

# Поддержка интересов и развитие уступок

## при переговорах с маркетинговым партнером

Сергей  
ГЛУБОКИЙ

**П**ри планировании работы с потенциальным покупателем перед продавцом всегда встает дилемма: какую из альтернативных стратегий выбрать – агрессивную или активную.

Агрессивная хороша тем, что позволяет «сработать» быстро и выгодно.

Но опасна тем, что это может быть только разовая покупка (краткосрочная выгода).

А то и вообще сделка сорвется...

---

### АЛЬТЕРНАТИВА № 1 (АКТИВНАЯ). ПОДДЕРЖКА ВЫСОКИХ НАЧАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

---

Не случалось ли вам попадать в такую ситуацию, когда потенциальный поставщик, с которым намечены длительные переговоры, неожиданно проводит первый же раунд под девизом «Пришел – увидел – победил»?

И только потом вы начинаете анализировать ситуацию: а была ли победа, если он сразу, без торгов согласился на самый низкий уровень цены. На него прекратили оказывать организационное давление вышестоящие топ-менеджеры? Или для него это далеко не нижний предел торгов? Или его победа в чем-то другом?

Выступая в роли покупателя, вы теряетесь в догадках и почему-то себя тоже не ощущаете победителем, хотя сделка вроде бы состоялась на очень выгодных для вас условиях.

Или наоборот, выступая в роли продавца, вы настроились долго уговаривать потенциального покупателя приобрести большую партию товара. И вдруг клиент по собственной инициативе расширяет объем заказа до такого размера, о котором вы и мечтать не могли.

Возможно, что во всех вышеописанных ситуациях ваш партнер владеет конфиденциальной маркетинговой информацией и применяет стратегию «жирфа», означающую демонстрацию и реализацию высоких начальных интересов.

#### ПЯТЬ ПРИЧИН

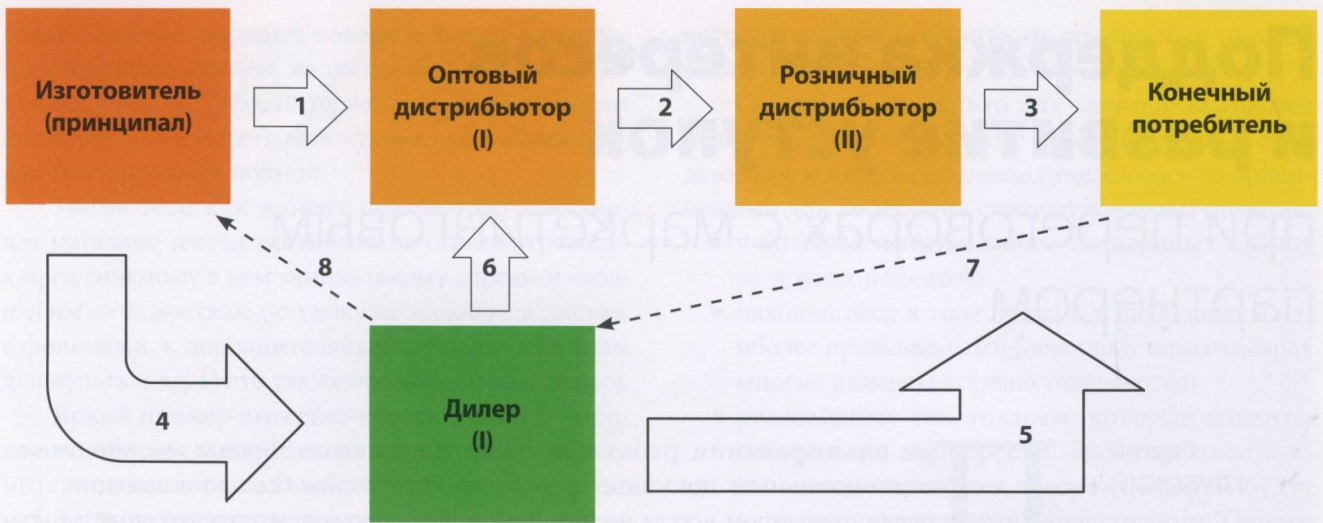
Стратегия заключается в том, что маркетер (продавец или покупатель) сразу выдвигает предложение, существенно превосходящее ожидания партнера.

Почему, выступая в качестве продавца готового продукта, промышленного оборудования, сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, запчастей, маркетинговых и производственных ноу-хау, вы можете иметь высокие начальные стремления?

На это есть пять причин.

1. Поскольку у покупателя или посредника при переговорах существует эмоциональный императив «победить» вас, следует дать ему почувствовать, что он сходу «выиграл».





Фигурными стрелками показаны направления основного товародвижения, пунктирными – обратная связь (обращение с претензиями, за обслуживанием, запчастями и пр.): 1 – оптовый дистрибьютор заключает сделку за свой счет от своего имени; 2 – оптовый дистрибьютор заключает сделку за свой счет от имени изготовителя или дилера, розничный дистрибьютор – за свой счет от своего имени; 3 – розничный дистрибьютор осуществляет коммерческую деятельность за свой счет от имени изготовителя или дилера; 4-6 – дилер заключает сделки за свой счет от своего имени; 7 – конечный потребитель и розничный торговец обращаются за обслуживанием и запасными частями к дилеру; 8 – дилер обращается за приобретением запчастей к изготовителю.

Рисунок 1

**Товаропроводящая сеть с дистрибьюторской и дилерской ветвями**

**Кейс «МаркИТ»  
С ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬЮ  
ЗА ИНЖИНИРИНГ**

Для снабженца промышленного предприятия или торговой организации объявление высоких начальных интересов – это еще одна возможность показать себя первоклассным специалистом и подтвердить свой высокий статус среди коллег.

В наше время снабженец (или как его могут по-умному назвать теперь – логистик) должен регулярно демонстрировать не только свои таланты психолога-переговорщика, но и способности маркетолога-аналитика. Ему удастся легко находить нужного поставщика, а кроме того, оперативно и успешно проводить торги с ним.

К тому же, размещая заказы на предприятиях-изготовителях, он вынужден проводить маркетинговые исследования и учитывать концепцию акселератора.

Все это выводит заказчика продукции промышленного назначения на уровень практического *инжиниринга*, и если снабженец понимает это, то будет требовать существенного вознаграждения за проделанную работу в виде... скидки с цены оборудования или комплектующих изделий.

Что остается потенциальному поставщику? Выставить себя в качестве исполнителя *реинжиниринга*, понимающего всю ценность проделанной работы и безмерно благодарного покупателю за нее.

Скажем, заказчик крупной партии подшипников для техники крупного горно-обогатительного комплекса представил маркетерам подшипникового завода все доказательства того, что он провел маркетинговые исследования в интернете и убедил руководство комплекса обратиться именно на этот завод. Маркетеры завода могли бы легко продемонстрировать



то, как они обеспечили наличие необходимых сведений в сети и собственной CRM-системе, но не стали пока этого делать. Пусть покупатель потешится своей победой.

2. Высокие начальные стремления показывают партнеру, как вы хотите, чтобы он вел себя с вами. Правда, многие этого «в упор не видят» или делают вид, что не видят. Но если потенциальный покупатель заметил вашу открытость и желание сотрудничать, а потом повел себя соответствующим образом, то вы можете считать, что с первых же минут добились очень много.

### Кейс «МаркИТ»

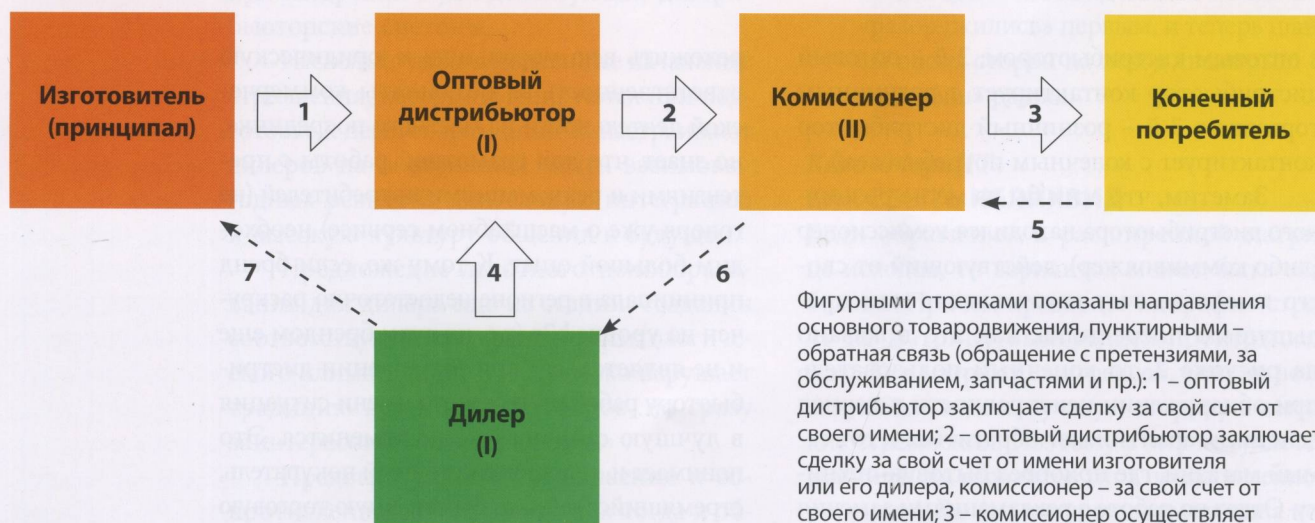
#### КОГДА ИМЯ ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ЦЕНА

Ценное предложение сразу настраивает обе стороны на «высокие» доверительные отношения. В цивилизованном маркетинге доверие очень важно. Особенно это актуально при сбытовых переговорах, когда вы внедряетесь в уже действующие *дистрибьюторские* системы.

Вы можете сразу довольно выгодно позиционировать себя в глазах *генерального*

*дистрибьютора* по сравнению с другими изготовителями или импортерами, предложив гораздо более выгодные условия поставок. И вовсе необязательно, что в качестве камня преткновения окажется цена. Подразделения сбыта многих промышленных предприятий Беларуси смогли обеспечить внедрение в неприступные, казалось бы, оптово-розничные системы благодаря тому, что сразу соглашались с тем, что дистрибьюторы будут осуществлять продажи их продукции за свой счет и от своего имени (см. рис.1 и 2).

Если оставить в стороне распространенную практику работы отраслевых дистрибьюторов, то все дело в том, что просто имеются в виду разные сделки, точнее, разные уровни одной дистрибьюторской ветви ТПС. Условно типовая схема ветви изображена на рисунке 1 (для сравнения здесь же показана несложная дилерская ветвь ТПС). Здесь важно различать сбытовые и контактные уровни ТПС. Представленная на рисунке дистрибьюторская ветвь имеет два сбытовых уровня (I – оптовый дистрибьютор; II – розничный дистрибьютор) и три контактных уровня (1-й – изготовитель контактирует



Фигурными стрелками показаны направления основного товародвижения, пунктирными – обратная связь (обращение с претензиями, за обслуживанием, запчастями и пр.): 1 – оптовый дистрибьютор заключает сделку за свой счет от своего имени; 2 – оптовый дистрибьютор заключает сделку за свой счет от имени изготовителя или его дилера, комиссионер – за свой счет от своего имени; 3 – комиссионер осуществляет коммерческую деятельность за счет оптового дистрибьютора от своего имени; 4 – дилер заключает сделку за свой счет от своего имени; 5 – конечный потребитель обращается с претензиями к комиссионеру; 6 – комиссионер обращается с претензиями к дилеру; 7 – дилер обращается за приобретением запчастей к изготовителю.

Рисунок 2

**Товаропроводящая сеть с комиссионно-дистрибьюторской и дилерской ветвями**



|  | Продавец оказывается в выигрышной позиции | Продавец остается на прежних позициях | Продавец оказывается в проигрышной позиции |
|--|---|---------------------------------------|--|
| Покупатель оказывается в выигрышной позиции  | «выигрыш & выигрыш» (1:1)                 | «выигрыш & при своих» (1:0)           | «выигрыш & проигрыш» (1:-1)                |
| Покупатель остается на прежних позициях      | «при своих & выигрыш» (0:1)               | «при своих & при своих» (0:0)         | «при своих & проигрыш» (0:-1)              |
| Покупатель оказывается в проигрышной позиции | «проигрыш & выигрыш» (-1:1)               | «проигрыш & при своих» (-1:0)         | «проигрыш & проигрыш» (-1:-1)              |

Рисунок 3

**Матрица выигрышей-проигрышей (альтернативные исходы сбытовых переговоров)**

|                            |         | Уровни выигрыша продавца |           |          |          |
|----------------------------|---------|--------------------------|-----------|----------|----------|
|                            |         | 4 (IV Н)                 | 3 (III С) | 2 (II В) | 1 (I ОВ) |
| Уровни выигрыша покупателя | 4 (20%) | 4:4                      | 4:3       | 4:2      | 4:1      |
|                            | 3 (15%) | 3:4                      | 3:3       | 3:2      | 3:1      |
|                            | 2 (10%) | 2:4                      | 2:3       | 2:2      | 2:1      |
|                            | 1 (5%)  | 1:4                      | 1:3       | 1:2      | 1:1      |

Рисунок 4

**Матрица выигрышей при 4-уровневом подходе**

с оптовым дистрибьютором; 2-й – оптовый дистрибьютор контактирует с розничным торговцем; 3-й – розничный дистрибьютор контактирует с конечным потребителем).

Заметим, что если бы на месте розничного дистрибьютора находился комиссионер (либо коммивояжер), действующий от своего имени за счет изготовителя или предыдущего посредника, как это показано на рисунке 2, то конечный пользователь при обнаружении неисправности в период действия гарантии мог обратиться в тот самый магазин, где приобрел бытовую технику. Отдел по работе с рекламациями заменил бы неисправный прибор, работая напрямую с изготовителем или его дилерским центром.

В отраслевом маркетинге к такому уровню отношений обычно партнеры идут долго. Изготовитель и сам бы рад поскорее пе-

реложить всю моральную и юридическую ответственность за результаты коммерческой деятельности на местного посредника, но знает, что для грамотной работы с претензиями и рекламациями потребителей (не говоря уже о масштабном сервисе) необходим большой опыт. К тому же, если бренд принципала в регионе недостаточно раскрыт на уровне b2c (т.е. по сути брендом еще и не является), то при разрешении дистрибьютору работать от своего имени ситуация в лучшую сторону уже не изменится. Это понимает и сам промежуточный покупатель, стремящийся сделать собственную торговую марку более известной или, по крайней мере, придать ей более клиентоориентированный имидж по сравнению с изготовителем.

Поэтому такой важный первый шаг со стороны принципала воспринимается



дистрибьютором более чем благосклонно. Заключается общий долгосрочный договор поставки и разовые договоры купли-продажи на каждую сделку. Дистрибьютор сохраняет за собой право обслуживать не конкурирующие и даже конкурирующие торговые марки.

3. Грамотно сформулированные высокие начальные стремления демонстрируют опытность и уверенность продавца, хорошее знание рыночной ситуации, техническую и финансовую компетентность. Конечно, для этого нужна серьезная подготовка, включая и развернутые маркетинговые исследования. Так что на самом деле для инициатора высоких начальных интересов не так уж и «скоро сказка сказывается».

#### **Кейс «МаркИТ»** **ПОЭТАПНАЯ ОБРАБОТКА** **ВАЙЛД-ДИЛЕРА**

Возможно, потенциальный посредник и не почувствует себя обязанным перед вами, но если речь идет о создании собственной дилерской сети, то тут стратегия «жирафа» еще более уместна, чем при внедрении в уже действующие дистрибьюторские системы.

Несколько даже завышенные начальные стремления, которые планируются при подготовке к переговорам (этап I), настраивают дилеров на постоянный поиск взаимовыгодных решений, длительную интеграцию и высокую культуру общения в будущем.

Предложение льготного ценообразования для дилера еще на стадии создания соответствующего социально-психологического климата (этап II) несколько нарушает традицию ведения переговоров, но сразу заинтересовывает посредника.

Предварительные предложения и сопротивление (этап III) сводятся тогда к обсуждению возможности поставок инновационных продуктов. С одной стороны, дилеру льстит, что партнер настолько доверяет ему, что готов поделиться техническими *ноу-хау*, но, с другой стороны, торговец опасается

новинки: трудно сказать, как она пойдет на рынке. Маркетологи предприятия-изготовителя убеждают в высокой востребованности инновации. Но можно ли *аплицировать* эти данные на регион, где будет работать дилер? Вопросов много. Пора корректировать стратегию и выработать решение (этап IV).

Теперь в дело вступают маркетеры изготовителя и раскрывают планы рекламно-информационной поддержки дилера, включающей обеспечение *зонтичного эффекта* и *контекстной рекламы*, выпуск *буклетов, воблеров, воротников, постеров, проспектов, трансфертов, хитрых анкет* и других *ПОС-материалов и печатки*. Подробное описание платформы и ее обеспечения-сопровождения безотказно действует на потенциального дилера. Ну а полностью *окучивает* его гибкий график поставок товаров, обеспечивающий достижение соглашения и жесткое следование ему (этап V).

4. Высокие начальные стремления неожиданно превосходят ожидания покупателя или посредника, в результате чего он теряет контроль над ситуацией и оказывается «обезоруженным». Но это вовсе не значит – «побежденным»! Ведь Вы «разоружились» первым, и теперь шансы обеих сторон на исход «выигрыш & выигрыш» равны.

#### **Кейс «МаркИТ»** **КАК СБЫТЬ НЕЛИКВИД**

Если обратиться к расширенной матрице исходов, то вариантов может быть еще больше. Причем продавцы-«жирафы» строят не матрицу выигрышей-проигрышей (рис. 3), а матрицу выигрышей. Они во всем стараются видеть лучшую сторону и высокие стремления. Поэтому у них получается компиляция вариантов типа представленной рисунке 4. За четыре уровня выигрыша покупателя «жираф» принял четыре варианта скидки для него – соответственно 5, 10, 15 и 20% от цены партии товара. Четыре уровня собственного выигрыша – степень ликвидности товарно-материальных ценностей:



I степень – очень высокая ликвидность (товар ОВ);

II степень – высокая ликвидность (товар В);

III степень – средняя ликвидность (товар С);

IV степень – низкая ликвидность (товар Н).

Конечно, «жираф» стремится сбить прежде всего *неликвиды* Н (в этом его главный выигрыш). В самом начале переговоров он сразу объявляет скидку 20%, чем, возможно, сражает наповал потенциального покупателя. Особенно, если тот не в курсе, что товар Н – многострадальный *неликвид*.

Если сделка не заключена сразу же, то в ходе дальнейших переговоров покупатель может познакомиться и с другими вариантами товара – С, В и даже ОВ.

Вот тут уже можно и поторговаться!

5. Вы не растрчиваете попусту свои душевные силы, жизненную энергию и не выдаете ни технических, ни маркетинговых *ноу-хау*. Вы и собственное здоровье бережете, и коммерческую тайну фирмы сохраняете.

**Кейс «МаркИТ»**

### ОДА ОТЕЧЕСТВЕННОЙ «КОММИВОЯЖЕРКЕ»

Нервные клетки не восстанавливаются. Хотя последние данные медицинских исследований это опровергают, лучше все же не рисковать. Тем более что личные интересы в данной ситуации удивительным образом совпадают с общественными... Точнее – с корпоративными.

Эта стратегия хорошо подходит для такого оператора рынка, как коммивояжер. В ныне отмененном Руководящем документе Министерства торговли Республики Беларусь РД РБ 8218.01–95 «Торговля. Термины и определения» утвержден приказом Министерства торговли Республики Беларусь от 14 декабря 1995 г. № 80 «О стандартизации терминологии в области торговли» определение это термина давалось на редкость удачно: коммивояжер – выездной представитель предприятия, заключающий сделки по имеющимся у него образцам. С «представителем», конечно, ошибка вышла (коммивояжер – все-таки не поверенный и не агент), но в остальном – довольно неплохое определение.

Работа отечественных коммивояжеров всегда была тяжелой. А если учесть, что это чаще всего

была «коммивояжерка», т.е. особа женского пола, таскающая в своих клетчатых баулах образцы продукции белорусских предприятий, можно себе легко представить, насколько упрощалась ее задача, когда она могла позволить себе сходу продемонстрировать потенциальным заказчикам свои «высокие стремления» в виде низкой цены или особой *кастомизации* товара.

Да, да! Вот такой нонсенс: высокие начальные стремления в виде низкой цены. Впрочем, не все они выражаются деньгами. Но, поскольку это наиболее волнующий вариант, то с него и начнем.

### КОГДА ЗВУЧИТ НЕЖНАЯ ТЕМА... ЦЕНЫ

Интересно, что аналогичные преимущества от реализации стратегии «жирафа» может получать и другая сторона сбытовых переговоров – покупатель. Вот как с его точки зрения описывается применение этой стратегии:

**Кейс «МаркИТ»**

### МЫ ЗА ЦЕНОЙ НЕ ПОСТОИМ...

Многие с трудом воспринимают, что у партнера есть эмоциональный императив победить. Для иллюстрации этого давайте примерим «чужие ботинки» и попытаемся понять, как может чувствовать себя наш партнер. Представьте, что вы находитесь в Германии и ведете переговоры о приобретении Drillenzebit – машины по изготовлению прецизионных инструментов, которую производит фирма с резиденцией в Мюнхене. Вы говорите себе: «Эти торги не будут похожи на другие переговоры. Необходимо проделать большую подготовительную работу – я буду читать соответствующую промышленную периодику и говорить с экспертами, клиентами, снабженцами и другими, кто знает много о немцах, о германском бизнесе и о маркетинге машин по изготовлению прецизионных инструментов». Итак, вы занимаетесь «домашними заготовками» и начинаете вести переговоры с немцами по поводу машины Drillenzebit. Когда возникает тема цены, вы – готовы. Вы располагаете фактами, цифрами и некоторыми *ноу-хау* по поводу практики ведения переговоров в Германии. И вы говорите: «Мистер Дитрих, сегодня я пришел, чтобы предложить Вам одну и только одну цену за эту прекрасную машину. Это конечная цена – 74 000». Дитрих



смотрит на вас достаточно долго, чтобы вы смогли убедиться, что правильно «просчитали» его, и, наконец, отвечает вопросом: «Дайте мне посмотреть, если я правильно понял, это 74 000 евро?» «Это верно», – подтверждаете Вы, будучи преисполнены гордости тем, что «протыкаете его своим оружием». Он сияет: «Машина – ваша!».

Да, ход – эффективный в плане установления с партнером теплых отношений и «привязки» его к себе на будущее, но рискованный в смысле финансовых потерь, если результаты маркетинговых исследований неточны.

Впрочем, по мониторингу цен погрешность, как правило, невысокая. Кроме того, в ходе дальнейших переговоров Вы без особых проблем сможете снизить уровень первоначальных предложений, запросов или притязаний. Высокие начальные стремления открывают большой простор для последующих уступок и позволяют плавно перейти к более хитрой и тонкой стратегии «лисицы».

И еще! Время в этой ситуации работает на Вас. Высокие начальные стремления дают продавцу больше времени на изучение потенциального партнера, поскольку согласие и встречное предложение должно теперь уже исходить от покупателя.

Следите за его реакцией и ощущайте, как работает формула «Время – деньги» (если партнер «имеет совесть» и грамотно переходит к стратегии развития уступок) или насколько справедлив афоризм «Время лечит многие раны» (если покупатель «не имеет совести» и не стремится выстроить «высокие» отношения). Но даже если последний вариант – не отчаивайтесь!

### **ЙЕ-Е-ЕС! ВЫ СДЕЛАЛИ ЭТО!**

Большинство продавцов после такого исхода, квалифицируемого как «выигрыш & проигрыш», чувствуют себя подавленно. Скорее всего, сразу по окончании переговоров вы тоже будете казнить себя и думать: «Да! Наверняка, можно было предложить более высокую цену. Можно было заставить их приобрести гораздо большее количество товара. Можно было переложить на них хотя бы доставку».

Но позднее Вы переквалифицируете исход сделки в «выигрыш & при своих» или даже «выигрыш & выигрыш». Ведь вы все же совершили сделку и продали низколиквидный товар! Сыграли со счетом 4:4 (см. «*Кейс продаж*»). Вы получили то, что запраши-

вали, и логическая составляющая ваших интересов удовлетворена. Может быть, не удовлетворена эмоциональная составляющая, и вы чувствуете себя оскорбленным в лучших чувствах. Но это – бизнес, тут ничего не поделаешь.

Некоторым утешением может служить то, что вы «просчитали» партнера на первых же стадиях переговоров.

Так что стратегия высоких начальных интересов – хороший тест, чтобы проверить:

- человеческие качества парламентаря;
- его знания и умения в искусстве ведения переговоров;
- нацеленность партнера на долгосрочное сотрудничество с вами, например, в качестве дилера или официального дистрибьютора вашего предприятия.

Если же стратегия «жирафа» сработала и покупатель начинает «пятиться назад» (отвечает стратегией «рака»), то надо развивать успех и строить именно долгосрочные партнерские отношения, «привязывая» его к себе.

Но смотрите – не разбалуйте покупателя! За высокими начальными стремлениями должны последовать более приземленные и выгодные для вас предложения-уступки со стороны партнера.

### **Кейс «МаркИТ»**

#### **КЛИЕНТ РАЗБАЛОВАН... НО ИГРА ЕЩЕ НЕ ОКОНЧЕНА!**

Словацкая фирма «Галанта» через «Внешмашиноэкспорт» (еще в советские времена) приобрела гидроударный пресс Пинского завода «Кузлитмаш». В основном, крупносерийно выпускалась продукция промышленного назначения. Однако при переходе на рыночные отношения для мелкосерийного производства товаров народного потребления и корпоративного назначения из листовых металлов (кухонные мойки, дорожная посуда, термосы для минеральной воды, облицовочная плитка) понадобилась существенная гибкость оборудования. Вскоре стало ясно, что собственная отладка технологий потребует слишком много времени и средств. Было решено обратиться к разработчику технологий для гидроударных прессов – ЗАО «БелТУОМА», располагавшемуся в Минске.

За комплекты маршрутных и операционных карт специалисты ЗАО «БелТУОМА», проводившие переговоры, сначала запросили небольшие



суммы – по 800-950 у.е. за каждый типоразмер готового изделия. Это был первый ход по демонстрации ВНС плюс, конечно, тактика «психологических (неокругленных) цен». Представители «Галанты» понимали, что имеет место попытка «привязать» к себе потенциального покупателя технологий. Но все равно они были в восторге, поскольку, уже представляя затраты на разработку технологии, предполагали, что потребуются суммы почти на порядок большие. Верхний предел торгов был установлен топ-менеджерами словацкой фирмы на уровне 4000-5000 у.е. А тут 800-950! Соглашение было оперативно ратифицировано.

Представители «Галанты» не придали особого значения предложению со стороны ЗАО «БелТУОМА» дополнительно приобрести пакеты сопутствующих технологических ноу-хау, хотя разработчики высказывали сомнения в том, что технологии смогут надежно и качественно «работать» без них. Это была нацеленность все на те же высокие стремления, но на это раз «жираф» не оказался достаточно «большим». Чего, конечно, не скажешь о цене – по 1150-1180 у.е. за пакет для каждого типоразмера готовой продукции. Разбалованные высокими начальными стремлениями и низкой ценой за технологию словацкие парламентарии оставили обсуждение этой покупки на последующие переговоры. Действительно, их тоже можно понять. Описание технологии в виде маршрутных и операционных карт на электронных носителях производило впечатление, чего не скажешь о пакетах ноу-хау, оформленных в виде «бумажных» папок с какими-то дополнениями и исправлениями, сделанными от руки.

– И за это вы хотите 1200 у.е.? – с улыбкой спрашивал руководитель словацкой делегации, прекрасно владеющий русским. – А можно узнать, почему вы не «загоните» их на диск?

– Потому что это – наш главный секрет, – ответил маркетер ЗАО «БелТУОМА» сразу на два вопроса. – Ноу-хау постоянно уточняются – поэтому такой непрезентабельный «рабочий» вид у данной документации. Если бы она хранилась и заполнялась в электронном виде, какой-нибудь шибко способный хакер конкурентов смог бы взломать нашу сеть и украсть пакет.

В общем, представители «Галанты» отнеслись к предложению с юмором, т.к. считали, что достигли главной цели – технология приобретена. Маркетеры ЗАО «БелТУОМА», применившие стратегию ВНС, тоже могли быть довольны собой (продукт нашел покупателя), но не вполне. Партнер, «разбалованный» дебютным предложением, не пошел на дальнейшие уступки и не приобрел самую затратную составляющую продукта – технологические ноу-хау. Впрочем, оставалась надежда на продолжение переговоров. И не в столь отдаленном будущем. Во-первых, могут понадобиться маршрутные и операционные карты на иные типоразмеры. Во-вторых, вполне вероятно, что маркетологи «Галанты» порекомендуют топ-менеджерам расширить ассортимент товаров из листовых металлов (предположительно, это будут предметы культа и оформления для учреждений церкви в Восточной Европе). В-третьих, маркетеры, продававшие комплекты технологической документации не в первый раз, знали, что без пакетов ноу-хау, несмотря на их некоторую незавершенность, процесс у словаков не пойдет...

## АЛЬТЕРНАТИВА № 2 (АГРЕССИВНАЯ). ПРЕДЛОЖЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАЧАЛЬНЫХ УСТУПОК

Как уже было показано в предыдущей статье, стратегия поддержки высоких начальных интересов может постепенно или в последующих раундах переговоров трансформироваться в стратегию предложения и развития предварительных уступок. Естественно, что, реализуя ее, ни один здравомыслящий продавец не ориентирован на исход «выигрыш & проигрыш», хотя для покупателя может создаваться ложное впечатление, что это именно так. Поэтому такую стратегию иногда называют стратегией «рака» (который,

как известно, пятится назад), но чаще – стратегией «лисицы» (которая, если и идет на уступки, то за этим скрывается тайный умысел). Однако до высшей степени коварства доводить ситуацию не рекомендуется: если обман будет раскрыт и станет ясно, что «битый небитого везет», полюбовно покупатель и продавец не расстанутся. Хотя и говорят, что за одного битого двух небитых дают, но почему-то в роли первого никто не спешит оказаться. Переговоры по сравнению со стратегией «жирафа» существенно затягиваются.



Таблица 1

### Рекомендации по переговорам с использованием стратегии развития уступок

|    | Формулировка рекомендации  | Комментарии и дополнения   |
|----|--|--|
| 1  | В случае «назревания» выгодного исхода не идите на уступки первым        | Возможно, что покупатель ориентирован на реализацию стратегии «жирафа» и готовится сделать интересное предложение. Если проследить «историю вопроса» по корпоративной CRM-системе, то можно попытаться сформулировать вероятные варианты заранее   |
| 2  | Никогда сходу не принимайте первого встречного предложения от покупателя | Придерживайтесь этого правила, даже если предполагаете, что он реализует стратегию «жирафа» или «лисицы»   |
| 3  | Заставьте партнера снизить свои высокие начальные требования             | Не путать с высокими начальными стремлениями – это как раз противоположное! И не заноситесь, требуя слишком многого при выдвижении контрпредложения  |
| 4  | Делайте уступки медленно, постепенно фиксируя реакцию покупателя         | Можно выждать эту реакцию или даже инициировать встречное высказывание партнера.<br>При этом следует обеспечить комфортное и адекватное восприятие информации покупателем или посредником, чтобы позже он не считал, что его ввели в заблуждение или на него оказали давление  |
| 5  | Разбейте уступки на «мелкие порции»                                      | Это опять же позволит фиксировать реакцию покупателя (см. рекомендацию 4). Кроме того, можно оперативно регулировать объем уступок – небольшой для вас, но ощутимый для партнера   |
| 6  | Делайте небольшие уступки  | Кроме того, что уступки должны быть «порционными» в соответствии с рекомендацией 5, нельзя, чтобы они превосходили ожидания покупателя.<br>Иначе это будет стратегия «жирафа»!   |
| 7  | Откладывайте уступки по вопросам, которые особенно важны для вас         | Это могут быть не только вопросы, связанные с ценой товара. Объем поставки, сроки исполнения, уровень качества, оплата доставки и страховки – все эти пункты заключаемого соглашения могут выйти на передний план обсуждения в зависимости от маркетинговой ситуации   |
| 8  | Делайте не только встречные, но и «возвратные» уступки                   | Т.е. постарайтесь что-нибудь и «вернуть», чтобы приблизиться к исходу «выигрыш & при своих» или даже «выигрыш & выигрыш»   |
| 9  | Не чувствуйте себя проигравшим   | Для этого надо все тщательно рассчитать еще на стадии подготовки к переговорам. Например, если вы ведете переговоры с потенциальными дилерами или дистрибьюторами вашей продукции, можно воспользоваться методиками обоснования цены, описанными в предыдущих номерах журнала. И не думайте, что вы должны обязательно «отплатить» за каждую уступку |
| 10 | Не чувствуйте себя виноватым   | Сразу же анализируйте уступки, которые вы получаете от покупателя. И не соглашайтесь на них быстро (об этом уже гласила рекомендация 2).<br>И не старайтесь «мстить» за каждую непринятую покупателем уступку  |



Но является ли это недостатком? Все зависит от конечного результата торгов. Но, как бы там ни было, при реализации стратегии развития уступок поговорка «Скоро сказка сказывается, да нескоро дело делается» работает на все 100%.

### «ДЕШЕВЫЙ» СЕКРЕТ ДОРОГОГО ФОКУСА

Высказывание партнером своих предложений в виде уступок дает ценную информацию о нем, его стиле и стратегии переговоров, а также демонстрируют компетентность, уверенность и способность самостоятельно принимать ключевые решения. То, как вы используете уступки, устанавливает тон не только текущих переговоров с покупателем, но также и будущих встреч...

Решившись на уступки, вы должны быть в высшей степени осторожны. Потому что и партнер может затеять аналогичную игру. И предполагаемый в краткосрочной перспективе исход «выигрыш & выигрыш» или «выигрыш & при своих» в долгосрочной перспективе превратится в исход «при своих & проигрыш» или «проигрыш & проигрыш».

В предыдущих номерах журнала предлагались 10 классических рекомендаций по реализации стратегии «лисицы», которые здесь несколько адаптированы к отношениям продавца-покупателя (табл. 1).

Тут еще следует учесть, что при сбытовых переговорах в промышленном маркетинге всегда есть опасность того, что потенциальный покупатель превратится в прямого конкурента продавца. Особенно это касается отраслевых дистрибьюторов, действующих на определенной территории, которые могут включить в свои стратегические планы внедрение в сферу деятельности поставщика. Риск т.н. стратегии интеграции «назад» имеет место и при продаже объектов интеллектуальной собственности, например, производственных ноу-хау.

Ведь это – нюансы и секреты способа производства, которые не опишешь ни в маршрутных, ни даже в операционных картах (даже когда там используются т.н. «плавающие» строки и позиции). Такие требования, как уложить заготовку, как обеспечить прижим, какую смазку использовать и где ее нанести, можно указать и изобразить в виде операционного эскиза, но все равно остается множество неформальных тонкостей, для которых не найдется места ни в одной графе. Эти производственные

секреты, запатентовать которые сложно или даже невозможно, как раз и оформляются в виде пакетов ноу-хау: описаний, перечней действий, эскизов произвольной формы. По сравнению со строгими и «серьезными» формами маршрутной и операционной технологии эти пакеты могут не производить сильного впечатления, не иметь того, что принято называть «товарным видом». Но стоить будут в несколько раз дороже! Потому что создаются эти нематериальные активы, как правило, методом проб и ошибок с большим перерасходом времени, материальных и финансовых ресурсов.

Некоторые разработчики даже сознательно идут на оформление части технологии в виде сопутствующих пакетов ноу-хау, чтобы впоследствии можно было поэтапно развивать уступки при переговорах о ее продаже. Продукт получается очень удобно «разбит на порции» и можно строить гибкую стратегию работы с потенциальным покупателем.

Раскрытие же технологических ноу-хау часто производит эффект, аналогичный тому, который имеет место при раскрытии иллюзионистом секрета своего фокуса. «Так все просто?» – разочарованно говорит зритель, почему-то забывая о годах тренировок, ловкости рук и технической стороне дела.

Скажем, в приведенном выше примере с «Галантой» и ЗАО «БелГУОМА» одно из технологических ноу-хау состояло в использовании определенного вида материала для «смазки» ребер матрицы при течении листового материала по ней. «Смазка» взята в кавычки потому, что в этом-то и был весь секрет: ни один смазочный материал, ни масло, ни солидол для этих целей не подходил. Технологи ЗАО «БелГУОМА» с чем только не экспериментировали – даже с бумагой, резиной, целлофаном... Методом проб и ошибок оказалось, что для этих целей идеально подходит прозрачный лавсан. Помимо самого материала, ноу-хау заключалось в особой форме расположения узких лавсановых полосок на ребрах матрицы. Но кого этим удивить? Только того, кто самостоятельно пытался повторить успех разработчика технологии и теперь понимает, что на самом деле «ларчик» открывается не так-то просто!

Так что при переговорах помните: потенциальные промышленные покупатели – не потенциальные, а реальные конкуренты. Стратегия «лисицы» хороша еще и тем, что не позволяет раньше времени раскрыть коммерческие секреты перед партнером по бизнесу.



**Кейс «МаркИТ»****ПРОДОЛЖЕНИЕ ИГРЫ**

Если продолжить рассмотрение ситуации с ЗАО «БелТУОМА» (продавцом) и «Галантой» (покупателем), то их последующие переговоры действительно свелись к реализации стратегии «лисицы» обеими сторонами.

Сначала представители словацкой фирмы пошли на попятную и признались, что действительно у них есть проблемы с внедрением технологии гидроударной штамповки коробов из нержавеющей стали (заготовки для кухонных моек) и полусфер из титана (корпусные детали для термосов корпоративного назначения).

Впрочем, вопрос о приобретении пакета технологических ноу-хау умышленно не поднимался ни одной из сторон ни в ходе телефонных переговоров, ни при обмене электронными письмами. Маркетеры ЗАО «БелТУОМА» ждали, что топ-менеджеры «Галанты» первыми, после признания своей ошибки, пойдут на уступки и начнут торги с достаточно выгодного предложения. Однако, по всем правилам стратегии «лисицы», представители последних сделали меньшую, но достаточно приятную уступку. Руководство ЗАО «БелТУОМА» было приглашено в Словакию для обмена опытом с мини-туром по Южной Европе, по курортам и лечебницам, где эксплуатировались производимые компанией термосы для минеральной воды.

В ходе визита выяснилось, что коробка и полусферы штампуются с разрывами над ребрами матрицы, хотя технологический процесс выполняется в полном соответствии с маршрутными и операционными картами. В чем же дело?

Конечно же, дело было в технологических ноу-хау. Топ-менеджеры «Галанты» после месяца упорных поисков нужной «смазки» это прекрасно понимали, но разбалованные стратегией «жирафа» со стороны ЗАО «БелТУОМА» на первых раундах переговоров не могли уже согласиться на предложенный тогда же рост своих затрат. Хотя, если помните, раньше верхний предел цены торгов с лихвой покрывал расходы по приобретению и комплекта маршрутно-операционных карт, и пакетов технологических ноу-хау.

Словацкая сторона ждала встречной уступки от белорусов – снижения цены за передаваемые нематериальные активы. Но, как известно, последние могут передаваться в разных видах – от оборудования «под ключ» до... хайринга. В данной ситуации

маркетеры ЗАО «БелТУОМА» в качестве встречной уступки (отметим, опять же не той, на которую рассчитывал покупатель) предложили разновидность этого способа передачи новых технологий, называемую хаэрингом. И дело вовсе не в том, что руководство белорусской фирмы пребывало в восторге от путешествия. Тем более что на работу в Словакию были направлены два рядовых, но достаточно опытных сотрудника предприятия.

Предлагаемый товар (технология гидроударной штамповки) удобно «делился на порции» по типоразмерам и видам производимой продукции. Но кроме этого – еще по степени раскрытия ноу-хау. Согласие на приглашение специалистов ЗАО «БелТУОМА» для выполнения контрактов, заключенных «Галантой» с третьими лицами, было очередной уступкой словацкой стороны. Но далеко не самой большой, также как и уступка белорусской фирмы. Конечно, «Галанте» было выгоднее платить приличную зарплату в евро наемным работникам, чем выкупать пакеты ноу-хау. Но и для ЗАО «БелТУОМА» налицо были преимущества перед продажей полного комплекта технологической документации или перед обучением специалистов «Галанты» приемам работы с прессами «Кузлитмаша», в результате которых производственные ноу-хау оказались бы раскрыты.

Первые часы работы двух сотрудников ЗАО «БелТУОМА» на словацкой земле пришлось посвятить принятию мер предосторожности против раскрытия производственных секретов. Участок цеха, где они должны были выполнить заказ по кухонным мойкам, отгородили стеллажами, но все равно белорусские специалисты, занимаясь штамповкой, чувствовали на себе пристальные взгляды партнеров по бизнесу. Спасало то, что лавсан – материал прозрачный и его обстоятельная раскладка по матрице со стороны создавала впечатление... нежных поглаживаний оборудования.

Хаэрингодатели успешно отработали смену, выдав первую партию коробов из нержавеющей стали, переночевали в гостинице, но когда утром снова вышли на работу, их глазам предстала печальная картина. Весь участок был завален «порванными» коробами из следующей партии – плодами ночных трудов словацких штамповщиков. От заката до рассвета они пытались повторить успех белорусского дуэта. Но какими же технологическими ноу-хау они пользовались? Ответ на этот вопрос дали сами



словацкие специалисты, произнеся фразу, которая на ЗАО «БелТУОМА» с тех пор стала легендарной: «Мы согласны на покупку сопутствующих пакетов, только скажите, что за ноу-хау такое: мы тоже пресс поглаживали – и по штампу, и по матрице, и по прижиму, и даже самую заготовку гладили, – но это ничего не дало».

Когда же после очередного раунда переговоров им были предъявлены мелко нарезанные лавсановые полоски, технические специалисты «Галанты» восприняли это с пониманием трудозатрат по данной разработке. Для финансового же директора данные ноу-хау так и остались дешевыми секретами дорожного фокуса...

### ОТ «ЛИСИЦЫ» ДО «ЖИРАФА» – ОДИН ШАГ

Польза стратегии «лисицы» в том, что «битая» сторона спасает бизнес-проекты или деловые отношения с «небитой» стороной, оказавшиеся под угрозой срыва. Но благодаря тому, что «битый небитого берет», обе компании в конечном итоге должны прийти к исходу «выигрыш & выигрыш».

Количество начальных уступок изменяется в зависимости от стиля переговоров. Например, «японцы» делают меньше начальных уступок, чем «американцы» или «бразильцы». Остерегайтесь, когда покупатель хочет уступки на основании «беспристрастности». Если он намекает, чтобы вы за те же деньги ускорили исполнение заказа или провели дополнительную *кастомизацию* вследствие того, что его ценовое предложение было прямым, честным и «вполне разумным», а объем заказа – слишком большим, не спешите верить ему. Как правило, это делается, чтобы заставить вас почувствовать вину... и сделать шаг по стратегии «жирафа». А она, как вы уже, наверное, поняли, хотя и более эффективна в маркетинговом отношении, но и более рискованна в финансовом смысле. Особенно для начинающих парламентариев или для тех, кто не «дружит» с результатами исследований рынка.

#### Кейс «МаркИТ»

### ОСНОВНОЙ ДОВОД

Типичным примером сочетания различных стратегий в ходе сбытовых переговоров может служить ситуация с экспортом из Беларуси калийных удобрений. В 2006 году в связи с ломкой прежней схемы продаж продукции РУП «Беларуськалий» столк-

нулось с определенными проблемами. Объем экспорта основного валютного товара страны с начала 2006 года снизился более чем на 40%. Такое падение объяснялось тем, что ЗАО «Белорусская калийная компания» – специальный и эксклюзивный экспортер калийных удобрений производства «Беларуськалия» и ОАО «Уралкалий» – пока не заключил контракт на их поставку крупнейшим покупателям в Китайской народной республике (компания Sinochem и CNAMPGC). Им в предыдущем году было поставлено 2,1 млн т калийных удобрений. Всего в 2005 году Беларусь экспортировала калийных удобрений на 1011,8 млн USD – на 34,5% больше, чем в 2004 году. Но следует отметить, что рост объемов экспорта в стоимостном выражении обусловлен ростом средней цены тонны удобрений на внешнем рынке: в 2005 году средняя стоимость экспорта выросла на 33,4% по сравнению с 2004 годом и составила 235,9 USD/т. Физический же объем экспорта калийных удобрений вырос на 0,8% – до 4289 тыс. т.

Сотрудники «Белорусской калийной компании» (доля ее на рынке Китая составляет около 40%, включая поставки по железной дороге) провели несколько раундов переговоров с представителями китайской стороны, но прийти к соглашению по условиям поставок сразу не удалось. Белорусская сторона настаивала на повышении цены на 40 USD/т. Китайские парламентарии сначала добивались снижения цены на 20 USD/т, но в ходе очередного раунда согласились на повышение стоимости удобрений на 5-7 USD/т (3% по сравнению с 2006 годом). Однако белорусских маркетеров эта «лисья» уступка не устроила, и стороны взяли тайм-аут. Если сравнивать с ценой на спотовых рынках, то предлагаемая цена была совершенно невыгодной, и ее минимальное повышение уже никак не могло устроить «Белорусскую калийную компанию».

В 2006 году добиться повышения цены для Китая на 25 USD/т удалось после беспрецедентно долгих переговоров, что привело даже к временной остановке работы «Беларуськалий». К переговорам с китайскими импортерами о цене и объемах поставок удобрений на 2008 год маркетеры «Белорусской калийной компании» приступили в конце 2007 года, и они вновь затянулись по чисто «лисьей» стратегии.

На пресс-конференции о ходе переговоров 31 января 2008 г. заместитель гендиректора ЗАО «Белорусская калийная компания» Олег Петров



отметил: «Мы хотим получить значительное увеличение цен, по крайней мере, не менее 100 USD/т. И чем больше времени проходит до заключения контракта, тем меньший объем и большую цену получит Китай».

Говоря о сложившейся в 2007 году благоприятной для производителей хлоркалия рыночной конъюнктуре, генеральный директор ЗАО «Белорусская калийная компания» Владимир Николаенко обратил внимание, что средняя цена продаж калийных удобрений для компаний возросла до 154 USD/т в январе 2007 года до 184 USD/т в декабре. Замечательная конъюнктура позволила «Белорусской калийной компании» в течение года также повысить цены, например, для стран Азии – до 500 USD/т. В частности, за вторую половину 2007 года цены на калийные удобрения для 12 стран Азиатского региона выросли примерно на 66%. В целом же, рост цен на спотовых рынках за год составил более 100%. Но все дело в том, что выгодные в ценовом плане рынки Юго-Восточной Азии в объемах продаж «Белорусской калийной компании» не являются основными. В этих странах компания планировала продать в 2007 году чуть более 1 млн т удобрений, а это всего 8,6% от ее общего экспортного объема. Целевыми экспортными рынками для «Белорусской

калийной компании» по-прежнему оставались Китай и Индия (с крупнейшим индийским импортером минеральных удобрений – компанией IPL – годовой контракт был заключен в середине 2007 года по цене 270 USD/т). Следует отметить, что в этих двух странах (в отличие от других государств Азиатского региона) удалось заключить не спотовые, а «длинные» контракты.

Дефицит продукции хлоркалия составлял на тот момент 1,5-2 млн т, что наряду с повышением спроса провоцировало рост цен на калийные удобрения. Маркетологи «Белорусской калийной компании» спрогнозировали, что в 2008 году такой дефицит сохранится, в 2009 году ситуация будет выравниваться, что приведет к балансу спроса и предложения на рынке в 2010-2012 годах. «Цены, конечно, не могут каждый год расти такими темпами, как в прошлом году. На спрос особенно влияют цены на сельхозпродукцию, и если они такие рекордно высокие на сою, пшеницу, кукурузу, то база для роста спроса очень хорошая, – отметил О. Петров. – При нынешней, очень благоприятной для производителя рыночной конъюнктуре зависимости от китайского рынка у нас нет». Это было основным доводом и инструментом борьбы с «лисыими» увертками потенциального покупателя.