

Эффективные Переговоры

Как договариваться с Ключевыми Клиентами?



(Фамилия, Имя участника)

Правила и рекомендации, которые позволят Нам максимально эффективно использовать время на тренинге:

- 1.** Проявляем АКТИВНОСТЬ. Это Интересно!
- 2.** Говорим по ОДНОМУ. Так эффективнее!
- 3.** УВАЖАЕМ мнение других Участников,
отличное от нашего.
- 4.** ИМЕЕМ ПРАВО на ошибки. Это нормально!
- 5.** Делаем ЗАПИСИ. Это помогает!
- 6.** Приходим вовремя. Много успеем!
- 7.** Хорошо, когда звук в сотовых телефонах выключен!
- 8.**

Ваши предложения.

Итак, что же такое переговоры?

Переговоры - коммуникация между сторонами для достижения соглашения относительно предмета переговоров.

СТАДИИ ПЕРЕГОВОРОВ:

1. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ;
2. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС;
3. ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И АНАЛИЗ ИХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

Прежде чем садиться за стол переговоров, следует учитывать их содержательный аспект, который предусматривает четкое понимание ситуации, анализ сил влияющих на неё, их цели, задачи, позиции, прогноз изменения ситуации и результатов, определение возможных вариантов решения, проектирование благоприятных условий, подготовку предложений и их аргументацию, составление и подготовку необходимых документов.

Важно также обратить внимание на **тактическую подготовку**, которая сориентирована на выбор методов и способов ведения переговоров, распределение ролей между участниками команды, на отладку рабочих, деловых отношений с партнером. И все эти рекомендации, требования и советы, в конце концов, сводятся к воспитанию культуры делового общения, к преобразованию этой культуры в обычные привычки повседневного профессионального поведения, к соблюдению правил добропорядочного тона, почтительного отношения к партнеру, терпимости к недостаткам в характере людей. Воспитание в себе привычки терпения, одна из важнейших составляющих современных переговоров.

На сегодняшний день любой человек, живущий в обществе, является человеком, ведущим переговоры. Переговоры — это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите. В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают. Все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров — быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход — между мягким и жестким, но включает в себя попытку заключения сделки между стремлением достичь желаемого и стремлением ладить с людьми.

Для формирования соответствующих навыков ведения переговоров, важно иметь постоянную практику. Причем составляющие этой практики могут затрагивать разные сферы Твоей жизни, как рабочую, так и личную. А где еще можно так хорошо потренироваться для подготовки своих переговорных умений и навыков?!

ТЕСТ ПО ПЕРЕГОВОРАМ:

1. Столкнувшись с тяжелым оппонентом, лучше уступить что-нибудь не слишком ценное для того, чтобы создать атмосферу доброжелательности.

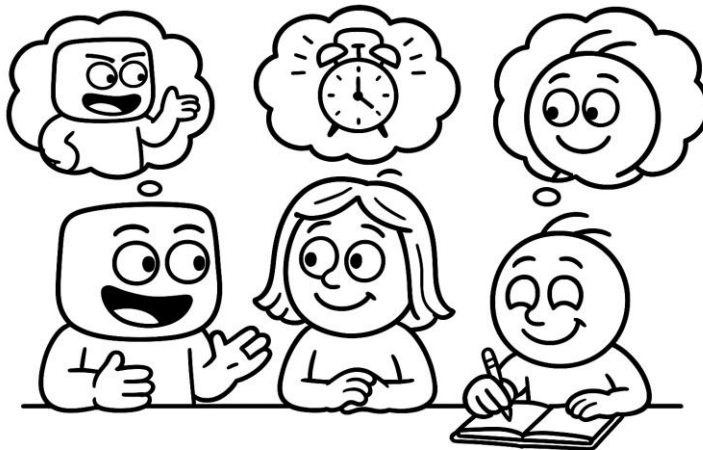
- а) Да
- б) Нет

2. Вы хотите самостоятельно продать свою машину, чтобы купить новую. Вы полагаете, что она стоит 10 000 \$, и вам известны её небольшие дефекты (которые Вы считаете таковыми). Какое объявление Вы будете давать:

- а) 10 000 \$ (торг уместен)
- б) 11 000 \$
- в) 11 500 \$ (торг уместен)
- г) не станете называть цену
- д) 10 000 \$.

3. Вы – продаете качественную косметическую продукцию. И наконец, вам удастся договориться о встрече с главным Закупщиком самой крупной розничной сети. Вы понимаете, что подписав контракт с такой сетью, вы сможете значительно укрепить позиции своей Компании на данном рынке. Вы приехали в офис сети и в оговоренное время пришли на встречу с Закупщиком. И в этот момент он вам сообщает, что у него изменились обстоятельства, требуется решить очень важный вопрос, и сегодня встреча продлится 10 минут. А вы рассчитывали минимум на 1 час, чтобы все обстоятельно обсудить. Вы хорошо подготовились. Вот он Ваш звёздный час! Начав беседу Закупщик сразу просит Вас назвать «лучшую цену» на полугодовой контракт. Что Вы сделаете:

- а) Покажете, на что Вы способны, назвав минимально возможную цену для того, чтобы как-то «протиснуться в дверь»;
- б) Назовете цену немного выше минимальной;
- в) начнете с высокой цены, чтобы дать себе поле для манёвра;
- г) Пожелаете ему удачного решения возникших вопросов.



Типы переговорщиков.

Для чего вообще определяют разные типы? Для того, чтобы каждому из нас было проще ориентироваться в том, что происходит вокруг нас. И как следствие выбирать более эффективный, для себя, способ поведения в различных ситуациях.

Каждый из последующих типов переговорщиков представляет собой набор некоторых характеристик, проявляющихся в ходе переговоров. В дальнейшем, когда вы будете участвовать в переговорах и других заданиях, попробуйте определить свой тип поведения исходя из приведенной ниже модели.

ОСЛЫ:

Вы особо не рассматриваете возможности, которые могут предлагаться вашим оппонентом. Ведь главное продавить свою ситуацию, и только на твоих условиях. Это может проявляться и в склонности к непродуманному упрямому сопротивлению, когда того что Вы получаете, по Вашему мнению не достаточно, чтобы Вы признали эти переговоры успешными. И еще очень часто Ослы опираются на свои «незыблемые» принципы.

ОВЦЫ:

Для Вас получить что-то от Вашего Клиента – это «Уже хорошо». Как правило Вам диктуют что и когда сделать и Вы с покорностью соглашаетесь на эти предложения. А если даже и пытаетесь как-то противостоять, то скорее всего под «грозыным» взглядом Вашего оппонента Вы сразу принимаете его предложение. Как правило для Руководства вы доводите, что «Клиент жестко стоит на своем» и «Надо идти на его условия, иначе...». Чаще всего Вы остаетесь жертвой влияния другого переговорщика. Особого желания отстаивать свои интересы у Вас нет. В ваших правилах скорее уступить и сдаться, чем разозлить Вашего оппонента или испортить с ними отношения.

ЛИСЫ:

Вы понимаете, что является Вашей целью в этих переговорах. Вы убеждены, что этого возможно добиться и можете это сделать. А еще Вы понимаете, что заслуживаете того, чего добиваетесь. Вы можете преуспевать благодаря своему качеству – постоянно искать возможности выхода из любых ситуаций. Часто переговоры бывают для Вас просто развлечением «Я дерусь, потому что дерусь!». Одной из отличительных особенностей Вас, как Лисы является сильная возможность замечать слабые стороны Вашего оппонента и игра на этих сторонах. Большинство переговорщиков с типами Ослы и Овцы, не представляют для Вас особых трудностей.

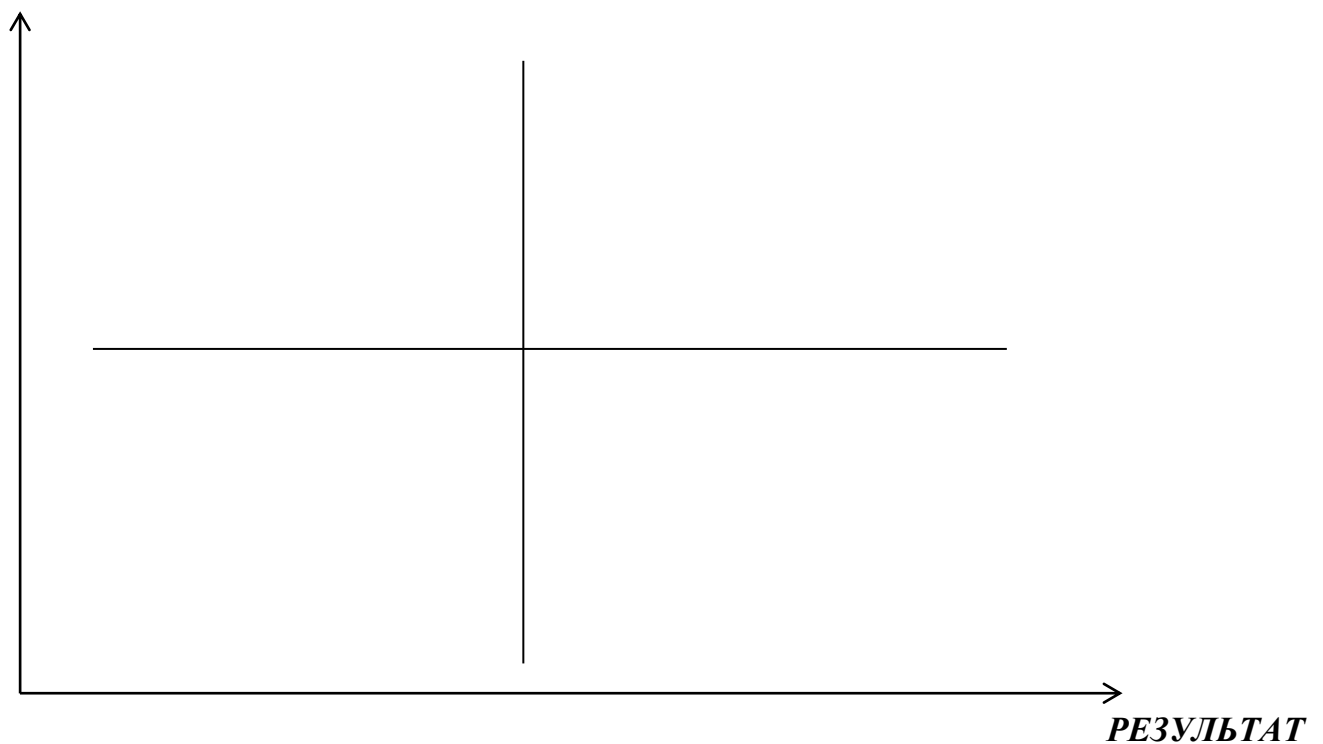
СОВЫ:

Главная черта – оценка долгосрочных перспектив в переговорах, и очень тщательная и серьезная подготовка. Иногда даже сверхсильная. Что позволяет Совам иметь разные варианты поведения в переговорах и целый набор инструментов, для реагирования на поведение оппонента. Если Вы являетесь Совой, то Вы склонны строить долговременные отношения с другой стороной, что позволяет Вам добиваться действительно длительных и сильных результатов.

А сейчас попробуй определить свой тип переговорщика, который Тебе свойственен в большинстве случаев. Только постарайся сделать это честно! Для себя!

ОВЦА	СОВА
ОСЕЛ	ЛИСА

ОТНОШЕНИЯ



ПОДГОТОВКА к ПЕРЕГОВОРАМ: **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ.**

Перед вступлением в переговоры всегда важно провести достаточную и полную подготовку. Участь как можно больше факторов, которые можешь использовать сам в переговорах. Какими инструментами и фразами будешь пользоваться, и как вести себя в различных ситуациях. А что будешь делать, если оппонент начнет на Тебя открыто наезжать и говорить о Твоей некомпетентности в данном вопросе, и еще просить телефон вышестоящего руководителя, для того, чтобы уже с ним вести переговоры.

1. **Стадия подготовки** - не нарушайте правильной последовательности в освоении техник. Научитесь защищаться. Научитесь вести себя так, чтобы не захотелось на вас нападать.
2. Помните, что **результаты переговоров определяются на стадии подготовки.** До 80%. Большинство людей на подготовке экономят.
3. **Точно сформулируйте 3 вида целей.** Максимум, минимум и промежуточные. Точно сформулируйте систему целей. Чем лучше проработаны варианты, тем легче вести игру в переговорах. И чем больше у вас в голове каша, тем сложнее. Оперативка в голове переговорщика «виснет». Где вы готовы отступить, где не готовы отступить, какие есть альтернативы? Эти все вопросы и еще больше проносятся в голове у переговорщика на встрече. Если он не готов, то решения приходится придумывать «налету». Не лезьте вперед, без такой доскональной подготовки.
4. Нельзя идти на жесткие переговоры, не имея **запасного варианта.** Запасной вариант - это то, чем вы готовы воспользоваться, если не достигните своих минимальных целей. Необходимо проработать свои альтернативы. Пока не проработали досконально - не будет уверенности.
5. Важно **понимать всю ситуацию целиком** - вплоть до того, как покупается и кем покупается последний продукт, сколько такого же продукта продается конкурентами и почему их выбирают. Пойми, какие вопросы беспокоят Твоего оппонента.

Есть несколько вопросов, которые полезно и важно задать себе на этапе подготовки. Они помогут Тебе структурировать цель и подготовиться основательно к предстоящей встрече или звонку.

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ПРИ ПОДГОТОВКЕ К ПЕРЕГОВОРАМ:

1. Что **Я** хочу получить **для Себя** на этой встрече?
2. Что **Хочет** получить тот **человек**, с которым я встречаюсь?
3. Что я хочу, чтобы **понял и запомнил тот человек**, с которым я встречаюсь?
4. **Как** я хочу, чтобы **проходила** встреча? (Структура, длительность, обсуждаемые вопросы и т.д.)
5. Какую **последовательность действий** я должен совершить, чтобы достичь поставленных целей? Каков сценарий?
6. **Какие препятствия я предвижу?** Какие могут быть риски? С какими вопросами, сомнениями или возражениями я могу столкнуться? Как мне вести себя в этих ситуациях? Что я буду делать, если что-то пойдет не по сценарию?

ОБЩЕНИЕ С ЧЕЛОВЕКОМ его Потребности

Что нужно сделать чтобы понять,
чтобы понять **его ситуацию?**

*«Крайне просто природа сама
разбирается в нашей типичности:
чем у личности больше ума,
тем печальней судьба этой личности»*

Игорь Губерман

ВИДЫ И ПРЕДНАЗНАЧЕНИЯ ВОПРОСОВ

Открытые

Вопросы позволяют вам получить в ходе разговора максимум информации, помочь клиенту выразить свое отношение к предмету разговора, уточнить детали и факты. Такие вопросы включают в себя слова: «где», «сколько», «какой», «почему», «как» и предполагают развернутые ответы.

Пример:

- Как Вы планируете осуществлять поставки?
- Сколько Вам потребуется времени для этого?

Открытые вопросы используют для того, чтобы:

- разговорить клиента, узнать информацию о нем, о его компании и т.д.;
- понять суть проблемы, выяснить, чего хочет или в чем нуждается клиент;
- попросить клиента изложить его требования или объяснить, в чем заключается его проблема;
- получить дополнительные сведения и определить, как действовать в дальнейшем

Закрытые

вопросы используются для быстрого установления фактов или подтверждения информации либо для ее обобщения. На такие вопросы клиент отвечает «Да», «Нет» или дает ответ одним словом.

Пример:

- Вы перезвоните мне?
- Вы согласны со мной?

Закрытые вопросы используют для того, чтобы:

- закруглить разговор;
- остановить словоохотливого клиента и вернуть к сути дела;
- получить согласие клиента, («да-реакцию»);
- уточнить верность понимания.

Альтернативные

Используются в ситуациях с ограниченными ресурсами с нашей стороны, когда третьего варианта, скажем, не дано.

Примеры:

- «Иван Иванович, когда Вам удобнее со мной встретиться в среду или четверг?»
- «Вам, Иван Иванович, какой вариант больше нравится этот или этот?»
- «Отгрузку планировать лучше на первую половину вторника или на вторую? Вам когда удобнее?»

Что необходимо выяснять?

1. Что нужно потенциальному «клиенту»?

Определение полного перечня товаров и услуг, которые необходимы клиенту и которые Вы можете предоставить.

2. Чего хочет потенциальный «клиент»?

То, что Ваш клиент желает для себя, крайне редко совпадает с тем, что ему нужно (с точки зрения стороннего наблюдателя).

Помните о том, что Клиенты покупают не товары или услуги, а представления, которые у них возникают от желаемого конечного состояния.

3. Почему потенциальный «клиент» хочет именно это? Что он ожидает от этого?

Его нужды (покупательские мотивы, осознанные и неосознанные критерии принятия решения).

4. Какие представления сложились у потенциального «клиента»?

О подходящих мерах, методах и путях достижения своей цели? (Его предложения о возможном решении).

Если Вы знаете, какие решения Ваш Клиент готов принять, а какие, по Вашим предположениям, основанным на опыте общения с ним, он сочтет неприемлемыми, Вы не будете действовать вслепую, рискуя зайти в тупик, попасть в западню, наступить клиенту на любимую мозоль.

Презентация и Аргументация

Мы должны рассказывать то, что важно ему,
а не то что мы знаем!

«Спробуй заячий помёт,
Он ядрёный, он пройдёт.
И куда целебней мёда,
Хоть по вкусу и не мёд»

Леонид Филатов



ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Каждый день на человека обрушивается до 1000 прямых или косвенных предложений о приобретении. Интуитивно люди отгораживаются от них.

Вступление и заключение определяют до 60% суммарного впечатления от презентации.

Помните! Эффект «Штирлица»: хорошо запоминается начало беседы и концовка, середина выпадает.

О чем уместно говорить во время вступления и заключения при презентации компании и ее коммерческих предложений:

Вступление	Заключение
1. О ярких фактах деятельности Вашей компании, которые отличают ее от конкурентов	1. О ключевых высказываниях, о Ваших услугах 2. Какую выгоду получит клиент, если примет Ваше коммерческое предложение

Ваша презентация не должна превращаться в монолог. Разбавляйте Ваш монолог вопросами к клиенту.

Помните! Если в презентации Вы произнесли больше чем 7 (+/-2) смысловых фраз, то срабатывает закон монолога:

- потеря информации;
- искажение информации;
- появление другой информации.

Настоящий продавец 80% времени на переговорах слушает и лишь 20% говорит.

А из 20% разговорного времени – 80% задает вопросы и 20% отвечает на вопросы клиента и делает презентацию компании, товара и услуги.

Основные правила аргументации:

1. Лучше **один подходящий аргумент**, чем десять правильных аргументов!

2. Клиент должен понять, какую **выгоду он получит**, если сделает заказ.

Техника «СВ» - это перевод Свойств товара в Выгоду, которую в итоге получит клиент. Техника «СВ» основана на презентации как Свойств товара, так и связанных с ними Выгод.

3. **Не используйте непонятные термины** и иностранные слова, которые ничего не говорят Вашему собеседнику.

4. Используйте сравнения и примеры.

Вы добиваетесь того, что Ваши объяснения становятся понятными и заманчивыми для Клиента.

5. Применяйте **дополнительные визуальные средства**.

К важнейшим визуальным средствам относятся таблицы и диаграммы, графики, папки с документацией для представления продукта, рекламные проспекты, справочники, брошюры, иногда, по возможности, сам продукт.

6. Аргументы должны **соответствовать действительности**.

Чем умнее и критичнее Ваш клиент, тем труднее его убедить, давая одностороннюю характеристику (как положительную, так и отрицательную).

7. Насколько возможно, **привлекайте своего Клиента к разработке решения**.

Задавая клиенту вопросы, побуждайте его высказывать предположения, близкие Вашим.

8. Побуждайте Клиента высказывать свое мнение.

Задавайте как можно больше открытых вопросов.

- Что Вы об этом думаете?
- Что, с Вашей точки зрения, необходимо учитывать?
- Как по вашему мнению?..
- Как Вы смотрите на такое предложение?
- Почему Вы так считаете?

Основные парадигмы в переговорах:

Парадигма – это набор стереотипов/убеждений, через которые мы воспринимаем этот мир.

К примеру: Человек человеку волк. Хорошее начало – полдела откачалось. Семь раз примерь – один отрежь. Договориться можно всегда!

А теперь несколько вещей по изменению сознания (**изменению парадигм**). С помощью этих утверждений мы определяем свое поведение.

Парадигма 1:

Существуют поступки сильные и слабые.

Слабый поступок - всегда реакция на внешние обстоятельства.

Сильный поступок - всегда результат нашего выбора.

Признак слабого поступка - он выполняется из позиции - **Потому что**.

Признак сильного поступка - **Для того чтобы!**

Когда Ты являешься реальным хозяином ситуации, то Ты в этом случае проактивен. Т.е. Ты видишь на несколько ходов вперед и можешь с высокой вероятностью просчитать, что может сказать или сделать твой оппонент. И у Тебя есть готовые инструменты, чтобы отреагировать на такое его поведение. Сильный поступок всегда имеет цель. Цель которую Ты хорошо понимаешь. Совершайте сильные поступки!

Парадигма 2:

Не стремитесь к победе. Научитесь быть непобедимым.

Победа зависит от двоих, непобедимость зависит от одного.

Как профессиональный переговорщик, Тебе важно понимать:

Не все переговоры можно выиграть, но любые переговоры можно не проиграть.

Непобедимость – это не пойти на невыгодную для себя сделку. И здесь Ты можешь сказать: «При таких условиях мы переговоры вести не будем» и замолчать. И даже отвести глаза от своего оппонента и не смотреть на него. Дать возможность оппоненту или оппонентам без давления поменять свою точку зрения. Ты можешь и рывкнуть в ответ: «Почему Вы выдвигаете такие условия? Вы понимаете, что они невыполнимы?» и отступить сразу, сказав: «Извините, день тяжелый и тема для меня чрезвычайно важна, вот и не сдержался. Как нам лучше сейчас поступить? Какие выходы из этой ситуации есть у нас, по Вашему мнению?».

ТИПОЛОГИЯ КЛИЕНТОВ, ОСНОВАННАЯ НА КОММУНИКАТИВНЫХ СТИЛЯХ

Дружелюбный (Душка) эмоциональный.

Кредо: Главное, чтобы человек был хороший, остальное мелочи.

Нетороплив в принятии решений и действиях. Любит и ценит тесные отношения. Не любит межличностные конфликты. Поддерживает и активно слушает других. Слаб к постановке целей и несамостоятелен. Умеет добиться поддержки со стороны окружающих. Работает медленно и с оглядкой на других.

Экспрессивный (Победитель) эмоциональный.

Кредо: хороший парень не профессия!

Очень ценит профессионализм со стороны продавцов и умение «держать удар», не в коем случае не спорив, умение отстоять свою позицию, высказать профессиональное, экспертное мнение.

Спонтанные решения и поступки. Любит участвовать в общих делах. Не любит одиночества. Склонен к преувеличениям и обобщениям. Мечтатель. Быстро перескакивает с одного дела на другое. Работает быстро и с энтузиазмом, предпочтительно в коллективе. Жаждет признания своей роли и успехов. Умеет убеждать. Высокий уровень отзывчивости.

Аналитик (Человек «калькулятор») рациональный

Кредо: «Торопиться не надо» или «Семь раз отмерь, один раз прими решение»

Осторожен в решениях и действиях. Любит порядок и организованность. Не любит лезть в дела, которые не считает своими. Предпочитает объективные и конкретные задачи. Всегда хочет быть правым и чрезмерно полагается на сбор информации. Работает медленно и аккуратно, предпочтительно в одиночку. Потребность в безопасности и самореализации. Хорош в решении проблем.

Решающий (Администратор) рациональный

Кредо: ничего личного, только бизнес.

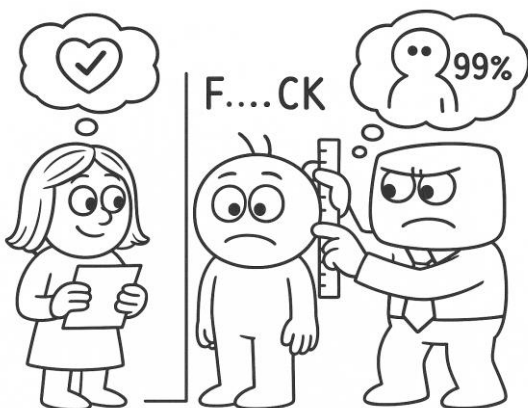
Решителен в принятии решений и действиях. Предпочитает сам контролировать ситуацию. Стремится к максимальной свободе действий. Холоден, независим, любит соперничество. Нетерпим к жизненным взглядам и советам других. Работает быстро и продуктивно — в одиночку. Жаждет признания своей роли и успехов. Хороший администратор.

РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ ВОЗРАЖЕНИЙ

КАК снимать возникающие у Человека сомнения?

*«Учусь терпеть, учусь терять
и при любой житейской стуже
Учусь, присвистнув, повторять:
плевать, не сделалось бы хуже»*

Игорь Губерман



РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

Задача - не допустить прерывание контакта, перевести возражения Клиента в дополнительные аргументы, которые позволят приблизить успешное завершение сделки.

Если Вы внимательно проанализируете возражения, несомненно, придете к выводу, что они поочередно могут Вам помочь добиться получения заказа. Задавая вопросы, делясь своими соображениями по тому или иному вопросу, высказывая свою точку зрения и возражения, клиент поневоле довольно многое сообщает о себе. Внимательно слушая его, Вы узнаете

- его истинное лицо
- позиции
- интересы и намерения
- предвзятость в оценках
- опасения и причины противоречий
- покупательские мотивы и мотивы, движущие им при принятии решений
- опасения и причины противодействий.

Как использовать возражения клиента?

Не следует воспринимать возражения как препятствие, они чаще всего свидетельствуют о принципиальном интересе клиента к вашему предложению.

Не забывайте, что приводя возражение, клиент показывает, где в Ваших аргументах есть еще пробел, какие аргументы были неудачными или недостаточно убедительными. Возражения клиента свидетельствуют, что он внимательно следит за вашими словами и обдумывает их.

Помните! Чаще всего истинная причина возражения - скрытая.

Примеры типичных невысказанных сомнений:

- Не обманут ли меня? Не окажусь ли я в накладе?
- Будут ли выполнены обещания?
- Действительно ли обслуживание такое высокое?
- Будет ли всё хорошо функционировать?
- Будут ли соблюдены обещанные сроки в работе?

- Правильно ли я выбрал Компанию?

Алгоритм работы с возражениями – 4С:

Шаг 1: **СЛУШАЙ** возражение

«Дайте Человеку высказать возражение до конца, игнорируй негативные эмоции, слушай активно, пауза!»

Шаг 2: **СОГЛАСИСЬ** с важностью возражения

«Да, понимаю Вас! Сам раньше так думал!»

Шаг 3: **СПРОСИ** - преобразуй возражение в вопрос

«Вы пока сомневаетесь, соответствует ли это решение вашему запросу?»

Шаг 4: **СКАЖИ** - предложи решение, альтернативы

«Я вижу, что Вы – человек практичный, поэтому скажу только главное о нашем сотрудничестве/варианте»

Важные моменты в работе с возражениями:

1. Контролировать себя!
2. Никогда не спорить с Клиентом!
3. Не перебивать, выслушивать Клиента до конца!
4. Не воспринимать возражения как проявление негативных чувств по отношению к Вам лично!
5. ВСЕГДА делайте комплимент возражению!
5. ВСЕГДА ОБРАБАТЫВАТЬ ВОЗРАЖЕНИЯ!

ЕЩЕ ПРИЕМЫ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ:

1. «Именно поэтому»

Практически 100% способ продолжить общение. Срабатывает в большинстве случаев. Но этот способ не служит ответом на возражение. Это вариант прохода возражения или выхода из «ступора», когда нечего ответить Клиенту. Вызвать его на дальнейшее обсуждение

Клиент: «Работали уже с вами, не понравилось».

- Именно поэтому я и хочу с вами обсудить способы, как нам с вами начать совместную и продуктивную работу.

2. «Да, и в тоже время...»

Позволяет быстро переключить внимание в разговоре со слабой стороны на сильную и показать другой вариант/способ для Клиента.

Клиент: «У вас дорого».

Да, в то же время это один из самых лучших сервисов.

3. Задать вопросы

Сильный способ помочь разобраться Клиенту и себе в Твоем предложении.

Клиент: «Не нравится качество».

- Я так понимаю Вы с чем то сравниваете. С чем именно? Какие качества этого товара вам понравились?

4. «Давайте сравним»

Способ работает с различными возражениями. Позволяет привести клиента к логическому осмыслению предложения.

Клиент: «Не все условия устраивают»

- Мария Ивановна, давайте сравним работу с разными компаниями.

И начинаете сравнивать с другими компаниями, с которыми они возможно работают или хотят работать, но есть возможность работать с Вами. Хотя это все относительно.

5. «А разве не важнее»

Клиент: «Дорого у вас».

- Мария Ивановна, а разве не важнее, что он самого высокого качества?

- А как вы сможете сэкономить на таком качестве для своей Компании?...

Главное слово ПЕРЕГОВОРЩИКА:

ЕСЛИ

Вы даже можете закрасить...
Для большей убедительности!

СПЕЦИАЛЬНО:

- С этим словом очень хорошо работает техника, которая в продажах и переговорах называется **«Если Да, то ДА...»**
- Все очень просто. Когда оппонент начинает Тебя продавливать по цене или по другому вопросу, то Ты ему говоришь:
- «Скажите пожалуйста, Иван Петрович, а если **решить** вопрос цены, то Вы сейчас готовы купить?» Можно еще добавить: «И какой объем Вы для начала готовы взять?»
- Таким образом Клиенту придется ответить:
- ДА – тогда, ты уже подробнее начинаешь прорабатывать вопрос цены и проводить торг по этому вопросу
- НЕТ – тогда, ты уточняешь «Что еще?» и понимаешь, что вопрос был не только в цене.
Этот способ хорошо помогает отфильтровать завышенные неоправданные требования Твоего оппонента.

ТАКТИКА НА ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ.

1. Разделяйте человека и проблему.

Никогда не думайте плохо о человеке, с которым идете на переговоры. Потому что это все транслируется в невербалике. Человек подсознательно готовится к драке, уже как только вы вошли. Так как правое полушарие достаточно быстро ловит эти все сигналы. Один из лучших методов ведения жестких переговоров:

Мягко с человеком, жестко с проблемой.

В жестких переговорах речь идет не о физической схватке, а о социальной.

2. Выясните и увязываете весь пакет условий соглашения.

Отказывайтесь от дискуссий по одному пункту, выяснитесь все требования *«Давайте выясним весь пакет»*.

Если оппонент хочет изменить один параметр в свою пользу, то вы должны показать, что все остальные условия так же изменяться. Все взаимосвязано. Еще один момент, если клиент просит что-то изменить, рисуя перед вами, какие откроются перспективы в будущем, когда они заработают и прочее в полную силу.

Решение: Задавайте вопросы и требуйте подробности, которые покажут, что человек отвечает за свои слова.

«Если вы действительно примените к нам эти условия, то мы пересчитаем ваш бонус, с учетом первых поставок и мы выполним свои условия».

Ведите протокол переговоров и прописывайте там ключевые параметры для соглашения. Как один из вариантов Вы можете просто спросить:

«У вас нет никаких аргументов для снижения цены и вы просто на меня давите?»

3. Цена - Ценность.

Если не хотите снижать цену - увеличьте ценность. Не оговаривайте цену в начале переговоров. Создайте ценность. Нужно понимать в какой системе ценностей работает человек. Нужно узнать его измерители - его критерии успешного завершения переговоров, совершения сделки.

Нужно выяснить шкалу ценностей или перестроить. Внести в его систему дополнительные измерители.

«Для того чтобы предложить то, что будет соответствовать вашим интересам позвольте мне несколько вопросов вам задать?».

Вам конечно могут ответить нет, но Ты же знаешь, что не надо этого бояться. Таким образом Ты еще формируешь отношение и к себе. Ваш оппонент с большей вероятностью будет отвечать на твои вопросы, после такого обращения. Ведь переговоры - это еще и решение взаимных проблем друг друга.

Большинство людей боится на переговорах, а профессионалы все проводят качественно и рационально. Нас обычно пугает страх поссориться. И мы не оказываем давление, когда это уместно и разумно, зато мы часто думаем и говорим, что если оказать, то человек будет вести себя так же. Иногда просто стоит попробовать!

4 САМЫХ ЧАСТЫХ ПРИМЕРА ПОВЕДЕНИЯ в ПЕРЕГОВОРАХ:

1. «И говорить не о чем», или Ультиматум сразу.

Жесткий переговорщик сразу выкладывает все карты на стол, объявляя о наличии у себя ресурсов, реальных или не очень. Основываясь на этих сильных позициях, сразу же дается вариант в виде окончательных требований.

Расчет: все варианты, заготовленные оппонентом, заранее объявляются «непроходимыми». Если оппонент жесткого переговорщика воспринимает эту информацию как неоспоримый факт, то он или сразу же соглашается, или уходит.

Опасность. В случае блефа и отсутствия очереди из желающих договориться на предложенных условиях, жесткий переговорщик может потерять партнера: в данных переговорах или в дальнейшем. Если у «жертвы» есть вариант заключить договор с другой компанией по более высокой цене, но в более комфортных партнерских (психологических) условиях, часто именно это она и сделает.

Противостояние. Нужно торговаться до последнего. Согласиться можно и на первоначальные жесткие требования, но только после борьбы. А ведь в ней можно еще и выиграть.

ЧТО СДЕЛАТЬ:

После предъявленных «окончательных» условий можно:

1. Сказать: *«Да, интересные условия... Давайте об этом поговорим»* - и дальше вести переговоры по своему сценарию, задавая вопросы, аргументируя свои предложения.

2. Дать сразу отпор, показав, что так дело не пойдет: *«Я понимаю, что такой вариант был бы оптимально приемлемый для вас. Однако, он не может быть принят нами. Давайте будем искать взаимоприемлемые варианты»*. И стоять на этой позиции твердо.

3. Сыграть в *«Да, но при условии...»*: *«Да, это хорошее предложение. Думаю, что мы вполне можем с ним согласиться.»* В этот момент собеседник удивляется и расслабляется. Дальше для закрепления эффекта расслабления можно сказать несколько комплиментов собеседнику и его компании. Потом пойти в атаку: *«Мы можем согласиться на предложенную вами цену. Правда, учитывая ситуацию на рынке (курс доллара, себестоимость и т.д.), при этом придется несколько изменить сроки поставок и от части предоставляемого нами сервиса отказаться. Но, если для вас это не существенно, то можно сказать, что мы договорились»*. Конечно же, при этом надо быть уверенным, что предложенные потери абсолютно не устроят нашего оппонента.

Цель всех этих приемов противостояния – продолжить диалог.

2. «Раскачивание эмоциональных качелей»

Жесткий переговорщик меняет эмоциональное состояние своего оппонента: то делает комплименты, то упрекает или обвиняет: *«Мне очень приятно снова вас увидеть.... Ну, вы, похоже, совсем не владеете этим вопросом.... Вы как человек*

опытный и однозначно профессиональный Да что за глупости вы говорите?» Такой поток противоречивых оценок мешает «жертве» сосредоточиться на сути обсуждаемых вопросов – вместо этого она пытается ответить на вопрос «Так какую же оценку мне на самом деле поставили?». Интересно то, что даже человек мало зависимый от оценок окружающих, попадает на эту ловушку, если вовремя не осознает игру собеседника.

Перемещаясь между эмоциональными плюсом и минусом, «жертва» не только очень быстро теряет психологическую устойчивость, но и перестает понимать, чего же на самом деле от нее хотят. Это состояние насколько неприятное, что когда инициатор воздействия предлагает наконец-то свой вариант, то он может быть принят быстро как избавление от дискомфорта. Даже, если предложенные условия невыгодны и вполне могут быть изменены.

ЧТО СДЕЛАТЬ:

Противостояние. Прежде всего, надо осознавать, что это игра, которая ведется продуманно и с определенной целью. Осознанность позволяет эмоциям не мешать логике в поисках правильной техники противостояния. Здесь можно применить технику «столкновения критериев»:

«Вот вы говорите, что наше предложение вам подходит, а потом противоречите сами себе, говоря, что тот же вариант вас совсем не устраивает... Я несколько запутался. Помогите мне разобраться, пожалуйста».

Говорить нужно мягко, но настойчиво, и, ни в коем случае, не агрессивно. В этом случае нападающий будет поставлен в тупик, но не будет иметь причин упрекнуть «жертву» в грубости. Жесткий переговорщик, карты которого раскрыты, прекратит использовать данную тактику или начнет оправдываться, а значит, проиграет этот раунд.

3. «Не ждали?» или Ультиматум в конце.

Эта тактика является соединением предыдущих двух. Жесткий переговорщик «мягко стелет» почти до самого конца переговоров: торгуется, уступает, делает комплименты человеку, компании и предложению. Все идет прекрасно, и «вдруг» в тот момент, когда «жертва» не сомневается в окончательном «да», милый и уступчивый переговорщик превращается в несговорчивого и жесткого. *«На это предложение мы пойти не можем. Это вообще не реально (глупо, смешно). Неужели вы думаете, что мы на это согласимся?»*

Расчет. Расслабленный собеседник уже не сможет быстро выровнять позиции, чтобы дать достойный отпор и согласится на предложенные жестким переговорщиком условия. У «жертвы» возникает обида или удивление, или негодование. Эти эмоции могут не дать «жертве» сосредоточиться на отражении нападения.

Противостояние.

Чего делать нельзя?

1. Принимать эти слова к себе лично и к своему предложению. Если бы у собеседника, в самом деле, были вопросы и несогласия, то за 2 часа переговоров он бы их высказал.

2. Нельзя воспринимать этот ход, как отказ – ведь собеседник не встает из-за стола и не прощается, а, значит, торг уместен. Конечно, нередки случаи, когда «нет» - и означает «нет». Но в данном случае вряд ли ... достаточно вспомнить, что после абсолютного позитива вдруг появляется жесткость.
3. Извиняться: «Я не хотел забрать у вас столько времени. Простите. Я пошел» или «Может, я что-то не так сказал или объяснил ... Так я вам повторю».
4. Оправдываться: «Так вы же соглашались. Мы стараемся дать вам наилучшее предложение».
5. Сразу сдавать позиции: «А что вас не устраивает? Мы готовы пойти вам на уступки».
6. Нападать в ответ: «Так что вы мне голову морочили, а не сказали сразу, что вам не интересно. У меня что, есть лишнее время?!»
7. Никогда нельзя повторять в своем ответе слова «глупо, нереально, смешно» и другие негативные оценки, данные жестким собеседником. Можно поискать более мягкие формы: «нереально» заменить на «правильно ли я понимаю, что у вас есть пожелания (предложения) по поводу ...?»

ЧТО СДЕЛАТЬ:

1. Задать уточняющий вопрос: «А что именно в моем предложении смущает вас?»
Если ответ будет «Все», нужно уточнять дальше: «И это? А вот это? А по этому пункту вы со мной, помнится, согласились? А это вообще ваша идея ... Так что у нас осталось непонятым и несогласованным?»
Далее идет работа конкретно по каждой позиции, которую называет собеседник.
2. Задавать вопросы критерия: «Что из важного для вас мы не оговорили во время беседы?», «Правильно ли я вас понимаю, что мы не оговорили во время общения чего-то важного для вас?»
3. Можно разоблачить цели визави:
- «Если я вас правильно понял, вы сейчас начинаете со мной торговаться?»
- «Вы хотите выбить меня из состояния равновесия, чтобы я предложил вам лучшие условия?»
- «Думаю, что вы этим хотите сказать, что вам что-то в нашем предложении не подходит. Что именно?»
При этом происходит уменьшение проблемы: если в высказывании оппонента все предложение было названо глупостью, то теперь речь пойдет о «что-то»: цене, условиях.
4. Столкнуть критерии оппонента.
- «Вы сказали, что все наше предложение вам не подходит? А до этого вы же

говорили, что вас устраивает товар, доставка и сервис. То есть все предложение вам не подходит не может. Так ведь?»

4. Навязывание своего сценария переговоров.

Существуют некоторые этикетные правила по ведению переговоров, временные рамки встречи, о которых договаривались на подготовительном этапе и т.д. Придя на переговоры, стороны имеют определенные ожидания. Согласно им строится и план встречи, подбираются тактики, аргументы, факты. Жесткий переговорщик не оправдывает ожидания: ломает заготовленный сценарий и навязывает свой.

Расчет. После разрыва сценария «жертве» сложно перестроиться на другой темп, приходится отказаться от важных для поддержания своей позиции аргументов. И, что не менее важно, жесткий переговорщик наносит оппоненту психологическую «травму»: «Мной управляют. Меня ни во что не ставят». Если «жертва» раз пошла на поводу и уступила, то, скорее всего и по остальным вопросам тоже займет слабую позицию.

4.1 «Быстро-быстро».

До начала переговоров стороны устно или письменно оговорили круг вопросов, которые будут обсуждаться, или определили время предстоящей встречи. Идя на встречу, переговорщик ожидает, что общение будет длиться не менее 40 минут.

Однако, после приветствия жесткий переговорщик говорит: «Так, давайте быстро. У меня минут 10. Потом следующие переговоры». А у «жертвы» только презентация рассчитана на 15 минут.

Расчет. Переговорщик, которому навязывают свой сценарий, начнет возмущаться (нападать) или оправдываться, чем показывает свою слабость. Или же он безропотно подчиняется выдвинутым требованиям и сокращает время общения. В этом случае направить его на обсуждение тех тем, которые выгодны жесткому оппоненту, достаточно легко.

Чего делать нельзя?

- 1) Возмутиться и сказать: «Как же так? Это невозможно! Мне надо 40 минут».
- 2) Принять слова оппонента за чистую монету и решить, что у него, в самом деле, нет времени и сказать: «Ну, если у вас нет времени, то я, может, следующий раз приду?» - просительным тоном.
- 3) Спросить: «Да? Жалко ... А сколько у вас есть времени? Я постараюсь уложиться».

Все эти ответы говорят оппоненту: получилось, он играет по моему сценарию!

ЧТО СДЕЛАТЬ:

Противостояние.

1. Согласиться на словах и игнорировать по сути. «Да, время – деньги» и переходить к переговорам, не спеша и обстоятельно, придерживаясь своего временного графика.
2. Сделать вид, что ничего не произошло. Спокойно вести переговоры дальше. При этом нужно сделать все, чтобы через 5 минут после начала переговоров оппонент сам забыл о своем жестком начале и говорил-слушал с увлечением.

Возможна ли ситуация, когда нападающему, в самом деле, надо торопиться? Конечно. Только в этом случае он, скорее всего, начнет по-другому: «Вы знаете, к сожалению 5 минут назад у меня возникли форс-мажорные обстоятельства, и поэтому у меня минимум времени на переговоры. Мне очень жаль, что так получилось. Можем ли мы уложиться в 10 минут или вам будет удобнее перенести наш разговор?»

4.2 «Расскажите о себе».

Не секрет, что переговорами управляет тот, кто задает правильные вопросы и активно слушает. Поэтому, придя на переговоры, после приветствия и обозначения целей встречи, не надо заваливать собеседника получасовой презентацией на тему «А вот мы какие расчудесные!». Сначала надо выпытать у него как можно больше информации о нем, о его потребностях, о критериях его выбора. А потом сделать один выстрел, но в самую точку – дать ему именно то, в чем он нуждается, а не предлагать на выбор все, что у нас есть.

Это по правилам... но вот переговорщик приветствует собеседника, открывает рот, чтобы спрашивать, а в ответ слышит: «Так. Вы сейчас расскажете мне все о себе и своей компании: сколько лет на рынке, вашем ассортименте, ваших клиентах и т.д. А мы на основании этого подумаем и сделаем вывод: будем работать с вами или нет».

Расчет. 1. Жесткий переговорщик может стремиться взять инициативу в свои руки и управлять ходом переговоров. Подтекст: «Вы хотите получить с меня деньги. Поэтому именно я здесь диктую правила».

Расчет. 2. Нападающий может точно знать свои потребности. Поэтому с целью экономии времени предпочитает быстро послушать арсенал предложений. Подтекст: «Попал в потребность – покупаем, нет – до свидания».

ЧТО СДЕЛАТЬ:

Противостояние. Конечно же, не поддаваться и вернуть управление разговором в свои руки. Не всегда стоит прямо заявлять, что такой формат нам не подходит. Ради сохранения взаимоотношений и конструктивного диалога можно применить следующий ход:

«Да, конечно, я расскажу вам о нашей компании. Итак, мы ...» предложений 4-5 о себе. Далее: *«Мы производим (продаем) 234 вида гаек, которые используются для производства 567 видов техники. Чтобы определиться, на каком из данных видов гаек стоит более подробно остановиться сейчас, позвольте задать вам несколько вопросов. (дальше без паузы) Чем пользуетесь? Сколько гаек вам надо для первой партии ...»*. То есть задаем ситуационные вопросы.

Таким образом, запрос собеседника удовлетворен - о себе было рассказано. О его же интересах также проявлена забота – в частности, экономии его времени. Вопросы задаются о нем же. То есть, все в интересах оппонента! Повода не ответить у него практически не остается.

ПСИХОЛОГИЯ ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРОВ:

1. Не бойтесь говорить о том что есть.

В части случаев очень уместно задать вопрос о том что происходит Здесь и Сейчас. Например:

«Скажите почему вы со мной разговариваете в таком тоне?»

«Скажите пожалуйста, а почему Вы отказываетесь вести конструктивный диалог?»

«С чем связана подобная интонация?» «А почему Вы мне грубите?»

«А могу ли я уточнить - с чем связана подобная интонация?»

«У меня сказывается ощущение, что Вы игнорируете наши договоренности? Скажите пожалуйста, почему это так происходит?»

2. Предупреждайте отказ предоставлением возможности выбора

Это возвращает нас на этап подготовки. Насколько возможно получить отказ, если у Тебя уже предусмотрены все или большинство вариантов поведения Твоего оппонента?

3. Учитывайте возможные последствия категоричности.

Часто в книгах есть образ идеального переговорщика. Насколько это возможно?

Многие переговорщики заучили такую связку:

«Я уверен. что наше предложение наилучшим образом решит ваши проблемы»

Не очень хороший вариант выражения при жестких переговорах.

Правильная фраза

«Я думаю. Я полагаю, что наше предложение может представлять для Вас интерес!»

Категоричность часто отталкивает. Категоричность должна применяться в конце. Тогда она подтверждает наше предложение.

Уберите категоричность в начале и середине. Ведь если идет покушение на право человека принимать решение, то скорее всего он скажет НЕТ.

А если вы подчеркиваете это право человека, то как он вам скорее всего ответит?

Шансов получить нет гораздо меньше.

«Мы делали это там и там, и наши клиенты получили такую пользу, поэтому предлагаю и Вам проверить, что покажет Ваш опыт»

4. Не торопитесь реагировать

Все наши рефлексы заточены под физический контакт, соответственно и наши социальные ситуации часто обоснованы именно нашими инстинктами. И если у Тебя сейчас нет ответа на возникший на переговорах вопрос, то просто предложи перенести переговоры. У тебя будет время на размышление. Сам предложи время. У такого Твоего поступка есть цель - значит он сильный. Пусть оппонент думает что он победил сейчас, пусть думает что хочет - его впереди ждет много сюрпризов. Важно не схватку выиграть, а войну. Ты можешь показать даже, временно, что человек Тебя победил.

Например: *«Вы меня буквально сразили наповал Вашей аргументацией. Скажу откровенно. Не знаю, что делать. И для того, чтобы предложить Вам то, что может эту ситуацию урегулировать, чтобы правильно решить возникшие вопросы мне необходимо все обдумать. Позвольте мне взять 2 дня!»*

Ваш оппонент в данной ситуации будет горд собой. Еще бы он вас победил. И часто в этом проявляется снисходительность.

«Добровольные уступки, сделанные одной стороной, не смягчают другую сторону – они делают ее позицию еще более жесткой».

Гэвин Кеннеди

ЗАВЕРШЕНИЕ Общения Итоговые договорённости

Что делать, когда завершаем?

«Увы, но я не деликатен
и вечно с наглостью циничной
интересуюсь формой пятен
на нимбах святости различной»

Игорь Губерман

ШАГИ ЗАВЕРШЕНИЯ:

Подведите итоги.

Просуммируйте итоги разговора и выскажите какие вопросы обсуждали:
- *Игорь, мы обсудили темы 1, 2 и 3. По ним получили такие выводы. Верно?*

Уточните понимание.

Узнайте у вашего оппонента – всё ли верно вы передали в итогах. Уточните
– *Какие у него есть дополнения?*

Поблагодарите за разговор/встречу/звонок.

Выскажите человеку благодарность, что уделил время. Даже, если это была не очень эффективная и конструктивная встреча/звонок и было непонимание. Это тоже можно подчеркнуть в вашей благодарности.

Зафиксируйте время и следующие действия - программирование

Договоритесь на время следующего контакта (если планируете это делать). И проговорите что хотите сделать при этом звонке/встрече. Это позволит вам создать правильную установку (программу) у вашего собеседника. Например:

- *Игорь, тогда встречаемся с вами в среду в 15:00. Обсудим варианты, и проговорим что из них вам больше подходит. Спасибо ещё раз. И до встречи.*

АНАЛИЗ ИТОГОВ И ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Что получилось и как это повторить?

«Теперь я понимаю очень ясно,
и чувствую и вижу очень зримо:
неважно, что мгновение прекрасно,
а важно, что еще и повторимо!»

Игорь Губерман

Необходимо анализировать результаты звонка или встречи, задавая себе следующие вопросы:

- Достигнуты ли поставленные для данной ситуации цели?
- Что можно было бы сделать иначе, если бы данная ситуация проводилась заново?
- Какая новая информация получена, как ее можно будет использовать в других разговорах с данным клиентом?
- Какая новая информация получена, как ее можно будет использовать в других случаях?

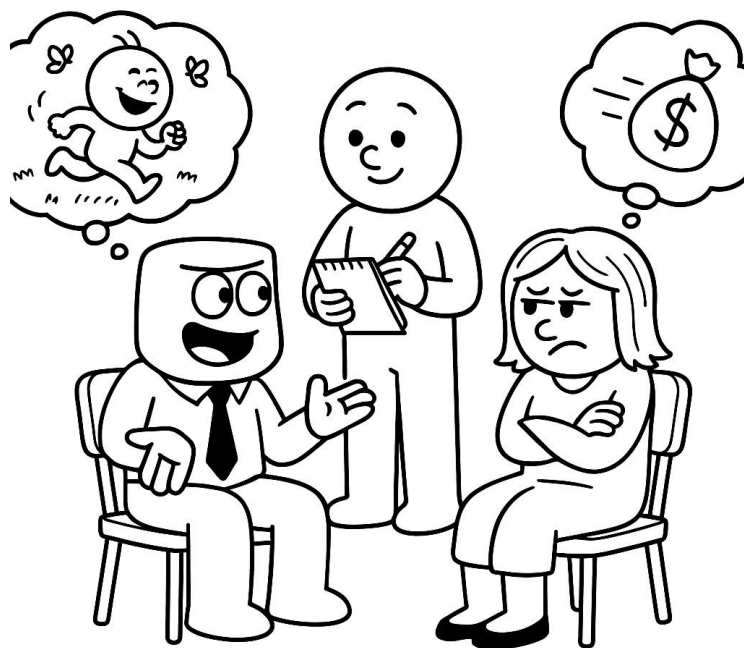
Бесполезно анализировать звонок/встречу, используя общие шаблонные выводы типа «все прошло замечательно».

Анализировать необходимо подробно: Какие этапы прошли лучше, какие хуже и почему? Какие из заданных вами вопросов сильнее других повлияли на человека? Какие типы поведения из использованных были самыми эффективными? Какие потребности человек высказывал наиболее явно? Как и почему изменились его потребности во время общения?

Научившись анализировать прошедшие звонки/встречи - Вы сможете намного легче планировать предстоящие, а процесс анализа будет плавно переходить в процесс планирования.

КЕЙСЫ для ПРОРАБОТКИ

Подборка ситуаций



Кейс №1: "Предложите что-нибудь сами"

Вводная информация:

Менеджер по развитию бизнеса Павел уже полгода ведет работу по привлечению клиентов из гемблинг-индустрии. Его цель - компания «Quantum Bet», известный разработчик игровых платформ (штат 500+), славящийся своей агрессивной рыночной стратегией.

После нескольких касаний Павлу удалось выйти на Ирину, HR-директора «Quantum Bet». Первый звонок был коротким, Ирина подтвердила задачу по разработке Welcome-паков и попросила портфолио. Павел отправил подборку лучших кейсов и через неделю получил короткое сообщение: «Ок, выглядит неплохо. Завтра в 15:00 поговорим».

Ситуация:

Звонок начался с опозданием Ирины на 7 минут. Подключившись с выключенной камерой, она сказала:

- Павел, добрый день. У меня 20 минут. Слушаю вас. Что вы нам предлагаете?

Павел:

- Ирина, здравствуйте! Чтобы наше предложение было максимально точным, я хотел бы сначала уточнить несколько моментов...

Ирина его перебивает, в голосе нетерпение:

- Павел, давайте без маркетинговых вопросов. Нам нужно, чтобы было круто. Вы же эксперты. Вот и покажите свою экспертность. Удивите нас. Через три дня жду от вас три концепции с визуализациями и ценами. Всё, у меня время вышло.

Задача:

Перед менеджером Павлом стоит задача перехватить инициативу и не выходить из диалога с невыполнимой задачей «пойди туда, не знаю куда». Ему необходимо, не поддаваясь на давление, мягко, но настойчиво получить конкретную информацию для разработки предложения. Конечная цель - продемонстрировать ценность партнерского подхода и перевести отношения из формата «исполнитель» в формат «эксперт-партнер».

Кейс №2: "Почему так дорого? У других на 40% дешевле"

Вводная информация:

Менеджер Ксения провела первую встречу с Александром, маркетинг-директором геймдев-студии "Cyber Syndicate". Задача - разработать премиальную линейку мерча для главной европейской игровой выставки Gamescom. Ксения подготовила детальное КП, сделав ставку на уникальный дизайн и дорогие европейские ткани. Конкурент, «ПростоПринт», известен на рынке как массовый производитель стандартной продукции.

Ситуация: Созвон для обсуждения предложения.

Александр: Ксения, я посмотрел. Мне ребята из «ПростоПринт» посчитали то же самое на 40% дешевле. Объясните, почему я должен платить вам почти в два раза больше за, по сути, те же худи?

Ксения: Александр, спасибо за обратную связь. В нашем предложении заложены ткани из Португалии и сложные технологии печати, которые..

Александр (перебивает): Я сравниваю худи с капюшоном и футболку с принтом. У вас цена - космос. Ваше предложение просто неконкурентно.

Задача:

Перед менеджером Ксенией стоит задача отработать возражение по цене, не критикуя конкурента. Ей необходимо аргументированно доказать, что сравниваются несравнимые по качеству и имиджевому эффекту вещи.

Цель - сместить фокус клиента с "затрат" на "инвестиции" и объяснить, как экономия в 40% может привести к 100% репутационному ущербу на главном событии года.

Кейс №3: "Нам нужно было еще вчера!"

Вводная информация:

Менеджер Ярослав по рекомендации выходит на холодном звонке на Татьяну, ивент-директора компании "GameChangers Inc.". Это их первый контакт. Ярослав знает, что компания славится своими яркими ивентами и очень требовательна к подрядчикам.

Ситуация:

Татьяна:

Ярослав, нет времени на долгие рассказы. У нас пожар. Через 12 дней саммит в Дубае, нужно 20 эксклюзивных VIP-наборов. Деньги не вопрос, платим по двойному тарифу. Выручайте!

Ярослав: Татьяна, понял задачу. Стандартный срок для такого проекта - 6-8 недель, но давайте подумаем, что можно сделать...

Татьяна: У меня нет времени "думать". Мне нужно решение. Да или нет? Беретесь или я ищу других?

Задача:

Перед менеджером Ярославом стоит задача "зацепить" нового клиента в экстремальной ситуации. Ему нужно найти баланс между желанием получить заказ любой ценой и риском провалить его. Цель — мгновенно предложить реалистичный, пусть и компромиссный, вариант и получить этот заказ, заложив основу для будущего партнерства.

Кейс №4: "Мне не нужны консультанты, мне нужна фабрика"

Вводная информация:

Менеджер Анастасия проводит первый предметный созвон с Павлом, руководителем отдела закупок крупной IT-компании "Binary Fusion". Павел - человек старой закалки, привык работать по четким артикулам и прайс-листам. Анастасия отправила ему презентацию, где подчеркивается партнерский и экспертный подход компании.

Ситуация:

Анастасия:

Павел, чтобы мы подготовили для вас наилучшее решение, расскажите, какие задачи должен решать мерч, для кого он...

Павел (перебивает):

Анастасия, давайте по-простому. Вся эта ваша лирика про "ценности" мне не интересна. Пришлите прайс-лист: худи - цена, футболка - цена. Я выберу, отправлю макет, вы сделаете. Мне нужна фабрика, а не бизнес-консультант.

Задача:

Перед менеджером Анастасией стоит задача не дать клиенту превратить компанию в безликого исполнителя и продать основную ценность - экспертный подход. Ей нужно, уважая позицию клиента, аргументировать, почему их модель "партнерства" в конечном счете выгоднее для бизнеса клиента, чем просто заказ на "фабрике".

Кейс №5: "Одно маленькое условие"

Вводная информация:

Менеджер Вероника находится в стадии переговоров с Денисом, маркетологом нового клиента "Vegas Digital". Смета на 500 худи, дизайн и сроки согласованы. Вероника уже получила реквизиты и готовит договор. Сделка практически в кармане.

Ситуация:

Денис:

Вероника, привет! Мы готовы подписывать. Есть только одно маленькое условие от нашего CEO. Давайте на рукав добавим вышивку с ником каждого сотрудника?

Вероника:

Денис, персонализация - это отличное решение! Но это повлияет на стоимость и сроки, нам нужно будет сделать перерасчет...

Денис:

Да ладно, какая доплата? Считайте это условием подписания договора прямо сейчас. Мы же с вами надолго, это наш первый, но не последний заказ.

Задача:

Перед менеджером Вероникой стоит задача отработать манипуляцию на финальном этапе сделки. Ей нужно вежливо, но твердо отказать в выполнении существенной дополнительной работы без изменения условий договора. Цель - закрыть сделку на изначально согласованных условиях либо грамотно оформить допродажу.

Кейс №6: "Мы передумали. Сделайте как у них"

Вводная информация:

Менеджер Людмила месяц назад провела встречу с Ольгой, HRD гемблинг-компании "Golden Chip". Людмила разработала и отправила уникальную концепцию мерча, основанную на ценностях компании. После этого клиент пропал.

Ситуация:

Ольга:

Людмила, привет. Мы тут видели, какой мерч сделали «Икс-Принт» для конференции "PlayHard". Нам очень понравилось. Забудьте про то, что мы обсуждали, посчитайте нам точно такие же худи. Уверена, вы сможете сделать дешевле.

Людмила:

Ольга, рада вас слышать. Конечно, мы можем произвести любую модель. Но та концепция была создана именно под ДНК вашего бренда...

Ольга:

Наша ДНК сегодня - это быть не хуже, чем у конкурентов. И желательно дешевле. Жду расчет.

Задача:

Перед менеджером Людмилой стоит задача не скатиться в простое копирование и ценовую войну. Ей необходимо реанимировать интерес к уникальному предложению и доказать, что стратегически быть "не как все" выгоднее, чем тактически получить "так же, но дешевле".

Кейс №7: "Сделайте пробную партию"

Вводная информация:

Менеджер Дарья провела несколько встреч с Егором, руководителем направления в IT-компании "Quantum Leap". Егор впечатлен портфолио, но признается, что год назад их сильно подвел другой подрядчик, сорвав сроки и поставив некачественный продукт.

Ситуация:

Егор:

Дарья, на словах у вас всё идеально. Но мы уже обжигались. Давайте так: сделайте нам пробную партию из 30 худи для топов. Если будет идеально - подписываем контракт на тысячу штук.

Дарья:

Егор, я понимаю ваше желание убедиться в качестве. Мы можем изготовить для вас один сигнальный образец...

Егор: Нет, один образец - это не то. Мне нужно, чтобы вся команда увидела. 30 штук. Это наше условие для старта большого проекта.

Задача:

Перед менеджером Дарьей стоит задача не попасть в ловушку низкорентабельной работы без гарантий. Ей нужно, признавая опасения клиента, предложить альтернативный способ доказать надежность (например, референс-визит на производство, контакты довольных клиентов), не соглашаясь на невыгодные условия.

Кейс №8: "Дизайн мы сделаем сами"

Вводная информация:

Менеджер Марта проводит первый звонок с Викторией, Head of Brand из модной IT-студии "Aesthetic Devs", известной своим минималистичным и отмеченным наградами дизайном. Марта начинает рассказывать о комплексном подходе компании.

Ситуация:

Виктория:

Марта, стоп. У нас своя команда дизайнеров мирового уровня. Ваша креативность нам не нужна. Нам от вас нужно только качественное производство.

Марта:

Я вас поняла. Наш опыт показывает, что лучшие результаты получаются, когда дизайн и технология производства работают в связке...

Виктория:

Не сомневаюсь. Пришлите мне лекала и техтребования к вашим лучшим моделям. Мы сами подготовим макеты. Мне нужна фабрика, а не агентство.

Задача:

Перед менеджером Мартой стоит задача продать ценность синергии дизайна и производственных технологий. Ей нужно, не обесценивая дизайнеров клиента, донести риски такого "раздельного" подхода.

Цель - убедить Викторию рассмотреть как минимум совместную консультацию.

Кейс №9: "Отличная идея! Пришлите исходники"

Вводная информация:

Менеджер Екатерина провела презентацию концепции Welcome-пака для PR-директора Миланы. Идея была смелой - использовать NFC-метки в одежде, ведущие на закрытый портал для новичков.

Ситуация:

Милана:

Екатерина, это хорошо! Именно такой "вау-эффект" нам и нужен. Чтобы я могла защитить эту идею перед руководством, мне нужны все детали.

Екатерина:

Конечно, я подготовлю для вас резюме проекта с этапами и бюджетом.

Милана:

Нет-нет, этого мало. Пришлите мне подробные мокапы, описание технологии по NFC-меткам и контакты ваших поставщиков этих меток. Мне нужно показать, что всё реально.

Задача:

Перед менеджером Екатериной стоит задача защитить интеллектуальную собственность компании. Ей нужно найти способ помочь Милане "продать" идею внутри, не раскрывая при этом коммерческих и технологических секретов, которые клиент может использовать для реализации проекта с другим подрядчиком.

Кейс №10: "Мой шеф такое не согласует"

Вводная информация:

Менеджер Анастасия обсуждает КП на премиальный мерч с Павлом, маркетологом из FinTech-компании. Предложение полностью соответствует ранее озвученным целям Павла - произвести впечатление на VIP-партнеров на предстоящем форуме.

Ситуация:

Павел:

Анастасия, мне лично всё нравится. Концепция, качество - топ. Но я с этой цифрой к своему директору даже не пойду. Он меня на смех поднимет.

Анастасия:

Павел, мы же с вами обсуждали, что для достижения вашей цели нужны именно такие материалы и технологии...

Павел:

Я всё понимаю. Но есть реальность. Давайте сделаем что-то в три раза дешевле, из материалов попроще. Иначе у нас просто нет шансов.

Задача:

Перед менеджером Анастасией стоит задача отработать возражение "дорого", замаскированное под "шеф не согласует". Ей нужно понять, реальное ли это ограничение или неоправданный страх Павла.

Цель - вооружить Павла аргументами для защиты бюджета или предложить совместную встречу с его руководителем.

Кейс №11: "Нас всё устраивает"

Вводная информация:

Менеджер Мария делает первый звонок Наталье, HR в крупной IT-фирме. Компания известна своей сильной корпоративной культурой и лояльностью сотрудников. Мария знает, что они давно и плотно работают с одним подрядчиком по мерчу.

Ситуация:

Мария:

Наталья, здравствуйте! Мы в «Юнико» помогаем таким компаниям, как ваша, усиливать HR-бренд через уникальный мерч...

Наталья (вежливо, но твердо):

Мария, спасибо, но мы уже пять лет работаем с компанией «Стиль-Профи». Нас всё полностью устраивает, они нас отлично понимают и закрывают все наши потребности.

Мария:

Это прекрасно, когда есть надежный партнер! А скажите, они помогают вам решать задачи, связанные, например, с wow-эффектом для новых сотрудников на удаленке?

Наталья:

Да, они делают для нас всё. Повторюсь, у нас нет потребности в новом поставщике. Спасибо за звонок.

Задача:

Перед менеджером Марией стоит задача не смириться с вежливым отказом. Ей нужно найти способ создать у Натальи интерес или зародить сомнение в том, что текущий поставщик действительно закрывает 100% ее потенциальных потребностей. Цель - добиться не продажи, а согласия на короткую встречу "просто для обмена идеями", чтобы продемонстрировать свою экспертизу.

Кейс №12: "У нас контракт и они дешевле"

Вводная информация:

Менеджер Кристина выходит на Эмму, руководителя отдела закупок в крупной геймдев-компании. Эмма - человек цифр, ее главные KPI - экономия бюджета и соблюдение процедур. Кристина знает, что у них годовой эксклюзивный контракт с известным массовым производителем.

Ситуация:

Эмма:

Кристина, я видела ваше письмо. У нас годовой эксклюзивный контракт с «Мега-Принтом». Плюс, я посмотрела ваш сайт, ваши цены, очевидно, выше. Смысл нам говорить?

Кристина:

Я понимаю. А скажите, ваш текущий контракт покрывает срочные, нестандартные запросы? Например, эксклюзивные подарки для VIP-партнеров за 2-3 недели?

Эмма: У нас всё покрыто. Если что-то не покрыто, это не является для нас приоритетом. Давайте вернемся к разговору через год, когда контракт закончится.

Задача:

Перед менеджером Кристиной стоит двойной барьер: контракт и цена. Ее задача - найти "трещину" в этом барьере. Ей нужно зацепиться за идею "второго поставщика" для нишевых, высокомаржинальных задач, которые не являются сильной стороной массового производителя. Цель - не заменить текущего поставщика, а дополнить его, заняв самую выгодную нишу.

Кейс №13: "Удивите меня, и может быть..."

Вводная информация:

Менеджер Василисса смогла договориться о встрече со Станиславом, PR-директором IT-гиганта "Innovate Corp". Станислав известен своей любовью к ярким PR-ходам и всегда находится в поиске новых идей.

Ситуация:

Станислав:

Василисса, здравствуйте. Сразу к делу. Мы работаем с «Арт-Лайн», они в целом нормальные ребята, делают нам базу. Но у них нет огня. Вы же позиционируете себя как креативные?

Василисса:

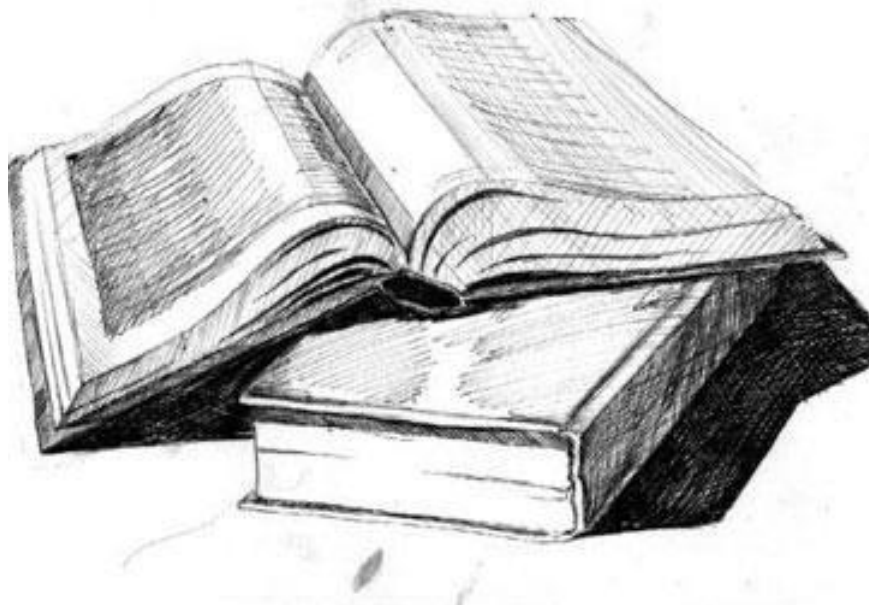
Именно так. Наша сила в создании уникальных концепций, которые становятся инфоповодом...

Станислав:

Отлично. Тогда вот вам задача. У нас через три месяца большая конференция. Придумайте для нас концепцию мерча, которая взорвет интернет. Если ваша идея будет лучше, чем у «Арт-Лайн» - заказ ваш. Сделайте презентацию, покажите, на что способны.

Задача:

Перед менеджером Василиссой стоит классическая ловушка - "выиграй тендер на креатив". Ей нужно избежать выполнения большого объема бесплатной работы с высоким риском кражи идеи. Задача - перевести диалог от "сделайте нам бесплатно" к оплачиваемому этапу разработки концепции или получить от клиента более серьезные обязательства в обмен на их интеллектуальный труд.



Эффективные Продажи и Переговоры

Рабочая книга

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ – ЧТО БОЛИТ?

1.
A)
Б)
B)

2.
A)
Б)
B)

3.
A)
Б)
B)

4.
A)
Б)
B)

5.
A)
Б)
B)

6.
A)
Б)
B)

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ - Задачи и Потребности

1.
A)
Б)
B)

2.
A)
Б)
B)

3.
A)
Б)
B)

4.
A)
Б)
B)

5.
A)
Б)
B)

6.
A)
Б)
B)

ФОРМА ПОДГОТОВКИ К ПЕРЕГОВОРАМ:

<p>Что я хочу достичь для себя во время этого разговора?</p>	<p>Что хочет достичь тот человек, с которым я буду разговаривать?</p>
<p>Что я хочу, чтобы понял и запомнил тот человек, с которым я буду разговаривать?</p>	<p>Как я хочу, чтобы проходил разговор? (Структура, длительность, обсуждаемые вопросы и т.д.)</p>
<p>Какую последовательность действий я должен совершить, чтобы достигнуть поставленных целей?</p>	<p>Какие могут встретиться проблемы, вопросы и возражения и что с ними делать?</p>

Ключевые ЦЕЛИ в переговорах:

<u>Позиция</u>	<u>МАКСИМАЛЬНО</u>	<u>ПРИЕМЛЕМО</u>	<u>МИНИМУМ</u>

ПОЛЕ Переговоров:

Как выяснить потребности оппонента?

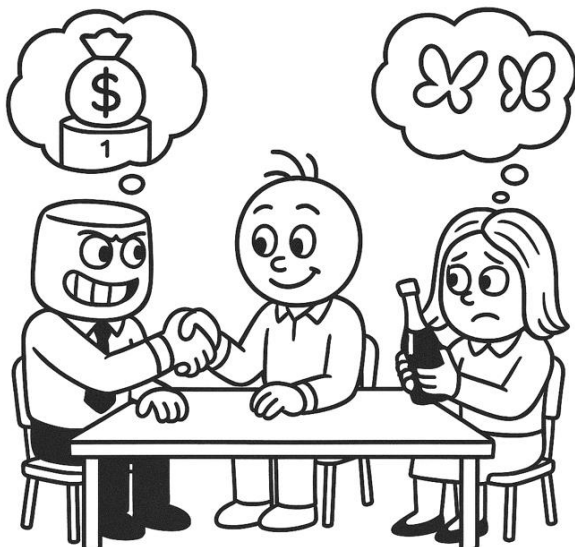
Сформулируйте, пожалуйста, открытые вопросы для каждой временной группы.

Прошлое	
1	
2	
3	
4	
Настоящее	
1	
2	
3	
4	
Будущее (планы и фантазии клиента, имеющие отношение к покупке Ваших товаров или услуг)	
1	
2	
3	
4	

АРГУМЕНТАЦИЯ ВАШЕГО ВАРИАНТА или РЕШЕНИЯ:

Назовите **10** ярких **фактов** о Вашем Решении, которые вызовут доверие и интерес Собеседника.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

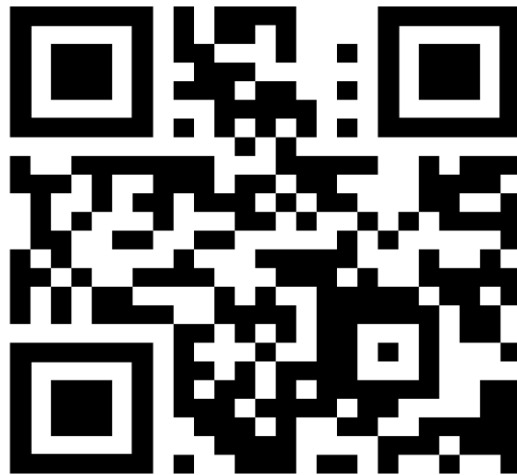


3 Моих главных результата этого тренинга!



Больше Пользы о Продажах и Крутых продуктах

Тг-Канал - УМНОЕ ПОКОЛЕНИЕ



Слепая зона предпринимательства:
Когда личная упёртость мешает росту

Что удивляет в некоторых предпринимателях, да и в себе самом порой, так это уверенность, что успех зависит только от их действий. Захотел какой-то бизнес? Пошёл делать. Без анализа рынка, конкурентов и смежных отраслей. Там часто скрыты готовые решения, и гора ошибок, которые стоит, как минимум просмотреть.

Они игнорируют, например, что классная кофейня - это не только место, интерьер и



3 каких клиентов в B2B лучше НЕ Тратить время и силы? А на кого стоит?

Если взять верхне-уровнево по всем ЛПП в B2B, они делятся на три вида (мой опыт):

ЭКСПЕРТЫ - "Мы всё знаем сами"
Они уверены, что их 5-10-20-летний опыт - это истина в последней инстанции. Их не купить обещаниями. Они верят только в свою практику. Например Финансовый Директор, который



В чём бизнес тормозит - и где этот "застойный" рост?

Часто чаще гибнет не из-за конкуренции, а из-за способности собственника найти нужное направление для роста. Это верно и для малого, и для среднего бизнеса.

Часто происходит топтание на месте: бизнес сфокусирован на привычных решениях, и не замечает что 70% выручки

Андрей Карпенко - Автор и Ведущий Тренинга

- Профессиональный Тренер и Консультант по продажам – B2B, FMCG
- Основатель сервиса сбора отзывов и повышения рейтинга на картах ДайПять – [Dai5.io](https://dai5.io)
- Со-основатель и Head of Sales -SaaS [Qolio.io](https://qolio.io)
- Со-основатель сообщества [Owner.by](https://owner.by)
- С 2000 г. в продажах
- 14 лет в менеджменте и обучении (крупные международные компании)
- Создал и управлял отделом обучения для холдинга (2500+ сотрудников)
- 16+ лет обучения и развития отделов продаж
- Ведущий курса на МВА «Создание и развитие новых продуктов»

Как лучше понимать чем отличаются разные компании и какие ценности они предлагают клиентам?

OwnerHub.ru - Персональная рассылка Карпенко Андрея о Растущих Продуктах и компаниях

