

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Умение вести переговоры в современной жизни является одним из важнейших навыков успешного человека. Все меньше и меньше людей в наше время готовы просто соглашаться на условия, навязываемые им кем либо¹. Современный человек, как мне кажется, все больше начинается стремиться в активному участию в принятии всевозможных решений, касающихся лично его: покупает ли человек новый автомобиль или берет кредит в банке, решает вопрос о переезде или приобретает туристическую путевку - отстаивать свои интересы, договариваться, искать общие точки соприкосновения в решении спорного вопроса и т. д – все это является значимыми навыками в жизни каждого из нас, а умение достигать поставленной цели, говоря при этом с партнером на общем языке и учитывая и его интересы – является настоящим искусством. И чем виртуознее человек владеет этим искусством, тем он успешнее.

В сфере бизнеса овладение искусством переговоров особенно важно. Нельзя переоценить значимость этапа переговоров для заключения сделки в целом. Только на этапе переговоров в бизнесе клиент принимает решение заключать договор с Вами или нет.

Умением вести переговоры я пользуюсь не только в конференц-зале нашей компании с клиентами, но и непосредственно в отделе продаж: «продавая» менеджерам свою очередную идею, внедряя новую систему мотивации, даже увольняя сотрудника – этот процесс повсеместен и очень многогранен

Знакомясь с зарубежной литературой по данной теме, я ни раз сталкивался с тем, насколько большое значение на западе уделяют ведению переговоров, какое большое количество литературы на эту тему выпускается ежегодно. В нашей стране последнее время тоже стали уделять проблеме переговоров должное внимание. Своим менеджерам я обязательно даю рекомендации по прочтению подобных книг, а, зачастую, просто дарю их на какое-нибудь праздник. Могу сказать, что я всегда вижу, читает подаренную мной книгу менеджер или нет –

меняется ли его понятийный аппарат, становится ли он более гибким в ведении переговоров, примеряет ли новые формы на себя, меняется ли стиль переговорщика. Все это, разумеется, должно повлиять на результативность работы.

Эффективность переговоров

Прежде чем перейти к ведению переговоров как к искусству, внесем нотку научности и дадим определение понятию переговоры. Возьмем, например, определение, которое дает автор И. Рыженкова:

Переговоры - процесс дискуссии, предложений и контрпредложений, проводимый с целью выработки совместных решений в тех случаях, когда интересы сторон не совпадают².

Под эффективностью переговоров автор понимает соотношение результата переговоров (достигнуто соглашение или нет) и затрат (времени, труда, денег и т. д.) на их организацию и проведение².

Иногда в переговорах, особенно с этим сталкиваются новички, мы не сразу оцениваем затраты на переговоры, так как, зачастую, не вырабатываем стратегию переговоров, не устанавливаем лимит времени переговорам, не ставим дед-лайн клиенту, да и что там говорить - просто не отказываем клиенту.

Я работаю в энергосервисной компании, которая занимается присоединением участков, объектов, производств к электричеству. Чек договоров варьируется от 30 000 рублей до 30 млн.

Рассмотрим клиента на 30 000 рублей. Компания с этого клиента зарабатывает не более 10 000 рублей. А какие процедуры делает продавец? Устанавливает контакт, выявляет потребности, выставляет коммерческое предложение. После выставления коммерческого предложения начинается самое интересное, так как покупатель будет находиться в стадии «Уточнение». Стадия «Уточнение» будет включать много звонков клиента менеджеру (это в лучшем случае), в худшем случае менеджер чуть ли не каждый день звонит клиенту и уточняет, а почему до сих пор не принято решение? На этой стадии клиент может уточнять, а почему так дорого, в надежде что мы ему уступим и сделаем дешевле, пытается снизить цену путем самостоятельной покупки какого-либо оборудования, ссылается на то, что

сейчас не время, просит перезвонить после отпуска и др. Я в продажах склонен придерживаться жестких переговоров, так как такой инструмент позволяет мне строго придерживаться регламентных сроков переговоров, тем самым не увеличивая затраты на них (собственное время в первую очередь). Как именно я применяю свой инструмент?

Например: «Иван Иванович, посмотрите пожалуйста, я направил Вам коммерческое предложение на почту. Мы готовы выполнить электромонтажные работы под ключ на Вашем участке. Хочу обратить Ваше внимание, что в связи постоянным ростом цен на электрооборудование, наше коммерческое предложение действительно в течение месяца. Когда Вы сможете принять решение о работе с нами?

Послезавтра. Хорошо, я перезвоню». И далее: «Иван Иванович, вы говорили, что примете решение уже сегодня, хотел уточнить каково будет Ваше решение?» Если клиент говорит да, то все отлично, но если здесь начинается стадия «Уточнения», то здесь надо держать ухо востро. Конечно, не надо сразу вешать трубку, у клиента могут быть уточнения/возражения и при втором диалоге нам необходимо их отработать. Если возражения отработаны качественно, то можно назначить контрольный звонок (окончательный). Если клиент начинает вилять про отпуск или чего-то ждет и др., то нам необходимо обозначить дедлайн: «Иван Иванович, я Вас услышал: сейчас Вы не можете принять решение. Хочу напомнить Вам, что наше коммерческое предложение действует в течение месяца. До этого числа мы готовы выполнить работы для Вас. Если мы выйдем за эти сроки, мы вынуждены будем его пересчитать. Как будете готовы, звоните. До свидания.

И все, забыли про клиента, с чеком в 30 000 рублей не нужно тратить наш самый драгоценный и не восполняемый ресурс – время.

Стратегия поведения Клиенты с чеками от 1 млн. рублей совсем другая. Здесь важно обслуживание – мы готовы всегда приехать, взять инженера, рассказать, как будет реализован проект. Деловые люди очень ценят время и сами не будут часто названивать, уточнять. Они любят, чтобы все было четко, и договоренности соблюдались в срок. Однако нам тоже необходимо ставить дедлайн и иногда даже пугать клиентов последствиями, если с нами не заключат договор. Обязательно при разработке стратегии ведения переговоров нам необходимо отстаивать свои интересы. Расскажу интересный случай, как мы заключали договор с широко известной крупной компанией по производству керамической плитки.

После выставления коммерческого предложения мы назначили встречу, встретились с инженерами, техническим директором и коллеги сразу отметили,

что мы именно та компания с кем они хотели бы работать, однако будут еще рассматривать альтернативу. В итоге, мы ждали месяц и менеджер каждую неделю звонил клиенту, и задавал один и тот же вопрос: провели ли тендер? Выбрали ли подрядчика? и так далее. Клиент сказал, что хоть мы и нравимся, но цена у нас высокая, так что будут заключаться с другой компанией. Коммерческое предложение подрядчиков не высылали. Мы подозревали, что блефуют, чтобы нас «опустить» по цене. Мы не сдавались и приняли решение назначить встречу. Самое главное в крупных продажах (сделках B2B) никогда не сдаваться и идти до конца. Даже если тебе сказали нет, договор заключили с другими, это не значит, что тебе не оставили шанс закрыть сделку. В итоге, клиент с удовольствием согласился встретиться. Мы конечно поняли, что окончательно нас не списали со счетов. При встрече нам предоставили коммерческое предложение, которое мы сравнили с нашим и сделали вывод, что конкуренты много чего не учли, а кроме того, эта компания работает без НДС, что было неприемлемо для нашего потенциального клиента. Переговоры с нами проводил очень образованный финансист, который четко обозначил свои условия, в частности - небольшой аванс 30 %, и скидку в 1 млн рублей. Мы сделали паузу, пообедали и решили, что контракт крупный и можно частично уступить и согласились на большинство пунктов его условий, среди которых была скидка в 1млн рублей, но попросили аванс в 50 %. После чего финансист сказал «Нет» и попрощался. Как отрезал. Мы были очень расстроены, вроде так хорошо начинались переговоры и во время обеда уже начинали мечтать о премии с этого крупного контракта. Можно было бы опустить руки и забыть про этого клиента, но, обратившись к Генеральному директору, решили разыграть следующую карту: мы, дадим согласие на условия клиента, так как еще будем согласовывать договор, может быть нас условия не устроят. В крайнем случае, выполним первый этап работ и расторгнем договор. Это был достаточно рискованный поступок, так как делать проект с низкой рентабельностью никому не хотелось. Наш Генеральный позвонил финансисту, сказал что пока он был в отпуске, не проследил за нами и так далее, в итоге дал согласие на работу по условиям клиента. Мы начали согласовывать договор. Клиент просил дополнительную скидку, но мы доказательно сообщили ему, что при строительстве зимой будут цены еще выше, т.к. применяется другой коэффициент при расчете стоимости работ и так далее. Я специально для этого целый день в интернете сидел и думал за что можно зацепиться и не давать скидку. Нашел, что цена алюминия (из которого делают кабели) в октябре месяце возросла на 23 %. В итоге мы не только не уступили по цене, а нам удалось увеличить цену на 1,4 млн рублей. Это было здорово! К сожалению, мы очень долго согласовывали этот договор (всю зиму) и

подписали только весной. Я очень переживал, что клиент мне припомнит, мои «зимние коэффициенты за прокладку кабеля зимой», однако этот вопрос не поднимался. И хорошо! В итоге мы только договор согласовывали в течение полугодия. Я считаю, что переговоры прошли очень успешно. Более того, я получил огромный опыт работы.

Уникальный стиль переговорщика

Искусство переговоров каждый из нас начинает овладевать с самого раннего возраста, взаимодействуя со своими родителями, другими взрослыми, детьми. “Что такое плач младенца, если не предложение сделки? “Если ты накормишь меня, перепеленаешь и т. д., я перестану орать!”³. С годами наши навыки совершенствуются: способы достижения целей становятся более гибкими, хитрыми, даже порой изощрёнными. Более успешные способы закрепляются в нашем поведении, превращаясь в паттерны. Так формируется уникальный почерк переговорщика. Прослушивая звонки своих менеджеров, ездя с ними на встречи, я наблюдаю эти уникальные и порой непохожие стили ведения переговоров.

Приведу пример из личного опыта. Свой первый опыт в качестве менеджера и переговорщика я получил, когда решил пойти продавать автомобили. Я устроился в крупную компанию, которая ещё с 90 годов продавала отечественные автомобили, а сейчас является одним из крупнейших дилеров автомобилей иностранного производства. Компания за годы своей работы славилась превосходной организационной культурой. Она настолько заразила, что я стал круглосуточно постигать ее тонкости. Именно благодаря качественному обучению, дисциплине, эффективным бизнес-процессам я за полгода постиг не только навыки продаж и достиг самых высоких показателей по отделу, но и добился повышения в должности. Я не буду рассказывать про каждый этап продаж, я хочу сосредоточиться на переговорах. Да, именно с ними я столкнулся, когда после презентации автомобиля и тест-драйва мы садились за стол и начинали обсуждать цену автомобиля, всевозможные скидки. Я стал замечать, что к каждому клиенту необходимо подбирать «свой ключ». Наилучший инструмент, который я научился применять – Нейролингвистическое программирование. Для этого я изучил книгу «Как управлять собой и другими с помощью НЛП» Анвара Бакирова⁵. Далее я стал «отзеркаливать» клиентов, вести себя таким же образом, повторять жесты, развивать интересующую клиента тему. В общем я пытался стать другом для клиента, и у меня отлично стало получаться. С друзьями, как известно, всегда

проще вести переговоры. Я уже давно не работаю в автомобильном бизнесе, однако многие клиенты считают меня своим другом.

Конечно, не все менеджеры читали эту книгу и не имеют возможности подстраиваться под каждого клиента. Однако, когда меня повысили до начальника отдела, я уже знал прекрасно личностные особенности своих менеджеров и при появлении в зале новых клиентов, (будь то пожилая пара, молодой человек, подруги и др.) я отправлял к ним именно того менеджера, который на мой взгляд, лучше всех остальных сможет найти с ними общий язык/понравиться.

Еще одна хитрая уловка в переговорах продавцов автомобилей, я бы даже назвал его талант, - это умение пересадить клиента на другой автомобиль. Многие клиенты, особенно, которые впервые покупают автомобиль, еще до конца не определились, что купить. Это играло нам на руку. При первом звонке в автосалон клиент узнавал, если ли в наличии определенный автомобиль (седан на механике, например) и наши продавцы всегда говорили «ДА» вне зависимости от того, если ли он в действительности в наличии, или его нет. Конечно, кто-то назовет это обманом, но я называю это небольшой уловкой. Так как мы понимаем, что далеко не все сразу определились, какой автомобиль хотят. В итоге при встрече мы становились другом, и клиенту, в зависимости от его потребностей предлагали посмотреть аналогичный автомобиль (например универсал) Рассказываем какой он хороший для дачи, для поездок с семьей и т.д. По статистике, могу сказать, что в 40 % случаев мы пересаживали клиента на другой автомобиль и попрошу заметить, клиент после беседы с менеджером сам делал осознанный выбор. Ну разве это не успешные переговоры?! И клиенту хорошо и менеджеру.

Мне кажется, что для успешной работы отдела продаж, каждому руководителю необходимо знать особенности переговорных стилей своих менеджеров. Когда я начал работать руководителем отдела продаж в энергосервисной компании, моя стратегия комплиментарности «клиент – менеджер» также прекрасно работала. Например, первый этап продажи - это установление контакта. В энергосервисной компании первый контакт мы устанавливаем по телефону. Случается, менеджер не может установить контакт с клиентом (клиент грубо разговаривает: «Зачем звоните?» и др). Я со своей стороны меняю менеджера с более жестким стилем переговоров и у него, в конечном счете, получается «укротить зверя». Я всегда стараюсь ездить со своими продавцами на первую встречу с крупными клиентами, для того, чтобы оценить последнего, как он реагирует на менеджера, как менеджер себя ведет – ведущий он или ведомый в переговорах. В моем отделе практически нет менеджеров с одним и тем же типом личности. Все очень разные:

кто-то более эмоционально чувствителен к клиенту, более гибок, мягок, адаптивен, другие, напротив, как «танки» непоколебимые, идущие к своей цели, производящие впечатление сильного профессионала своего дела. Я ими очень доволен. Ребята хорошо работают. Мы – отличная команда.

Виды переговоров

Специалистами выработаны самые разные критерии для описания тех или иных видов переговоров.

Переговоры бывают **внешние** и **внутренние**. Это зависит от того, с кем вы их проводите – с вашим руководством, коллегами, подчиненными внутри компании или с внешними деловыми партнерами.²

От себя добавлю, что как к внешним, так и к внутренним переговорам необходимо готовиться. У нас в компании перед любым совещанием как минимум за полдня сообщают тему совещания, состав. Обязательно необходимо подготовить исчерпывающий материал по теме совещания, распечатать его каждому участнику для обсуждения. Это очень удобно, так как во время совещания ни у кого не возникает вопросов, обсуждаем только конкретику. Для внешних переговоров мы разработали методику подготовки к переговорам. В момент подготовки к переговорам мне попала интересная книга М. Батырева – «45 татуировок продавана»⁴. Я запросил у автора по электронной почте шаблон листа подготовки ко встрече. На его основе мы сделали свой лист, по которому менеджеры готовились к переговорам, затем отработывали со мной в паре «клиент-менеджер». Я засыпал менеджера неудобными вопросами, тот – грамотно выходил из сложных ситуаций. Эти инструменты позволили повысить конверсию количество проведенных встреч/количество заключенных договоров (я этот показатель называю эффективностью проведенных встреч).

Также переговоры могут быть **стандартными** и **нестандартными**. В обычных случаях нам известна проблема и ее причина, имеется полная информация, необходимо только согласовать детали (например, переговоры о продолжении поставок).

Пример: Клиенту необходимо выполнить аналогичный объем строительномонтажных работ на новом участке земли. Нас клиент хорошо знает, доволен качеством работ и он с удовольствием подпишет с нами второй договор. Всем

понятен объем работ, шаблон договора утвержден и с нашей стороны, иногда, даже достаточно направить курьера для доставки договора.

Иначе строится процесс переговоров, когда цели участников скрыты, существуют факторы, не поддающиеся контролю, в процессе обсуждения соглашения возникают сложные конфликтные ситуации (например, переговоры о пересмотре условий поставок)²

Пример: Заключили мы комплексный договор на выполнение строительно-монтажных работ. В договор входят услуги по проектированию и монтажу. И в моменте проектирования выясняется, что потребуется дополнительное согласование с железной дорогой, военными и газовщиками. Клиент уверяет, что мы обязались согласовать проект со всеми заинтересованными организациями, однако в связи с этими обстоятельствами не только увеличивается срок по проектированию, но и стоимость. Здесь может возникнуть конфликтная ситуация с клиентом, которую необходимо разрешать с помощью нестандартных переговоров.

Кроме того, можно выделить переговоры **позиционные** и **партнерские**.

Позиционные переговоры характеризуются тем, что каждый участник пытается извлечь выгоду только для себя. В партнерских переговорах стороны объединяются и достигают взаимовыгодных результатов.

Как правило, в нашей деятельности позиционные переговоры проводим с клиентами, где наша компания защищает свои интересы, а клиент свои. С другой стороны с нашей компанией пытаются заключить партнерские отношения другие подрядные организации, и с ними мы проводим партнерские переговоры для получения взаимовыгодного сотрудничества при работе с клиентом.

Стратегия ведения переговоров – это своеобразное искусство их планирования и проведения. Определим **стратегию** ведения переговоров как совокупность приемов и способов взаимодействия с партнером.

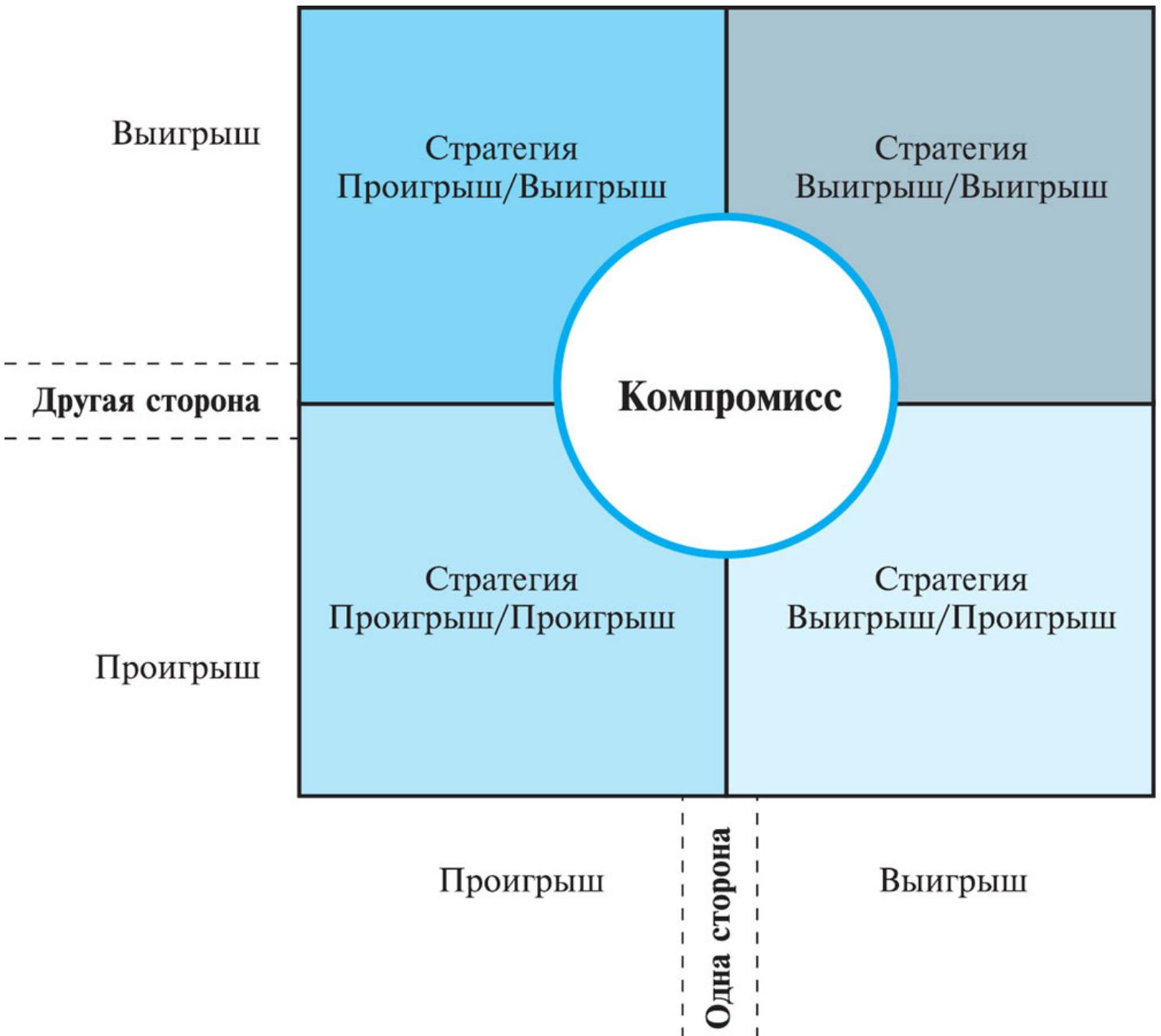
Специалисты выделяют следующие основные **критерии оценки стратегии** ведения переговоров:

во-первых, применение данной стратегии должно привести к соглашению между партнерами, если вообще возможно какое-либо соглашение;

во-вторых, данная стратегия должна быть эффективной;

в-третьих, использование данной стратегии должно улучшить или, по крайней мере, не испортить взаимоотношения сторон.

Во многих книгах по переговорам подробно описаны базовые стратегии переговоров, а именно:



Все эти стратегии достаточно популярно описываются в бизнес-книгах по переговорам. Однако стоит задуматься, можно ли выиграть или проиграть переговоры? Игорь Рызов в своей книге «Кремлевская школа переговоров»¹ считает, что переговоры невозможно выиграть или проиграть, но можно весьма точно определить на каком месте переговорного процесса мы находимся и какой

момент необходимо сделать следующий шаг⁵. Я поддерживаю его точку зрения, так как мы всегда можем не объективно оценить результат своей стратегии переговоров. (Выиграл/Проиграл и др.) Вот возьмем вышеописанный мной случай с производителем керамической плитки. Позиция нашей компании: У нас не было таких крупных договоров (более 30 млн. рублей) и заключение такого договора для нас будет значить определенный прорыв на другой уровень. Значит мы в переговорах выиграли? Давайте посмотрим с другой стороны: поскольку у нашей компании не было таких крупных контрактов и возможно, мы какие-то нюансы не учли как по срокам исполнения, так и по материалам? А какие это последствия? Снижение рентабельности, утрата репутации компании и потеря крупного клиента. С этой стороны проиграли.

Позиция производителя: Отлично, подрядчиков прогнули по цене, заключили договор с НДС-ной компанией, ребята толковые. После окончания проектирования еще раз поторгнемся. Если прогнулись раз, прогнуться и еще раз. Победили? А с другой стороны? Нас прогнули по цене, мы частично работы не доделаем, в бюджет не влезем, больше денег не дадут, так как с иностранными инвесторами уже согласовали бюджет и наша компания откажется от выполнения работ. И что? Проиграли?

Именно поэтому я убежден, что перед переговорами необходимо не только оценивать позицию своей стороны, но и продумывать позиции клиента. Именно такой подход при разработке стратегии переговоров позволит объективно оценить ситуацию и понять на какой точке переговорного процесса мы находимся, наши сильные и слабые стороны и какой будет следующий шаг.

Я обычно выписываю что-нибудь интересное и полезное из книг, которые прочитал и хочу поделиться списком вопросов от Игоря Рызова, на которые надо ответить перед началом переговоров. Этим списком вопросов я активно пользуюсь и настаиваю, на том, чтобы мои менеджеры его использовали:

1. Что я имею в начале? (позволяет оценить свои сильные и слабые стороны);
2. Какова цель? (Позволяет четко сформулировать цель и при переговорах не отклоняться от намеченного курса);
3. Реально ли? (Это вопрос позволяет оценить объективность собственных амбиций (амбиций руководства). Вопрос хороший. Я сразу вспоминаю интересный отрывок из отличной книги Александра Фридмана «Управление повседневным хаосом»:

«Я всегда в своем шкафу держу 3-х литровую банку, и когда высшее руководство начинает ставить запредельные планы я всегда достаю эту банку и ставлю на стол и говорю: коллеги, пусть вначале мне кто-нибудь расскажет как в 3-х литровую банку налить 4 литра, а уж потом мы вернемся к вопросам реализации Ваших планов»⁶

1. Как я буду двигаться к цели? (здесь необходимо разработать стратегию переговоров). Как правило, у опытных продавцов уже автоматически складывается в голове план действий на основании успешного опыта). Ну например что нужно сделать чтобы выйти на генерального директора компании? Позвонить, представиться партнером или сразу приехать на предприятие.
2. Что меня устроит? Нужно представить наихудший вариант событий который может произойти и понять где та грань в переговорах, до которой Вы сможете прийти;
3. Что я буду делать в случае положительного решения? Как правило, в случае положительного решения не стоит сразу открывать шампанское, нужно понимать, что после положительного решения впереди нас ждет согласование проекта договора (а условия могут быть очень прискорбными) так и реализация проекта;
4. Что я буду делать в случае отрицательного решения? Обязательно должен быть ответ на этот вопрос. Вот например моего любимого клиента производителя плитки – Мы получали неоднократный отказ по работе с нами, но несмотря на это мы писали письма, привлекали нашего генерального директора и в итоге получили результат;

Заключение

Обобщая мой опыт и бесценный опыт бизнес-спикеров хочу сказать, что в нашей стране сейчас стали выделять много времени теме «Переговоры». Мы все больше понимаем, что результаты нашей работы обуславливаются эффективностью переговоров. В каждой уважающей себя организации, нацеленной на продажи построена превосходная система статистики, которая позволяет линейным руководителям оценить эффективность работы как менеджера, так и подразделения в целом. На основании этих статистик можно разрабатывать систему мотивации/демотивации, разыгрывать призы, выбирать лучших

менеджеров в отделе. В настоящее время мир настолько наполнен информацией, что изобретать ничего нового и не нужно. Стоит только изучить материал по переговорам, добавить что-то из своего опыта и адаптировать систему обучения переговоров под свою организацию и по статистике посмотреть, как растут результаты. Да, кстати, стоит упомянуть, что в организации обязательно должен быть отдел обучения, контрольные листы и экзамены, которые позволят не только быстро впитать необходимые знания для работы, но познакомиться с успешным опытом каждого сотрудника и применять его на практике.

Список использованной литературы

1. Игорь Рызов «Кремлевская школа переговоров»; 2018 г. Издательство Эксмо,;
2. Ирина Рыженкова «Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности»; 2014 г. Издательство Эксмо;
3. Гэвин Кеннеди «Договориться можно обо всем»; 2014 г. Издательство Альпина Паблишер;
4. Максим Батырев «45 татуировок продавца. Правила для тех, кто продает и управляет продажами»; 2017 г. Издательство Манн, Иванов и Фербер;
5. Анвар Бакиров «Как управлять собой и другими с помощью НЛП»; 2011 г. Издательство Эксмо.
6. Александр Фридман «Управление повседневным хаосом» Аудиокнига.