

Сергей Илюха

ЖЕСТКИЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ



Сергей Илюха

Жесткие коммерческие переговоры.

<https://litres.ru/73967861>

SelfPub; 2026

Аннотация

Что важнее в коммерческих переговорах — выгоды или эмоции? Каковы

техники жестких переговоров и как перевести переговоры с уровня манипуляций и давления на конструктивное обсуждение коммерческих условий?

В этой книге я на основе своего многолетнего опыта ведения коммерческих переговоров расскажу провести диагностику психотипа оппонента, оценить переговорную ситуацию, выявить истинные мотивы оппонента, влиять, аргументировать и управлять переговорами. После прочтения

книги вы получите навыки выявления дезинформации и лжи в переговорах,

научитесь обнаруживать реальные угрозы и противодействовать им, оцените

истинный смысл ответов оппонента, научитесь составлять альтернативные

сценарии и быстро «переключаться» между ними в ходе переговоров. Главное, что вы поймете после изучения этой книги: договориться невозможно, если обе стороны не считают, что достигнуто соглашение Win-Win. Но Win-Win это не деление всего "поровну". Асимметричный торг позволяет получить больше.

Содержание

Введение	5
Глава 1. Почему люди соглашаются	11
Глава 2. Количественная оценка результатов переговоров	40
Кейс 2. Мы — поставщик молочной продукции.	62
Конец ознакомительного фрагмента.	65

Сергей Илюха

Жесткие коммерческие

переговоры.

Введение

Дорогие читатели!

Коммерческие переговоры — тема старая как мир. Но думаю, что разработанные мной методики помогут вам более эффективно добиваться согласия в самых тяжелых ситуациях при обсуждении коммерческих вопросов.

Почему разработанные мной технологии заслуживают вашего внимания? До написания этой книги я прошел достаточно долгий профессиональный путь, и за моими плечами, не буду скромничать, большой и многогранный опыт. В школе я занимался шахматами («доигрался» до кандидата в мастера спорта). Позже — точными науками, написал кандидатскую диссертацию, более 50 научных работ, получил несколько патентов на изобретения, несколько премий и грантов. Потом работал директором по маркетингу алкогольного холдинга, а потом — 10 лет в розничной сети заместителем генерального директора по финансам, управлял несколькими товарными категориями, руководил созданием

федерального закупочного союза SPAR на территории России, развивал франшизу, координировал автоматизацию заказа товара у поставщиков. По самым скромным подсчетам я провел более 10 000 переговоров и заключил более 1 500 контрактов с различными людьми и организациями. За это время выработал собственный стиль, который позволяет эффективно договариваться о сотрудничестве даже с самым неуступчивым оппонентом.

На чем же строится моя система? В ее основе — знания, полученные из десятков прочитанных книг о переговорах и искусстве спора, начиная от Сократа и Платона и заканчивая современными российскими и западными авторами, а так же умение быстро понимать «что надо» и «как надо», навыки комбинировать и просчитывать действия оппонента на несколько шагов вперед, выработанные в годы занятий шахматами.

Итак, базис системы:

1. Переговоры нужны тогда, когда до их начала между сторонами нет согласия. Если уже есть решение, которое удовлетворяет обоих участников, — переговоры не нужны.
2. Переговоры возможны тогда, когда обе стороны хотят заключить договор. Если у одной из них интереса нет — договориться невозможно.
3. Переговоры возможны, когда предполагаемый результат стоит затраченных на его достижение ресурсов.
4. Переговоры возможны, если есть ограничение по вре-

мени принятия решения. Если даже при обоюдном интересе сторон для обоих участников достижение договоренностей «не срочно», переговоры могут не состояться.

5. Переговоры невозможны, если одна из сторон не имеет права сказать «нет». Например, в случае очень жесткой регламентации отношений (допустим, законом) или же излишней «неэкономической» заинтересованности одной из сторон (условно: «Если я не договорюсь, меня уволят»).

Эти рассуждения вы в том или ином виде можете найти во многих книгах по переговорам. Особенность моего подхода в следующем: все, что является предметом переговоров, «пропускается» через сознание оппонента и изменяет свою ценность. В переговорах существует две «правды»:

Первая — то, что существует объективно. Это все, что может быть структурировано, подробно описано, рассчитано и проранжировано.

Вторая правда — то, как участники переговоров воспринимают ценность обсуждаемых вопросов. Это те субъективные картины, образы и понятия, которые существуют в голове у участников и изменяются в ходе переговоров, склоняя чашу весов в одну или другую сторону.

Умелый переговорщик всегда сможет убедить, что это лучшее решение именно здесь и сейчас, подобрав правильные слова и «нарисовав» нужные картины. Даже если по сути предложение стандартное и, возможно, не очень привлекательное для оппонента.

Мне очень нравится недавняя реклама посудомоечной машины, в которой применен нестандартный и, на мой взгляд, очень красивый ход. Как до этого продавали посудомоечные машины? «Купите, потому что посуда моется быстро», «Купите, потому что посуда моется чисто», «Купите, потому что для мытья используется только одна капсула...» Выгоды совершенно не очевидны для тех, у кого много свободного времени и нет лишних денег для покупки сначала посудомоечной машины, а затем и капсул к ней.

Исходя из того, что у молодого поколения, которое может себе это позволить, посудомоечные машины уже есть, целевой группой для рекламы выбраны члены семьи, «которые живут отдельно и нацелены на экономию».

Основной посыл новой рекламы: «Посудомоечная машина практически не расходует воду. Счета за воду вас приятно удивят». Ожидаемые действия: мама звонит сыну и говорит: «Купи мне посудомоечную машину, потому что так я смогу сэкономить на оплате воды». Неплохо!

Итак, что необходимо, чтобы стать успешным переговорщиком?

1. В переговорах действует субъективное восприятие позиции. На подготовительном этапе переговоров, еще до встречи, надо добиться, чтобы оппонент воспринимал ваше предложение как очень выгодное, а позицию как очень сильную.

2. Чтобы уверенно чувствовать себя в переговорах, необ-

ходимо иметь право сказать «нет». Для этого надо:

- понять, с помощью каких инструментов ведения переговоров оппонент будет осуществлять давление — «нормативы» или «потери»;
- подобрать аргументы, которые докажут оппоненту, что его давление бесперспективно и то, чем он запугивает, совершенно не страшно;
- навести порядок у себя в голове и быть уверенным, что вы имеете право сказать «нет».

3. В ходе переговоров постоянно работать над повышением ценности своего предложения для оппонента:

- усиливать выгоды;
- «драматизировать» потери;
- создавать «цейтнот», т. е. стимулировать желание решить вопрос максимально быстро.

4. Вести переговоры нестандартно, используя различные техники и заставляя оппонента постоянно что-то придумывать, выводя его из зоны комфорта. Иногда «согласился, потому что устал отказывать» — очень выгодный результат переговоров.

Об этом и многом другом вы прочтете в книге. Помните: знания никогда не принесут вам пользу, если их не использовать или использовать неумело. Поэтому читайте, проецируйте ситуации на себя, выбирайте самые эффективные приемы и тренируйтесь. И еще: при использовании неотработанного приема возможны враждебность оппонента и неже-

ление заключать договор, поэтому не тренируйтесь на близких людях и больших контрактах.

Приятного чтения и удачных коммерческих переговоров!

Глава 1. Почему люди соглашаются

Перед тем как углубляться в суть коммерческих переговоров, давайте разберемся, в каких случаях возникают переговоры. В случае коммерческих переговоров предметом, который делят участники, являются деньги. Здесь очень важно понимать, как делятся деньги: прямо или косвенно. К обсуждению порядка распределения денег можно отнести практически любой разговор двух людей, которые общаются не одноразово. Даже если это обычный диалог в семье, то, встав на позицию циника, можно сказать, что идет спор о том, кто главный. Доминирование одной из сторон приведет к тому, что именно она будет распределять семейный бюджет, т. е. получит право на большую часть денег. Но это слишком цинично.

В этой книге мы будем рассматривать более прозаические ситуации, то есть переговоры, в которых деньги, связанные с бизнесом, делятся практически напрямую. Под коммерческими переговорами мы будем понимать общение двух или нескольких людей, обсуждающих вопросы распределения денег (или ценностей, имеющих денежное выражение), полученных в результате совершения сделки по купле-продаже или совместной деятельности, при наличии взаимного желания договориться, различных начальных позиций и потенциальной возможности их сближения для достижения

соглашения.

Условно я разделил ситуации переговоров на следующие группы.

В зависимости от обсуждаемого предмета:

Мы продаем. Предмет обсуждения — сумма сделки и распределение обязанностей по ее реализации.

Нам продают. Предмет обсуждения — сумма сделки и распределение обязанностей по ее реализации.

Мы с нашим потенциальным партнером обсуждаем, как мы заработаем и поделим деньги, продавая или оказывая услуги третьим лицам.

В зависимости от цели сделки:

Покупка для собственного потребления (продажа собственного имущества).

Покупка для перепродажи (перепродажа).

Покупка для обеспечения деятельности или использования в производстве (продажа «по долгу службы»).

Введем еще одно важное определение — сила позиции. Есть два подхода к ее оценке.

1. Сила позиции в переговорах – наличие преимуществ, которые позволяют диктовать оппоненту условия сделки. Возможность давления возникает за счет преимущества в одном из важных для заключения сделки ресурсов, к которым можно отнести деньги, технологии, наличие времени, личные отношения, наличие административного рычага, наличие альтернативных решений. Сильная позиция позволя-

ет принудить оппонента принять решение, которое при других условиях он бы не принял.

2. Сила позиции в переговорах — возможность противостоять влиянию оппонента. Если в позиции есть уязвимости, переговорщик теряет право сказать нет. Позицию в переговорах ослабляет отсутствие денег, отсутствие технологий, цейтнот, излишняя личная заинтересованность, административные ограничения, отсутствие альтернативных решений. Слабая позиция позволяет оппоненту диктовать условия.

Какой вариант ближе вам? Я сторонник второго. Допустим, у одного из переговорщиков ну очень много денег, а у второго меньше, но достаточно. В этом случае преимущество в деньгах не усилит позицию.

Если же у одного из оппонентов есть деньги, а у второго их недостаточно, то для получения средств второй оппонент вынужден идти на уступки. Его позиция слаба. Далее я расскажу и покажу на примерах, что сила позиции в переговорах существенно влияет как на их продолжительность, так и на методы, которые можно использовать.

Выделим три варианта силы позиции в переговорах:

Сильная позиция. В ней нет слабостей. Вы в любой момент можете отказаться, так как у вас есть альтернатива и достаточно ресурсов, чтобы добиться результата другим способом. Кроме того, нет личной заинтересованности. Оппонент не может атаковать, и в этом случае вы имеете право

диктовать условия.

Умеренно сильная позиция. У вас высокая заинтересованность в достижении договоренности, но все-таки есть право отказать. Ни вы, ни ваш оппонент не имеете права оказывать давление в чистом виде, и, скорее всего, переговоры будут конструктивными.

Слабая позиция. Предмет переговоров – единственное приемлемое для вас решение важного вопроса. Альтернативы не привлекательны. Оппонент это понимает и, скорее всего, будет на вас давить и диктовать свои условия.

Постараемся все эти ситуации рассмотреть максимально подробно и применить к ним каждую из приведенных в книге техник.

В каких случаях человек соглашается на предложение?

Возможны три варианта:

1. Ему нравятся последствия согласия, на которые вы делаете акцент в ходе переговоров.
2. Ему не нравятся последствия отказа, которыми мы «пугали» в ходе переговоров.
3. Он оценил наше предложение по показателям, на которые мы не делали акцент в ходе переговоров. Но тем не менее он принял решение согласиться.

Согласие по этому варианту достигается случайно, когда оппонент сам что-то решил и мы не знаем, почему. Или согласие получено путем манипуляций, когда мы осознанно вызывали у оппонента желание согласиться, напрямую не

указывая на выгоды, а работая с эмоциями.

Идя на переговоры мы должны ясно понимать, почему оппонент примет наше предложение и какие методы, исходя из силы позиций и ситуации переговоров, мы можем использовать.

Рассмотрим более детально, что влияет на согласие оппонента.

Если человек ведет переговоры от своего лица, то руководствуется в первую очередь своими интересами. Для начала разберем их на примере всем хорошо известной пирамиды Маслоу.

Пирамида потребностей — это визуализация идей американского психолога Абрахама Маслоу. Она отражает одну из самых популярных и известных теорий мотивации — теорию иерархии потребностей.

Потребности Маслоу распределил по мере убывания важности, объяснив такое построение тем, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах. В основании пирамиды — физиология (утоление голода, жажды, сексуальной потребности и т. п.). Ступенью выше — потребность в безопасности, над ней — потребность в привязанности и любви, а также в принадлежности к какой-либо социальной группе. Следующая ступень — потребность в уважении и одобрении, над которой Маслоу поставил познавательные потребности (жажда знаний, желание воспринимать как можно больше инфор-

мации). Далее следует потребность в эстетике (жажда гармонизировать жизнь, наполнить её красотой, искусством). И, наконец, последняя ступень пирамиды, наивысшая, — стремление к раскрытию внутреннего потенциала. Что важно: каждая из потребностей не обязательно должна быть утолена полностью — достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень.

Маслоу считал, что удовлетворение примитивных физиологических потребностей — основа основ. В его представлении идеальное счастливое общество — это в первую очередь общество сытых людей, не имеющих повода для страха или тревоги. Если человек, например, постоянно испытывает недостаток в еде, вряд ли он будет остро нуждаться в любви. Однако человек, переполненный любовными переживаниями, все равно нуждается в пище, причем регулярно (даже если любовные романы и утверждают обратное). Под сытостью Маслоу подразумевал не только отсутствие перебоев с питанием, но и достаточное количество воды, кислорода, сна и т.д.

Формы, в которых проявляются потребности, могут быть разными, здесь нет единого стандарта. У каждого из нас свои мотивации и способности. Поэтому, например, потребность в уважении и в признании у разных людей может проявляться неодинаково: одному необходимо стать выдающимся политиком и завоевать одобрение большинства своих сограждан, а другому вполне достаточно, чтобы собственные дети

признавали его авторитет. Такой же широчайший диапазон в рамках одной и той же потребности можно наблюдать на любой ступени пирамиды, даже на первой (физиологические потребности).

Диаграмма иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу обычно визуализируется в виде пирамиды, имеющей 5 или 7 уровней. На рис. 1 приведена пятиуровневая модель.

Ступени (снизу вверх):

1. Физиологические
2. Безопасность
3. Любовь/принадлежность к чему-либо
4. Уважение и признание
5. Самореализация (потребность в личностном росте)

Причём самореализация может быть разделена на три уровня: познание, эстетическое и самоактуализация.

Рис. 1. Диаграмма иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу



При общей логичности, применительно к коммерческим переговорам пирамида Маслоу требует определенной корректировки.

1. Когда человек ведет коммерческие переговоры, у него очень редко бывает острое чувство голода, жажды и т. д., но он может находиться в состоянии острой необходимости, которое аналогично голоду. Например, необходимо срочно договориться о заселении в гостиницу, не то придется ночевать на улице. Или в его квартире делает ремонт брига-

да строителей, и необходимо срочно привезти краску, иначе бригада будет простаивать и придется выплачивать неустойку. В этом случае переговоры ведутся в состоянии «нужды». Предмет обсуждения не результат. Его надо добиться обязательно. Предмет обсуждения – что придется отдать за достижение результата.

2. Потребность в безопасности в ходе коммерческих переговоров сводится не к безопасности человека, а к уверенности в получении результата в определенное время и в нужном месте. И в получении именно того, о чем была договоренность. Допустим, решив сэкономить, мы купили туристическую путевку в непроверенном агентстве. В этом случае мы сэкономили деньги, но безопасность нашей сделки не гарантирована: возможен перенос рейса, замена отеля и т. д.

3. Удовлетворение потребностей более высоких уровней при проведении коммерческих переговоров достаточно проблематично. Очень часто оно напрямую не связано с предметом обсуждения, а кроется в сфере личных интересов переговорщика: поехали на более дорогой курорт — потребность в общности, купили более дорогой букет — потребность нравиться и т. д.

Здесь мы готовы переплачивать за статус, симпатию, возможность реализовать свои желания или получить новые знания и впечатления. И чем дольше мы этого хотели, тем больше готовы заплатить.

Но все это справедливо, когда человек ведет переговоры

о покупке чего-то для себя и на свои деньги. Ситуация изменится, если переговоры ведутся от лица организации.

Я очень часто спору с представителями компаний-производителей, поставляющих товары в торговые точки для дальнейшей продажи. «Что важнее для закупщика: его интересы, интересы компании или интересы конечного потребителя?»

Продавцы считают, что на первом месте стоят интересы компании. Я с этим заявлением не совсем согласен.

Давайте порассуждаем. Идут переговоры между двумя крупными компаниями, допустим, о закупке оборудования. Примерим на себя роль продавца.

Чего он хочет? Ответ «хочет продать» напрашивается, но сначала оценим возможные мотивы. Он хочет заключить сделку, потому что:

1. У него большой план продаж, и это один из клиентов, который может выкупить оборудование. В этом случае продавец, скорее всего, выполнит план.

2. Это единственный клиент, и, если не заключить сделку, менеджера уволят. А ему сейчас никак нельзя терять работу.

3. Через две недели фирме необходимо оплачивать новую поставку оборудования, но банк не одобрил кредит. Поэтому руководитель поставил задачу любой ценой заключить контракт и получить предоплату в течение 10 дней.

4. Он долго работал над этим контрактом, и ему будет очень обидно, если усилия пропадут даром.

5. Основной покупатель оборудования стал вести себя

слишком нагло, и для того, чтобы показать, «кто в доме хозяин», необходимо именно эту партию продать другой компании.

6. Надо срочно освобождать склад, и все торговые агенты распродают оборудование и ежедневно отчитываются.

7. Ему очень нравится девушка-закупщик покупателя, и он хочет сделать ей приятно, предоставив наилучшие условия, чтобы потом в процессе работы развивать личные отношения.

8. Это один из покупателей, с которым неплохо было бы наладить отношения и подписать договор поставки, но это не срочно.

9. Если он заключит этот контракт, то станет продавцом месяца, о чем давно мечтал.

10. Если он заключит этот контракт, то обгонит по сумме продаж Иванова и выиграет спор.

Напишите несколько своих вариантов:

Теперь встанем на позицию покупателя. У него больше вариантов: он может хотеть купить, а может и не хотеть!

Покупатель не хочет, потому что:

1. Просто собирает информацию о рынке на будущее.
2. Планирует покупку, но еще не выбрал модель или поставщика, рассматривает предложения.
3. Исследует возможных поставщиков.
4. Тестирует свои переговорные навыки.

Напишите несколько своих вариантов:

Покупатель хочет купить, потому что:

1. По плану предстоит замена оборудования, а этот поставщик может дать лучшую цену.
2. Имеющийся поставщик оборудования стал вести себя слишком нагло, и для того, чтобы показать, «кто в доме хозяин», необходимо дать понять, что есть и другие поставщики.
3. По плану предстоит замена оборудования, а этот поставщик дал самый большой бонус.
4. По плану предстоит замена оборудования, а этот поставщик готов обеспечить лучший дополнительный сервис.
5. Это один из поставщиков, с которым неплохо было бы наладить отношения и подписать договор поставки, но это не срочно.
6. Для получения специального бонуса за объем выборки надо купить у этого поставщика оборудования на 500 тысяч рублей, причем сделать это до конца месяца.
7. Оборудование сломалось, во избежание простоя необходимо срочно купить новое, а этот поставщик осуществит поставку и сборку быстрее других.
8. Если удастся дешево купить это оборудование, появится возможность уложиться в квартальный бюджет закупок.
9. Предыдущий менеджер не смог договориться о выгодных условиях поставки, и хороший контракт позволит покупщику поднять свой статус в глазах руководителя.

10. По принятой в компании процедуре ему необходимо встретиться со всеми поставщиками и собрать условия поставки, так как на следующий год запланирована замена оборудования.

Напишите несколько своих вариантов:

Как видите, вариантов может быть огромное количество. Давайте вернемся к вопросу, чьи выгоды первичны: менеджера, организации, конечного потребителя?

Рассмотрим случай, когда покупателю нужно аргументировать необходимость закупки оборудования, опираясь на собственные выгоды, интересы организации или покупателей:

1. Я покупаю оборудование, потому что, если не сделаю этого, мне не выплатят квартальный бонус.

2. Я покупаю оборудование, потому что, если не сделаю этого, будет простой линии и конкуренты обгонят нашу фирму.

3. Я покупаю оборудование, потому что, если не сделаю этого, будет простой линии, мы не выпустим продукцию и покупатель не сможет ее купить и будет глубоко несчастен...

Конечно, я несколько утрирую. И тем не менее на первом месте у любого человека личные интересы, на втором — интересы компании (кроме тех случаев, когда интересы компании пересекаются с личными амбициями), на третьем — интересы конечного потребителя. Как ни цинично это звучит,

но конечный потребитель — это инструмент, с помощью которого фирма зарабатывает деньги, а менеджер просто выполняет свои задачи.

Вот как звучали бы вторая и третья фразы, если бы их нужно было сделать действительно мотивирующими:

Фраза 2.

1. «Я покупаю оборудование, потому что, если не сделаю этого, придется остановить линию и конкуренты обгонят нашу фирму. Я потеряю уважение поставщиков, и в следующем месяце мне труднее будет закупать оборудование на выгодных условиях и получать бонусы».

2. «Я покупаю оборудование, потому что, если не сделаю этого, придется остановить линию и конкуренты обгонят нашу фирму. Меня уволят, и я не смогу оплачивать ипотечный кредит».

Фраза 3.

1. «Я покупаю оборудование, потому что, если будет простой линии, мы не выпустим продукцию и покупатель не сможет ее купить и будет глубоко несчастен... Он станет покупать товары конкурентов. Обороты нашей компании упадут, сократится потребность в оборудовании, и я не смогу закупать его на выгодных условиях и стать закупщиком года, о чем так давно мечтал».

2. «Я покупаю оборудование, потому что, если не сделаю этого, будет простой линии, мы не выпустим продукцию и покупатель не сможет ее купить и будет глубоко несчастен...

Маркетологи собирают отзывы, выяснится, что в снижении лояльности виноват я, и меня как минимум оштрафуют».

То есть интересы компании и потребителей влияют на принятие решения в том случае, если напрямую попадают в поле интересов менеджера. Если же взаимосвязь неочевидна, при формировании целей надо обращаться к иерархии ценностей переговорщика по источнику, приведенной на рис. 2.

Рис. 2. Иерархия интересов переговорщика по источнику



Рассуждая аналогично, давайте модернизируем пирами-

ду Маслоу для коммерческих переговоров. Исходим из того, что у любого менеджера, даже среднего уровня, денег на еду хватает. Если же не хватает, то заработок денег — это не достижение KPI, а решение проблемы спасения семьи от голода, т. е. первоочередная личная задача.

Рис. 3. Пирамида интересов переговорщика



Если разобрать потребности человека по значимости, то на первое место, бесспорно, выходит достижение личных целей: самореализация, дружба и общность, отказ от действия из-за диаметрального несовпадения с личными взглядами, желание безопасности и комфорта. Из приведенных выше

списков к этой группе относятся следующие мотивы.

Для продавца:

Он долго работал над этим контрактом, и ему будет очень обидно, если пропадут усилия.

Основной покупатель оборудования стал вести себя слишком нагло, и для того, чтобы показать, «кто в доме хозяин», необходимо именно эту партию продать другой компании.

Ему очень нравится девушка-закупщик покупателя, и он хочет сделать ей приятно, предоставив наилучшие условия, чтобы потом в процессе работы, возможно, развивать отношения.

Если он заключит этот контракт, то станет продавцом месяца, о чем давно мечтал.

Если он заключит этот контракт, то обгонит по сумме продаж Иванова и выиграет их спор.

Для покупателя:

Имеющийся поставщик оборудования стал вести себя слишком нагло, и для того, чтобы показать, «кто в доме хозяин», необходимо дать понять, что есть и другие поставщики аналогичного оборудования.

Предыдущий менеджер не смог договориться о выгодных условиях поставки, и хороший контракт позволит закупщику поднять свой статус в глазах руководителя.

Имея такие мотивы, и продавец, и покупатель легко пойдут на минимально допустимые условия сотрудничества,

чтобы заключить контракт и получить желаемое.

Вторая по важности группа задач — решение проблем. Произошло что-то такое, что вынуждает переговорщика отложить все дела и заняться решением проблемы. Очень часто ситуация усугубляется тем, что в процесс вовлечены другие люди или ситуация находится на контроле у руководства.

Для продавца:

Это единственный клиент, и если не заключить сделку, продавца уволят. А ему сейчас никак нельзя терять работу.

Через две недели фирме необходимо оплачивать новую поставку оборудования, но банк не одобрил кредит. Поэтому руководитель поставил задачу любой ценой заключить контракт и получить предоплату в течение 10 дней.

Для покупателя:

Оборудование сломалось, во избежание простоя необходимо срочно купить новое, а этот поставщик осуществит поставку и сборку быстрее других.

Следующий уровень по значимости — срочные задачи. Это задачи, аналогичные тем, которые регулярно решают сотрудники, но решение этих задач ограничено во времени. Они находятся на контроле у руководства, и за их выполнение чаще всего идет отдельная мотивация или «демотивация».

Для поставщика:

Надо срочно освобождать склад, и все торговые агенты распродают оборудование и ежедневно отчитываются.

Для покупателя:

Для получения специального бонуса за объем выборки надо купить у этого поставщика оборудования на 500 тысяч рублей, причем сделать это до конца месяца.

На четвертой ступени стоят стандартные задачи. Их необходимо решать регулярно, и они находятся на контроле, но и контроль, и мотивация за перевыполнение или невыполнение планов достаточно условны.

Для продавца стандартный мотив для заключения сделки:

Надо продать оборудование, так как стоит большой план продаж и это один из клиентов, которому можно его предложить. В случае подписания контракта он, скорее всего, выполнит план.

Для покупателя:

По плану предстоит замена оборудования, а этот поставщик может дать лучшую цену.

По плану предстоит замена оборудования, а этот поставщик дал самый большой бонус.

По плану предстоит замена оборудования, а этот поставщик готов обеспечить лучший дополнительный сервис.

Если удастся дешево купить это оборудование, появится возможность уложиться в квартальный бюджет закупок.

Пятая ступень — решение несрочных и второстепенных задач.

К ним относятся дела, которые можно не делать по одной из трех причин:

1. Их можно отложить, и при этом наша жизнь не изменится ни в лучшую, ни в худшую сторону.

2. Затраты времени и сил не окупают результат, который мы получим.

3. Есть более важные дела.

К второстепенным из приведенного списка относятся следующие задачи.

Для продавца:

Это один из покупателей, с которым неплохо было бы наладить отношения и подписать договор поставки, но это не срочно.

Для покупателя:

Это один из поставщиков, с которым неплохо было бы наладить отношения и подписать договор поставки, но это не срочно.

По принятой в компании процедуре ему необходимо встретиться со всеми поставщиками и собрать условия поставки, так как на следующий год запланирована замена оборудования (но это надо сделать в течение 6 месяцев).

К каким уровням значимости относятся придуманные вами для продавца и покупателя варианты?

Понимание, что выполнение стандартных задач не является ключевым мотиватором при принятии решения, очень важно для того, чтобы стать опытным переговорщиком. К убеждению оппонента с помощью аргумента, связанного с

выполнением его стандартных задач, надо обращаться только в том случае, если вы не подготовлены к переговорам и решили «бить по площадям».

Кейс 1. Допустим, мы — покупатель. У нас сломалось оборудование, и во избежание простоя необходимо срочно купить и установить новое. Поставщик, с которым мы планируем провести переговоры для нас новый, но он единственный, кто сможет осуществить поставку и сборку оборудования в нужные сроки.

Позиция покупателя уязвима. У него есть острая потребность в срочной установке оборудования и единственный поставщик, который может это сделать, имеет право диктовать ему условия. Но самая большая ошибка переговорщика — считать, что оппонент обладает полной информацией и оценивает ее так же, как и мы. Ни в коем случае не надо озвучивать свою проблему. На первом этапе переговоров необходимо отдать инициативу продавцу и оценить, насколько он информирован о наших проблемах и на каких выгодах он построит свое предложение.

Неподготовленный к переговорам продавец попытается построить свою презентацию на стандартном предположении, что для покупателя важно уложиться в бюджет и для него важна самая низкая цена. Его предложение будет звучать так:

«Мы предлагаем вам купить наше оборудование, так как у нас лучшее соотношение цены и качества. Кроме того,

как новому клиенту, мы можем предложить дополнительную скидку».

Подготовленный продавец, понимающий ситуацию, построит презентацию так:

«Наше оборудование считается одним из лучших на российском рынке, но отличительной чертой нашей компании является наличие склада в вашем городе. Мы единственные, кто может осуществить поставку в течение 3 дней после подписания контракта».

Как видите, первое предложение похоже на шлепок ладошкой – продавец не знает о проблемах покупателя и его можно легко «продавливать» по цене, в то время как второе — на укол шпагой. Продавец информирован о проблемах, хотя и не говорит об этом напрямую. И он не даст скидки, так как знает, что он единственный, кто может осуществить установку оборудования в срок. Его козырь — «мы сделаем быстро».

Итак, что же необходимо делать на первом этапе подготовки к переговорам?

Надо провести диагностику ситуации, ответить на несколько вопросов и заполнить таблицы.

Вопрос 1. О чем будут наши переговоры?

1. Покупка
2. Продажа
3. Совместная деятельность

Вопрос 2. Каковы наши цели?

Таблица 1. Оценка наших интересов при покупке

Операция	Предмет обсуждения	Цели совершения сделки	Расшифровка целей совершения сделки
Совместная деятельность, осуществляемая лично	Распределение доходов	Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение KPI	
		Решение второстепенной задачи	
	Распределение расходов	Решение задачи на перспективу	
		Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение KPI	
	Распределение обязанностей	Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
		Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
Совместная деятельность от лица компании / посредничество	Распределение доходов	Достижение/повышение KPI	
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
	Распределение расходов	Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение KPI	
	Распределение обязанностей	Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
		Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
	Распределение обязанностей	Достижение/повышение KPI	
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
		Решение проблемы	

Таблица 2. Оценка наших интересов при продаже

Операция	Что/почему продаем	Цели совершения сделки	Расшифровка целей совершения сделки
Продажа	Своего имущества	Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение КР1	
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
	Регулярные продажи по долгу службы	Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение КР1	
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
	Продажа чужого имущества, посредничество	Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение КР1	
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	

Таблица 3. Оценка наших интересов при обсуждении вопросов совместной деятельности

Операция	Предмет обсуждения	Цели совершения сделки	Расшифровка целей совершения сделки
Совместная деятельность, осуществляемая лично	Распределение доходов	Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение KPI	
		Решение второстепенной задачи	
	Распределение расходов	Решение задачи на перспективу	
		Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение KPI	
	Распределение обязанностей	Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
		Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
Совместная деятельность от лица компании / посредничество	Распределение доходов	Достижение/повышение KPI	
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
	Распределение расходов	Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение KPI	
	Распределение обязанностей	Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
		Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение KPI	
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	
		Личные интересы	
		Решение проблемы	
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение KPI	
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	

При заполнении таблицы необходимо указать все возможные варианты совершения сделки. Так как согласно кейсу у нас сломалось оборудование и его необходимо срочно заку-

пить, это наша проблема и это ослабляет нашу позицию в переговорах.

Какие еще цели мы сможем достигнуть в ходе проведения этих переговоров, помимо основной?

Личные интересы — тонкая материя. Допустим, у нас все-таки есть задача создать альтернативу действующему поставщику. В этом случае мы должны договариваться не о разовой покупке, а о долгосрочном сотрудничестве.

Специальные задачи зависят от руководства. Допустим, в этом кейсе их нет.

Достижение KPI. Конечно, каждая удачная сделка приближает нас к достижению плановых показателей. Но какой показатель важнее? Общая сумма сделки? Величина скидки? Величина бонуса? Снижение расходов на доставку и установку оборудования? Глубина и срок товарного кредита? Объем гарантийных обязательств?

Допустим, что в рассматриваемом случае, помимо срока установки, нам очень важна цена, так как это неплановые расходы. Хорошо бы также получить отсрочку, чтобы минимизировать привлекаемые для покупки заемные средства.

Так как у нас есть три задачи высших уровней, нет смысла описывать дополнительные цели.

Вопрос 3. Каковы цели оппонента?

Понимание целей оппонента необходимо для:

1. Оценки силы его позиции, понимания его задач и степени их совпадения с вашими интересами, разработки стра-

тегии и тактики ведения переговоров для достижения соглашения.

2. Подбора аргументов, которые позволят быстрее убедить оппонента.

В рассматриваемом случае сотрудник оппонента продает вам оборудование, так как это входит в его служебные обязанности.

Допустим, после проведения исследования вы выявили следующие возможные мотивы для заключения сделки со стороны продавца (выбрали из приведенного в начале главы списка).

Таблица 4. Возможные цели продавца

Операция	Что/почему продаем	Цели совершения сделки	Расшифровка целей совершения сделки
Продажа	Регулярные продажи по долгу службы	Личные интересы	Он долго работал над этим контрактом, и ему будет очень обидно, если пропадут усилия
		Решение проблемы	Через две недели фирме необходимо оплачивать новую поставку оборудования, но банк не одобрил кредит. Поэтому руководитель поставил задачу любой ценой заключить контракт и получить предоплату в течение 10 дней
		Решение срочной задачи	
		Достижение/повышение КР1	Надо продать оборудование, так как стоит большой план продаж и это один из клиентов, которому можно его предложить. В случае подписания контракта он, скорее всего, выполнит план
		Решение второстепенной задачи	
		Решение задачи на перспективу	

Вопрос 4. Какова ситуация сейчас и каковы перспективы достижения договоренностей?

У обеих сторон есть желание заключить сделку. При этом помимо обычных коммерческих интересов есть и срочные задачи, и возможные проблемы, что может дать возможность

применения жестких техник ведения переговоров. Кроме того, вероятен конфликт при обсуждении условий оплаты, так как у покупателя нет свободных средств для оплаты оборудования, а у поставщика есть срочная потребность в деньгах.

То есть основным предметом обсуждения в переговорах станет: цена поставки, сроки монтажа оборудования и условия оплаты.

Вопрос 5. За счет чего возможно достижение компромисса?

Учитывая, что поставщику очень нужны деньги в короткие сроки, покупателю можно построить свою позицию на том, что при условии низкой цены, быстрой доставки и установки оборудования мы готовы произвести оплату в течение 10 дней. В противном случае условия оплаты будут стандартными для данного рынка (допустим, 50% при установке и 50% через месяц после завершения пусконаладочных работ), что, как нам стало известно из «агентурных» источников, не позволит продавцу решить его проблемы.

При этом нам необходимо скрыть наличие у нас проблем с оборудованием и нехваткой денег на закупку.

Глава 2. Количественная оценка результатов переговоров

На подготовительном этапе переговоров нужно спрогнозировать ситуацию и определить, что хотим мы и наш оппонент. Но ведь цель переговоров — не отстоять свою позицию, а получить согласие оппонента. Соответственно, задача переговорщика не в том, чтобы точно озвучить свою позицию, а сделать это так, чтобы она показалась приемлемой и привлекательной для оппонента.

В одной из книг гуру переговоров я вычитал такую мысль: «Взаимовыгодные переговоры (Win-Win) — это переговоры, в которых стороны максимально точно озвучивают свои позиции. После этого каждая забирает то, что не нужно другой, и они обсуждают, как взаимовыгодно поделить то, что важно для обоих».

Наивная и прекрасная картина мира. Она основана на том, что априори оба переговорщика являются кристально честными людьми, причем, я бы сказал, в квадрате. Сначала они «честно» отказываются от того, что им не нужно. А после этого «честно и добровольно» отказываются от части того, что им действительно нужно, но «надо отдать»!

Но что произойдет, если один из участников не совсем честен? Тут будет кстати старый анекдот.

В институте идет экзамен, и студент не может отве-

тить ни на один вопрос. Профессор устал с ним биться и спрашивает:

— Когда вы шли на экзамен, вы задумывались вообще, куда и зачем идете? Что такое экзамен?

Студент немного подумал и ответил:

— Экзамен — это разговор двух умных людей.

Профессор несколько удивился, но решил вступить в дискуссию.

— Допустим. А что будет, если на экзамене один из людей ну «совсем дурак»?

Студент ответил моментально:

— Значит, второй получит двойку

Так и в переговорах. Если один из участников сможет убедить другого, что ему ничего не нужно, он получит значительно больше, чем при «честных» переговорах.

2.1. Матрица заинтересованности оппонентов

В целом ценности и обсуждаемые в переговорах вопросы можно поделить на группы и визуализировать с помощью матрицы заинтересованности (Рис. 4):

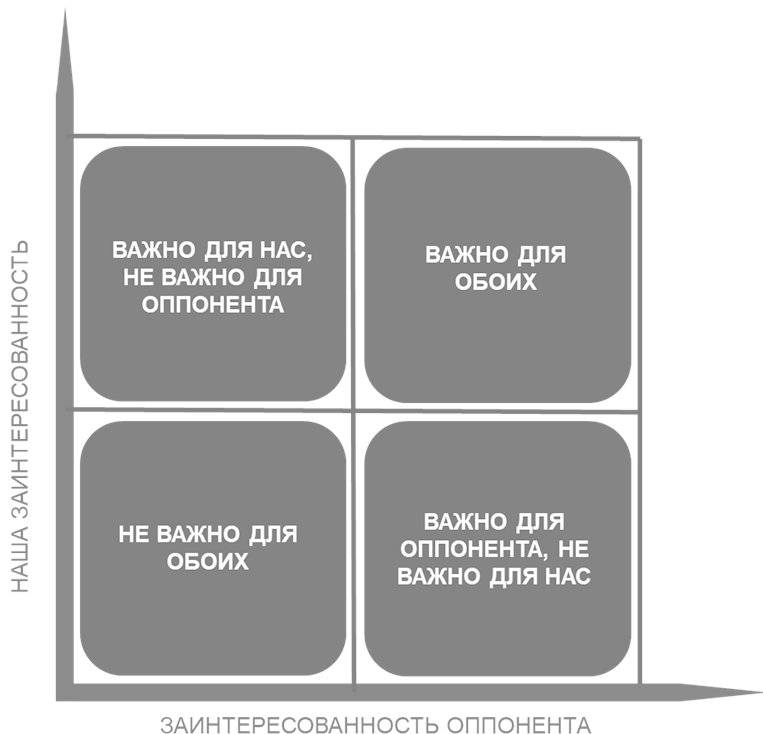


Рис. 4. Матрица заинтересованности

Все вопросы, обсуждаемые в процессе коммерческих переговоров о поставке оборудования, можно разделить на следующие группы:

Таблица 5. Вопросы, обсуждаемые при поставке оборудования

Аспект	Показатель
Условия сделки	Объем заказа
	Ассортимент
	Время совершения сделки
Стоимость	Цена товара
	Цена доп. сервиса
	Цена доп. гарантий
	Бонус
	Рекламные бюджеты (в случае необходимости)
	Форма оплаты
Доставка и установка	Сроки оплаты
	Срок поставки (выдачи)
	Место поставки
	Кто осуществляет поставку
	Кто осуществляет сборку и наладку
	Кто осуществляет вывоз мусора
Гарантии	Объем гарантий, входящих в стоимость товара
	Частота и объем гарантийного обслуживания
	Процедура предъявления претензий
	Процедура получения возмещения
	Сроки получения возмещения

Отмечу, что под ценой товара подразумевается сумма сделки, т. е. произведение стоимости единицы продукции на количество закупаемого товара или стоимость комплекта. Тут возможны разные варианты.

Если говорить о поставках товара в розничную торговлю, то круг вопросов несколько изменится:

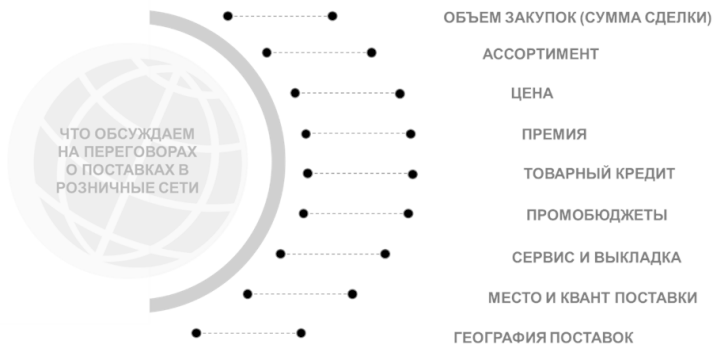


Рис. 5. Вопросы, обсуждаемые при поставках в розничную торговлю

В переговорах о поставках товаров в розничную сеть очень важными вопросами обсуждения становятся квант (минимальная партия), частота и место поставки, география представленности товаров и объем закупок, а также ассортимент поставляемой продукции. При поставках оборудования эти вопросы не столь существенны.

Даже при выборе огурцов на рынке специалист всегда получит более низкую цену, так как хорошо понимает предмет переговоров и знает, «куда огурцу смотреть». Например, маленькие огурцы обычно стоят дороже средних, а неподготовленный покупатель этого не знает и готов больше платить за «средние» потому, что «они ему нравятся».

Таким образом, перед тем как идти на коммерческие пе-

реговоры, необходимо изучить все аспекты, которые могут повлиять на стоимость контракта: от характеристик товара, структуры и уровня цен до расходов на доставку, установку и эксплуатацию.

Все показатели имеют свое место по шкале приоритетности. Конечно, хочется получить все, не отдав оппоненту ничего. Но так не бывает. Если исходить из принципа Win-Win, в переговорах существует фиксированное количество некоторых единиц, назовем их баллами полезности, которые переговорщики распределяют между обсуждаемыми вопросами и поровну делят между собой.

2.2. Количественная оценка важности вопросов

Но как оценить свои реальные цели? На тренингах я предлагаю слушателям распределить между показателями 15 баллов полезности по следующим правилам:

Приоритетный показатель — 4 балла

Важный показатель — 2 балла

Показатель, интересный для обсуждения, — 1 балл

Второстепенный показатель, на обсуждение которого жаль тратить время, и можно согласиться на вариант «по умолчанию» — 0 баллов.

Это очень интересный прием, который дает дополнительные инструменты даже опытным переговорщикам. В чем секрет? Если не ограничить количество распределяемых

баллов, переговорщики допускают три ошибки:

1. Обозначают все вопросы как важные, не оставляя в таблице 5 ни одной пустой строки. В результате внимание переговорщика распыляется и он не может сконцентрироваться на обсуждении наиболее важных вопросов.

2. Неограниченное количество баллов позволяет переговорщику обозначить много вопросов как приоритетные, при этом формально выделив остальные как важные. Но в реальности на их обсуждение не хватает времени и переговорщик упускает их. Ограничение позволяет правильно расставить приоритеты, оценив реальную значимость обсуждаемых вопросов.

3. Не выставив баллы важности за оппонента, невозможно правильно оценить его цели и разработать стратегию обмена ценностями.

Вернемся к принципу Win-Win. Так как он предполагает честное распределение ценностей, то каждый из участников по результатам переговоров должен получить ценностей на 15 баллов. Иначе это будет несправедливо. Рассмотрим технологию «оцифровки» переговоров на примере нашего кейса.

Если бы перед участниками переговоров не стояло специальных задач, таблица значимости обсуждаемых вопросов выглядела бы приблизительно так:

Таблица 6. Значимость вопросов при отсутствии специальных задач

Аспект	Показатель	Важность показателей	
		Для покупателя	Для продавца
Стоимость	Цена товара	2	2
	Цена доп. сервиса	1	1
	Цена доп. гарантий	0	0
	Бонус	2	2
	Рекламные бюджеты (в случае необходимости)	1	1
	Форма оплаты	1	1
Доставка и установка	Сроки оплаты	1	1
	Срок поставки (выдачи)	1	1
	Место поставки	1	1
	Кто осуществляет поставку	1	1
	Кто осуществляет сборку и наладку	1	1
	Кто осуществляет вывоз мусора	1	1
Гарантии	Объем гарантий, входящих в стоимость товара	1	1
	Частота и объем гарантийного обслуживания	1	1
	Процедура предъявления претензий	0	0
	Процедура получения возмещения	0	0
	Сроки получения возмещения	0	0
		15	15

Для обоих переговорщиков важна цена поставки и бонусы. Также будут обсуждаться сроки поставки, порядок поставки и установки, гарантии и сервис. При этом по каждому вопросу из-за симметричности позиций стороны готовы поделить выгоды пополам. Кроме того, есть второстепенные вопросы, по которым обе стороны согласны на некий результат без обсуждения: средний на рынке уровень дополнительных гарантий и стандартную процедуру предъявления претензий.

В этом случае переговоры будут проходить приблизительно так:

Продавец: «Мы предлагаем вам купить наше оборудование за 100 тысяч рублей, премия 5% как новому клиенту.

При такой цене мы сможем поставить оборудование через 30 дней. Сборка за наш счет, оплата 50% при заключении контракта, 50% после сборки и наладки. Стандартный объем гарантий».

Покупатель: «Мы хотели бы купить оборудование за 90 тысяч рублей».

Продавец: «А давайте договоримся за 95 тысяч».

Покупатель: «И премию 7%».

Продавец: «Согласны на 6%».

Покупатель: «Договорились! Присылайте типовой договор».

Это классический вариант переговоров Win-Win двух непрофессионалов. Так обычно покупают помидоры на рынке. При поставках в розничную сеть эти переговоры выглядели бы так:

Продавец: «Мы предлагаем вам помидоры по 100 рублей».

Покупатель: «Ваша себестоимость 60 рублей, мы будем продавать их по 120. Наш с Вами доход 60 рублей. По-честному будет поделить наш доход поровну, по 30 рублей каждому, поэтому предлагаем поставлять нам товар по 90 рублей. Это будет по-партнерски».

Это неправильные переговоры, что видно даже из матрицы заинтересованности, которая «вырождается», существенно снижая возможности ведения переговоров, и принимает вид, приведенный на рис. 6.

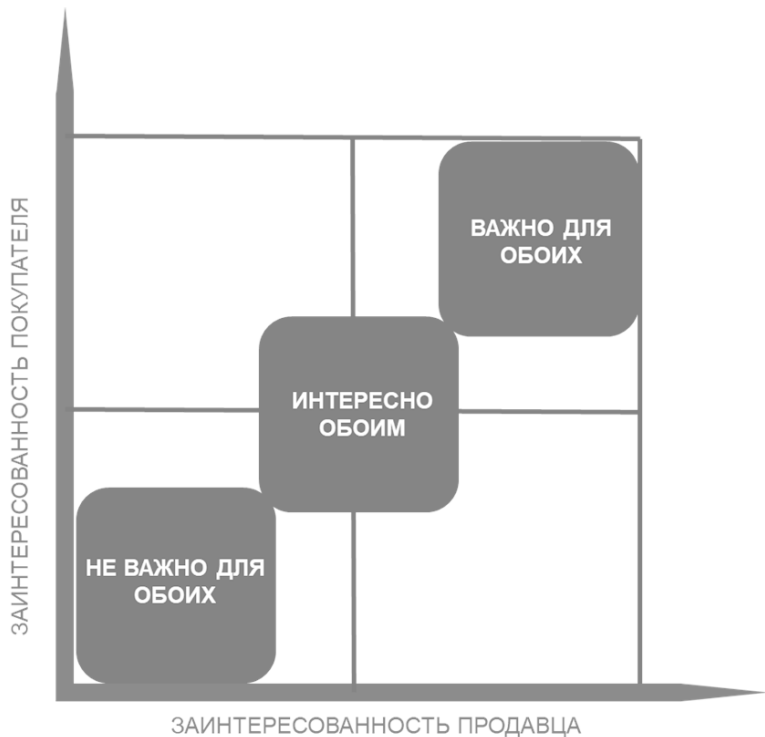


Рис. 6. Матрица заинтересованности при переговорах с одинаковой ценностью обсуждаемых вопросов

В реальности у сторон есть особые пожелания, вопросы, решение которых им особенно важно в процессе обсуждения.

2.3. Оценка результатов переговоров при асимметричных интересах

В большинстве переговоров важность обсуждаемых вопросов изначально не одинакова для каждой из сторон. Кроме того, в ходе общения эта ценность может измениться.

Вернемся к нашему кейсу.

Что важно для покупателя: заключить сделку на приемлемых для компании условиях, но при минимальной цене и в кратчайшие сроки (допустим, вопрос с кредитом возможно решить).

Что важно для продавца (таблица 4): он очень хочет начать работу, при этом ему важна цена продажи для выполнения плана и быстрое получение денег, так как стоит специальная задача по получению денег в течение 10 дней.

Логика переговоров такова: наличие острой нужды ослабляет силу позиции. Иначе говоря, чтобы получить желаемое, при обсуждении условий контракта придется чем-то пожертвовать. «Правило 15 баллов» позволяет наглядно продемонстрировать это. Так, в связи с тем, что оборудование необходимо срочно, покупатель готов согласиться на стандартный объем гарантий и любую форму оплаты, а продавец ради быстрого получения денег так же готов не обсуждать эти вопросы.

Таблица 7. Значимость вопросов при наличии спе-

циальных задач

Аспект	Показатель	Важность показателей	
		Для покупателя	Для продавца
Стоимость	Цена товара	2	2
	Цена доп. сервиса	1	1
	Цена доп. гарантий	0	0
	Бонус	2	2
	Рекламные бюджеты (в случае необходимости)	1	1
	Форма оплаты	0	0
Доставка и установка	Сроки оплаты	1	4
	Срок поставки (выдачи)	4	1
	Место поставки	1	1
	Кто осуществляет поставку	1	1
	Кто осуществляет сборку и наладку	1	1
	Кто осуществляет вывоз мусора	1	1
Гарантии	Объем гарантий, входящих в стоимость товара	0	0
	Частота и объем гарантийного обслуживания	0	0
	Процедура предъявления претензий	0	0
	Процедура получения возмещения	0	0
	Сроки получения возмещения	0	0
		15	15

С точки зрения западного гуру, переговоры должны проходить следующим образом:

Продавец: «Мы предлагаем вам купить наше оборудование за 100 тысяч рублей, премия 5% как новому клиенту. При такой цене мы сможем поставить оборудование через 30 дней. Сборка за наш счет. Предоплата 100%».

Покупатель: «Мы согласны на такие условия в случае, если сборка оборудования будет произведена в течение 5 дней».

Продавец: «Отлично. Мы пришли к вам договор сегодня».

В результате переговоров покупатель «выиграл» торг по срокам поставки (забрал себе 5 баллов), продавец забрал 5

баллов за срок оплаты. В результате у обоих 15 баллов, это честный результат.

Казалось бы, все должны быть довольны. Стороны объявили свои требования, имел место формальный торг и сближение позиций. Только это тоже переговоры для любителей. На практике возможны еще три варианта, на которых стоит остановиться более подробно.

Первый из них основан на неравенстве позиций сторон. Если одна сторона значительно сильнее другой, она имеет право диктовать свои условия, в том числе определять ценность обсуждаемых вопросов для другой стороны. Допустим, в нашем кейсе поставщик является монополистом и прекрасно знает, что, если новое оборудование не будет смонтировано в кратчайшие сроки, покупатель не выполнит свои обязательства по крупному контракту и выплатит огромную неустойку. В этом случае поставщик раздувает значимость только одного аспекта контракта-время установки оборудования, забирая себе все баллы по остальным. Допустим, объективно ситуация распределения баллов заинтересованности не изменилась и соответствует приведенной в таблице 7. Но продавец построил переговоры так, что в понимании покупателя вся ценность сконцентрировалась на сроке поставки и абстрактных ценностях и потерях, напрямую не относящихся к обсуждаемому контракту. В результате он «отдал» все без обсуждения.

Как выглядели бы переговоры (напомню, это жесткие пе-

реговоры при сильной позиции продавца):

Продавец: «Мы предлагаем вам купить наше оборудование за 150 тысяч рублей. Мы слышали, что у вас проблемы с выполнением контракта из-за поломки, и специально для вас отказали одному из наших постоянных покупателей, чтобы помочь. Вы знаете, что при обычных условиях срок доставки и монтажа оборудования не менее 30 дней. Но мы готовы, в случае предоплаты и самовывоза оборудования, смонтировать его за неделю. Понятно, что в этом случае объем гарантий будет несколько сокращен. Приступаем, а то время уходит!»

Покупатель: «150 тысяч — это дорого. Мы хотели бы за 100. Это рыночная цена».

Продавец: «Мне надо обдумать это. Позвоню вам через пару дней. Думаю, при такой цене мы не сможем срочно привлечь специалистов и монтаж займет стандартные 30 дней».

Покупатель: «Хорошо. Мы согласны на 150 тысяч и 7 дней на монтаж. Присылайте документы».

Таблица 8. Распределение баллов полезности при создании у оппонента восприятия завышенной ценности одного из обсуждаемых вопросов

Аспект	Показатель	Важность показателей		Включенные ценности	Распределение ценностей	
		Для покупателя	Для продавца		Для покупателя	Для продавца
Стоимость	Цена товара	2	2	0	0	4
	Цена доп. сервиса	1	1	0	0	2
	Цена доп. гарантий	0	0	0	0	0
	Бонус	2	2	0	0	4
	Рекламные биллжеты (в случае необходимости)	1	1	0	0	2
	Форма оплаты	0	0	0	0	0
	Сроки оплаты	1	4	0	0	5
Доставка и установка	Срок поставки (выдачи)	4	1	15	4	1
	Место поставки	1	1	0	0	2
	Кто осуществляет поставку	1	1	0	0	2
	Кто осуществляет сборку и наладку	1	1	0	0	2
	Кто осуществляет вывоз мусора	1	1	0	0	2
Гарантии	Объем гарантий, входящих в стоимость товара	0	0	0	0	0
	Частота и объем гарантийного обслуживания	0	0	0	0	0
	Процедура предъявления претензий	0	0	0	0	0
	Процедура получения возмещения	0	0	0	0	0
	Сроки получения возмещения	0	0	0	0	0
		15	15	15	4	
						26

Что произошло с точки зрения нашей таблицы ценностей? Как обычно, предметом обсуждения были 15 баллов полезности с каждой стороны. Но продавец создал иллюзию, что самое важное для покупателя — *срочно* решить вопрос и показал свою готовность тянуть время. Покупатель сам убедил себя, что если вопрос со сроками установки не решит, его потери составят, допустим, 5 млн. руб. и посчитал, что лучше отдать лишние 50 тысяч, чем потерять 5 миллионов. Далее произошел «честный» обмен: продавец отдал покупа-

телю его 15 баллов ценности, а себе забрал «все, что осталось». В понимании Покупателя сроки поставки — это 15 баллов, в реальности же 4, а 26 баллов забрал Продавец (таблица 9).

Матрица заинтересованности в этом случае выглядит как на рис. 7.



Рис. 7. Матрица заинтересованности при завышении ценности вопросов для покупателя

Второй вариант коммерческих переговоров, который я хочу продемонстрировать с точки зрения таблицы ценностей, — это занижение значимости некоторых вопросов для оппонента и переход сразу к обсуждению по существу.

Давайте теперь встанем на сторону покупателя:

Продавец: *«Мы предлагаем вам купить наше оборудование»*

Покупатель: *«Извините, пока вы не начали озвучивать свое предложение, хочу сообщить, что обязательными условиями объявленного нами тендера является: доставка и сборка оборудования силами поставщика, а также вывоз технологического мусора после сборки за его счет. Если эти условия вас устраивают, я готов выслушать предложение, если нет — нет смысла общаться, я не смогу допустить вас к тендеру».*

Продавец: *«Да, конечно, нас это устраивает. Мы предлагаем вам купить наше оборудование за 100 тысяч рублей, премия 5% как новому клиенту. При такой цене мы сможем поставить оборудование через 30 дней. Сборка за наш счет, оплата 50% при заключении контракта, 50% после сборки и наладки. Стандартный объем гарантий».*

Покупатель: *«Мы хотели бы купить оборудование за 90 тысяч рублей».*

Продавец: *«А давайте договоримся за 95 тысяч».*

Покупатель: «А давайте! Присылайте типовой договор».

Как видите, без обсуждения покупатель получил много дополнительных услуг от продавца и, как видно из таблицы 9, переговоры закончились со счетом 19:11 в его пользу.

Таблица 9. Распределение ценности при «проскакивании» важных вопросов путем создания у оппонента иллюзии их второстепенности

Аспект	Показатель	Важность показателей		Восприятие ценностей продавцом	Распределение ценностей	
		Для покупателя	Для продавца		Для покупателя	Для продавца
Стоимость	Цена товара	2	2	2	2	2
	Цена доп. сервиса	1	1	1	1	1
	Цена доп. гарантий	0	0	0	0	0
	Бонус	2	2	2	2	2
	Рекламные бюджеты (в случае необходимости)	1	1	2	1	1
	Форма оплаты	0	0	2	0	0
	Сроки оплаты	1	4	4	1	4
Доставка и установка	Срок поставки (ежеднев)	4	1	2	4	1
	Место поставки	1	1	0	2	0
	Кто осуществляет поставку	1	1	0	2	0
	Кто осуществляет сборку и наладку	1	1	0	2	0
	Кто осуществляет вывоз мусора	1	1	0	2	0
Гарантии	Объем гарантий, входящих в стоимость товара	0	0	0	0	0
	Частота и объем гарантийного обслуживания	0	0	0	0	0
	Процедура предъявления претензий	0	0	0	0	0
	Процедура получения возмещения	0	0	0	0	0
	Сроки получения возмещения	0	0	0	0	0
		15	15	15	19	11

Матрица заинтересованности примет такой вид:



Рис. 8. Матрица заинтересованности в случае занижения интереса покупателя при решении важных для него вопросов

Третий способ выиграть коммерческие переговоры может применять только тот, чья позиция заведомо сильнее, но он не может, как в первом варианте, прибегать к давлению, ука-

зывая на возможные потери. Метод основан на том, что, обозначая свой повышенный интерес к обсуждению одного из аспектов сотрудничества, более сильный игрок вынуждает оппонента подстраиваться и концентрироваться на достижении соглашения по «главному» вопросу. После достижения соглашения сильный игрок забирает себе баллы по всем выпавшим из обсуждения аспектам. Этот метод похож на первый, но является «многоходовочкой».

Продавец: *«Мы предлагаем вам купить наше оборудование»*

Покупатель: *«Извините, пока вы не начали рассказывать условия, хочу сказать, что на сегодня у нас есть определенные проблемы с деньгами, поэтому для нас важна минимальная цена и максимальная отсрочка. Давайте обсудим максимальную скидку, которую вы можете дать. Мы бы хотели процентов 50»*

Продавец: *«Но такая скидка невозможна».*

Покупатель: *«Это не диалог партнеров! Вы не хотите войти в наше положение!»*

Продавец: *«Хорошо, мне надо поговорить с руководителем, возможно, смогу что-то сделать».*

Через два часа:

Продавец: *«Я ходил на прием к генеральному директору, и он согласовал вам такую скидку! Но нам нужна предоплата».*

Покупатель: *«Отлично. Так, цена понятна Отсрочка*

Премия максимальная, гарантии максимальные. Извините, что сразу не озвучил».

Продавец: *«Нет, мы так не можем! Нам нужна предоплата».*

Покупатель: *«Ну вот, опять! Что же вы сразу не уточнили? Опять придется идти к генеральному? Ладно, пойдем вам навстречу. Дадим предоплату».*

Продавец: *«Отлично, согласен. Остальные вопросы я как-нибудь решу»*

Таблица 10. Подстройка позиции под сильного оппонента

Аспект	Показатель	Важность показателей		Полные цели покупателя для корректировки позиции продавца	Ответная корректировка ценностей продавцом	Распределение ценностей	
		Для покупателя	Для продавца			Для покупателя	Для продавца
Стоимость	Цена товара	4	4	10	10	4	4
	Цена доп. сервиса	0	2	0	0	2	0
	Цена доп. гарантий	0	2	0	0	2	0
	Бонус	1	0	0	0	1	0
	Резервные бюджеты (в случае необходимости)	2	4	0	0	6	0
	Формы оплаты	0	0	0	0	0	0
Доставка и установка	Сроки оплаты	2	1	0	0	3	0
	Срок поставки (важность)	2	0	2	2	0	2
	Место поставки	2	1	2	2	1	2
	Кто осуществляет поставку	0	1	1	1	2	0
	Кто осуществляет сборку и наладку	0	0	0	0	0	0
	Кто осуществляет вывоз мусора	0	0	0	0	0	0
Гарантии	Объем гарантий, включая и стоимость товара	1	0	0	0	1	0
	Чистота и объем гарантийного обслуживания	0	0	0	0	0	0
	Процедура предъявления претензий	0	0	0	0	0	0
	Процедура получения компенсации	0	0	0	0	0	0
	Сроки получения компенсации	0	0	0	0	0	0
		15	15	15	15	22	8

Счет 22/8 в пользу покупателя. Как видите, в коммерческих переговорах идет обсуждение распределения так называемых баллов полезности, которые могут иметь прямое или косвенное денежное выражение. Стороны достигают соглашения в случае, если считают, что поделили баллы поровну и контракт взаимовыгоден. Искусство ведения коммерческих переговоров в том, чтобы получить больше, оставив у

оппонента впечатление, что сделка взаимовыгодна. Для этого опытные переговорщики используют различные техники и приемы. И жесткость этих приемов зависит от силы позиции. Подробнее о силе позиции и технологии ведения переговоров мы поговорим в следующих главах.

Какие ошибки допускают даже опытные переговорщики?

1. Не составляют полный перечень показателей (существенных условий сделки), которые будут обсуждаться.
2. Не оценивают значимость вопросов для себя и оппонента (распределение «баллов полезности» — один из инструментов, есть и другие способы).
3. Не прогнозируют и не оценивают приемы, применяемые оппонентом для получения больших выгод (как он меняет восприятие ценностей обсуждаемых вопросов в свою пользу).
4. Не разрабатывают план действий по изменению ценности обсуждаемых вопросов в свою пользу.
5. Составив план, не отслеживают оперативно ход переговоров и не корректируют план действий.

В завершение главы покажу, как этот инструмент может быть применен при планировании и анализе результатов переговоров.

Рассмотрим мой любимый кейс: переговоры поставщика и розничной сети.

Кейс 2. Мы — поставщик молочной продукции.

Доля на рынке своего региона достаточно высока, но мы не лидер. Хотим начать поставки в розничную сеть, имеющую магазины как в нашем (несколько), так и в соседнем (большинство) регионе.

Часть магазинов расположена в отдаленных небольших населенных пунктах, так что могут возникать проблемы с доставкой небольших партий товара. Наша логистика позволяет осуществлять доставку в эти магазины.

Для сети товарная категория «Молочные продукты» является важной. С помощью молочной продукции поддерживается лояльность местного населения, кроме того, ее доля в товарообороте достаточно велика. Активно закупаются товары местных производителей.

Готовясь к переговорам, продавец должен подготовиться к нескольким наиболее вероятным сценариям переговоров.

1. Закупщик, чтобы уменьшить спектр обсуждаемых вопросов, может использовать вторую технологию и говорить, что «базовые условия контракта», и они не обсуждаются.

Закупщик: *«На сегодня мы активно развиваем сеть магазинов в небольших населенных пунктах, поэтому обязательное условие при выборе поставщика — возможность доставки продукции во все населенные пункты. Все постав-*

щики молочной категории готовы это делать. Как вы знаете, отсрочка платежа и объем премии определены Законом о торговле. Они так же не обсуждаются. Поэтому, если вы хотите стать нашим поставщиком, предоставьте предложение по цене, объему продаж и промо-план».

Что делать поставщику? Предложите два варианта моделей контракта — соответствующую базовым условиям закупщика и соответствующую нашим пожеланиям.

Поставщик: «Предложенная нами цена будет существенно зависеть от частоты, места и кванта поставки. Мы подготовили предложение с поставкой на ваш региональный распределительный центр. В этом случае мы сможем предложить минимальную цену и промо-план, приведенный в приложении. Учитывая, что вы оптимизировали поставки товаров с РЦ, наш товар будет значительно дешевле и прибыльнее для вас, чем молоко других производителей. При модели контракта с доставкой в торговые точки за наш счет цена, естественно, возрастет, а ваша прибыль уменьшится».

Укажите в таблице начальное распределение баллов ценности и как повлияли на него действия закупщика и поставщика.

Таблица 11. Распределение баллов ценности

Аспект	Показатель	Важность показателей		Корректировка ценностей		Распределение ценностей	
		Для заказчика	Для поставщика	Корректировка ценностей заказчиком	Ответная корректировка ценностей поставщиком	Для заказчика	Для поставщика
Условия закупки	Ассортимент						
	Предоставляемость						
	Объем закупок						
Стоимость	Цена товара						
	Цена доп. сервиса						
	Цена доп. гарантий						
	Бонус						
	Различные бонусы (в случае необходимости)						
	Форма оплаты						
Логистика	Сроки оплаты						
	Частота поставок						
	Место поставки						
Гарантии	Кто осуществляет поставку						
	Кол-во поставок						
	Объем гарантий, покрывающий стоимость товара						
	Частота и объем гарантийного обслуживания						
	Процедура предъявления претензий						
	Процедура получения возмещения						
	Сроки получения возмещения	0	0	0	0	0	0

2. Заказчик будет повышать значимость самого факта отгрузки для поставщика, чтобы уйти от обсуждения всех важных для него вопросов и навязать свои условия.

Заказчик: «На сегодня категория молочных продуктов имеет избыточное предложение, и к нам стоит очередь из поставщиков. Мы будем покупать только товары, дающие максимальную прибыль. Какую цену вы можете предложить, чтобы я отдал вам предпочтение?»

Что делать поставщику? Показывать, ч

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.