мало, и поэтому хотя бы одному участнику переговоров, владеющему транзактным анализом, приходится постоянно отслеживать эмоциональное состояние собеседника и влиять на него.

Если мы не хотим манипулировать, а хотим оптимизировать ситуацию переговоров, тогда нам нужно научиться вытягивать собеседника во взрослую позицию.

С этой целью обращаем внимание на технику использования транзактного анализа в практических ситуациях переговоров, имеющую сугубо инструментальный характер.

Графическая модель метода

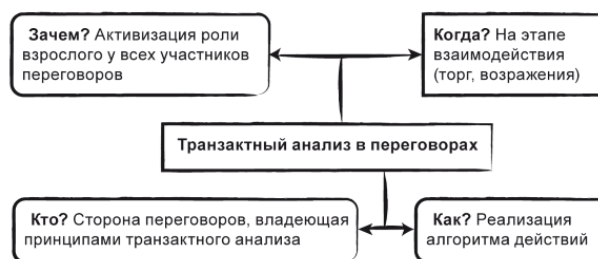


Рисунок 30 – Техника использования транзактного анализа в практических ситуациях переговоров

Описательная модель метода

Метод основан на идее о том, что у каждого человека есть привычная схема реагирования, основанная на наиболее комфортной для него роли Ребенка, Взрослого или Родителя, которую он чаще всего использует в ситуациях повседневного общения. Если роль Взрослого не нуждается в изменении, то Родитель и Ребенок не всегда несут конструктивный заряд в переговорном процессе. Таким образом, для повышения эффективности переговоров важно перевести внутреннего Родителя или внутреннего Ребенка собеседника во взрослую позицию.

Этот переход осуществляется целенаправленно через подстройку к ведущей роли собеседника, т. е. для того, чтобы «поднять» другого человека до уровня взрослого, нужно сначала «опуститься» до уровня Родителя или Ребенка, в зависимости от преобладающей ролевой позиции другого. Находясь в комплиментарной роли, необходимо установить эмоциональный контакт, т. е. осуществить ожидаемое собеседником поведение, а затем вместе с собеседником перейти на взрослый уровень, и закрепить его поведение в этой позиции.

Алгоритм работы с методом

1. Распознать, в какой психологической роли находится собеседник. Для этого можно использовать целый перечень признаков, отличающих психологические роли друг от друга (таблица 27).

Таблица 27. Отличительные признаки психологических ролей

Признаки	Родитель	Ребенок	Взрослый
Позиция в отношении собеседника	Доминирующая, позиция «над»	Беспомощность, позиция «под»	Партнерская, позиция «рядом»
Преобладающие интонации в речи	Насмешливые, повелительные, высокомерные у критика. Теплые, успокаивающие, подбадривающие у заботливого родителя	Гневные, эмоциональные, экспрессивные. Речь быстрая, громкая.	Спокойная, уверенная, без излишней эмоциональности, конгруэнтность (соответствие эмоций смыслу речи)
Лексика	«Делать следует так!», «Так делать нельзя!», «Я помогу», «Я знаю, что я говорю»	Капризный ребенок: «Не буду», «Я не хочу», «Почему Я?». Естественный ребенок: «Здорово!», «Я тоже хочу!», «Великолепно!»	Вызывает на обсуждение: «Я думаю..», «Возможно..», «Как, почему, зачем?» и т.д.
Язык тела	Указующие жесты. Ободряющие, похлопывающие жесты у заботливого родителя и отстраненные, закрытые – у критикующего	Капризный ребенок: напряженная поза, опущенная голова, выражение лица упрямое или угрюмое. Естественный ребенок: свободные, экспрессивные жесты, любопытство.	Открытый взгляд, корпус направлен к партнеру, выражение лица меняется в зависимости от реакции собеседника

2. Установить эмоциональный контакт. Эту задачу приходится решать через выход в противоположную собеседнику позицию. Так, чтобы установить эмоциональный контакт с партнером, который находится в родительской позиции, мы должны находиться в детской. По сути дела, мы говорим собеседнику то, что он хочет услышать; демонстрируем то поведение, которое он бессознательно готов воспринять. Критикующему родителю нужно продемонстрировать смирение и подчинение, заботливому – свое неумение и свою бестолковость. Капризный ребенок ждет авторитарного родителя, который железной рукой может справиться с его эмоциональными вспышками. Естественному ребенку нужно продемонстрировать желание и готовность помочь ему с позиций заботливого родителя. Таким образом, если наш собеседник ребенок, то устанавливаем контакт с родительской позиции, если собеседник родитель – устанавливаем контакт с детской позиции. Также эмоциональный контакт можно установить с равнозначной позиции, но из другой модальности. Например, если мы имеем дело с критикующим родителем, то в контакт следует входить с позиций заботливого родителя. Включать критикующего нет смысла, т. к. это может спровоцировать конфликт. В ситуации с естественным ребенком, выходить на контакт можно с этой же позиции. Например, если собеседник в позиции естественного ребенка, он говорит: «Я не знаю, что мне делать». Вы можете отреагировать так: «Я тоже не знаю, что делать, похоже, мы запутались. Давай выпутываться. Как ты считаешь, что в этой ситуации наиболее критичное и самое важное для нас?» Так осуществляется переход во взрослую позицию.

3. Переход во взрослую позицию. Вывод собеседника во взрослую позицию осуществляется через конкретные уточняющие вопросы. Как только человек начинает в деталях описывать ситуацию, приводить какие-то факты, припоминать детали и нюансы, это свидетельствует о том, что человек вышел из эмоциональной роли и находится в логической взрослой роли. Такое поведение становится сигналом и для нас – самое время также войти во взрослую роль и в дальнейшем выстроить диалог, используя техники активного слушания и техники вопросов, не допуская эмоциональных суждений, которые могут вернуть собеседника в нерациональную роль. Основная задача этого этапа – удержать взаимодействие на уровне Взрослый – Взрослый. К сожалению, часто получается, что в течение переговоров приходится многократно

устанавливать с собеседником контакт, т. е. выводить собеседника во взрослую позицию из роли Ребенка или Родителя. Для этой цели можно рекомендовать использовать следующие приемы¹⁸:

1. Задавайте открытые вопросы: Что еще мне важно знать? Какова основная проблема? Какие другие важные моменты есть в данной проблеме?

2. Задавайте специфические вопросы: Как возникла данная ситуация? Кто был ответственным за это? Как это произошло?

3. Выказывайте понимание чувствам и мнениям других людей: Мне кажется, что вам это очень не нравится, не правда ли? Мне кажется, что вас это тревожит.

4. Попробуйте получить подробное объяснение: Можете ли вы мне рассказать, что произошло? Вы говорите о том, что...?

5. Слушайте активно, т. е. используйте невербальное общение и показывайте заинтересованность в своем собеседнике.

6. Открыто признайте свои ошибки: Так вот в чем была моя ошибка! Вы правы. Я неверно поступил. Вы абсолютно правы. Мне необходимо было поступить иначе.

7. Оставьте поле для альтернативных вариантов действий: Возможно, мы можем сделать это по-другому? Есть ли другие мнения, дополнения?

8. Проверьте факты: Откуда появилась эта информация? Верны ли данные? Можем ли мы доверять этим данным?

Резюме по факту:

• Манипуляция дает краткосрочный разовый эффект. Если мы настроены на долгосрочное сотрудничество, лучше придерживаться открытых, прозрачных схем взаимодействия;

Манипуляцию отличает скрытое воздействие на поведение собеседника с целью принуждения к желаемому для манипулятора поведению, часто вопреки собственным интересам или желаниям объекта воздействия;

В процессе манипуляции собеседник может использовать разнообразные тактические приемы, которые призваны воздействовать на внутренние мишени – желания, страхи, комплексы, слабости, ценности, определяющие поведение оппонента, а значит, дающие возможность этим поведением управлять;

Большинство тактических приемов, используемых в процессе манипуляции, призваны воздействовать или через самих агентов переговоров, или ориентированы на давление через существенные условия контракта – цену или время; Эмоциональное давление на оппонента может осуществляться через личностные структуры Ребенка или Родителя. Взаимодополняющие роли требуют от собеседника выученного поведения – Родитель требует поведения Ребенка, а Ребенок – Родителя. Для повышения эффективности переговоров и придания им сознательного взаимовыгодного характера важно устанавливать контакт на уровне Взрослый – Взрослый.

¹⁸ Рыбкин И., Ханевская Л. Виртуоз телефонного общения. Продажи и обслуживание. – М., 2009. -192 с.

Глава 3 / Часть 5

Завершение переговоров

Завершающий этап переговорного процесса нельзя воспринимать исключительно как дань вежливости: две стороны после некоего взаимодействия пожали друг другу руки и разошлись в разных направлениях. Этот этап является обязательным самостоятельным элементом переговоров, который может преломить их ход и дать новый импульс в виде следующего цикла переговоров. Условно этот этап можно разделить на несколько шагов:

- Использование методов стимулирования принятия клиентом окончательного решения. Эти приемы позволяют нам добиться окончательного подтверждения клиентом намерения сотрудничать, также с их помощью можно достичь увеличения удовлетворенности результатами переговоров у стороны-партнера;

- Резюмирование итогов переговоров. Окончательное подведение итогов необходимо не только для общего понимания полученных результатов, но и для четкого фиксирования и подтверждения дальнейших действий обеих сторон;

- Процедура прощания проводится в соответствии с нормами этикета деловых встреч;

- «Работа над ошибками» – анализ результатов переговоров, заполнение реестра клиентов.

Завершающий этап нельзя воспринимать вне общего контекста переговоров. Это очень наглядно видится в процессе стимулирования клиента на окончательное решение, который является логичным продолжением предшествующих действий по аргументации выгод нашего предложения и работе с возражениями клиента. Стимулирование клиента также реализуется через техники аргументации, среди которых наиболее часто применяются такие, как:

- Суммирующие завершение, когда переговорщик фактически повторяет все плюсы предложения и заканчивает завершением по предложению. Например, мы знаем, что у нашего предложения есть пять очевидных выгод. Суммирующее завершение предполагает, что мы все эти выгоды повторяем: «Таким образом, ключевые выгоды сотрудничества с нами:…» И возвращаемся к плюсам сотрудничества с нами. Далее используем завершение по предложению и предлагаем осуществить конкретные действия: вы готовы перейти к подписанию договора или обсуждению деталей сделки? Таким образом, в завершении необходимо озвучить предложение совершить конкретное действие.

Общая формула метода: суммируются все плюсы сотрудничества + предлагаются конкретные действия;

- Завершение с риском предполагает создание искусственной ситуации критического принятия решения. Таким образом мы вынуждаем клиента принять решение сейчас, так как потом, в силу разных обстоятельств, изменятся существенные условия контракта, и клиент рискует потерять значительную часть преимуществ нашего предложения. Также, как в основной части переговоров, этот метод несет для нас определенные риски. Можно «спугнуть» клиента чрезмерным давлением и жесткой тактикой «сейчас или никогда»;

- Завершение на основе альтернативы – это метод, основанный на психологическом приеме «выбор без выбора». Мы задаем клиенту альтернативный вопрос или делаем альтернативное предложение, при этом, вне зависимости от его выбора, для нас это значит одно – сотрудничество с клиентом. Например: «Какая форма оплаты для вас оптимальна – с отсрочкой в 60 или в 40 дней?» Естественно, что клиент выберет отсрочку 60 дней. Мы, в свою очередь, готовы были изначально предложить эту отсрочку, так как для нас это не является критическим условием. Вместе с тем, у заказчика создается иллюзия выбора, в рамках которого он однозначно становится нашим партнером;

• Завершение по важнейшим пунктам и завершение по второстепенным пунктам. Под важнейшими пунктами мы понимаем ключевые выгоды нашего предложения для клиента, под второстепенными выгодами – наши преимущества.

Исходим из того, что преимущества – это ключевое отличие свойств нашего продукта или предложения от свойств нашего конкурента, а выгоды – значимые для клиента преимущества нашего предложения. Не все преимущества являются выгодами, но все выгоды являются преимуществами. Завершение по важнейшему пункту предполагает, что мы очевидно сформулировали для клиента выгоды, которые не может ему предложить более ни один поставщик. Таким образом, мы еще раз акцентируем внимание на тех преимуществах, которые значимы для клиента и являются уникальными для принятия решения о сотрудничестве с нами.

Когда у нашего предложения очевидных выгод нет, тогда мы используем завершение по второстепенному пункту, т. е. делаем акцент на преимущества. Например, клиент отмечает, что он не понимает, зачем ему брать товар у нас, у него есть свои проверенные поставщики, которые предлагают товар того же качества примерно в той же ценовой политике. Используя метод, говорим, что, действительно, ключевые выгоды сотрудничества идентичны, однако, у нас есть существенные дополнительные преимущества, к которым относятся возможность хранения оплаченного товара на складе, бесплатная доставка и разгрузка и т. д. Это пример использования завершения по второстепенному пункту.

Эти методы можно использовать эффективно только в том случае, если мы:

- имеем четкое представление о потребностях клиента;
- понимаем, с кем из конкурентов и на каких условиях он работает;
- хорошо знаем конкурентов и хорошо понимаем наши преимущества и наши упущения

по сравнению с ними. Так же, как мы понимаем наши выгоды или их отсутствие для клиента, исходя из того, что мы знаем об этом клиенте. Параллельно с использованием аргументов, ориентированных на рациональный уровень восприятия, важно обратить внимание на эмоциональное состояние клиента. С этой целью можно воспользоваться приемами увеличения удовлетворенности результатами переговоров. Например, при наличии соответствующей информации хорошо работают механизмы сравнения: какие суммы заплатили другие клиенты за те же условия контракта; или напомнить, что именно этому клиенту пошли навстречу, отказав в сотрудничестве другому заказчику; или привести примеры клиентов, которые остались довольны сделанной покупкой и т. д. Возможно обратиться к самому предложению и подчеркнуть, что за указанную в контракте цену будет проделана работа наивысшего класса, или указать на низкий уровень риска неудовлетворенности результатом работы поставщика. Нельзя оставлять без внимания и профессионализм переговорщика-партнера: можно подчеркнуть его способность увидеть особое, скрытое ценное свойство, которое другим не удастся обнаружить с такой легкостью; или отметить его профессионализм, который вынудил Вас пойти на значительные уступки. Также на заключительных этапах хорошо работают неожиданные дивиденды – «вбрасывание» чего-либо «бесплатного» в качестве добавки. Незначительный бонус, припрятанный до конца переговоров будет неожиданным положительным стимулом, который оставит очень благоприятное впечатление. Сделать чуть больше ожиданий – в маркетинге это залог удовлетворенного клиента. Такая стратегия может быть особенно актуальна для тех случаев, когда мы планируем долгосрочное сотрудничество и хотели бы выйти на уровень стратегического партнерства.

Следующий шаг этапа завершения является аксиомой или универсальным правилом: необходимо обеспечить наличие соглашения, которым должны быть удовлетворены обе стороны переговорного процесса. Соглашение – это некий документ, который резюмирует итоги переговоров и подтверждает дальнейшие шаги каждого участника после их завершения. При этом неважно, финальные или промежуточные переговоры мы заканчиваем – подведение итогов и фиксирование договоренностей необходимо обеспечить обязательно. Это облегчает

исполнительскую фазу соглашения и создаст условия для снижения уровня конфронтации в следующем цикле переговорного процесса.

Для более успешной реализации этих целей можно воспользоваться следующими рекомендациями:

- определенное решение в конце переговоров должно стать логическим завершением цепи промежуточных решений, принимаемых на каждой ступени. На этом этапе есть вероятность использования логической уловки – «потерять» некоторое количество промежуточных выводов, заменив их на более комфортные для себя решения. В связи с психологическим состоянием участников в конце переговорного процесса эта уловка может сработать, и в итоговый вариант соглашения попадают последние резюмирующие выводы. Совет один – не терять бдительности и точку в переговорах ставить только после подписания договора обоими участниками процесса;

- профессионал, предлагая решение, должен быть уверен, что получены все необходимые промежуточные решения. Все основные и дополнительные условия будущего сотрудничества должны быть обговорены, по всем из них должны быть достигнуты соответствующие соглашения;

- предложение должно быть сформулировано и подписано обеими сторонами переговорного процесса. Итоги переговоров могут быть оформлены в виде любого документа. Конечно, мы стремимся к заключению договора, имеющему юридическую силу. Но не меньшим психологическим весом обладают различные соглашения о сотрудничестве, резолюции, протоколы, ноты, заявления и т. д.

Протокол совещания (переговоров) – документ, который фиксирует встречу представителей сторон, а также круг обсуждаемых проблем и вопросов. На высоком уровне переговоров составление такого документа является нормой делового этикета.

Резолюция – это документ, фиксирующий итоговое решение, принятое в результате его обсуждения общим собранием, конференцией, и, как правило, содержит поручение какой-либо стороне – участнику переговоров, – исполнение которого необходимо для дальнейшего обсуждения.

Соглашение о сотрудничестве (о намерениях) – это документ, где закрепляются основные тезисы договоренностей сторон. Часто выступает прообразом предварительного договора, который имеет юридическое значение.

Очень важно, чтобы при подписании любого из этих документов обе стороны договорились о его юридической силе, чтобы на следующем этапе процесса не возникало правовых и психологических коллизий из-за того, что одна сторона воспринимает эти договоренности как предварительный договор, принимая желаемое за действительное, а другая сторона – только как технический документ, не связывая себя никакими обязательствами с контрагентом.

Прощание с участниками переговоров подчиняется общим правилам делового этикета:

- тот, кто уходит первым, прощается с остающимися;
- вместе с формальными словами прощания «до свидания», «всего доброго» и т. д. принято выражать удовлетворенность встречей: «я рад, что мы обо всем договорились», «благодарю за уделенное для встречи время» и т. д.;

- при прощании важен обмен взглядами и партнерское положение рук при рукопожатии (задействована правая рука, левая свободно вытянута вдоль туловища, рука подается под углом 45 градусов к полу, используется средняя сила рукопожатия). После завершения переговоров уделите некоторое время их анализу и фиксации результатов. При наличии значительного количества клиентов переговорщик не в состоянии длительное время хранить всю важную информацию, которая может пригодиться только через несколько лет, когда возникнет необходимость нового взаимодействия с клиентом. Тем более, что человек, проводивший

переговоры, может уже вообще не работать в организации. Чтобы имеющиеся у него знания не ушли вместе с ним, приучите себя и своих работников вести реестр клиентов, в который важно заносить всю значимую информацию по прошедшим контактам, как имеющим положительный исход (подписанный договор), так и завершившимся фиаско. Сама форма реестра не имеет типовой структуры, мы лишь рекомендуем включить в нее те разделы, которые могут понадобиться при подготовке к следующей встрече с клиентом.

Рекомендуемые разделы формы «Реестр клиентов»

1. Наименование организации, юридический адрес, место проведения переговоров.
2. ФИО руководителя со стороны контрагента – лица, принимающего решения.
3. ФИО контактного лица (переговорщика) со стороны контрагента.
4. Инициатор переговоров – указывается, кто вышел на контакт, от кого шла инициатива сотрудничества.
5. Предмет переговоров – по поводу чего предпринимались попытки достичь соглашения.
6. Выгоды предложения, которые оценил клиент – те пункты нашего предложения, которые заинтересовали клиента.
7. Результат переговоров – краткосрочный/долгосрочный договор, предварительный договор, соглашение о сотрудничестве, договориться не удалось.
8. Факторы, повлиявшие на исход переговоров – какие пункты нашего предложения стали основанием для положительного или отрицательного решения; какие психологические факторы сработали за или против сотрудничества; что мы не предусмотрели в процессе подготовки и т. д.
9. Примечания: можно зафиксировать замеченные в процессе переговоров особенности клиента: стиль переговоров, используемые им тактики и т. д.
10. Дальнейшие действия – как бы мы хотели поддерживать и развивать отношения с клиентом.

Резюме по факту:

- На этапе завершения важно подтвердить правильность решения клиента о сотрудничестве с нами или заложить потенциальную возможность нового витка переговоров, если пока договориться не удалось;
- Желательно использовать как рациональные методы стимулирования клиента к принятию решения, так и уделять внимание его эмоциональному состоянию – удовлетворенности принятым решением и своей ролью в переговорном процессе;
- В процессе анализа хода и результатов переговоров, всю имеющуюся информацию важно сохранять в виде определенной формы, принятой в компании и обязательной для всех, кто имеет непосредственные контакты с клиентами.

Заключение

Завершая разговор о том, как можно повысить эффективность переговоров в B2B сегменте, хотим обратить внимание на ключевые идеи, которые составляют суть переговорного процесса.

Мысль первая.

Эффективность переговоров всецело зависит от компетентности переговорщика.

Профессионализм, как сочетание знаний, умений, навыков и готовности их реализовывать в профессиональной деятельности, можно и нужно развивать, осваивая конкретные методы и инструменты планирования, подготовки и проведения переговоров. С помощью специальных методов оценки компетентности переговорщика можно определить те зоны разрывов, которые не позволяют ему показывать максимальный результат в продажах. В этом аспекте возможны три варианта: низкая мотивация к выполнению профессиональных задач, отсутствие необходимых для этого компетенций (знаний, умений, навыков) или низкая адаптация к самой деятельности. В зависимости от выявленных причин, выбираем стратегию дальнейшего развития этого специалиста.

Мысль вторая.

Эффективные переговоры – хорошо подготовленные переговоры.

Стратегический этап подготовки предполагает четкое планирование собственных целей, формирование плана действий в отношении целевых клиентов компании, включая меры по предотвращению наступления рискованных событий. Целевые клиенты компании имеют высокий потенциал и/или значительный процент его реализации в настоящем или будущем. Эффективным методом сегментации клиентской базы компании является метод бизнес-аудита.

Мысль третья.

**Понимание потребностей клиента – ключ к успеху в продажах.
Эффективная переговорная стратегия учитывает интересы всех участников переговорного процесса.**

Эти интересы могут иметь как объективный характер, т. е. напрямую касаться потребностей организации, так и субъективный характер, т. е. зависеть от психологического типа, мотивации, направленности на достижение или избегание субъектов переговорного процесса. Таким образом, ключевые задачи этапа подготовки связаны со сбором информации, позволяющей прояснить потребности и желаемые для заказчика выгоды, на основании которой далее строится убеждающая презентация. Именно ключевые потребности партнера определяют выбор модели SPIN или модели DARA как основы для формулирования аргументов выгод сотрудничества. Модель SPIN позволяет актуализировать потребности в безопасности и комфорте, а модель DARA – потребности в престиже и достижении.

Мысль четвертая.

Эффективные переговоры основаны на оптимальной для сложившейся ситуации комбинации переговорных стилей.

Понимание существенных условий будущего контракта, особенностей рынка в конкретном месте и времени, потребностей и возможностей обеих сторон переговорного процесса позволяет определить, интегративные или позиционные переговоры могут принести максимальный результат в конкретной ситуации, на конкретном этапе переговорного цикла. Основой для

принятия решения по выбору переговорного стиля или их комбинации является метод стратегического планирования переговоров, который позволяет более точно описать ситуацию клиента и поставить определенные цели в отношении будущего контракта.

Мысль пятая.

Эффективная стратегия включает в себя разные сценарии развития процесса, основанные на сдвигах границ уступок – от верхней (желаемый для нас максимум, с которого начинаются торги), до нижней (минимальный предел, достижение которого знаменует фиаско переговоров) границ.

В идеальной ситуации, делая шаги навстречу друг другу через взаимные уступки, стороны приходят к определенному соглашению.

Мысль шестая.

Презентация предложения – это не реклама услуг или продукции поставщика, а результат глубокой аналитической работы на подготовительном этапе.

Содержание предложения должно быть обращено к потребностям будущего партнера и основано на четком понимании его интересов и выгод. Это позволяет включать в презентацию так называемые мотивационные блоки, нацеленные на убеждение клиента в том, что именно данное предложение откроет возможности для развития или решения его проблем и изначально снимает возражения клиента.

Мысль седьмая.

Переговорные стратегии оппонента могут включать в себя тактические приемы манипуляции и давления, нацеленные на воздействие через самих агентов переговоров или через существенные условия контракта – цену и время.

Несмотря на кажущиеся выгоды такой стратегии, важно понимать, что она дает краткосрочный эффект и может привести к разрыву контакта. Любая попытка скрытого управления может быть считана и направлена оппонентом против манипулятора. Манипулятивной стратегии можно противопоставлять рациональные и эмоциональные контрмеры, например, вывод собеседников в позицию Взрослый – Взрослый.

Мысль сквозная.

Переговоры – это цикл. Даже в ситуации завершения процесса, когда финансовые отношения по контракту завершены, все точки расставлены, мы продолжаем взаимодействие с клиентом. В этом отношении в секторе B2B не бывает «отработанных» контактов. Вчерашний клиент = клиент завтрашний.

Таким образом, эффективность переговорщика – это готовность совершать множество действий сегодня, которые принесут результат только в отдаленной перспективе. В этой идее мы постоянно возвращаемся к подготовке к переговорам, к постоянному сбору и анализу информации, фиксированию данных о ключевых клиентах в специальных формах и реестрах. Это позволит следующее взаимодействие с заказчиком сделать более эффективным, а результат переговоров для нас предсказуемо благоприятным.

Пожелание всем читателям: Успешных Вам переговоров!

Автор.

В завершение хочу выразить огромную благодарность всем своим клиентам, партнерам, коллегам – всем тем, кто встретился мне на моем профессиональном пути и делился опытом, обращался за помощью, создавал для меня зоны роста. Такой собирательный образ партнера был для меня незримым собеседником в процессе создания книги: с ним я спорил, соглашался, доказывал и объяснял. В общем, вел переговоры. Успешно или не успешно – время покажет.

Приложение

Практические методы развития результативности переговоров в В2В

Алгоритм систематизации усилий по развитию результативности переговоров в В2В сегменте

Несомненно, одним из ключевых факторов достижения желанных результатов в переговорах является хорошая аналитика. В сухом остатке методы систематизации усилий по достижению результатов в переговорах приведены ниже.

1. SWOT-анализ территории продаж (регион, город)
2. Формулировка целей развития продаж на территории
3. Сегментация существующих клиентов. Определение группы целевых клиентов
4. Бизнес-аудит целевых клиентов
5. Постановка SMART-целей развития продаж целевым клиентам
6. Декомпозиция SMART-целей
7. Оценка рисков
8. Календарное планирование работы по развитию продаж целевому клиенту

Таблица 1. SWOT-анализ территории продаж

Сильные стороны вашей компании	Слабые стороны вашей компании
Возможности территории (то, что способствует развитию продаж)	Угрозы территории (то, что препятствует развитию продаж)

Таблица 2. Формулировка целей развития продаж на территории

Цели, направленные на максимальную реализацию сильных сторон вашей компании	
Цели, направленные на компенсацию слабых сторон вашей компании	
Цели, направленные на максимальное использование возможностей территории	
Цели, направленные на предотвращение угроз территории	

Таблица 3. Сегментация существующих клиентов. Определение группы целевых клиентов.

Категории клиентов А, В и С определяются по среднему уровню годовых продаж за последние три года

А – это клиент с выручкой > 5 млн руб. в 2018 г.

В – от 1 до 5 млн руб. в 2018 г.

С – это клиент с выручкой < 1 млн руб. в 2018 г.

1, 2 и 3 – потенциал клиентов на следующие 12 месяцев

1 – это планируемая выручка > 5 млн руб. в 2019 г.

2 – между 1 и 5 млн руб. в 2019 г.

3 – это < 1 млн руб. в 2019 г.

	1	2	3
A			
B			
C			

Таблица 4. Бизнес-аудит целевых клиентов

№	Направления анализа	Информация
1	Предыдущие закупки (какой продукт/услуга, в каком количестве)	
2	Выручка за предыдущие 12 мес. (руб.)	
3	Какие позиции (продукт/услуга) поставляются конкурентами	
4	Параметр, отражающий ёмкость клиента (например, если вы продаёте запасные части для техники, тогда это количество единиц техники)	
5	Бюджет на закупку (предлагаемого вами продукта или услуги)	
6	Проблемы и нужды (связанные с эксплуатацией продукции конкурентов или использованием услуг конкурентов)	

Таблица 5. Постановка SMART-целей развития продаж целевым клиентам

Клиент	Содержание			
	Наименование	Потенциал клиента	% реализации потенциала	Цель на период (SMART)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Таблица 6. Декомпозиция цели по развитию продаж целевому клиенту

SMART-цель развития продаж целевому клиенту								
Подцель 1			Подцель 2			Подцель 3		
Задача 1.1	Задача 1.2	Задача 1.3	Задача 2.1	Задача 2.2	Задача 2.3	Задача 3.1	Задача 3.2	Задача 3.3

Таблица 7. Оценка рисков (проводится для всех уровней декомпозиции цели развития продаж)

Определение факторов, влияющих на эффективность реализации SMART-цели	
Формулировка рисковых событий	
Оценка вероятности возникновения рисковых событий	
Варианты действий, направленные на снижение вероятности возникновения рисковых событий (варианты реагирования для рисков с низкой и средней вероятностью и варианты предотвращения для рисков с высокой вероятностью)	

Таблица 8. Календарное планирование работы по развитию продаж целевому клиенту

Наименование клиента		SMART- цель по развитию продаж					
№	Задача	Период					

Список источников

1. Бадрак В.В. Стратегии гениальных женщин. – М.: Фолио, 2012.-511с.
2. Берн Э. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. – М., Эксмо, 2018. – 608 с.
3. Большой словарь синонимов и антонимов русского языка. – И.: Славянский дом книги, 2017. – 896 с.
4. Бороздина, Г. В. Психология делового общения [Текст]: учеб. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 293 с.
5. Булава А. Сборник переговорных тактик. [Электронный ресурс]. URL: http://www.andreybulava.com/blog/spec_otchety/
6. Викулина О. Теория и практика психологии управления. М.: Владос-Пресс, 2008. – 220 с.
7. Восс К. Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с экстремально высокими ставками. – М.: Эксмо, 2017. -320 с.
8. Герчиков В.И., Опарина Н.Н. Мотивация персонала: Методическое пособие. Приложение к журналу Справочник по управлению персоналом, 2005. – 95 с.
9. Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 272 с.
10. Григорьев Д. Бизнес-тренинг: как это делается. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014. – 288 с.
11. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
12. Кэмп Дж. «Нет» лучшая стратегия ведения переговоров. – М.: Хорошая книга, 2017. – 296 с.
13. Кэннеди Г. Договориться можно обо всем: как добиваться максимума в любых переговорах. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 409 с.
14. Нашер Дж. Договорились! Беспроигрышная тактика переговоров. – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
15. Нейтрализация замечаний собеседника, природа замечаний, приемы, тактика [Текст] / П. Милич // Психология влияния: хрестоматия. – Санкт-Петербург, 2000. – С. 333–364.
16. Ниренберг Дж. Гений переговоров. – М.: Попурри, 2009. -512 с.
17. Рекхэм Н. СПИН-продажи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 320 с.
18. Росс Дж. Переговоры в стиле Трампа. – СПб.: Питер, 2017. -368 с.
19. Рыбкин И., Ханевская Л. Virtuoz телефонного общения. Продажи и обслуживание. – М., 2009. – 192 с.
20. Рызов И.Р Я всегда знаю, что сказать. Книга-тренинг по успешным переговорам. – М.: Эксмо, 2017. – 336 с.
21. Рысев Н.Ю. Большие продажи. Как найти клиента. – СПб.: Питер, 2009. – 160 с.
22. Стеганцев А. Хватит продавать – пора договариваться // Организация продаж банковских продуктов. 2008. № 1.
23. Фишер Р, Юри У., Патон Б. Как добиться ДА, или Переговоры без поражения. – М., 1999.
24. Фишер Р, Юри У., Патон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.
25. Шнаппауф Р. Практика продаж: Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте. – М.: Интерэкспорт, 2014. – 448 с.