

Подходы к переговорам с маркетинговым партнером

Сергей
ГЛУБОКИЙ

Переговоры с маркетинговым партнером – это процесс установления прямых и обратных связей с целью достижения взаимного соглашения с потенциальным покупателем, поставщиком или инвестором по поводу определенных нужд и идей. Как раз о последнем очень часто забывают, помня только о нуждах «продать» или «купить» что-либо (товар, проект, предприятие). Искусство ведения маркетинговых переговоров подразумевает скорее умение специалиста по маркетингу убеждать и переубеждать партнера в собственных идеях, чем использование грубого давления на него и приемов манипулирования.

Подход № 1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ИГРА

У известного российского писателя и историка Вячеслава Пьецуха в его «Балладе о блудном сыне» можно встретить такую интересную мысль: «В человеке никогда не остывает детская страсть к игре, но поскольку ребенок честнее, прямолинейнее взрослого, ему и в голову не приходит выдавать свои ребячества за важные занятия, потворствующие дальнейшему развитию цивилизации, хотя ему еще невдомек, что между игрой в биржу и игрой на бирже разницы в сущности никакой».

Может быть, самое интересное в маркетинге вообще и переговорах с потенциальным партнером в частности то, что их проведение очень сильно зависит от так называемого человеческого фактора и нашей склонности к игре. Методы, применяемые при торгах между двумя сторонами, как никакие другие тесно связаны с личностными качествами их представителей, в т.ч. способности почувствовать себя ребенком, готовым к «познанию мира с нуля».

Специальные знания, обширный опыт, твердость характера, индивидуальное обаяние, развитая интуиция, прирожденная коммуникабельность продавца или покупателя нередко играют определяющую роль при достижении соглашения. И, тем не менее, стратегиям и технологиям ведения переговоров можно и нужно учиться, постоянно совершенствовать способности и навыки антагонистического общения.

Несмотря на все свои природные таланты, руководитель стороны, предлагающей некий объект потенциальному партнеру, должен:

- ясно понимать общую цель и концепцию предстоящих переговоров и уметь четко сформулировать ее для себя лично или для своей команды, которая будет участвовать вместе с ним в переговорном процессе;
- знать типовой перечень стадий маркетинговых переговоров;
- осознавать собственную мотивацию и мотивацию представителя другой стороны;
- выбирать и выстраивать стратегию переговоров и торгов с другой стороной;
- разрабатывать тактический сценарий и оперативно «режиссировать» поведение команды;
- руководить процедурными работами по планированию и реализации переговоров;
- обладать полной информацией о технической, маркетинговой и финансовой сути предмета переговоров.

Современный переговорный процесс опирается на такие различные аспекты, как исследование рынка и логистика, торговля и финансы, психология и социология общения, технология производства и поставок, право и договорная практика. Кроме того, следует владеть специальной терминологией и даже профессиональным жаргоном.

Сложно? Вам кажется, что это по силам только гениям? Отчасти Вы правы, если согласиться с известной мыслью, что все дети – гениальны.

Да, да, многие методики и тренинги по искусству переговоров начинаются с того, что читателям или слушателям предлагается... «вспомнить детство золотое».

Дети – прекрасные переговорщики!

Попробуйте восстановить в памяти хитрости и ноу-хау, которые Вы, будучи ребенком, практиковали дома, в школе, во дворе, но забыли, когда стали старше.

Во-первых, дети всегда настойчивы в достижении своей цели.

Во-вторых, они непосредственны и искренни.

В-третьих, они еще не научились страдать различными комплексами и поэтому не стесняются многих вещей, которые могут выставить их в, казалось бы, невыгодном свете.

В-четвертых, благодаря знанию ограниченного числа моделей поведения ребенок быстро и безошибочно идентифицирует и себя, и своего «партнера по переговорам».

В-пятых, он «читает» более старшего и более сильного партнера гораздо лучше.

В-шестых, он тонко чувствует и понимает истинное значение слова «нет» (он знает, что когда взрослые говорят «нет», например, в отношении покупки дорогой игрушки, очень часто подразумевается «надо подумать», «в другой раз», «посмотрим на твое поведение» и т.п.).

И все же, несмотря на то что такого рода «гениальность» была свойственна всем нам в далеком прошлом, можно попытаться развить в себе переговорные таланты и в уже достаточно солидном возрасте. Один из самых элементарных приемов – «вспомнить детство золотое». Более сложная работа – заставить и покупателя превратиться в ребенка, мечтающего о новой игрушке или включившегося в увлекательную игру.

Кейс «МарКИТ»

Наш народ «халяву» любит...

Бесплатная раздача образцов продукции (семплинг) потенциальным заказчикам накануне переговоров с ними по поводу оптовых поставок, вручение сувенирных безделушек при встрече – чисто «детский» прием. Пусть мы преследуем вполне конкретные сбытовые цели,

но безо всякого стеснения, вполне искренне дарим пробник или действующий образец товара. Реакцию другой стороны предсказать несложно. Получая подарок, покупатель сам хоть на какое-то время превращается в ребенка. Кому не приятно получить что-либо безвозмездно? И хотя насчет приобретения партии товара «за деньги» он сначала может дать отрицательный ответ, надежда на «другой раз» все же остается.

Фирма «Т» занималась поставками термосов для минеральной воды в санатории, лечебницы, на курорты, где были соответствующие источники. Начинать с того, что дарили термос директору учреждения здравоохранения. И в этом не было бы никакого «зацепа», если бы не один нюанс. Хитрость заключалась в том, что на корпусе термоса гравировалась... фамилия директора. Работало безотказно. В благодарность за такое увековечивание (термосы-то были из титана, т.е. практически «бессмертные») или из чисто меркантильных соображений (использовать их как «сувенирку» для VIP-клиентов) директор на радостях, чисто по-детски, заказывал целую партию товара только для своих родственников и друзей.

Несмотря на кажущуюся элементарность подхода, он отражает очень серьезную и сложную тенденцию в современных продажах, которые специалисты называют кастомизацией товаров, услуг... и даже такой безделицы, как сувенирная продукция, т.е. максимальную адаптацию под запросы клиентов.

Подход № 2.

ПЕРЕГОВОРЫ В НАЦИОНАЛЬНОМ СТИЛЕ

Настоящий талант в искусстве всегда строго придерживается определенного стиля. И если переговоры – это искусство, то, казалось бы, данное правило распространяется и на них. Однако в маркетинге следует работать гибко и при необходимости легко менять стиль и тактику общения с потенциальным партнером. И все же неплохо заранее определиться, к какому поведению при торгах Вы наиболее склонны. Еще более ценная информация – приверженность партнера к тому или иному стилю. Постарайтесь узнать ее еще на подготовительных этапах или хотя бы уловить по первым вопросам-ответам на начальных стадиях.

Таблица 1

Что может быть использовано в качестве «сувенирки»

<p>авторучка перьевая*</p> <p>алфавитная книга</p> <p>альбом для фотографий*</p> <p>амулет</p> <p>антенна*</p> <p>аптечка</p> <p>ароматизатор воздуха</p> <p>атлас (путеводитель)</p> <p>атташе-кейс*</p> <p>атташе-папка</p> <p>аудиоплеер*</p> <p>бальзам*</p> <p>бандана</p> <p>барометр*</p> <p>барсетка</p> <p>безрукавка</p> <p>блокнот</p> <p>блюдец</p> <p>бокал пивной</p> <p>браслет лечебный</p> <p>брелок для ключей</p> <p>брусок точильный</p> <p>бубен</p> <p>будильник</p> <p>булава бутафорская</p> <p>булавка для галстука</p> <p>бумага для записей</p> <p>бумажник</p> <p>бюст</p> <p>ваза*</p> <p>веер</p> <p>весы</p> <p>вешалка</p> <p>визитница</p> <p>воронка</p> <p>вымпел</p> <p>галстук*</p> <p>гармошка губная*</p> <p>глобус*</p> <p>головоломка карманная</p> <p>гороскоп</p> <p>державка бутафорская</p> <p>джезва («турка» для приготовления кофе)</p> <p>джерпер*</p> <p>диктофон*</p> <p>дневник</p> <p>дождевик</p> <p>драже</p> <p>дырокол</p> <p>ежедневник</p> <p>жевательная резинка</p> <p>жезл</p> <p>жилетка*</p> <p>зажигалка</p> <p>кепка-бейсболка</p> <p>«китайский болванчик»</p> <p>ключница</p>	<p>зажим для галстука</p> <p>закладка книжная</p> <p>записная книжка</p> <p>зеркало</p> <p>значок</p> <p>зонт*</p> <p>зубочисток комплект</p> <p>игрушки (мягкие, ароматизированные, антистрессовые, «липучки» и др.)</p> <p>измеритель артериального давления</p> <p>ионизатор воздуха</p> <p>календарь карманный</p> <p>календарь настенный</p> <p>календарь настольный</p> <p>калькулятор</p> <p>камертон</p> <p>карандаш цанговый</p> <p>кастаньеты</p> <p>кашне</p> <p>кляшк*</p> <p>классер для кредитных карточек</p> <p>книжная обложка</p> <p>кобура</p> <p>коврик для «мыши»</p> <p>козырек солнцезащитный</p> <p>колода сувенирных карт</p> <p>компас</p> <p>компьютер карманный*</p> <p>коробок спичечный</p> <p>косметичка</p> <p>кошелек</p> <p>кружка</p> <p>крючок</p> <p>кубок</p> <p>кукла</p> <p>куртка*</p> <p>лейка</p> <p>линейка</p> <p>лупа</p> <p>майка</p> <p>масленка</p> <p>мангал с шампурами*</p> <p>«матрешка»</p> <p>медаль памятная</p> <p>медальон*</p> <p>мини-сейф</p> <p>мини-юла</p> <p>мыло</p> <p>мыльница</p> <p>набор игральный,</p> <p>канцелярский, косметический,</p> <p>кухонный, маникюрный,</p> <p>парфюмерный и т.п.</p> <p>набор инструментов, лекал,</p> <p>рюмок, стаканов, бокалов,</p>	<p>фужеров и т.п.</p> <p>набор разноцветных шариковых ручек</p> <p>набор открыток</p> <p>накидка</p> <p>напульсник</p> <p>насос</p> <p>несессер</p> <p>наушники</p> <p>нож для разрезки бумаги</p> <p>нож перочинный</p> <p>нэцке</p> <p>обруч</p> <p>органайзер</p> <p>открывалка для бутылок</p> <p>очки солнцезащитные*</p> <p>пазл</p> <p>пакет полиэтиленовый</p> <p>папилютка (папка-сумка для бумаги)</p> <p>папка для портфолио</p> <p>пепельница</p> <p>переводчик карманный*</p> <p>перечница</p> <p>перчатки</p> <p>печать сувенирная</p> <p>пинцет</p> <p>пирамида</p> <p>плед*</p> <p>поднос</p> <p>подставка под бокал</p> <p>полотенце</p> <p>портмоне*</p> <p>портсигар*</p> <p>портфель*</p> <p>пояс</p> <p>пряжка</p> <p>пудреница</p> <p>радиоприемник*</p> <p>радиоприемник с фиксированной частотой</p> <p>раковина морская</p> <p>рамка для автомоб. номера</p> <p>рамка для фотографий</p> <p>распылитель</p> <p>релаксатор</p> <p>ремень</p> <p>ридикюль</p> <p>рулетка</p> <p>рупор</p> <p>ручка шариковая</p> <p>рюкзак</p> <p>салатница</p> <p>салфетки</p> <p>самовар*</p> <p>свисток</p> <p>свитер*</p> <p>седло*</p>	<p>секундомер</p> <p>сервиз</p> <p>силомер</p> <p>скатерть</p> <p>скрепки для бумага</p> <p>смартфон</p> <p>солонка</p> <p>спрейер («брызгалка»)</p> <p>стельки (массажные, лечебные и т.п.)</p> <p>степлер</p> <p>струбцинка</p> <p>сумочка дамская*</p> <p>сундучок</p> <p>счеты</p> <p>табакерка</p> <p>тавро (штамп декоративный)</p> <p>таймер</p> <p>талисман*</p> <p>телефонный аппарат*</p> <p>тенниска*</p> <p>тетрадь</p> <p>термометр</p> <p>термос*</p> <p>толкователь снов</p> <p>точилка</p> <p>трафарет</p> <p>трость с набалдашником*</p> <p>труба зрительная («подзорная»)*</p> <p>угольник</p> <p>удочка*</p> <p>указка лазерная</p> <p>украшения*</p> <p>фартук</p> <p>фильтр</p> <p>фонарик</p> <p>фотоаппарат*</p> <p>фликер</p> <p>флэш-карта*</p> <p>фляга*</p> <p>футболка</p> <p>раковина морская*</p> <p>часы наручные*</p> <p>часы настенные</p> <p>часы настольные</p> <p>чаша</p> <p>чеканка</p> <p>чётки</p> <p>шаблон</p> <p>шайба</p> <p>шаль</p> <p>шапочка</p> <p>шарф</p> <p>шахматы*</p> <p>шкатулка (музыкальная)*</p> <p>шляпка</p> <p>штопор</p> <p>щетка</p> <p>эспандер кистевой</p>
---	--	--	---

*Возможно использование в качестве VIP-«сувенирки» и для вознаграждения торгового персонала.

В таблице 2 в общих чертах описаны стили искусства переговоров. Хотелось бы сразу отметить, что общепринятые названия стилей, имеющие отношение к той или иной стране или нации, на самом деле условны. Даже в границах нашей Беларуси мы можем встретить сторонников того или иного стиля, т.е. и «англичан», и «арабов», и «немцев»... Хотя справедливости ради стоит сказать, что все же чаще всего встречаются поклонники «славянского» или, скажем так, «[бело]русского» стиля.

Таблица 2
Основные стили искусства переговоров с потенциальными партнерами

№ п/п	Общепринятое название стиля переговоров	Основные черты стиля
1	«Американский» стиль	Высокий профессионализм Дружелюбие и открытость Напористость Оперативное реагирование на поведение партнера Подробность и дотошность в формулировке пунктов соглашения Энергичность в общении
2	«Английский» стиль	Вежливость в обращении Прагматизм Соблюдение заранее выработанного и оговоренного режима переговоров Положительная реакция на интерес к житейским проблемам Определенная сдержанность в принятии решений
3	«Арабский» стиль	Желание торговаться Уважительное и корректное отношение Острое чувство национальной гордости
4	«[Бело]русский» стиль	Доброжелательность Рассудительность Ориентация на общую цель Малое внимание деталям Резко меняющееся отношение к риску Нежелание идти на компромисс Стремление к дружеским отношениям
5	«Китайский» стиль	Большое внимание на начальном этапе переговоров Разграничение стадий взаимоотношений Активность в высказывании предложений Отказ от принятия окончательного решения непосредственно на переговорах

6	«Немецкий» стиль	Тщательная предварительная подготовка Согласие на переговоры при значительной убежденности в положительном результате Расчетливость Педантичность Подчеркивание статуса собеседника
7	«Французский» стиль	Большое внимание к предварительным договоренностям Галантность в обращении Склонность к юмору на первых стадиях переговоров Жесткость на последующих стадиях Малая уступчивость Сильное стремление к экономии средств
8	«Японский» стиль	Пунктуальность во времени Точность в выполнении своих обещаний «плюс еще что-нибудь» Предельная внимательность к партнерам Активное обсуждение общечеловеческих ценностей Исключение позиций однозначного отказа Использование тактики затягивания при нежелании дальнейших контактов

Порой различия между стилями представляют собой настолько тонкие нюансы, что их невозможно описать словами. Тем не менее незнание, «неощущение» их хотя бы на подсознательном уровне может привести к досадным недоразумениям.

Стал уже хрестоматийным пример, показывающий разницу между «американским» и «японским» стилями.

Кейс «МаркИТ»

Плохая хорошая формулировка

Обе нации любят точность и скрупулезность во всем, но понимают их несколько по-разному. «Американцы» предпочитают однозначные, детальные формулировки и никогда не посмеют сделать больше, чем их предварительно попросили. «Японцы» любят подробные, точно подобранные и удачно сформулированные фразы в текстах соглашений, причем «удачность» может предполагать и многозначность, т.е. возможность толковать пункт договора немного шире. Но при этом они исходят из того, что партнер «сделает больше, чем обещал». В Японии, как ни странно, очень любят Шекспира и часто

цитируют короля Лира: «Имей больше, чем показываешь, говори меньше, чем знаешь...».

Так вот, однажды делегация японцев, ведущая переговоры в США, заказала на девять утра автобус для экскурсии по Нью-Йорку. Американская сторона выполнила указание в точности. И все же экскурсия не состоялась. Автобус был предоставлен, но... без водителя. «Американцы» решили, что раз «японцы» не оговаривают это условие, то водитель им не нужен. «Японцы» же считали свою формулировку вполне удачной и предполагали, что другая сторона «даст больше, чем оговорено», т.е. автобус будет с водителем.

Типичный пример реализации одного из принципов «американского» стиля: «То, чего Вы не знаете, не может принести Вам вреда». Очень спорное правило! Не советуем руководствоваться им при проведении сбытовых переговоров.

Идентификация партнера – дело тонкое. И все-таки по первым, еще кулуарным поступкам, жестам и фразам можно догадаться:

- улыбается во весь рот – «американец»;
- заводит разговор о доме и семье – «англичанин»;
- держится крайне уважительно, но и к себе требует почтения – «араб»;
- прост, открыт и весел – «белорус»;
- предельно внимателен – «китаец»;
- скрупулезно и педантично подготовлен – «немец»;
- галантен и шутив – «француз»;
- пунктуален и озабочен глобальными проблемами – «японец» – и соответственно выстраивать стратегию переговоров.

Подход № 3. ПЕРЕГОВОРЫ СТРОГО ПО СТАДИЯМ

Вообще, знания и навыки, требующиеся продавцам для успешного ведения маркетинговых переговоров, подобны тем, которые необходимы для модерации заседаний других типов, но все же есть особенности, которые можно выразить формулировкой детской (опять же!) игры «Замри, умри, воскресни!». На первых этапах надо действительно «замереть» и максимально слушать партнера, накапливая ин-

формацию, практически «уйти в тень» своего собеседника, показаться «убитым» его предложениями и личными талантами, а потом уже «воскреснуть» и перейти к «произведению впечатления» на другую сторону. Поэтому деловые переговоры в сфере сбыта предполагают работу специалистов по продажам на пяти стадиях.

I. Подготовка к переговорам

На этой стадии очень помогают т.н. CRM-системы. Используя их или какие-либо другие инструменты сбора и накопления информации, маркетеру необходимо:

- получить данные о финансовых параметрах предполагаемого проекта (точка безубыточности, соответствующая цена, постоянные и переменные затраты и т.д.);
- провести необходимые маркетинговые исследования или, если они уже проведены, ознакомиться с их результатами;
- ознакомиться с историей аналогичных переговоров;
- оценить по имеющимся данным платежеспособность и финансовую устойчивость партнерской организации, ликвидность ее активов;
- изучить или спрогнозировать стили ведения переговоров другой стороны в качестве как продавцов, так и покупателей;
- сформулировать свои позиции с собственной точки зрения и с точки зрения другой стороны;
- попытаться предугадать вероятные контраргументы потенциальных партнеров;
- определить свои оптимистические и пессимистические ожидания, выделить в этом диапазоне максимально реалистический и минимально приемлемый уровни «наихудшего исхода».

Кейс «МаркИТ»

Уровни «наихудшего исхода»

Вы выставляете товар на продажу по цене 100 тыс. руб. за единицу, но знаете, что оптовик будет настаивать на 20-25%-ной скидке. Значит, диапазон между пессимистическим и оптимистическим ожиданиями – 75-100 тыс. руб. Максимально реалистический уровень – 80 тыс. руб., поскольку Ваши позиции достаточно сильны. К тому же Вы располагаете информацией об ограниченности у покупателя других вариантов поставок и относительно высоком

уровне его платежеспособности. Однако, возможно, что и потенциальный партнер располагает данными о важности для Вашего предприятия планируемого соглашения. Скорее всего, ценовые торги будут проходить в диапазоне 75-80 тыс. руб., но минимально приемлемый уровень «наихудшего исхода» (по расчетам точки безубыточности) – 77,5 тыс. руб., соответствующий оптовой скидке в 22,5%.

II. Создание соответствующего социально-психологического климата

Особая дружеская и рабочая обстановка, созданная в помещении, где проходят переговоры, обеспечивает уверенный старт, спокойные «дебютные ходы» и с наибольшей вероятностью приведет к взаимовыгодному соглашению. Ответственность за санитарно-гигиенические, эстетические и эргономические условия в комнате для переговоров, конечно, возлагается на принимающую сторону. Но вот что касается создания доброжелательной и доверительной атмосферы, то за это отвечает как продавец, так и покупатель. Понятно, что психологический климат должен располагать к сотрудничеству, деловитости и оживленному обмену аргументами.

Кейс «МаркИТ»

Свой среди чужих, чужой среди своих

Очень важно, чтобы в помещении ощущалась атмосфера командной работы. (Не путать с командной игрой! Никакого противостояния на этой стадии!) В комнате для переговоров должна начать работу единая команда, которой необходимо найти общее оптимальное и рациональное решение. Даже если ведутся переговоры на уровне a2a – administration-to-administration (в плане создания командной атмосферы – это самый сложный уровень). Как этого добиться?

Во-первых, руководители каждой из встречающихся сторон (и продавца, и покупателя) должны включить в свою группу людей, умеющих и готовых работать в команде. Человеческий фактор, коммуникабельность и открытость могут даже доминировать над классностью специалиста. Как показывают мемуары опытных парламентариев и методики известных специалистов, хорошие личные от-

ношения часто могут сыграть решающую роль в достижении результатов переговоров. Не зря «английский» стиль так одобряет внимание к житейским проблемам, а «французский» – добрые шутки и юмор. «Японцы» для создания командного духа начинают с обсуждения некоторых глобальных проблем и общечеловеческих ценностей, по которым они заранее предполагают единую точку зрения.

Во-вторых, на этой стадии именно продавец (даже если он не является принимающей стороной) в лице своего маркетолога начинает играть роль «адвоката» потенциального потребителя, чем сразу завоевывает доверие другой стороны. После представления участников переговоров лучше всего дать слово именно маркетологу. Если это грамотный специалист, то он не полезет в технические подробности, а напомним о преимуществах продукта, важных для потребителя, даже сам попытается сформулировать привлекательные для покупателя условия сделки. Таким образом «старт взят» и «мост перекинут».

Теперь очередь покупателя – «выделить» своего человека, который как бы выступает апологетом продавца и подтверждает преимущества продукта. Счет 1:1. Дебют состоялся. Социально-психологический климат нацелен на консенсус. И это в-третьих!

Тонкая работа, хрупкая конструкция... Особенно при заключении таких специфических (и щепетильных в отношении разглашения коммерческой тайны) соглашений, как договор возмездного оказания маркетинговых, консультационных или информационных услуг. Чтобы сохранить достигнутые результаты и конфиденциальность, важно заранее исключить возможность постороннего вмешательства. Место проведения переговоров должно быть спокойным, обеспечивающим автономность и конфиденциальность. Естественно, это тоже забота принимающей стороны.

III. Предварительные предложения и сопротивление

Собственно, предварительные намеки и наметки уже были сделаны на предыдущей стадии. Теперь нужно, что называется, «развить мысль». Ваши идеи и предложения встречают сопротив-

ление? Естественно! Это вполне предсказуемо. На данной стадии партнеры и не должны идти на поводу друг у друга, говорить и делать что-то приятное. Несмотря на вежливость «англичан» и галантность «французов», даже лица, придерживающиеся соответствующих стилей переговоров, напрямую высказывают свои требования. Самое главное на этой стадии – настроить себя так, чтобы сопротивление, с которым Вы сталкиваетесь, не приводило Вас в замешательство или – того хуже – в отчаяние. Помните «детский подход»: на самом деле «нет» не всегда означает «нет»! Даже наоборот – выработайте в себе позитивное отношение к сопротивлению. Есть такое правило бизнеса: «Опирайтесь на то, что сопротивляется!». Очень часто, если предложения одной стороны не встречают сопротивления, фактически это может означать небольшой интерес другой стороны в этих самых переговорах. Есть сопротивление – есть и интерес, есть интерес – есть и контакт. А установление причин сопротивления позволяет преодолевать возражения.

Кейс «МаркИТ»

«Адвокат» покупателя

Чтобы преодолеть сопротивление покупающей стороны, необходимо опять же превратиться в ее адвоката, стать на место потенциального потребителя и даже попытаться сформулировать возможную причину отказа... от его имени.

Реальных причин не так много и их несложно распознать, даже не будучи профессиональным психологом. Наиболее распространены следующие шесть типов причин сопротивления:

1) логичные («Мы не можем позволить себе приобретение товара по такой высокой цене», «Нас не устраивает условие поставки франко-завод», «Требуемая оптовая скидка больше общепринятой в отрасли величины»);

2) связанные с организационным давлением («Мы имеем четкую установку финансового менеджера – уложиться в бюджет», «Черный пиар не входит в нашу маркетинговую стратегию», «У нас нет специалистов по логистике, которые могли бы решить такую задачу», «Генеральный директор приказал не сдавать позиций, только если они согласятся на скидки за рекламную поддержку»);

3) вызванные изменением предварительных договоренностей (представитель покупающей стороны – тоже человек и, как все люди, более комфортно чувствует себя в предсказуемой обстановке и знакомой ситуации; если продавец резко меняет хотя бы одно «правило игры», понятны его замешательство, недоверие и сопротивление);

4) направленные на испытание возможностей партнера («Интересно, как далеко они могут зайти в своих уступках», «Хорошо бы заставить их заказать такой рекламный модуль, чтоб квадратов побольше», «Это действительно нижняя граница цены?», «А сможет ли он, будучи генеральным дистрибьютором на территории Российской Федерации, обеспечить возврат НДС?»);

5) эмоциональные («Все-таки они могли бы поделиться этим секретом со своим авторизованным дистрибьютором», «Но ведь такой рекламой они могут «убить полосу!», «Мне не симпатичны эти люди», «Сегодня не мой день», «И все-таки я добьюсь своего!»);

6) обусловленные персональными правилами («Никаких уступок при первой встрече!», «Они должны назвать цену первыми», «Никаких дилерских «хвостов» на этой стороне», «Никакого другого размера кегля, кроме агата!», «Мы никогда не вели платежи в этой валюте»).

Противостояние может привести к тому, что обе стороны чувствуют себя «убитыми»... Самое время «воскреснуть»!

IV. Корректировка стратегии и выработка решения

Обеим сторонам необходимо уловить момент, когда пора прекратить обмен соображениями-возражениями и перейти к более гибкой тактической работе в рамках той или иной стратегии.

Когда Вы планировали переговоры, то разрабатывали и стратегию их ведения.

Теперь для уменьшения существенных различий в подходах сторон необходимо скорректировать, перестроить или вообще сменить стратегию переговоров. Проанализируйте собственные тактические ходы и поведение покупателя. Какие стратегии работали? Какие – не работали?

За переговорным столом следует сосредоточиться на реальных нуждах обеих сторон, но ни в

кчем случае не на формальных позициях. Реальные нужды при переговорах о продажах ясны: у одной стороны – продать по максимально возможной цене, у другой – купить по минимально возможной цене. Однако у продавца первая часть формулировки (продать) чаще доминирует над второй (максимум цены), а у покупателя наоборот: фактор цены доминирует над необходимостью покупки, поскольку продать труднее, чем купить.

Кейс «МаркИТ»

Против цифр не погрешь

Если речь идет о ситуации, когда предприятие-изготовитель формирует дилерскую сеть, то для него приоритетно «удержание и продление контакта» с потенциальным посредником. Поэтому он чаще всего готов пойти на уступки, соглашаясь на более высокий процент дилерского вознаграждения и даже на финансирование рекламно-информационных мероприятий дилера в регионе. Но уступки эти имеют свой предел. Необходимо оперировать конкретными цифрами, используя, например, методику «Установление предельного процента дилерского вознаграждения», изложенную в конце статьи. Выработка определенного решения возможна только на основе реальных расчетов, а не голословных заявлений и беспочвенных обсуждений.

V. Достижение соглашения и жесткое следование

Теперь пришло время подчеркивать наличие позиций, по которым обе стороны достигли консенсуса. На этой стадии избегайте «личностных» оценок любых оставшихся разногласий. Продавец должен четко определять условия соглашения, которые в первую очередь важны для покупателя, а остальные расставить по приоритетам. Ценность всего того, что Вы предлагаете, должна выражаться в потребительских терминах.

Кейс «МаркИТ»

Совсем другая «дельта»

Допустим, покупателя на данном этапе развития отношений волнует срочность поставок и он готов пойти на некоторое завышение цены. Продавец должен говорить не об этой «дельте», а о другой – о том экономическом выигрыше, который получит покупатель, своевременно выполняя собственные обязательства. И наоборот – Ваш «козырный туз» в виде беспроцентной рассрочки платежа может представлять малую ценность для вполне платежеспособного розничного торговца, хотя для Вас это дорогая уступка. Но если Вы укажете, как он сможет «пристроить» временно свободные ресурсы, закупив небольшую партию товаров-компонентов, ЗИПа или ремкомплектов, и сколько на этом заработать – ценность предложения сразу возрастет.

На этой стадии предложения должны быть твердыми и конкретными.

Добивайтесь уверенности в том, что условия и сроки совершенно очевидны и однозначны для обеих сторон. Скажем, такие понятия, как «молчаливый лизинг», «декортивные скидки», «сопутствующие BTL-услуги» могут трактоваться в широком диапазоне и впоследствии привести к разногласиям сторон.

Отведите необходимое время на проверку полноты охвата всех позиций предмета переговоров. Если Вы как продавец удовлетворены, скрепите соглашение рукопожатием и позаботьтесь о регистрации всех взаимосогласованных условий и обязательств в письменном виде. Многие коммерческие соглашения нарушались именно из-за того, что оговариваемые условия вносились в черновой вариант текста нечетко, после чего возникали споры по поводу двусмысленных «почеркушек».