

18+

САМОУЧИТЕЛЬ ПЕРЕГОВОРЩИКА

300 кейсов и упражнений для развития навыков
переговоров с примерами из разных сфер бизнеса



НОВОЧАДОВ ВИТАЛИЙ

Виталий Новочадов

**Самоучитель переговорщика.
300 кейсов и упражнений
для развития навыков
переговоров с примерами
из разных сфер бизнеса**

«Издательские решения»

Новочадов В.

Самоучитель переговорщика. 300 кейсов и упражнений для развития навыков переговоров с примерами из разных сфер бизнеса / В. Новочадов — «Издательские решения»,

Книга представляет собой сборник 300 кейсов и упражнений для самостоятельного формирования навыков коммерческих переговоров. Это практическое руководство для тех, кто хочет стать профессиональным переговорщиком, но не готов проходить обучение на очных тренингах. Позволяет развивать навыки в удобном для читателя темпе и формате, на примерах разнообразных переговорных ситуаций из бытовой жизни и разных сфер бизнеса.

© Новочадов В.

© Издательские решения

Содержание

Вводное слово	6
Подготовка к переговорам	11
Управление контактом	20
Представление	24
Активное слушание	36
Деловой комплимент	41
Малый разговор (смол-ток)	47
Стоп-лист фраз в переговорах	51
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Самоучитель переговорщика 300 кейсов и упражнений для развития навыков переговоров с примерами из разных сфер бизнеса

Виталий Новочадов

Иллюстрации Изображения сгенерированы ИИ (Jay Flow)

Оформление обложки Изображения сгенерированы ИИ (Jay Flow)

© Виталий Новочадов, 2026

ISBN 978-5-0070-1385-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вводное слово

Жили-были две большие федеральные торговые компании. Хорошо жили, потихоньку поглотили всех своих конкурентов и поделили бизнес в стране пополам, стали друг для друга главным и единственным конкурентом. Между компаниями не поддерживались никакие контакты, даже на работу не принято было брать кандидатов, которые успели до этого поработать у «соседа». В каждой компании был свой отдел обучения, на бесконечных тренингах торговому персоналу рассказывали, насколько лучше их продукт и стандарты работы по сравнению с конкурентом. В каждом отделе обучения, понятное дело, был свой руководитель. И вот однажды случилось невообразимое — оба руководителя встретились лицом к лицу за одним дискуссионным столом. Впервые увидели друг друга и рассказали на публике о том, как они строят учебный процесс. Выяснилось, что один из них защитил кандидатскую диссертацию по переговорам, сделал глубокий исторический анализ авторов и подходов, и теперь в этой компании на тренингах транслируется правильная, современная методология обоюдного выигрыша «win-win». Исходя из этой методологии, сотрудники строят процесс переговоров. А во второй компании, наоборот, меньше внимания уделили теоретическим подходам, зато выделили большое количество отдельных переговорных навыков и сфокусировались на их развитии. Как эти навыки применять на практике там решают сами сотрудники в зависимости от переговорной ситуации и стоящих целей. Таким образом, в компаниях сложились два противоположных подхода к обучению, и на встрече разгорелась жаркая дискуссия между руководителями. Кто же из них более прав? Что важнее — хорошая теория или хорошая практика? Правильная идеологическая подготовка менеджеров или отточенные до автоматизма переговорные навыки? Конечно, оба подхода имеют право на существование, не противоречат и даже дополняют друг друга. Вот только вторая компания, где сфокусировались на развитии навыков, год за годом уверенно отжимает долю рынка у первой, и дальше продолжает это делать.

Любопытная история. К чему я ее вспомнил?

Пробежимся взглядом по полкам книжных магазинов (онлайн или офлайн), посмотрим, что у нас пишут по теме переговоров. Много чего пишут, начиная от философии переговоров, общих принципов и подходов, и заканчивая жизнеописанием известных переговорщиков. Много рассуждений о том, как правильно проводить переговоры, и это все, конечно, тоже важно и полезно. Намного меньше пишут о тактике переговоров, о конкретных переговорных приемах. И очень мало, почти ничего нет для тренировки переговорных навыков. Предполагается, что книги для этого не предназначены. Отрабатывать навыки — это типа только на очных тренингах по переговорам, или на дорогущих компьютерных тренажерах.

По самбо может быть учебник, причем, с детальными картинками как делать захват и бросок. А вот по переговорам самоучителя якобы быть не может. Не порядок, предлагаю ликвидировать данное недоразумение.

Уважаемый читатель, данная книга — не теоретический учебник, и не сборник рекомендаций. Это **практическое пособие**, здесь собраны кейсы и упражнения для развития навыков коммерческих переговоров. Именно коммерческих, а не политических, судебных или каких-то еще. Всего триста заданий со сквозной нумерацией. Теории здесь не больше, чем необходимо для выполнения заданий, поэтому некоторые вопросы сознательно раскрыты максимально кратко.

«Читать» эту книгу абсолютно бессмысленно. Книга вообще не для чтения, а для практической отработки. Ее название не случайно. Каждая глава — это не только новые знания, но и ваш личный тренировочный полигон. Практикуйтесь, возьмите ручку или карандаш, и вписывайте в задания свои ответы. Такое обучение может быть даже более эффективным, чем на

очном тренинге по переговорам. Чтобы дать письменный ответ, приходится задумываться над точностью формулировок в большей степени, чем на тренинге при устных ответах. Поэтому, чем больше вы испишите книгу, тем больше получите от нее пользы.

Возможно, сперва какие-то задания покажутся трудными. Не бойтесь ошибок, они — лучшие учителя. Эта книга создана именно для того, чтобы вы могли ошибаться здесь, самостоятельно анализировать ошибки, а затем с уверенностью выходить на реальные переговоры.

В книге **много примеров** не только из бытовой жизни, но также из разных сфер бизнеса. Примеры не «придуманные», отражают реальные переговорные ситуации, опыт автора и участников его тренингов. Разные сферы бизнеса приведены не случайно. Это показывает, что в коммерции переговорные навыки являются практически универсальными, специфика бизнеса влияет на результат меньше, чем некоторым кажется. Хороший переговорщик вполне сможет выигрывать переговоры не только в своей сфере, но и в смежных (после небольшого переобучения).

Не ищите в книге «особо секретные» переговорные техники, здесь не будет описания каких-либо хитрых или редких приемов, которые могут пригодиться раз в жизни (или не пригодиться никогда вообще). Зато в книге детально отрабатываются навыки, которые нужны на каждой переговорной встрече, позволяют выигрывать переговоры **уверенно и стабильно**. Текст этих страниц является выжимкой из тренингов, которые автор проводил в разных компаниях за последние годы, и оттачивался на совместных визитах к клиентам. Влияние данного обучения на бизнес-результат неоднократно измерялось, в том числе в рублях прибыли. Поэтому можете смело рассматривать покупку данной книги как инвестицию в свою личную историю успеха.

Практически ничего из описанного в книге не является какими-то «уникальными авторскими» разработками. Если какие-то техники и приемы работают на практике, используются переговорщиками в разных сферах бизнеса, транслируются в тренингах для торгового персонала, через которые проходят сотни и тысячи человек, ничто из этого по определению не может быть «авторским». Даже если ты как тренер действительно придумал что-то новое и интересное, после первого же тренинга оно «уходит в народ» и можно смело забыть про свое авторство. Действительной ценностью этой книги является четкая, стройная и понятная система изложения, отсутствие «словесного балласта», и самое главное — упражнения, позволяющие каждому самостоятельно, быстро, в удобном для себя темпе совершенствовать свои переговорные навыки без посещения тренингов.

Вот как **отзываются о книге** эксперты по обучению, которые уже знакомы с её содержанием.

Татьяна Купинская, начальник отдела обучения (Минск): «Перед многими руководителями и менеджерами по обучению часто стоит нелёгкая задача — как разработать универсальную программу, которая позволит развивать навыки сотрудников разного уровня. Данная книга решает этот вопрос. Обучаться с её помощью могут как новички, так и профессионалы. Благодаря логично выстроенной структуре, сотрудник в ходе обучения усвоит весь переговорный цикл от установления контакта с клиентом до эффективного торга».

Юрий Багров, тренинг-менеджер (Оренбург): «Может показаться, что мастерство профессиональных переговорщиков держится на природной харизме и блестящей импровизации. Их реакции быстры, аргументы точны, а решения своевременны. Но на самом деле их мастерство — результат владения чёткими алгоритмами и инструментами переговоров. Эта книга — гид в мире эффективных переговоров. Она пошагово разбирает весь процесс, показывает, какие техники применять на каждом этапе, и дает практические упражнения для отработки навыков. С ней можно перестать полагаться на удачу и осознано строить переговоры, шаг за шагом, прием за приемом становясь настоящим мастером переговоров».

Анна Изюмская, руководитель отдела обучения (С-Петербург / Москва): «Материал книги позволяет сотруднику понять свой текущий уровень подготовки, самостоятельно детально проработать области для улучшения и практически закрепить изученный материал».

Андрей Абрамович, тренинг-менеджер (Владивосток): «По каждому разделу дан необходимый теоретический материал, который автор разбирает на примерах из разных отраслей бизнеса, а также бытовых ситуаций. И, самое главное, в книге сразу даются задания для самостоятельной отработки каждого навыка и каждой техники. По сути, это подстрочник очень хорошего и технологичного тренинга. Считаю, что данная книга будет незаменима для начинающих переговорщиков, и очень полезна для тех, кто уже имеет опыт, чтобы расширить арсенал используемых переговорных техник».

Артём Щербина, руководитель по обучению (С-Петербург): «Рекомендую для отделов продаж как обязательный практикум, как книгу-инструкцию профессиональным переговорщикам для систематизации переговорных навыков и техник. С учётом того, что книга является практикумом, заставляет подумать и глубже погрузиться в материал».

Павел Юдин, эксперт по сквозному управлению развитием, бизнес-тренер (Москва): «Не думал, что когда-нибудь книга сможет заменить живой тренинг по проведению переговоров. Эта работа полностью опровергла мои представления по этому вопросу. Считаю, что эта книга должна быть настольной у всех, чья повседневная деятельность связана с переговорами. Удобно, готовясь к важным переговорам заглянуть в нее и вспомнить основные правила. Читается легко, примеры понятные, много практики. Очень порадовало, что есть возможность не только выполнить упражнение, но и проверить себя на корректность их выполнения. Спасибо автору за большое количество реальных кейсов из разных сфер бизнеса и повседневной жизни».

Алексей Хворостьянов, тренинг-менеджер (Челябинск): «О переговорах написано множество книг, из которых можно почерпнуть много полезно информации. И в то же время, знать не равно уметь. Кто постоянно занимается переговорами, тот знает, что в реальной ситуации каждый „падает“ до уровня своих навыков и никогда не „взлетает“ до уровня своих знаний. Читателю этой книги в этом плане сильно повезло: он держит в руках не просто очередную книгу, а настоящий тренажер по переговорам. В ней содержится необходимый концентрат теории, основанной на реальных событиях, и множество интересных упражнений, заданий для отработки навыков. Уверен, что для многих читателей эта книга может стать настоящей „библией“ переговорщика».

Дмитрий Пыпин, психолог, тренинг-менеджер (С-Петербург): «Здесь много кейсов, упражнений и ситуаций, где нужно думать и формулировать свои ответы. Как бизнес-тренеру, мне очень близок такой практический формат, книгу можно использовать как тренажёр для менеджеров, ведущих переговоры, и их руководителей. С точки зрения психологии, ценно, что книга учит смотреть на переговоры глазами другой стороны и думать в логике интересов, а не только позиций. Это хорошо структурированный, рабочий инструмент для тех, кто хочет именно развивать свои навыки переговоров, а не просто читать о них».

Сергей Филимоненко, ведущий эксперт по обучению и развитию (Москва): «Эту книгу можно смело назвать настольной для переговорщика, многолетний опыт автора изложен понятно и в доступной форме, что позволяет переговорщику освоить методику и сразу применять в своей работе. Стилль написания и примеры из практики превращают книгу в увлекательный рассказ, который можно прочитать „залпом“ за несколько вечеров. Книга также полезна опытным мастерам переговоров, которые могут найти для себя ценные рекомендации для всех этапов переговорного процесса».

Владимир Борзов, бизнес-тренер (Алексин): «Как известно, знания, умения и навыки — это три последовательных этапа обучения, позволяющие человеку быть эффективным. Данная книга написана точно в рамках данной концепции, представляет собой удобный формат полу-

чения знаний, формирования умений и превращения их в навыки. Даже если вы считаете себя опытным менеджером, содержание книги всё равно будет для вас интересным и полезным».

Александр Сороковик, бизнес-тренер (С-Петербург): «Для меня, бизнес-тренера из ритейла, эта книга интересна в первую очередь с практической точки зрения. Навыки переговоров — одни из самых востребованных, как правило, данная потребность закрывается в организациях внутренними программами обучения. Автор книги дает иной подход: полноценный пошаговый алгоритм развития переговорных техник на примерах и практических заданиях при минимальной теории, что требует некоторой подготовки со стороны читателей. Название точно отражает ее суть — практика, практика и еще раз практика. Мне было интересно выполнять задания, которые отлично дополняют материал. В примерах даются не только рекомендации к ответам, но и подробно объясняется, почему это может быть именно так. За каждым словом автора, к мнению которого я отношусь с большим уважением, стоит практический опыт ведения переговоров. Возможно, для некоторых читателей она не покажется простой, но это нормально. Книга будет интересна широкому кругу специалистов, для которых переговоры — это часть успеха в работе. Я желаю всем читателям книги расширить арену торга на переговорах в части применения изложенных автором инструментов».

Октай Байрамов, HR бизнес-партнер (Воронеж): «Книга написана так просто и понятно, что любой желающий может с успехом погрузиться в специфику переговоров».

Андрей Сорокоумов, бизнес-тренер, консультант (С-Петербург): «Содержание книги многослойно. Именно эта особенность позволяет её рекомендовать и начинающим переговорщикам, и профессионалам со значительным стажем. Каждый читающий сможет снять „свой“ слой смыслов в соответствии со своим текущим запросом и уровнем подготовки. Вдумчивый читатель сможет обращаться к этой книге вновь и вновь, совершенствуя свои навыки или переходя к другим сферам деятельности».

Андрей Волосов, коуч и бизнес-тренер (Краснодар): «Начал читать, незаметно для себя перешел в диалог с автором и увлекся выполнением практических заданий. Понравились примеры, очень рабочие и актуальные. Рекомендую каждому, кто хочет стать реальным переговорщиком, взять эту книгу и исписать, смело исчеркать записями своих мыслей, не боясь ошибок».

Анна Зинкина, директор по персоналу, бизнес-тренер, коуч, психолог, кандидат педагогических наук (Омск): «Ценность любого профессионала в том, что он может передавать свой опыт и развивать компетенции команды. Данная книга предоставляет большие возможности для развития навыков переговоров сотрудникам торговых команд, их наставникам — для организации сопровождения, а тренерам — для наполнения учебным материалом тренингов по переговорам и коммуникациям. Подготовка определяет успех любого мероприятия, и эта книга дает для этого надежную опору».

Евгения Месхи, менеджер по профессиональному обучению (Москва): «Книга — чистое золото! В ней вы найдете готовый материал с четкими алгоритмами, которые помогут провести качественное обучение и снять страх у команды перед сложными клиентами. Особенно ценно, что в книге разбираются не только техники, которые вы можете использовать в ходе переговоров, а также достойное количество примеров. Это не просто книга для чтения, это настольный учебник для тех, кто хочет превратить переговоры в управляемый процесс, а не в игру в „угадайку“. Рекомендую как базу для любого корпоративного обучения».

Максим Линьков, бизнес-тренер (Москва / Ростов-на-Дону): «Небольшая книга, но в ней уместились большое количество кейсов для самостоятельного решения, примеры живых диалогов, вся нужная теория плюс блок-схемы с иллюстрациями. Книга-практикум, по сути „два в одном“, на выходе получается готовый конспект по техникам переговоров, заполненный своими руками. Книгу рекомендую однозначно».

Бизнес — это, в первую очередь, про переговоры. Не важно, вы делаете бизнес самостоятельно или работаете наемным менеджером, но вы постоянно ведете переговоры с внешними или внутренними клиентами, постоянно о чем-то договариваетесь. Более того, жизнь в целом — это тоже, в значительной степени, про переговоры. Если вы хороший переговорщик, то к вам люди тянутся, любое ваше дело само спорится, складывается легко и успешно. В огромном количестве должностей и профессий навыки переговоров оказываются ключевыми, но, почему-то, именно этим навыкам не учат ни в школе, ни в институте. Если сейчас вы открыли «Самоучитель переговорщика», значит, у вас есть возможность ликвидировать этот досадный пробел. Успешного, интересного, и главное, полезного вам обучения!

Подготовка к переговорам

Допустим, у вас есть некоторые интересы: вы хотите что-то получить, чего-то добиться. И допустим, что реализация этих интересов в той или иной степени зависит от какой-то другой стороны. Например, от другого человека, или группы лиц, или организации. Если у этой другой стороны нет своих интересов по данному вопросу, можно просто попросить или убедить пойти вам навстречу. Если свои интересы есть, то придется как-то договариваться. Вот этот процесс и называется переговорами.



Переговоры — дело сложное и интересное. В футболе есть четкое количество игроков и правила, в шахматах тоже есть четкое количество фигур и правила. В переговорах может быть разное количество участников, сложные комбинации сил и интересов — поэтому не всегда можно понять, в какую игру попытается играть другая сторона, пока переговоры не начнутся.

Но вы же не хотите, чтобы вас застали врасплох, верно? Вы захотите заранее просчитать поведение другой стороны, и подумать, что делать в ответ. Иначе своих целей вы не добьетесь, а все получит другая сторона, или вообще никто ничего не получит. Тем самым вы начинаете подготовку к переговорам.

Таким образом, любые переговоры начинаются с подготовки. Чем важнее вопросы переговоров, чем реже переговорные встречи, чем сложнее бизнес, тем тщательнее подготовка.

Давайте разберем, как осуществляется подготовка к коммерческим переговорам. Вам предстоит переговорная встреча с некой стороной, с которой вы делаете (или только планируете делать) бизнес. Например, вы являетесь поставщиком, а другая сторона закупщиком. Или вы являетесь подрядчиком, а другая сторона заказчиком. Или вы являетесь арендатором, а другая сторона арендодателем. Или наоборот, не важно. Результаты переговоров будут измеряться в деньгах, иногда — очень больших. Поэтому вы вряд ли пойдете проводить переговоры спонтанно, рассчитывая «на удачу». Вы будете формировать план переговоров, то есть, осуществлять **содержательную** подготовку. Лучше, если вы даже составите некоторый чек-лист, по которому проверите, все ли важные моменты учтены. Перечислим, какие пункты попадут в чек-лист.

- Если вы уже встречались ранее, вы должны вспомнить прошлые переговоры: когда они проходили, какие были цели сторон, какие тактики применяли стороны, какие в итоге были достигнуты договоренности (если были достигнуты).

- Далее нужно проанализировать текущую ситуацию: что из договоренностей реализовано, какие сейчас существуют актуальные проблемы и возможности, какие должны быть сделаны следующие шаги и в какие сроки.

- Исходя из этого, сформировать список вопросов переговоров. Нужно понять, кто принимает решение по каждому вопросу (или влияет на принятие решения). Вовсе не факт, что это будет один и тот же человек. В соответствии с этим, становится понятно, кто ещё должен быть привлечен к переговорам или проинформирован.

- По каждому вопросу определить цели (о чем нужно договориться) и интересы (зачем и почему это нужно). Цели всегда формулируются в видевилки от максимума, который вы хотите получить, до минимума, на который вы можете быть согласны. Это обязательно нужно сделать заранее, чтобы понимать свое пространство для маневров, и чтобы после окончания переговоров не кусать локти от того, что достигнутые результаты вас не сильно устраивают, а изменить уже ничего нельзя. Очень полезно также попытаться просчитать максимумы и минимумы другой стороны, чтобы понимать, где могут быть точки соприкосновения (и могут ли быть вообще).

- Кроме целей по бизнесу, отдельно рассматривается цель по развитию взаимоотношений. Насколько вы заинтересованы в развитии отношений с другой стороной, насколько другая сторона заинтересована в развитии отношений с вами? Какой у вас сейчас уровень взаимоотношений и доверия? Какой уровень необходим для достижения цели переговоров? Если уровень недостаточный, что будете делать, как формировать отношения?

- Теперь переходим к тактике. Проанализируйте: какие сильные и слабые стороны у вас к началу переговоров? Какие сильные и слабые стороны у другой стороны? Вопрос не праздный, потому что позволяет просчитать тактику переговоров вашу и другой стороны. Понятно, что по каждому вопросу переговоров для достижения своих целей вы будете опираться на сильные стороны (тактика достижения победы) и пытаться прикрывать слабые (тактика защиты), и то же самое будет делать другая сторона.

- Что может помешать достижению договоренностей (и что, наоборот, может поспособствовать их достижению), какие могут быть возражения (почему они могут появиться, кто их скорее всего выдвинет), и как эти возражения преодолеть?

- Если преодолеть возражения не получится, подумайте, на какие уступки вы готовы пойти? По каким вопросам? Что попросите взамен на свои уступки? На какие уступки, скорее всего, будет согласна пойти другая сторона? Что из этого вам может быть интересно в первую очередь?

- Если по какому-либо вопросу уступки невозможны, или не будут приняты другой стороной, какой у вас в этой ситуации может быть альтернативный план действий? Если «плана Б» нет, что будете делать?

- И в конце проработка организационных моментов: нужно написать повестку (порядок и тайминг обсуждения вопросов), сделать все расчеты, подготовить визуализацию (презентацию в электронном и бумажном виде). Если вы будете вести переговоры не в одиночку, то распределить роли и задачи в своей команде (кто за какой вопрос отвечает, кто будет делать записи), и т. д.

Конечно, чек-лист будет несколько различаться в зависимости от специфики бизнеса и целей переговоров. Важно, чтобы в нем была внутренняя логика: ваши интересы адекватны сложившейся ситуации, диапазон целей четко отражает интересы, в соответствии с ресурсами грамотно сформирована тактика, которая далее реализована в виде конкретных переговорных техник и приемов. И такой же расклад сделан по поводу другой стороны. Вот тогда на пере-

говорах будет мало неожиданного, вы будете готовы к любому повороту событий и сможете уверенно управлять процессом.

Кроме содержательной подготовки, есть еще **психологическая** подготовка. Это в политике можно «долго сидеть на берегу реки, пока мимо не проплывет труп врага» (как говорили древние восточные мудрецы, но это не точно). Коммерческие переговоры подразумевают лидерование, активное управление процессом переговоров. В этом плане коммерческие переговоры имеют много общего с продажей, и начинаются, в общем-то, как продажа. Отличие между ними только то, что в продажах менеджер имеет типовое коммерческое предложение, и не имеет полномочий его менять. А в переговорах менеджер может приступить к формированию варианта решения совместно с другой стороной, если не смог «продать» свое первоначальное предложение. И в том, и в другом случае ему нужно удерживать инициативу: управлять вопросами (с помощью вопросов вести оппонента «под локоток» с одного этапа продажи / переговоров на другой), управлять повесткой встречи (финишировать обсуждение одних вопросов и переходить к другим), уметь перехватывать инициативу, если другая сторона попытается ее отобрать (а она, скорее всего, попытается). Это требует не только развитых коммуникативных качеств, но и высокой уверенности в себе (которая берется в том числе из тщательной содержательной подготовки), умения «держаться удар» (стрессоустойчивости, способности выдерживать психологическое давление), и развитых аналитических навыков (поскольку коммерческие переговоры — это всегда наполовину математика, умение анализировать ситуацию, существующие возможности, и оцифровывать выгоды своего предложения).

У нас с вами практикум, поэтому достаточно теории и пора переходить к практической отработке. Сейчас будет несколько кейсов с описанием разных переговорных ситуаций. Вам надо будет подготовиться к переговорам, а для этого сформировать чек-лист. После каждого кейса напишите по пунктам, что вы должны сделать, прежде чем отправляться на данные переговоры.

Для разминки начнем с простой житейской ситуации. Допустим, вы сдаете квартиру и хотите поднять аренду. В квартире уже несколько лет живет семья, платят исправно и вообще не доставляют никаких хлопот. У вас с ними сложились вполне неплохие отношения, вы можете через них решать какие-то вопросы по мелкому ремонту, коммуникациям с управляющей компанией, и т. д. При этом понимаете, что стоимость аренды не менялась уже три года, и вы недополучаете прибыль, а это непорядок. Конечно, можно самому решить, на сколько поднимать аренду и объявить об этом директивно (по принципу «не нравится — освобождайте жилье»). Это тоже будут переговоры, но уже из разряда жестких. Но для того, чтобы в данном случае применять жесткие переговоры, оснований нет. Если вы примените давление без достаточных оснований, можете потерять лояльность жильцов. Если они съедут, понадобится некоторое время, чтобы снова сдать квартиру, и на этом вы потеряете деньги. Поэтому нужно поднять аренду так, чтобы они приняли повышение. Достигнутый результат должен вас устраивать, потому что договоренности заключаются на весь следующий год. Итак, напишите пять пунктов, которые предстоит обдумать, прежде чем отправляться на встречу с жильцами. Ниже я приведу свои варианты — просьба заранее не смотреть и предложить свои. Тем более, что мои варианты вовсе не обязательно являются идеальными, возможно, вы предложите что-то получше.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Надеюсь, вы не поленились взять ручку / карандаш и по пунктам вписали свои варианты. То есть, сначала я вам рассказал про подготовку к переговорам, потом вы попробовали сами на данном примере, и сейчас можете сравнить с моими вариантами, сделать выводы, какие пункты получились лучше у вас, а какие у меня. В итоге мы вместе сможем создать отличный рабочий чек-лист по данной ситуации переговоров. Порядок пунктов не критичен, давайте сфокусируемся на содержании.



Итак, предстоят переговоры с жильцами по повышению стоимости аренды квартиры. Как бы действовал я в этой ситуации? Наверное, для начала с помощью интернет-ресурсов проанализировал актуальную стоимость аренды аналогичных квартир в данном районе. Например, если у меня квартира «брежневка», я бы поднял объявления за последний месяц о сдаче «брежневок» и пересчитал стоимость аренды за квадратный метр. Тогда у меня появится понимание, какой примерно должна быть сейчас аренда моей квартиры. Если все найденные объявления я заносил в файл Excel, то можно подсчитать не только среднее значение метра, но и среднее отклонение. И тогда появится абсолютно обоснованный диапазон для переговоров от максимума до минимума.

Если на встрече с жильцами этих данных вдруг окажется недостаточным, и у них возникнут возражения, тогда нужны ещё какие-то хорошие аргументы. Например, о размере инфляции. Если я не повышал аренду три года, то пригодятся данные Росстата по инфляции за дан-

ный период. Прибавляем к нынешней стоимости процент инфляции, получаем обоснованную стоимость аренды. Она примерно совпадет со стоимостью, рассчитанной по арендному рынку.

Если вдруг и этих аргументов окажется мало, надо будет напомнить им преимущества аренды именно моей квартиры (мои «сильные стороны»). Например, в моей квартире хорошая мебель, дом расположен в удобном районе (школа, магазины, много зелени, парковка), и вообще я лояльный арендодатель, не возражаю против домашних животных, быстро решаю вопросы. Каждый из этих аргументов по отдельности является не слишком «сильным», поскольку уже известен моим жильцам, но в совокупности они очень даже способны повлиять на исход переговоров.

Мне нужно понимать, какую позицию займут жильцы на переговорах. Какие у них будут аргументы в пользу того, чтобы сбить цену? Например, они могут утверждать, что повышение аренды является для них неподъемным. При этом я знаю, что глава семьи работает в IT-сфере, а для данной сферы в последние годы характерен достаточно активный рост заработной платы. Они могут жаловаться на то, что до этого района так и не дотянулось метро, несмотря на многолетние обещания городской администрации. При этом я знаю, что данный вопрос не является критичным, поскольку в семье есть автомобиль. Что ещё?

Наконец, мне нужно определиться с тактикой ведения переговоров. Тактика должна чётко работать на мои цели, при этом соответствовать уровню отношений с жильцами, не испортить отношения (оставить такими же или улучшить). Исходя из этого, я бы вынес на переговоры максимальный размер повышения аренды (максимум из своего диапазона, подготовленного для переговоров). Если жильцы его примут, я получу максимально допустимую прибыль от сдачи квартиры, при этом отношения не испортятся. Если не примут, я снижу повышение до оптимального размера, это будет мой шаг им навстречу, и отношения улучшатся. Или в качестве дополнительного бонуса разрешу что-то, что раньше не разрешал (например, переклеить в квартире обои, как они давно хотели, и даже частично возьму на себя расходы).

Согласитесь, если подобным образом подготовиться к переговорам, заранее обдумать все аргументы и контраргументы, вряд ли на переговорах может пойти что-то не так.

Давайте разберем ещё один кейс, теперь уже из бизнеса. Представим себе, что вы начальник производства мебельной фабрики, делаете мягкую мебель под заказ: диваны, кровати, кресла. Наступает лето, а значит, впереди сезонный рост продаж. Люди будут делать в квартирах и на дачах ремонт, многие из них захотят обновить свою мебель. Под рост продаж вам нужно закупить дополнительный объём тканей, а также пенополиуретана (ППУ) разной степени жесткости для наполнения мебели. Более того, до вас дошла инсайдерская информация, что крупнейший производитель ППУ будет повышать цены на 10—15%, тоже рассчитывая на рост спроса. И на самом деле, вы давно хотите увеличить складские запасы комплектующих для производства, неоднократно поднимали этот вопрос перед генеральным директором, но каждый раз получали аргумент об отсутствии дополнительных оборотных средств. Завтра вам предстоит очередная встреча с генеральным директором, минут 20—30, где вы хотите снова поднять вопрос закупок. Напишите пять пунктов, которые вам предстоит обдумать, прежде чем отправляться на эту встречу.

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____



Начинаем с анализа сложившейся ситуации. Какой уровень запасов сейчас поддерживается на складе? Сколько в запас вложено средств? Как часто возникают случаи задержки изготовления заказов из-за отсутствия тех или иных комплектующих?

Переходим к прогнозу. Какой можно прогнозировать сезонный рост спроса на примере прошлых лет? Если спрос вырастет, на сколько при этом увеличатся сроки изготовления из-за нехватки комплектующих? Как это отразится на продажах, какие может принести убытки? Если впереди сезонный рост спроса, какой дополнительный объем комплектующих понадобится? Если производитель ППУ действительно поднимет цены на 10—15%, в какие дополнительные затраты это выльется для фабрики? Если закупить большую партию до повышения цен, сколько это будет стоить? На сколько этих запасов хватит?

Теперь можно сделать финансовый расчет своей идеи: сколько и чего нужно закупить, в какие сроки, сколько это будет стоить, и какие выгоды в деньгах это принесет фабрике. Понятно, что генеральный директор все это «порезет», но нужно заранее рассчитать, сколько просить по максимуму, чтобы в итоге получить хоть что-то.

Далее стоит подумать, какую позицию займет в этот раз генеральный директор. Хватит ли ему данных для принятия решения? Какие у него будут дополнительные вопросы? Какие будут возражения, что на них можно ответить? Например, опять может быть аргумент о нехватке оборотных средств и высокой стоимости кредитов. Значит, нужно заранее подсчитать, во что обойдутся заемные средства и сравнить с теми возможными убытками, которые могут быть получены при нехватке комплектующих на производстве. Что для него будет критичнее — дополнительные вложения или дополнительные убытки? Информацией о закрединованности фабрики владеет главный бухгалтер, следовательно, нужно позвонить и выяснить детали.

Наконец, нужно определиться с тактикой. На встречу с генеральным директором будет максимум полчаса. Значит, нужно сразу привлечь его внимание к проблеме, перед которой стоит производство. Лучше начать встречу с описания возможных убытков, недополученной прибыли и репутационных рисков, и уже далее предлагать свое решение. Например:

— *У нас в прошлом году в июле было 12 задержек по заказам из-за нехватки ППУ. Мы потеряли двух крупных клиентов. Вот расчёты.*

— *В этом году поставщик готовит повышение цен. Если не закупить сейчас, через месяц те же деньги принесут на 15% меньше товара.*

Только после этого предлагать решение:

— *Я посчитал, что закупка такого-то объёма до повышения цен сэкономит фабрике X рублей и обеспечит бесперебойную работу на четыре месяца.*

Когда вы начинаете с выгоды и экономии, а не с просьбы, вас слышат по-другому. Понятно, что генеральный директор видит картину целиком, а вы в роли начальника производства — только свой участок. Ваша задача: перевести «хочу закупить» в «вот сколько денег мы сэкономим / заработаем, если сделаем так».

Как видите, этот кейс ничуть не сложнее предыдущего. И в одном кейсе, и в другом на переговоры выносятся всего один вопрос: в случае переговоров с жильцами вопрос стоимости аренды квартиры, в случае переговоров с руководством вопрос объёма закупки комплектующих для производства.

Переходим к следующему кейсу. Допустим, есть сеть парфюмерно–косметических магазинов «Лилия», и вы являетесь одним из поставщиков для этой сети, представляете компанию, производящую шампуни. Недавно вами было сделано предложение включить в ассортимент сети пять ваших новых чудесных шампуней с разными тропическими эфирными маслами. Вам казалось, что это отличное предложение по разумной цене, и эти шампуни в сети будут хорошо продаваться. Однако, менеджер по закупкам сети отказался от предложения, мотивируя это отсутствием места на полке и ограниченностью матрицы. По его словам, «общее количество позиций в данной категории уже более 130, что полностью покрывает потребности сети и покупателей». В конце концов, вам удалось уговорить его на очные переговоры по этому вопросу.

Включите логику: как бы вы готовились к этим переговорам, если бы были «продвинутым» менеджером по работе с сетями? Напишите пять пунктов, которые вам предстоит обдумать, прежде чем отправляться на переговоры.

11. _____

12. _____

13. _____

14. _____

15. _____



В отличие от предыдущих кейсов, на эти переговоры вынесено уже несколько вопросов. Хотя, и эти переговоры могут оказаться не сложными, если к ним хорошо подготовиться.

Как вы уже знаете, начинать нужно с анализа сложившейся ситуации. Менеджер по закупкам говорит, что на полках нет места для нового товара — нужно детально разобраться, насколько это соответствует действительности. У закупщиков чаще всего нет времени регулярно посещать магазины, поэтому отправляйтесь в магазины сами. Посмотрите ситуацию с выкладкой товара: какое есть торговое оборудование, насколько оно заполнено, какой товар представлен, есть ли дополнительные места продаж (дисплей, диспенсеры), насколько они тоже заполнены. Если дополнительных мест продаж нет, есть ли возможность для их установки (есть ли свободные, не используемые площади на проходных местах в магазинах). Даже если полученная информация не поможет прямо сейчас, она очень пригодится в дальнейшей работе с заказчиком. И менеджер по закупкам наверняка будет благодарен за свежие данные о ситуации в магазинах, поскольку это значительно экономит его рабочее время.

Если менеджер по закупкам говорит, что существующий ассортимент шампуней полностью покрывает потребности покупателей, также нужно провести анализ, насколько это верно. Тем более, что вы все равно поедете по магазинам. Посмотрите, какой ассортимент и каких производителей уже представлен в сети, какие ценовые сегменты он покрывает, насколько удовлетворены потребности всех покупателей. Вы предлагаете пять новых шампуней, а на какой сегмент покупателей они рассчитаны, на какие их потребности? Есть ли в магазинах эти покупатели, достаточно ли для них товара? В частности, есть ли ещё какие-то шампуни других производителей с тропическими эфирными маслами? Если есть, то конкурируют ли с вами, по отношению к вам они дороже или дешевле, по качеству лучше или хуже?

На основании осмотра ситуации в магазинах станет понятно, нужны ли какие-то дополнительные мероприятия по продвижению вашего товара. Возможно, нужны промо-акции, чтобы покупатель обратил внимание на ваш товар. Какая будет механика этих мероприятий, как долго и как часто нужно их проводить? Как это будет согласовано с теми промо-акциями, которые уже проводятся в сети? Какой будет промо-бюджет, сколько у вас может запросить сеть и сколько вы готовы дать?

Теперь можно сделать предварительные расчеты: какую наценку вы будете рекомендовать сделать на свой товар? Какой будет товарооборот — сколько ориентировочно штук вашего товара сеть сможет продать за месяц? Какую на этом сеть получит маржу, какую валовую при-

быль? Считайте экономику того предложения, с которым поедете на переговоры. А заодно просчитайте варианты, насколько можете подвинуться по объёму поставки, количеству SKU (ассортиментных единиц), отпускной цене, промо-бюджету. В итоге должен получиться идеальный вариант предложения, который будем продвигать на встрече, и минимально допустимый вариант, ниже которого сделка прекращает быть рентабельной. С переговоров мы должны вернуться с результатом, который должен находиться где-то в этом диапазоне.

Также нужно подумать, какую позицию займет менеджер по закупкам на переговорах. Если он согласился на переговоры, значит, ему все-таки интересно ваше предложение. Появятся ли у него какие-то ещё возражения кроме того, что в магазинах нет места? Если он будет требовать, например, снизить цену или увеличить промо-бюджет, какая у него при этом может быть аргументация? Какие у него КРІ (ключевые показатели эффективности), за выполнение которых он получает свой бонус? Как ваше предложение может помочь ему выполнить эти показатели?

И теперь осталось определиться с тактикой ведения переговоров. Например, понадобится дополнительное установление контакта, для этого лучше начать переговоры с обзора ситуации в магазинах. Показать фото выкладки, похвалить магазины и ассортимент (заранее подготовить пару комплиментов), обсудить возможности для развития продаж по категории шампуней в целом. Дать понять, что вы как поставщик заинтересованы в стратегическом партнёрстве, рассказать о возможности предоставления для сети льготных условий при увеличении объёмов закупки и соблюдении планogramм (стандартов выкладки товара). И только после этого переходить к своему предложению. Например:

- Установление контакта: *«Я объехал ваши магазины. Отличная выкладка в „Лилии“ на Профсоюзной, особенно зона ухода за волосами. Сфотографировал, если интересно — покажу».*

- Похвала + экспертиза: *«Ваш ассортимент шампуней действительно один из лучших в городе. Но я заметил одну нишу, которая не закрыта — тропические масла в среднем ценовом сегменте. У конкурентов это либо дорого, либо низкое качество».*

- Предложение: *«У меня есть пять позиций, которые закрывают именно эту нишу. Вот расчёты маржи, оборота и промо-бюджет. Я подготовил три варианта входа — от тестового до полного».*

- Работа с возражениями. Если закупщик снова скажет «нет места», показываем фото полок и говорим: *«Я вижу вот тут и вот тут можно поставить диспенсер. Если вы дадите добро — я сам привезу оборудование».*

Итак, давайте подведем **итоги** главы о подготовке к переговорам:

- К переговорам готовиться обязательно нужно.
- Подготовка к переговорам предполагает анализ сложившейся ситуации и интересов сторон, целей сторон, возможной тактики сторон.
- Цели должны быть подготовлены в виде диапазона от максимально желаемого до минимально допустимого.
- Если на переговоры вынесены вопросы, связанные с затратами и прибылью, нужно делать расчет рентабельности различных вариантов исхода переговоров. Также в этом случае нужно подготовить для переговоров оцифрованные аргументы.

Управление контактом

Как уже упоминалось выше, одна из целей, которая должна определяться при подготовке к переговорам, это развитие взаимоотношений. Данной целью можно пренебречь только в случае жёстких переговоров, когда стороны продавливают свои интересы в ущерб отношениям. Во всех остальных случаях доброжелательные отношения — необходимый позитивный фон переговоров, и обеспечивают достижение остальных целей.

Бывают люди — прирожденные коммуникаторы, которые обладают большим природным обаянием и легко устанавливают атмосферу доверия. Такие люди нередко вызывают у других неосознаваемое желание пойти навстречу, учесть их интересы в каких-то вопросах. Если вы относитесь именно к таким коммуникаторам, можете пропустить эту главу. Всем остальным приходится прилагать сознательные действия, чтобы устанавливать и поддерживать позитивный контакт с другими людьми, выстраивать доброжелательные деловые отношения, т.е. управлять контактом.

Зачем нужно **управление контактом** на переговорах:

- Для формирования позитивного первого впечатления о вас как о собеседнике, деловом человеке, переговорщике. Как известно, первое впечатление можно сформировать только один раз — потому оно и первое. Большей частью формируется в первые минуты встречи, при этом может быть очень устойчиво. Иногда требуется несколько месяцев, чтобы изменить негативное первое впечатление. Процесс нельзя пускать на самотек, в первые минуты встречи важно сознательно управлять формированием правильного первого впечатления.
- Для преодоления сопротивления контакту. Сопротивление контакту — это личностная защита от контакта с незнакомым человеком, может включаться в автоматическом, подсознательном режиме. Нередко является симптомом профессионального выгорания на должностях, предполагающих постоянное общение с другими людьми.
- Установленный личностный контакт является фундаментом для остальных этапов продажи / переговоров. Особенно это важно в отечественном менталитете, где, как известно, продает не компания компании, а человек человеку.
- Контакт создаёт предпосылки для того, чтобы переговоры прошли win-win, то есть интересы обеих сторон были удовлетворены. Это невозможно без первичного доверия сторон, каждая из которых должна быть уверена, что другая сторона не играет в собственную «тайную игру».
- Контакт служит профилактикой от скатывания в ситуацию жёстких переговоров. Более того, техники установления контакта зачастую позволяют вывести общение из жёстких переговоров обратно в конструктивное русло (подробнее об этом в другой главе, посвященной непосредственно жёстким переговорам).

История из жизни, зачем нужен личностный контакт. В некоторой компании у торгового представителя активность клиентской базы приближалась к 100%, лишь одна торговая точка упорно отказывалась с ним работать. Поскольку это был крупный универсам с большой проходимостью, подключить его к сотрудничеству стало для торгового представителя делом чести. Он регулярно туда наведывался, общался с продавщицами, помогал в выкладке товара. Когда в один из дней услышал, что у заведующей магазином день рождения, метнулся в цветочный магазин и подарил ей огромный букет цветов, ничего не прося взамен. Через несколько дней она сама ему позвонила и предложила подписать договор о сотрудничестве...

Вывод: контакт — это инвестиция. Иногда она окупается не сразу, но почти всегда.

В ходе своей истории человечество выработало очень широкий набор инструментов установления и поддержания контакта. Об этом уже написано такое количество книг, что можно собрать отдельную библиотеку. Поскольку у нас с вами практикум, глубоко в теорию погружаться не будем, бегло перечислим те из них, которые применимы в коммерческих переговорах.

- **Рукопожатие** — это допустимая в деловом общении форма тактильного контакта, позволяет быстро сократить дистанцию общения, является общепринятым «айсбрекером» (приемом ломки льда в общении). Также по силе рукопожатия получают первичную информацию о характере оппонента и его настроении на переговоры. Если рукопожатие слишком вялое, то оппонент, скорее всего, уйдет в пассивную позицию на переговорах. Если рукопожатие очень сильное, можно ждать от него стремления к доминированию, захвату инициативы, давлению.

- **Внешний вид.** Как вы знаете по русской пословице, провожают по уму, но встречают именно по одежке. Есть мощная психологическая техника контакта, которая называется «подстройка», и один из её видов — это подстройка по внешнему виду, стилю одежды. Например, однажды руководитель департамента одной крупной IT-компании отправился на всероссийскую выставку, посвященную цифровым технологиям, в привычной для своей компании одежде — в джинсах и водолазке. Там у него было несколько встреч с топ-менеджерами компаний, которые искали поставщиков IT-услуг, менеджеры были в костюмах и при галстуках. Понятно, что переговоры прошли не так гладко, и не на таком уровне взаимопонимания, как хотелось.

- **Зрительный контакт** показывает вашу открытость в общении, степень заинтересованности в другом человеке. Если вы встречаетесь глазами реже, чем это в среднем принято в общении, то создаётся ощущение, что вы скрытный человек, что-то не договариваете, обманываете, либо не заинтересованы в предмете обсуждения или в собеседнике, вам не важна его реакция на обсуждаемый вопрос. Обратный случай, когда один из оппонентов контактирует глазами чаще, чем это в среднем принято. Такое «поедание» глазами может быть воспринято как личный интерес, особенно, если собеседники разного пола.

- **Дистанция общения.** Общее правило звучит так: чем короче дистанция, тем менее официальным будет общение. И наоборот, чем менее официальным является общение, тем обычно меньше дистанция. Это правило, в частности, проявляется при рассадке в переговорной комнате: меньше всего коммуникаций сложится у тех, кто сидит далеко друг от друга по разным концам стола, больше всего коммуникаций получится у тех, кто сидит рядом. При этом коммуникации с низким уровнем доверия, скорее всего, будут у тех, кто сидит напротив друг друга через стол, и коммуникации с высоким уровнем доверия — у тех, кто сидит рядом по одну сторону стола.

- **Визитка.** Когда визитка лежит перед глазами на столе, это помогает обращаться к оппоненту по имени и не бояться перепутать имя. Особенно это важно при первых переговорах с большим количеством участников — просто разложите визитки перед собой в том порядке, в каком напротив вас сидят оппоненты.

- **Обращение по имени** как выражение уважения к собеседнику, часть принятого делового этикета. К сожалению, на практике очень многие переговорщики им пренебрегают, обращаются по имени только в момент приветствия. Известное «**правило трех имен**» гласит, что на переговорах имя другого человека нужно назвать как минимум трижды (можно больше). Первый раз при встрече: «Добрый день, Семён Семёнович». Последний раз при прощании: «До свидания, Семён Семёнович». И ещё минимум один раз в ключевой момент переговоров: «А вот теперь, Семён Семёнович, то предложение, о котором я говорил...». Называя человека по имени, мы тем самым вовлекаем его в ситуацию, даже если он отвлекся или задумался, включаем его внимание, заставляем внимательно выслушать фразу, в контексте которой было названо его имя, и это происходит с человеком на бессознательном уровне. Поэтому,

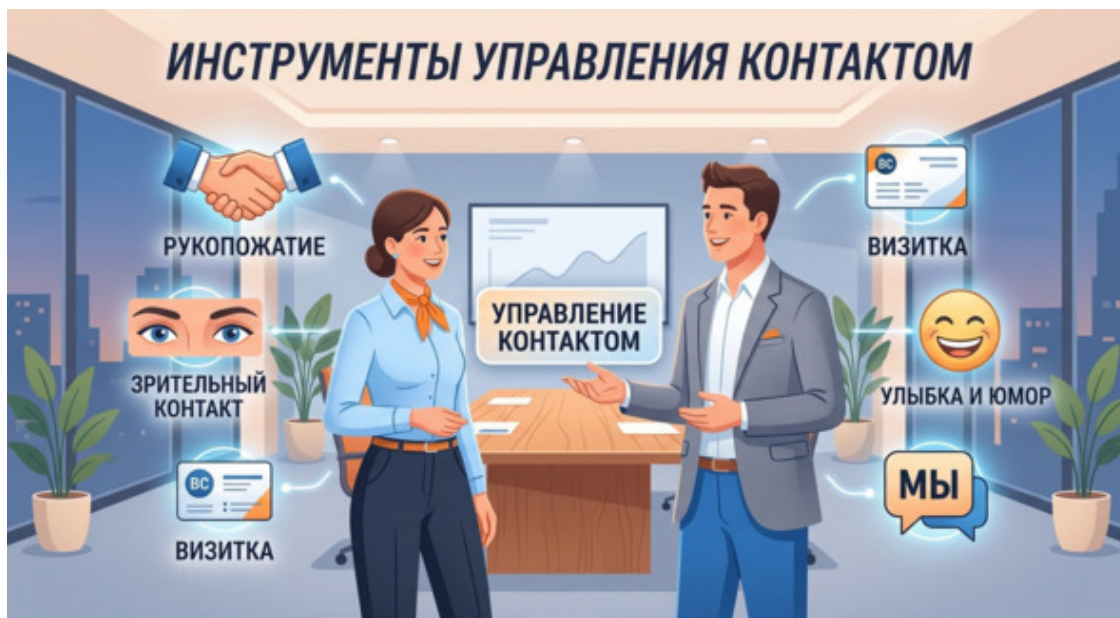
если нужно привлечь внимание человека к обсуждаемому вопросу, достаточно назвать его по имени. Причем, называть оппонента нужно именно так, как он представился. Если юноша представился по имени и отчеству, то дальше называем его только так. Если дама преклонных лет представилась только по имени, то далее называем её только по имени. Никакие вольности с именем оппонента, искажения имени на свой лад на переговорах (например, перевод имени в уменьшительно-ласкательную или в просторечную форму) абсолютно недопустимы.

- **Местоимение «мы».** На переговорах можно говорить от первого лица: «Я хочу... Я предлагаю... Я решил... Мне надо...» и т. д. А можно применять местоимение «мы», имея ввиду себя и оппонента вместе, свою и его компании вместе. Например, «Как там наши продажи?.. Что там у нас с оборачиваемостью?.. Давайте подумаем... Давайте примем решение... В наших с вами интересах... Тем самым мы с вами сможем...» и т. п. Это формирует психологическую общность на подсознательном уровне (чувство «мы»), дает понять, что вы с собеседником на одной стороне и его интересы рассматриваете как свои собственные интересы.

- **Улыбка** демонстрирует вашу искренность и открытость на переговорах, формирует эмоционально позитивный контекст общения. Разумеется, только если улыбка искренняя, то есть такая, где в улыбку вовлечены глаза. Если улыбка только ртом, значит, человек улыбается намеренно, не искренне, и влияние на отношения от такой улыбки может быть, наоборот, даже негативное.

- **Чувство юмора** — мощный инструмент разрядки ситуации, формирования позитивной атмосферы общения. Если оппонент разделяет вашу шутку, принимает ваше чувство юмора, это является сигналом о принятии вас как собеседника и готовности к конструктивным переговорам.

- И ещё целый ряд **других инструментов**: представление (приветствие), активное слушание, комплимент, вопросы настройки, смол-ток и т. д.



На отечественном рынке есть компании, которые предлагают физическим лицам услуги автоподбора (подбора легкового автомобиля на вторичном рынке в соответствии с пожеланиями клиента). Когда менеджер принимает заказ на подбор, конечно, он устанавливает контакт с помощью стандартных инструментов: здоровается, обращается по имени, проявляет активное слушание. Выявляет ожидания клиента при помощи вопросов о том, какого года машину он ищет, в какую примерно сумму хочет уложиться, когда планирует покупку и т. п. И при этом

ищет возможности в первые же минуты общения проявить свою экспертность в теме, типа: *«Модель, которую вы хотите найти, относится к третьему поколению, до рестайлинга, то есть она выпускалась более пяти лет назад... В эти годы модель выпускалась только с двигателем объёмом полтора литра... Оцинкованный кузов стали ставить только после рестайлинга. Готовы рассматривать не только третье, но и четвертое поколение модели?»*. Менеджеру важно, чтобы потенциальный клиент согласился воспользоваться услугой компании по автоподбору, а не пытался искать машину самостоятельно. И **демонстрация своей экспертности** является для менеджера еще одним, важнейшим инструментом установления контакта в данной специфичной сфере услуг.

Итак, сейчас мы не только рассмотрим некоторые из инструментов управления контактом более подробно, но и отработаем в упражнениях.

Представление

Торговый представитель некоторой компании (назовем её NNN) приехал в магазин на переговоры, привез образцы нового товара. Прошел в кабинет директора, поздоровался и стал подробно, с вдохновением рассказывать про свой товар. О том, какими замечательными потребительскими характеристиками обладает товар, как его правильно выставить на полках, и как чудесно он может продаваться в этом магазине. Его слушали с большим интересом и даже задавали уточняющие вопросы. Минут через двадцать открылась дверь и в кабинет вошел... директор. Оказалось, что тот человек, который сидел до этого в кабинете и так внимательно слушал рассказ торгового представителя, это просто один из сотрудников, который пришел к директору по какому-то вопросу, не застал его и решил посидеть в кабинете, подождать.

Конечно, торговый представитель не попал бы в такую глупую ситуацию и не потерял время, если бы правильно представился. Давайте попробуем исправить его ошибку. Допустим, вы вместо него заходите в кабинет, видите там какого-то человека, сидящего за столом. Впишите первые фразы, которые вы при этом скажите:

16. _____

Есть общепринятый стандарт представления, который условно можно назвать «**Правило 5Я**». В соответствии с этим правилом, представляясь в ситуации делового общения, нужно озвучить, кто вы, откуда, зачем (цель встречи), кто вам нужен и сколько времени займет обсуждение. Именно эти пять вопросов возникают в голове у человека, когда он сталкивается с вами на встрече. Если не получит ответа на эти вопросы, не сможет определить свое поведение по отношению к вам. Поэтому лучше сразу в начале контакта озвучить ответы на эти пять вопросов в представлении. В свою очередь, вам правильно сделанное представление помогает выяснить, кто перед вами, установить первичный контакт, начать диалог.

Торговый представитель, заходя в кабинет директора, должен был сказать что-то вроде: *«Здравствуйте. Я торговый представитель компании NNN, у меня сегодня назначены переговоры по поводу новинок нашего ассортимента. Правильно я понимаю, что вы директор этого магазина? И вы принимаете решения по поводу нового ассортимента? Меня зовут Виталий, как вас зовут? Очень приятно. У вас есть сейчас полчаса?»* В этом случае торговый представитель мог быть точно уверен, что общается с тем самым нужным человеком, и в ближайшие полчаса его готовы выслушать.

Некоторые выпаливают представление скороговоркой, стремясь быстрее перейти к своему предложению. Тем самым пропадает важная функция представления: оно должно втягивать оппонента в общение, а для этого построено в форме диалога, в виде вопросов и пауз, чтобы другой человек имел возможность что-то сказать в ответ. Если пауз нет, у оппонента может возникнуть ощущение, что ему не дали ответить, практически «заткнули рот». Давайте изобразим это в виде схемы, где есть отдельные фразы, а между ними паузы.

В начале здороваемся: «Здравствуйте» или «Добрый день» (второй вариант звучит менее формально). После этого делаем микропаузу, чтобы нужный вам человек мог поздороваться в ответ (если захочет). Далее называем свою компанию и должность (или отдел). Называть свое имя рано, оппонент ещё не определился, насколько готов к общению с вами и поэтому имя может не запомнить. Выясняем полномочия и обозначаем вопрос, который нас интересует: «Подскажите, кто у вас принимает решение по закупкам новинок ассортимента?».



После ответа обмениваемся именами: «Меня зовут... Как вас зовут?». Именно в таком порядке, сначала свое имя, только потом спрашиваем имя оппонента. Если вы назвали свое имя, то он в ответ легко называет свое и тем самым идет на контакт.

После ответа говорим: «Очень приятно», и повторяем вслух имя оппонента. Это очень важно, т.к. позволяет запомнить имя (как известно, самый простой способ что-то запомнить — это проговорить вслух), а другому человеку показывает, что мы его слышим, его имя для нас важно, т.е. общение не является формальным.

И далее проверяем готовность оппонента к общению, спрашиваем, есть ли у него время для обсуждения нашего вопроса: «У вас есть несколько / пять / десять минут?»

В сфере делового общения представление необходимо очень часто, поэтому должно быть хорошо отработанным навыком. Пока вы обмениваетесь первичными фразами с другими людьми, появляется время осмотреться и собраться с мыслями, понять, что делать дальше. Давайте отработаем этот навык на примере ещё нескольких ситуаций.

17. Вы сотрудник компании NNN. Вы обзваниваете компании, предоставляющие помещения в аренду, чтобы договориться на приемлемых условиях о брони конференц-зала для отчетного собрания на 100 человек. Сейчас предстоит позвонить в сеть отелей «Каштан», контактный телефон вы нашли на сайте. Напишите первые фразы, с которых начнете диалог по телефону:

18. Вы сотрудник компании NNN. У вашей компании есть предварительные договоренности о предоставлении консалтинговых услуг с агентством «Незабудка», договор с агентством находится на согласовании. Вам нужно договориться с агентством о внесении правок в договор, повышающих ответственность за качество услуг. Напишите первые фразы, с которых начнете диалог по телефону:

19. Вы менеджер по мерчендайзингу компании NNN. У вас есть договоренность с головным офисом сети «Василёк» об установке в магазинах сети вашего торгового оборудования (холодильников и дисплеев). Позвоните в магазин, находящийся на улице Иванова, дом 17, и договоритесь об установке в этом магазине вашего оборудования в удобное для них и вас время. Напишите первые фразы, с которых начнете диалог по телефону:

Давайте сверим ответы. Ответ является правильным, если в нем отражены все 5Я представления, при этом поддерживается формат диалога.

В случае с сетью отелей диалог может звучать так:

— *Добрый день! Сеть отелей «Каштан»? Я из компании NNN, мы бы хотели арендовать у вас конференц-зал. Кто у вас принимает решения по аренде помещений? Меня зовут Виталий, как вас зовут? Очень приятно, Юлия. У вас есть сейчас несколько минут? Отлично. Нам нужен конференц-зал на сто человек, у вас есть такое помещение?*

Звонок в консалтинговое агентство:

— *Здравствуйте! Агентство «Незабудка»? Я из компании NNN, у нас с вами находится на согласовании договор о предоставлении консалтинговых услуг. В договор необходимо внести некоторые правки, с кем я могу обсудить этот вопрос? Меня зовут Виталий, как вас зовут? Очень приятно, Галина Борисовна. У вас есть десять минут?*

Звонок в магазин:

— *Добрый день! Это магазин «Василёк» на Иванова, 17? Я из компании NNN, у нас есть договоренность с вашим головным офисом об установке в магазинах торгового оборудования, в том числе в вашем магазине. С кем у вас я могу обсудить детали? Меня зовут Виталий, как вас зовут? Очень приятно, Алёна. У вас есть пять минут?*

Во всех рассмотренных случаях мы общаемся с новым человеком, с которым нет никакой истории предыдущего общения. В представлении используем все 5Я, чтобы в ситуации была максимальная ясность и для нас, и для другого человека. Если история общения уже есть, то некоторые пункты представления можно опустить. Например, если известно имя и полномочия собеседника, их не обязательно подтверждать ещё раз. И тогда схема будет выглядеть следующим образом:

Добрый день (имя, пауза)



**Это (свое имя),
компания NNN, (должность/отдел).
Я по поводу (цель).
У вас есть несколько минут?**

В случае с установкой торгового оборудования в магазине:

— *Добрый день, Алёна. Это Виталий, менеджер по мерчендайзингу, компания NNN. Мы с вами уже общались по поводу установки в вашем магазине нашего торгового оборудования. Я хотел бы уточнить некоторые детали. У вас есть несколько минут?*

Но если вы опускаете какие-то пункты представления, это должно быть обоснованным. Вы должны быть абсолютно уверены в том, что этот пункт больше не нужно озвучивать, и получить от другой стороны подтверждение. Например, вы можете не называть себя по имени, но не тогда, когда вам показалось, что оппонент вас запомнил, а тогда, когда он начинает сам обращаться к вам по имени. В связи с этим вспоминается анекдотичная история. Как-то вместе с торговым представителем были на встрече с товароведом крупного супермаркета. Встреча плановая, регулярная, торговый представитель посещал супермаркет каждую неделю, чтобы пополнить запас товара своих брендов. Вот и в этот раз, войдя в кабинет товароведа, он поздоровался и начал излагать свое мнение о том, сколько какого товара нужно заказать. Однако, товаровед с порога его оборвала, дескать, в магазине всё есть и в этот раз она ничего заказывать не будет. Только мы направились к выходу из магазина, как хлопнула дверь кабинета, и она рванула по коридору в сторону туалета (пардон, но все мы люди). Я предложил торговому представителю обождать и зайти ещё раз. Он так и сделал. После возвращения товаровед была более любезной и даже сделала заказ на несколько тысяч рублей. Конечно, эта история не произошла бы, если бы торговый представитель полноценно представился и спросил, есть ли у товароведа сейчас время и возможность обсудить заказ.

Итак, продолжаем отрабатывать представление. Напишите ниже фразы диалога с оппонентом, с которым уже есть история общения.

20. На прошлой неделе вы звонили в сеть отелей «Каштан», чтобы договориться о брони конференц-зала для отчетного собрания. Позвоните ещё раз, чтобы уточнить детали. Контактное лицо: Юлия. Напишите первые фразы, с которых начнете диалог по телефону:

21. Вам нужно согласовать финальный вариант договора об оказании консалтинговых услуг с агентством «Незабудка». За согласование правок со стороны агентства отвечает Галина

Борисовна, главный бухгалтер. Напишите первые фразы, с которых начнете с ней диалог по телефону:

22. Вы менеджер отдела оптовых продаж компании NNN. От предыдущего менеджера, который покинул компанию, вам передали клиента ООО «Лютик». Контактное лицо — коммерческий директор Виктор Петрович. По электронной почте вы его уже информировали о смене менеджера со стороны компании NNN. Теперь нужно позвонить и запросить некоторую информацию о предыдущем сотрудничестве. Напишите первые фразы, с которых вы начнете диалог по телефону:

Сверим ответы. Ответ является правильным, если вы представились, назвали свое имя и компанию, цель контакта, выяснили готовность оппонента к контакту (есть ли у него время), при этом ваши фразы предполагают общение в диалоге.

Звонок в сеть отелей:

— *Юлия, день добрый! Это Виталий, компания NNN, по поводу аренды конференц-зала. У меня осталось ещё несколько вопросов, сможем сейчас обсудить?*

Звонок в консалтинговое агентство:

— *Галина Борисовна, здравствуйте! Это Виталий, компания NNN. У нас готов финальный вариант договора. У вас есть десять минут, чтобы посмотреть его прямо сейчас?*

Звонок коммерческому директору ООО «Лютик»:

— *Добрый день, Виктор Петрович! Я менеджер отдела продаж компании NNN, меня зовут Виталий. Мы с вами уже переписывались по почте. Хотел бы уточнить некоторые детали по предыдущему сотрудничеству. У вас есть несколько минут?*

А каким будет представление, если оппонент не просто знаком, а хорошо знаком? В представление должны быть встроены дополнительные инструменты поддержания контакта, позволяющие показать другому человеку, что мы его помним и расположены к общению. В частности, можно использовать **вопросы настройки**. Это вопросы по теме, не связанной с целью встречи, они нужны для поддержания контакта и перехода к цели встречи. По сути, вопрос настройки представляет собой усеченный смол-ток (смол-ток, «малый разговор»). Только смол-ток — это хоть «малый», но достаточно развёрнутый диалог, а вопросов настройки обычно один или два, они могут перерасти в смол-ток, а могут и нет, это зависит от занятости и настроения оппонента. Примеры вопросов настройки: *Как ваши дела? Как продажи? Как идет бизнес? Что у вас хорошего? Что у вас нового?*



Давайте посмотрим, как вопросы настройки встраиваются в представление. Мы говорим: «Добрый день (имя нужного нам человека, пауза). Это (называем свое имя), компания NNN. У вас есть несколько минут?». И после этого, если слышим, что оппонент не спешит, можно задать вопросы настройки: «Как ваши дела, что нового?». Предполагается, что он даст общий ответ одной-двумя фразами, после чего мы сможем перейти к сути: «Я по поводу (цель)».

Например:

— *Добрый день, Алёна. Это Виталий, компания NNN. У вас есть пара минут? Как ваши дела? Отлично, рад слышать. А я по-прежнему по вопросу торгового оборудования, знаете, нужно ваше экспертное мнение по поводу места установки...*

23. Ваша компания NNN много лет сотрудничает с сетью отелей «Каштан», имеет договор о льготном размещении командированных сотрудников, регулярно арендует конференц-залы для проведения различных мероприятий. Позвоните им очередной раз, чтобы договориться о брони конференц-зала на сто человек для проведения отчетного собрания. Менеджера сети отелей, ответственного за работу с вашей компанией, зовут Юлия. Напишите первые фразы, с которых начнете с ней диалог по телефону:

24. Вы много лет сотрудничаете с магазином канцелярских принадлежностей «Ландыш», регулярно заказываете бумагу для офиса. Позвоните, чтобы сделать очередной заказ. Ваш менеджер: Ксения. Напишите первые фразы, с которых начнете с ней диалог по телефону:

25. Вы много лет сотрудничаете с ООО «Лютик», поставляете свои товары оптом. Позвоните коммерческому директору Виктору Петровичу, чтобы уточнить информацию о последней поставке:

Ответ является правильным, если вы представились, назвали свое имя и компанию, обозначили цель контакта, выяснили готовность оппонента к контакту, при этом поддерживался формат диалога и был применен минимум один вопрос настройки.

Звонок в сеть отелей:

— *Юлия, добрый день! Это Виталий, компания NNN. У вас есть несколько минут? Как ваши дела? И у нас тоже все хорошо. Вот хотим у вас опять арендовать конференц-зал, как обычно, на сто человек. У вас сейчас есть свободные залы?*

Звонок по заказу канцелярских принадлежностей:

— *Ксения, день добрый! Это Виталий, компания NNN. Рад, что вы меня сразу узнали. Как ваши продажи? Отлично. Не поверите, как раз звоню помочь вам с выполнением плана продаж. У нас сегодня большой заказ, готовы отметить?*

Звонок оптовому клиенту:

— *Виктор Петрович, здравствуйте! Это Виталий, компания NNN. У вас есть несколько минут? Спасибо. Как, в целом, ваши дела? Рад слышать. Звоню уточнить некоторые детали по последним заказам, сможете поделиться информацией?*

Представим ситуацию, что вам предстоит встреча с оппонентом, который не очень заинтересован в общении с вами. Значит, придется приложить дополнительные усилия для того, чтобы вовлечь его в общение. Один из инструментов, который может в этом помочь — **начальная фраза о выгоде (НФВ)**. Это обобщенное упоминание выгод, которые может принести общение с вами. Например, в высказывании «Я пришел познакомиться с вами и обсудить возможность взаимовыгодного сотрудничества» начальной фразой о выгоде является упоминание возможности взаимовыгодного сотрудничества, в высказывании «Я пришел рассказать о новом, но уже широко востребованном продукте нашей компании» начальной фразой о выгоде является упоминание новизны и широкой востребованности продукта, и так далее. Таким образом, использование НФВ может сделать цель встречи интересной и интригующей, настроить на контакт, сформировать готовность услышать ваше предложение. Но для этого необходимо выполнение нескольких условий:

— Выгоды в начальной фразе должны озвучиваться без привязки к конкретному товару или услуге, в цели не должно содержаться конкретного предложения (типа «Я пришел предложить вам новый товар марки NNN»). Стремление во время приветствия сразу сделать предложение является грубой ошибкой, поскольку предложение ложится на «неподготовленную почву» и, соответственно, с высокой долей вероятности обречено на отказ. В случае, если после начальной фразы о выгоде оппонент сразу выражает желание услышать коммерческое предложение, лучше корректно остановить его, например, фразой: «Об этом я расскажу чуть позже, давайте сначала с вами обсудим...». Или «чтобы сделать для вас наиболее выгодное предложение, разрешите для начала задать вам несколько вопросов».

— НФВ должна легко восприниматься на слух, а для этого быть не слишком длинной и формулироваться не слишком шаблонным языком.

— Кроме того, НФВ должна быть правдивой, т.е. предложение, которое вы потом озвучите на переговорах, должно быть действительно интересным и содержать реальные выгоды.

Давайте посмотрим примеры. В каждой из этих фраз упоминаются выгоды, способные вызвать у оппонента интерес к переговорам:

— *Хочу познакомиться с вами и обсудить возможности взаимовыгодного сотрудничества...*

— *У меня информация о новой интересной акции, которую я хотел бы с вами обсудить...*

— *У меня есть выгодное интересное предложение...*

— *У меня появилось несколько интересных новинок, которые я хотел бы предложить именно вам в первую очередь...*

— *У меня есть идея по увеличению прибыли, которая может быть вам интересна...*

— *Я, как всегда, с интересным предложением специально для вас...*

— *Хочу обсудить с вами одну идею, которая принесет существенную дополнительную прибыль и вам, и нам...*

На схеме показано, как именно НФВ может быть встроена в представление (в данном случае, при телефонном контакте с знакомым оппонентом).



Пример:

— *Добрый день, Виктор Петрович. Это Виталий, компания NNN. Я сделал аналитику наших отгрузок за последний квартал, и у меня появилась интересная идея по развитию сотрудничества, хотел бы обсудить с вами. У вас есть несколько минут?*

Напишите представление с применением НФВ для ситуаций ниже.

26. Позвоните в ООО «Ромашка». Выясните готовность этого клиента участвовать в новой бонусной программе, которую ваша компания предоставляет для постоянных клиентов. Контактное лицо: Ольга Сергеевна, директор. Напишите первые фразы (включая НФВ), с которых начнете диалог по телефону:

27. Позвоните ИП Антаносян. Выясните готовность этого клиента приехать в Москву на конференцию ключевых клиентов вашей компании. Контактное лицо: Антаносян Рубен Владимирович. Напишите первые фразы (включая НФВ), с которых начнете диалог по телефону:

28. Вы проводите опрос удовлетворенности клиентов работой с вашей компанией, чтобы повысить качество нашего сервиса. Позвоните в офис сети «Жасмин». Контактное лицо: Максимова Александра, категорийный менеджер. Напишите первые фразы (включая НФВ), с которых начнете с диалог по телефону:

Ответ является правильным, если вы поздоровались, назвали свое имя и компанию, «вкусно» озвучили цель контакта, и определились, готов ли оппонент с вами общаться (есть ли у него на это время).

Звонок в ООО «Ромашка»:

— *Ольга Сергеевна, здравствуйте. Это Виталий компания NNN. Вы наш постоянный клиент, хочу предложить вам участие в новой бонусной программе, которая открывает доступ к дополнительным скидкам и акциям. У вас есть пять минут, чтобы обсудить механику программы?*

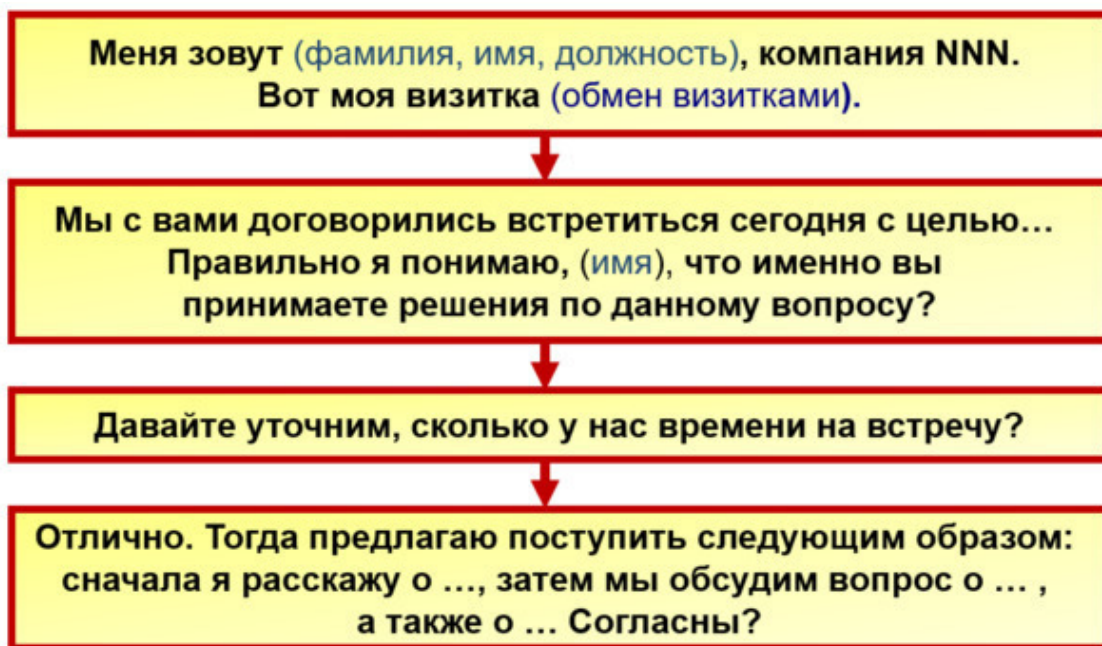
Звонок ИП Антаносян:

— *Рубен Владимирович? День добрый! Это Виталий, компания NNN. Уважаемый Рубен Владимирович, вы один из ключевых клиентов нашей компании, и мы хотели бы пригласить вас в Москву на конференцию с ограниченным количеством участников, которую проводим для наших лучших клиентов, где вы сможете узнать о свежих тенденциях рынка и обменяться опытом с другими собственниками компаний. У вас есть несколько минут, чтобы узнать подробности?*

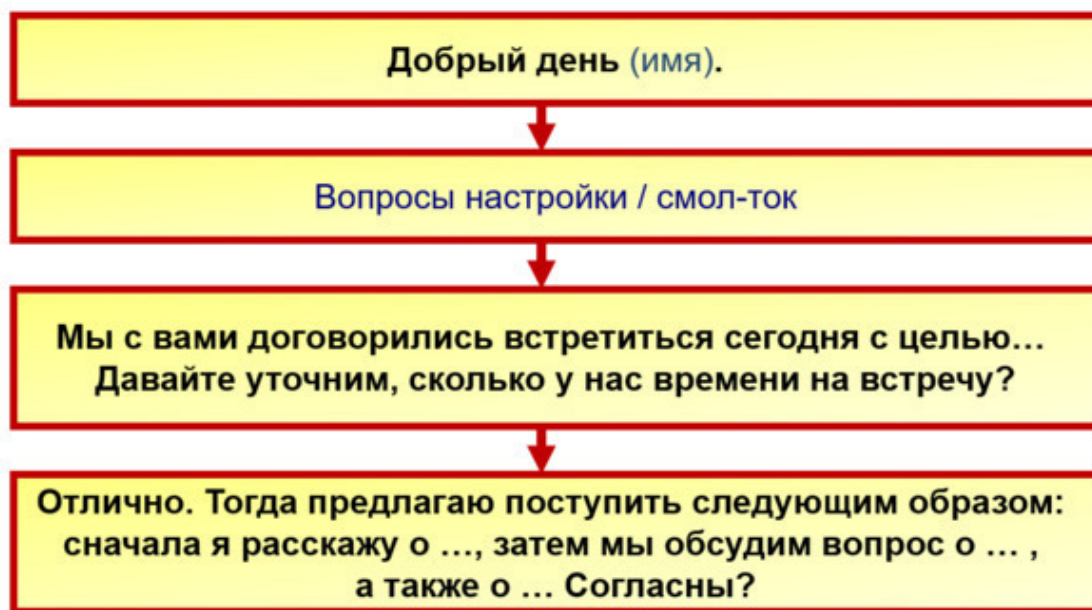
Звонок в офис сети «Жасмин»:

— *Александра, добрый день! Это Виталий, компания NNN, отдел работы с клиентами. Александра, мы сейчас активно работаем над тем, чтобы повысить качество сервиса, предоставляемого вашей компании как ключевому клиенту, и нам очень важно ваше мнение о том, что для вас является сейчас наиболее актуальным. У вас есть 5 минут, чтобы ответить на несколько вопросов о том, как вы оцениваете качество нашего сервиса в данный момент?*

Как вы наверняка уже обратили внимание, рассмотренные примеры имеют отношение к телефонному контакту. На очных переговорах логика 5Я сохраняется, но приобретает немного другой вид. Это связано с тем, что появляется больше времени и возможностей для установления контакта:



Приведенная схема имеет отношение к очным переговорам с новым оппонентом, где мы знакомимся, обмениваемся визитками и выясняем полномочия по вопросам переговоров. Со знакомым оппонентом мы можем все это опустить, но вопросы цели, тайминга и повестки встречи обязательно должны быть обговорены:



Давайте закрепим навык представления на очных переговорах с помощью нескольких упражнений.

29. Вы менеджер компании, занимающейся производством пластмассовых изделий. Находитесь в командировке на встрече с представителем компании безалкогольных напитков, он хочет обсудить с вами возможность изготовления для них партии пластиковых бутылок

нестандартного типоразмера. Вам нужно познакомиться, понять запрос, обговорить объём, сроки и цены. Напишите фразы, с которых вы начнете переговоры:

30. Вы менеджер компании, занимающейся производством упаковки. В последние годы вы плодотворно сотрудничаете с региональной сетью магазинов «Лилия», делаете для них упаковку и пакеты с логотипом сети. Сегодня у вас встреча с менеджером сети Сергеем Георгиевичем по поводу дополнительных объёмов изготовления упаковки. При этом вы знаете, что на днях у Сергея Георгиевича был день рождения. Напишите фразы, с которых вы начнете переговоры:

31. У вас годовые переговоры в сети «Орхидея», для которой вы являетесь поставщиком. Цель переговоров — обсуждение достигнутых итогов и условий сотрудничества на следующий год. На которые пришел не только закупщик Кирилл, с которым вы давно и достаточно тесно общаетесь, но также и генеральный директор, с которым вы лично не знакомы, знаете только имя: Михаил Максимович. Напишите фразы, с которых вы начнете переговоры:

Ответ является правильным, если вы верно определили уровень отношений с оппонентом и в зависимости от этого применили все необходимые инструменты построения контакта.

У вас первая встреча с менеджером компании безалкогольных напитков, представление нужно проводить по развернутой схеме:

— Добрый день! Меня зовут Новочадов Виталий, я представляю компанию NNN. Вот моя визитка. Очень приятно, спасибо. Мы с вами договорились встретиться сегодня по вопросу изготовления для вас партии пластиковых бутылок, верно? Вы сами принимаете решения по данному вопросу, или нам нужен кто-то от производства? Отлично. Давайте уточним, сколько у нас есть времени на встречу? Тогда давайте поступим так: сначала вы мне детально опишете, что вы хотите, я постараюсь понять, сможем ли мы это сделать и сколько будет стоить, далее обсудим объёмы и сроки. Договорились?

С менеджером сети «Лилия» вы уже хорошо знакомы, поэтому в представлении нужны дополнительные инструменты поддержания контакта, демонстрирующие ваше расположение к оппоненту. В частности, будет уместен смол-ток на тему его Дня рождения:

— Сергей Георгиевич, приветствую! С прошедшим Днем рождения вас! Успехов во всем, выполнения планов, побольше довольных клиентов! У вас же юбилей, как отметили? Рад за вас. У нас с вами сегодня запланирована встреча по поводу дополнительных объёмов упаковки, готовы обсудить? Сколько у нас есть времени на встречу? Давайте начнем с обзора текущих поставок, и вы скажете, какой упаковки нужно больше или меньше. Приступаем?

На годовых переговорах в сети «Орхидея» сложилась непростая ситуация. Один участник встречи вам хорошо знаком, со вторым ещё нужно формировать отношения:

— Кирилл, здравствуйте, рад вас видеть! Я правильно понимаю, что сегодня у нас будет встреча втроем? Тогда давайте представлюсь: Виталий Новочадов, менеджер

компании NNN, мы являемся поставщиком вашей сети, вот моя визитка. А вы — Михаил Максимович, генеральный директор, верно? Очень приятно, много о вас слышал, рад познакомиться. У нас сегодня встреча, посвященная достигнутым результатам за этот год и условиям сотрудничества на следующий год. Предварительно мы договорились, что встреча продлится час и мы начнем с анализа текущих поставок. Все верно? Михаил Максимович, у вас есть какие-либо дополнения, пожелания по повестке встречи?

Итак, давайте подведем итоги:

- Представление — базовая, обязательная техника установления контакта, общепринятый стандарт делового общения.
- Для представления используется «Правило 5Я».
- Количество «Я» в представлении варьируется в зависимости от степени знакомства и может быть от пяти (с незнакомым или малознакомым оппонентом) до трех (с хорошо знакомым).
- Представление обязательно осуществляется в диалоге, для чего между фразами необходимо оставлять микропаузы, а само представление проводить в режиме вопросов.
- В представление могут быть встроены дополнительные инструменты установления контакта: вопросы настройки, начальная фраза о выгоде, а при очных переговорах — смол-ток, обмен визитками.

Активное слушание

Сам по себе процесс слушания бывает двух видов: пассивное и активное. Пассивное слушание предполагает малую включенность в процесс общения. Например, вы сидите в зале и слушаете речь спикера, но при этом никак себя не проявляете, и спикер не знает, насколько вы его поняли. **Активное слушание** — способ ведения беседы, когда слушающий активно демонстрирует, что он слышит и понимает говорящего, тем самым подталкивает его разворачивать свои мысли, продолжать речь. Кроме того, активное слушание демонстрирует готовность к контакту, направляет беседу в нужное русло, способствует лучшему пониманию и верной интерпретации информации. Поэтому умение слышать оппонента является важнейшим навыком переговорщика, особенно критичным на этапах установления контакта, анализа потребностей, работы с возражениями.

Есть несколько основных приемов активного слушания, применимых в продажах и переговорах: «угу-метод», «эхо» (повтор), уточняющие вопросы, интерпретация.

«Угу-метод» — это самый простой, «народный» приём активного слушания. Любой человек им пользуется почти интуитивно, когда во время разговора периодически кивает головой, говорит «да-да», «угу», «ага», «так» и т.п., показывая тем самым, что заинтересован в контакте с оппонентом и в получаемой от него информации.

«Эхо» — это повторение отдельных слов или словосочетаний оппонента. Повторяется не высказывание целиком, а только два-три ключевых слова. Для подталкивания к дальнейшему изложению информации можно добавить: «Вы так считаете?», «Вы так думаете?», «Вам так показалось?», «В самом деле?». Например, на переговорах вы слышите фразу: «Думаю, мы должны изменить формат проводимых промо-акций». Вы не сможете ни поддержать эту мысль, ни оспорить, потому что ещё не до конца понимаете, о чем идет речь. Поэтому уместным будет активное слушание, в частности, эхо-прием: «Изменить формат? Думаете, имеет смысл?» Тем самым вы не только показываете оппоненту, что внимательно слушаете, но и «зеркалите» его слова и мнение, что вдвойне работает на поддержание контакта.

«Эхо» — очень простой приём активного слушания, и может показаться, что не очень важный. Однако, эффективно выстроенные коммуникации на переговорах практически никогда не требуют каких-либо очень сложных приемов, в большинстве случаев успех базируется на приемах простых, но уместно примененных. Это касается в том числе навыков активного слушания, которые у переговорщика должны быть именно навыками, то есть автоматическими речевыми действиями. Автоматизм возникает только после многократного повторения, так что давайте перейдем к отработке.

Допустим, вы являетесь менеджером консалтингового агентства, ведете переговоры с руководством торговой компании. Цель переговоров — получить заказ на долгосрочное обучение менеджеров по продажам. На переговорах обсуждается содержание программы обучения, формат обучения, продолжительность, количество участников, стоимость. Вам надо понять все детали, связанные с потребностью в обучении, для этого задать много вопросов и полноценно проявить навыки активного слушания. Ниже представлены высказывания участников переговоров, отреагируйте на них с применением приема «эхо».

32. «В нашей сфере бизнеса сейчас сложилась непростая ситуация».

Ваше «эхо»: _____

33. *«Наши менеджеры очень различаются по уровню подготовки».*

Ваше «эхо»: _____

34. *«У нас высокие требования к отбору менеджеров».*

Ваше «эхо»: _____

35. *«Менеджер должен уметь каждый день закрывать хотя бы одну сделку».*

Ваше «эхо»: _____

36. *«Стоимость ваших услуг слишком высокая».*

Ваше «эхо»: _____

Давайте сверим ответы. Считайте ответ правильным, если в нем есть повторение отдельных слов оппонента таким образом, что у него появляется желание раскрыть дальше свою мысль.

Оппонент сетует, что в их сфере бизнеса сложилась непростая ситуация. Реагируем эхом: *«Непростая ситуация? Вот как?»*, и пусть расскажет об этом подробнее.

Менеджеры в этой компании очень различаются по уровню подготовки. Наше эхо: *«Очень различаются? В самом деле?»*

В этой компании высокие требования к отбору менеджеров. Эхо: *«Высокие требования?»*

В этой компании есть ожидания от менеджеров, чтобы они умели каждый день закрывать хотя бы одну сделку. Эхо: *«Одну сделку? Каждый день?»*

Оппоненту не нравится, что стоимость вашей услуги по обучению слишком высокая. Эхо: *«Слишком высокая? Вы так считаете?»*

Переходим к следующему приему активного слушания — **уточняющим вопросам**. Это вопросы, направленные на уточнение информации оппонента: «Почему? С чем это связано? Чем это обусловлено? Можно узнать причину? Подскажите, что именно?.. Как именно?.. Когда именно?.. В чем именно?.. Сколько именно?..» и т. п. Вопросы задаются не с целью анализа потребностей (для этого есть отдельный этап коммуникации), а для того, чтобы поддержать контакт, продемонстрировать интерес, подтолкнуть к дальнейшему изложению информации, уточнить детали и подробности.

Например, оппонент говорит: «Не уверен, что обучение на тренинге решит эту проблему». Уточняем: «Почему? С чем связаны ваши сомнения?».

Ниже представлены высказывания на переговорах, отреагируйте на них уточняющими вопросами.

37. *«Мы не можем надолго отвлекать менеджеров от работы для проведения обучения».*

Ваш уточняющий вопрос: _____

38. *«Мы уже проводили тренинг два года назад, и не получили значительного результата».*

Ваш уточняющий вопрос: _____

39. *«Также мы пытались проводить обучение своими силами, чтобы опытные менеджеры делились опытом».*

Ваш уточняющий вопрос: _____

40. *«Мы долго сомневались, надо ли сейчас проводить обучение».*

Ваш уточняющий вопрос: _____

41. *«Важно, чтобы обучение проводил опытный бизнес-тренер».*

Ваш уточняющий вопрос: _____

Ответ является правильным, если содержит уточняющие вопросы, позволяющие поддержать разговор и более подробно исследовать ситуацию.

Вам говорят, что не могут надолго отвлекать менеджеров от работы для проведения обучения. Уточните: *«Надолго — это сколько? Какая продолжительность обучения для вас наиболее приемлема?»*

В этой компании уже проводили тренинг два года назад, и не получили значительного результата. Уточните: *«Что это был за тренинг? Какой результат был получен? Какой результат для вас является значительным? По каким показателям вы судите о результативности обучения?»*

Вам говорят, что пытались проводить обучение своими силами, чтобы успешные менеджеры делились опытом. Уточните: *«По какой теме было обучение? Какой был результат? Почему прекратили?»*

Вам говорят, что долго сомневались, надо ли сейчас проводить обучение. Уточните: *«С чем были связаны ваши сомнения? Почему все-таки приняли положительное решение?»*

Вам выражают пожелание, чтобы обучение проводил опытный бизнес-тренер. Уточните: *«Каким опытом должен обладать тренер? Каким опытом обладал тренер, который проводил обучение в предыдущий раз?»*

Наконец, **интерпретация** — очень эффективный приём активного слушания, представляющий собой перефразирование слов оппонента с выделением ключевых мыслей. Позволяет резюмировать мысль и получить отправную точку дальнейшего диалога. Например, выделить ключевые интересы или потребности другой стороны и тем самым успешно построить дальнейшие переговоры. Для этого используются вопросы типа: «Я правильно понимаю, что ...? Как я понял, вас очень волнует ...? То есть, вы беспокоитесь о ...? Вы говорите, что ...? Таким образом, вы стремитесь решить ...?» и им подобные.

Интерпретация — это не просто повтор слов другого человека, а перефразирование с извлечением сути. Для этого нужно внимательно слушать оппонента, и пытаться понять не только то, что он говорит, но то, что он хочет сказать.

Посмотрим на примере. На переговорах вам говорят: *«В последние месяцы объём продаж у нас сильно упал».* Интерпретируем эти слова: *«Правильно я понимаю, что бизнес-целью планируемого обучения менеджеров является именно рост объёма продаж?»*

Если интерпретировали правильно, то у клиента появляется желание более подробно рассказать о своих ожиданиях, а у вас появляется возможность показать, как ваше обучение может повлиять на бизнес-показатели (на примере проведенного обучения в других компаниях).

Давайте потренируемся, интерпретируйте высказывания оппонента, представленные ниже.

42. *«Мы изменили систему мотивации, стали платить нашим менеджерам больше. А объём продаж не вырос».*

Интерпретируйте: _____

43. *«Наши менеджеры не умеют преодолевать возражения клиентов».*

Интерпретируйте: _____

44. *«Наши менеджеры сталкиваются с большим количеством возражений, потому что не проводят анализ потребностей клиентов или делают это очень поверхностно».*

Интерпретируйте: _____

45. *«Мы провели анализ рынка консалтинговых услуг, и увидели, что сейчас на рынке предлагается много разного обучения в самую разную цену».*

Интерпретируйте: _____

Разберем варианты ответов. Слова оппонента должны быть перефразированы так, чтобы вытащить из них недосказанную суть и тем самым получить возможность дальнейшего диалога.

В компании изменили систему мотивации, стали платить менеджерам больше, но объём продаж не вырос. Интерпретируйте: *«То есть, проблема не в системе мотивации? Я правильно понимаю, вы считаете, что основная проблема в недостатке навыков? Именно поэтому вы сейчас хотите провести обучение?»*

Вам говорят, что менеджеры по продажам не умеют преодолевать возражения клиентов. Интерпретируйте: *«Правильно я услышал, вы хотите, чтобы в программе обучения был сделан дополнительный фокус на техники преодоления возражений?»*

При этом менеджеры не проводят анализ потребностей клиентов или делают это очень поверхностно. Интерпретируйте: *«То есть, в результате тренинга менеджеры должны изменить свое отношение к анализу потребностей, верно?»*

Вам говорят, что был проведен анализ рынка консалтинговых услуг, и что сейчас на рынке предлагается много разного обучения в самую разную цену. Интерпретируйте: *«Правильно я понял, вы хотите знать, чем мое предложение отличается от всего того, что есть сейчас на рынке обучения?»*

Итак, суммируем **рекомендации** по активному слушанию на переговорах:

- Поддерживайте слушание жестами (лёгкое кивание головой).
- Поддерживайте слушание голосом (междометия типа «угу»).
- Используйте в ваших ответах слова, сказанные оппонентом (приём «эхо»).
- Задавайте уточняющие вопросы (кто, что, как, когда и т.п.), с интонациями интереса.

- Интерпретируйте слова оппонента и получайте подтверждение.

Деловой комплимент

Как уже упоминалось, существует большое количество инструментов установления и поддержания контакта. Многие из них не нуждаются в дополнительной отработке на каких-либо тренингах. Если вы умеете ладить с людьми в бытовой жизни, то большинство ваших приемов вполне применимо и в деловых отношениях. Вместе с тем, некоторые приемы нельзя слепо переносить из бытовой жизни в бизнес. Например, комплимент. Потому что комплимент знакомой девушке и комплимент партнёру по переговорам — это, как говорится, «две большие разницы». Давайте разберемся подробнее, каким должен быть деловой комплимент.

Комплимент — это часть делового этикета, нужно уметь говорить и уметь принимать комплименты. А также это техника управления контактом, позволяющая настроить другую сторону на общение, сформировать доброжелательную атмосферу, показать свою заинтересованность в общении, запомниться.

Фразы типа «ну вы и молодец» — это похвала, а не комплимент. В переговорах похвала не допустима, потому что может быть проверкой на готовность стать объектом манипуляции. Когда один человек хвалит другого, то фактически выступает в роли оценщика, подобно руководителю или родителям, которые хвалят ребенка за хорошо выполненное домашнее задание. У того, кого похвалили, может появиться мысль: «кто ты такой, чтобы меня оценивать?». Разрешить другому человеку без оснований занимать психологическую роль руководителя / родителя, значит, тем самым дать ему возможность для разного рода манипуляций в свой адрес. Это психологическое положение манипулятора называется «пристройка сверху». Обратная ситуация называется «пристройка снизу», и инструментом для нее является лесть. Если человек «купится» на лесть, тоже появляется основа для манипуляций: якобы он такой великий и могучий, а льстец по сравнению с ним маленький и слабый, поэтому в переговорных вопросах надо идти ему навстречу. Получается, если на переговорах вы попытаетесь хвалить оппонента (а тем более льстить), это может быть воспринято как желание играть во все эти манипуляционные игры.

Комплимент в бизнесе — это не похвала, а выражение признания и уважения. Чтобы его приняли, он должен быть уместен и подкреплён фактами. Должно быть чётко понятно, откуда взялся комплимент и чем обоснован. Внимательно наблюдайте, подмечайте то, что действительно заслуживает уважения, используйте для комплимента сразу или запоминайте «про запас». Если переговорная ситуация требует от вас дополнительных шагов по поддержанию контакта, и в этой ситуации может быть уместен комплимент, выражайте свое признание, обосновывая фактами. Причем, делайте это искренне, без преувеличения. Например, комплиментом будет утверждение:

— ***Вы сейчас привели очень интересный аргумент, я о таком даже не подумал.***

А вот следующая фраза прозвучит как голословная лесть и, скорее всего, не будет принята:

— ***Вы в переговорах являетесь профессионалом высочайшего уровня.***

Ну и, конечно, комплимент не должен быть связан ни с какой просьбой, не должен идти сразу перед просьбой или сразу после просьбы, иначе он превращается в плату за выполнение просьбы.

Комплимент имеет разную ценность в зависимости от того, на какую тему сделан. Очень слабыми являются комплименты на тему одежды или внешности другого человека, такое лучше оставить для бытового общения. В бизнесе такой комплимент, наоборот, покажет вашу коммуникативную ограниченность и даже может быть воспринят как имеющий сексуальный

подтекст. Это же касается и комплиментов по поводу национальности, религии, пола, возраста — они очень сильно зависят от контекста и могут быть уместны только в дружеском общении. И то, если вы полностью уверены, что вас поймут правильно.

Какие темы допустимы? Если это первая встреча, вы ничего не знаете про другую сторону переговоров, или почему-то не можете собраться с мыслями, то есть простой прием: «что вижу, про то пою». Что видите вокруг себя в офисе контрагента, что бросается в глаза, то и используйте в качестве темы для комплимента (удобное расположение офиса, симпатичный интерьер, красивые цветы на подоконниках, грамоты или фото на стенах, и т.п.). Конечно, вариант далеко не идеальный. Есть риски, что импровизация будет не слишком удачной. Комплимент может показаться банальным, т.к. многие посетители офиса до вас поступали примерно так же, пытались хвалить интерьер или свежий ремонт, и успели «намозолить уши» оппоненту.

Более интересно может прозвучать комплимент в адрес контрагента (о безупречной репутации компании, её значимом месте на рынке, о высоко квалифицированных сотрудниках). Это ценится выше, так как показывает, что вы владеете информацией и не случайный человек в данной сфере.

Ещё выше может цениться комплимент профессиональным качествам оппонента, особенно если вы тоже зарекомендовали себя как профессионал. Такой комплимент прозвучит как признание достижений, принятие профессионала другим профессионалом.

Наконец, комплимент личностным качествам оппонента может цениться совсем высоко, потому что идет от человека человеку. Но такой комплимент обычно не говорят на первой встрече, должна быть некоторая история общения, иначе вам просто не поверят. Вы должны иметь время узнать личностные качества другого человека, и только тогда можно безопасно делать на эту тему некие комплименты.

Если хотите, чтобы комплимент был принят и прозвучал интересно, для вас несколько **рекомендаций**:

- Бывают комплименты прямые и косвенные. Например, прямой комплимент по поводу интерьера офиса «У вас очень симпатичный офис», косвенный на ту же тему «В вашем офисе очень уютно, всё продумано и выполнено с хорошим вкусом». То есть, прямой сказан об офисе, а косвенный — в адрес людей, которые заботятся об этом офисе. Конечно, косвенный комплимент всегда ценится выше, чем прямой.

- Комплимент может быть от себя, а может ссылаться на мнение третьих лиц. Например, комплимент от себя: «Вы очень профессионально решили этот вопрос». Комплимент от имени третьих лиц: «Мне говорили, что вы настоящий профессионал в этом вопросе, теперь я в этом сам убедился». Комплимент, подтвержденный мнением третьих лиц, ценится выше.

- Значимым будет комплимент по поводу того, что человек сам в себе ценит. Например, комплимент женщине о том, что она сильный руководитель. Стать сильным руководителем наверняка было не просто, нужно было освоить эти «мужские правила игры» и стать одной из лучших. Если в её работе вы увидели управленческий профессионализм и довели ей в виде обоснованного комплимента, это может быть оценено очень высоко.

- Хороший комплимент встроен в речь «как бы между прочим», на нем специально не акцентируется внимание. Он логично вытекает из предыдущих фраз, и сразу за ним следует дальнейший текст. Например: «Для такой крепко стоящей на ногах компании, как ваша...», «При таком сбалансированном подходе к формированию ассортимента, как у вас...», «Учитывая довольно крепкие позиции вашей сети в регионе...», «С вашим опытом работы в закупках...», и т. д. Такой комплимент обоснован текстом, в который встроен, и практически всегда будет принят.

Как начать комплимент? Вот несколько удобных оборотов: «Вы знаете... Не могу не отметить... Хочу сказать, что вы... Только вы... Только такой человек, как вы... Благодаря вам... Я знаю, что вы... Я раньше и не знал, что вы... Сразу чувствуется, что вы... Каждый раз убеждаюсь, что вы... Признаюсь, вы... На мой взгляд, вы... Мне приятно ваше... Очень интересно ваше... Я впервые вижу... Впервые сталкиваюсь с... В отличие от многих, вы...», и так далее. Например:

- *Который раз убеждаюсь, что с вами приятно работать, все чётко и быстро...*
- *Признаюсь, приятно сотрудничать с пунктуальными партнёрами...*
- *Знаете, к вам приятно приезжать в офис, здесь всегда такая позитивная рабочая атмосфера...*
- *Обратите внимание, мы с вами закончили встречу даже быстрее, чем планировали: хорошо иметь дело с профессионалами...*
- *Хочу сказать, мы впервые так быстро заключаем с кем-то договор. Ваша скорость принятия решений вызывает уважение...*
- *Вижу, вы знакомы с ценами всех конкурентов. Сразу чувствуется, вы далеко не первый день в этом бизнесе...*

От теории перейдем к практике. Ниже представлен ряд переговорных ситуаций, отреагируйте на каждую из них комплиментом.

46. На переговорах вам была адресована улыбка. Ваш комплимент:

47. На переговорах оппонент верно по памяти привел данные по продажам. Ваш комплимент:

48. Оппонент неожиданно открыл вам глаза на некоторые вещи, которых вы раньше не знали или не обращали внимания. Ваш комплимент:

49. На переговорах вы узнали о планах по развитию бизнеса компании, которую представляет оппонент. Ваш комплимент:

50. Вам пошли навстречу и неожиданно быстро решили ваш вопрос. Ваш комплимент:

51. На переговорах один из участников блеснул эрудицией. Ваш комплимент:

52. На переговорах вы узнали, что у оппонента сегодня День рождения. Ваш комплимент:



В каждой из этих ситуаций могут быть разные комплименты. Оцените написанные вами варианты: после вашего комплимента отношения, скорее всего, ухудшатся, не изменятся или улучшатся? Если улучшатся, то ваш вариант однозначно правильный.

По поводу адресованной вам улыбки можно отреагировать так:

— *Вижу, у вас отличное настроение. Ваша улыбка просто обезоруживает!*

— *Знаете, ваша улыбка очень заразительна! Отлично умеете поднять настроение!*

— *У вас обворожительная (ослепительная, волшебная, подкупающая, воодушевляющая) улыбка. Вашим коллегам повезло, что они видят вас каждый день!*

Оппонент верно по памяти привел данные по продажам. Отличное качество для переговорщика — помнить все цифры по обсуждаемым вопросам, все детали. Если переговорная ситуация требует дополнительных действий по поддержанию контакта, может быть уместен такой комплимент:

— *Вижу, вы всеми цифрами владеете по памяти. Меня всегда искренне восхищали люди, настолько знающие все детали бизнеса.*

Оппонент неожиданно открыл вам глаза на некоторые вещи, которых вы раньше не знали или на которые не обращали внимания. Конечно, он был не обязан делиться с вами информацией, с его стороны это добрый шаг навстречу. Поэтому имеет смысл отреагировать комплиментом:

— *Знаете, сегодня вы мне на многое прямо открыли глаза. Общаясь с вами, можно многому научиться!*

На переговорах вы узнали о планах по развитию бизнеса компании, которую представляет оппонент. Допустим, вам рассказали, что будут открывать дополнительные филиалы, развивать собственное производство, выходить на зарубежный рынок или что-то ещё в этом роде. Даже если оппонент не подает виду, скорее всего, он рассчитывал произвести на вас эффект этой информацией. Если вы заинтересованы в развитии отношений, покажите, что эффект произведен:

— *Уметь развиваться в наше кризисное время — это говорит о сильной стратегии вашей компании.*

Вам пошли навстречу и неожиданно быстро решили ваш вопрос. И это повод для комплимента:

— ***Спасибо за оперативность! Судя по всему, в вашей компании просто отлично отлажены механизмы принятия решений, если вы так быстро решили такой непростой вопрос.***

На переговорах один из участников блеснул эрудицией. Например, кого-то процитировал, дал историческую справку по обсуждаемому вопросу, или что-то ещё. Может быть уместен комплимент:

— ***Спасибо, это очень любопытно. Откровенно говоря, меня уже не первый раз поражает широта вашего кругозора!***

На переговорах вы узнали, что у оппонента сегодня День рождения. Понятно, его нужно поздравить с этим праздником. Но ещё можно сделать подарок в виде комплимента:

— ***Примите мои самые искренние поздравления. В такой день не брать отгул и быть на работе, без сомнения, это говорит о вашей вовлеченности и глубокой преданности своему делу.***

Как вы только что убедились, вовремя сказанный комплимент является отличным инструментом построения отношений. Но отношения нужно уметь строить не только с контрагентами, также важно иметь сплоченную команду, поддерживать в ней высокий уровень позитива, настрой на победу, атмосферу взаимной поддержки. И в этих целях умение сказать комплимент коллегам тоже может сыграть вам хорошую службу.

Ниже несколько ситуаций, где отличился коллега, с которым вы вместе отправились на переговоры. Поддержите коллегу уместным комплиментом.

53. На переговорах ваш коллега сумел добиться большего, чем было намечено. Ваш комплимент:

54. На переговорах ваш коллега удержался от ответного выпада в конфликтной ситуации. Ваш комплимент:

55. На переговорах ваш коллега нашел подход к сложному клиенту. Ваш комплимент:

Когда команда возвращается с переговоров, часто бывает так, что участники «по горячим следам» оживленно обмениваются впечатлениями. В крови ещё «гуляет» адреналин, и хочется озвучить все то, что нельзя было сказать в присутствии другой стороны переговоров. Детальный разбор достигнутых результатов, скорее всего, будет потом. А сейчас очень важна эмоциональная поддержка друг друга, и комплимент может быть очень кстати.

На переговорах ваш коллега сумел добиться большего, чем было намечено. Могут быть уместны комплименты: ***«Наверное, у вас очень большой опыт переговоров. Поделитесь, как вам удается так договариваться?», «Сегодня на переговорах вы показали настоящий высокий класс игры. Спасибо, некоторые ваши приемы переговоров я с удовольствием возьму себе на вооружение».***

На переговорах ваш коллега удержался от ответного выпада в конфликтной ситуации. Обратите на это внимание комплиментом: *«Восхищен вашей выдержкой в такой непростой ситуации. Как вам удалось воспитать в себе такую сдержанность?»*

На переговорах ваш коллега нашел подход к сложному клиенту. Ваши комплименты: *«Найти подход к этому клиенту — это очень небанальная задача, но вы с ней справились просто блестяще. Как вам это удалось?»*, *«Вашей воле и упорству можно только позавидовать! Вы очень целеустремленный человек, у нас многим этого не хватает»*.

И последнее: нужно уметь не только говорить комплименты, но и правильно их принимать. Вежливо поблагодарите за комплимент, тем самым покажите, что оценили усилия оппонента по налаживанию отношений. А если хотите подстраховаться, снять с себя необходимость ответных шагов, то переведите комплимент на своих коллег: *«Спасибо, это не только моя заслуга, но и всей нашей команды»*, *«Благодарю, у нас в компании это является стандартом работы»*, и т. п.

Подведем **итоги**:

- Комплимент в бизнесе является выражением признания и уважения к оппоненту.
- Комплимент должен быть уместным, обоснованным фактами, не чрезмерным.
- Лучшими темами для комплимента являются достижения, профессиональные и личные качества оппонента, а также достижения компании, которую он представляет.
- Нужно уметь не только говорить комплименты, но и правильно их принимать.

Малый разговор (смол-ток)

С одним менеджером приключилась такая история. Отправился он на переговоры с крупным потенциальным клиентом, но первый раунд переговоров оказался не очень удачным. Выходя «несолоно хлебавши» из кабинета клиента, увидел большой аквариум с экзотическими рыбками, сфотографировал его на камеру мобильного телефона. По фотографии нашел информацию об этих рыбках, подробно изучил особенности их питания и размножения. Во время следующей встречи с клиентом менеджер как бы случайно обронил фразу о рыбках в аквариуме. Клиент живо отозвался: «А вы разбираетесь?» Завязался разговор, в ходе которого менеджер дал несколько рекомендаций по уходу за рыбками. После этого обсуждение деловых вопросов прошло значительно более доброжелательно, чем в прошлый раз.

В этой истории, чтобы переломить сопротивление клиента, менеджер применил два приема управления контактом: подстройку (подстроился под интересы клиента, на какое-то время стал интересоваться рыбками и разбираться в особенностях ухода за ними), а также малый разговор (смол-ток). Если бы не сработало, может быть, мы бы и не стали в книге посвящать этому время. Но поскольку менеджер все-таки достиг результата, давайте разберемся подробнее, что такое смол-ток и как этот приём работает на переговорах.

Смол-ток — приём установления контакта в процессе продажи / переговоров, представляет собой мини-диалог на отвлеченную, не связанную с целью встречи тему, не предполагающую каких-либо договоренностей и обязательств. Как правило, по продолжительности не превышает двух-трех минут, чаще проводится в начале встречи, но также может использоваться при завершении встречи после обсуждения деловых вопросов. «Законодателями моды» по отношению к этому переговорному приему являются американцы — у них small talk является практически обязательным для любых деловых и личных встреч.

В начале встречи смол-ток выполняет функции:

- Позволяет установить контакт, демонстрирует внимание к оппоненту как к человеку.
- Дает возможность на нейтральной теме «прощупать» настрой другой стороны, при необходимости скорректировать тактику перехода к обсуждению деловых вопросов.
- Помогает предварительно сориентироваться в личностных качествах оппонента, собрать информацию о его особенностях как человека. На начальных этапах переговоров (в частности, в ходе смол-ток) стороны оценивают, кто как себя ведет, готов ли к диалогу, улыбается ли, с какими интонациями говорит.
- Позволяет разрядить обстановку, если она является напряженной.
- Помогает сформировать позитивное первое впечатление о себе как сотруднике и как человеке.

Для примера представим себе следующую ситуацию. Когда вы приехали на переговоры, начал накрапывать дождь, под который вы чуть не попали. Отличная тема для смол-ток! Ваш малый разговор может звучать примерно так:

— *Как вам погода сегодня? Пасмурно, начинается дождь. Похоже, сейчас будет настоящий ливень.*

— *Да, действительно. Вы сами хоть не попали под дождь, пока к нам в офис ехали?*

— *Успели, обошлось, спасибо.*

— *Очень хорошо. Надеюсь, на обратном пути тоже без дождя обойдется. Итак, все участники встречи в сборе, давайте приступим...*

Обратите внимание, никто из участников диалога не планирует глубоко погружаться в вопросы метеорологии. Они обмениваются несколькими фразами, после которых переходят к повестке встречи. Вместе с тем, короткий разговор «ни о чем» дает возможность осмотреться, облегчает установление контакта, выступает «айсбрекером» (ломает первичный лед в общении). Участники демонстрируют, что слышат друг друга и готовы к диалогу. Если малый разговор прошел успешно, есть шансы, что и переговоры в целом пройдут с взаимным пониманием. Поэтому нужно уметь смол-ток начать, поддержать, и в ходе него недопустимы односложные ответы («да», «нет», «нормально»).

Темой для малого разговора может быть что угодно. Стандартными темами являются погода, офис, дорога к офису, территория вокруг офиса (если на ней есть какие-либо значимые объекты), любые положительные новости. Рекомендуется избегать каких-либо негативных тем (типа экономического кризиса, финансовых проблем, политических неурядиц), чтобы не задавать отрицательный эмоциональный фон переговоров.

Ниже представлены несколько переговорных ситуаций, организуйте малый разговор. В каждом кейсе напишите две фразы. Одну фразу, с помощью которой вы начнете разговор, и вторую — которой вы отреагируете на наиболее вероятный ответ оппонента.

56. Вы приехали на переговоры в офис клиента и увидели, что в офисе сделан свежий ремонт. Ваш малый разговор на эту тему:

57. Вы приехали на переговоры в офис клиента, где после уличной жары вас встретила приятная прохлада. Ваш малый разговор на эту тему:

58. Вы приехали на переговоры к клиенту, о котором недавно был репортаж по городскому ТВ. Ваш малый разговор на эту тему:



Надеюсь, у вас получились свои интересные варианты, давайте их сверим с моими. Понятно, что правильных ответов может быть много. Критерии правильного ответа: переход к смол-ток осуществлен адекватно ситуации, оппоненту легко подхватить поднятую вами тему, смол-ток может уложиться в несколько фраз, он выполняет функцию «айсбрекера» и после него можно органично перейти к основному содержанию переговоров.

В офисе клиента вы увидели свежий ремонт. Вы здесь уже бывали ранее, и теперь увидели разницу:

— *Смотрю, вы обновили интерьер! Получилось очень симпатично. Приглашали дизайнера? Сразу видно, интерьер делал профессионал. Сможете поделиться контактами?*

В офисе клиента вас встретила приятная прохлада, комфортная после уличной жары. Покажите, что вы цените его усилия по созданию подходящей атмосферы для работы:

— *Как у вас приятно находиться в офисе, прохладно, не как на улице! Это у вас такие мощные кондиционеры стоят? Чудесно, что ваше руководство не поскупилось на комфорт для сотрудников!*

Вы приехали на переговоры к клиенту, о котором был репортаж по городскому ТВ. Если вы поговорите на эту тему, это будет особенно приятно собеседнику, кроме того, вы покажите, что следите за новостями, и в курсе происходящего в данной сфере бизнеса:

— *Знаете, видел о вас репортаж по ТВ, очень любопытно. Снимали в этом офисе? Теперь вас все знают в нашем городе. Как это повлияло на ваш бизнес, насколько увеличилось количество клиентов?*

Многие переговорщики забывают, что малый разговор может быть не только в начале переговорной встречи, но и в конце. В **конце встречи** смол-ток выполняет следующие функции:

- Позволяет снять возможное напряжение после обсуждения деловых вопросов.
- Формирует общее позитивное впечатление от встречи, независимо от того, насколько острые вопросы на ней обсуждались.
- Демонстрирует оппоненту, что расположение к нему обусловлено не только занимаемым им должностным положением, но и его человеческими качествами.
- Облегчает установление контакта во время будущих встреч.

Важно, чтобы момент перехода к смол-ток был выбран правильно: основная тема встречи уже исчерпана, участники в целом довольны переговорами, и при этом ещё есть время для небольшого личного общения. Такой смол-ток может проводиться на более личные темы: отпуск, отдых, хобби, автомобили, спорт, общие интересы, семья. Недопустимы темы, связанные с обсуждением политических, религиозных, национальных вопросов, уровня личных доходов. Некоторые клиенты фактически сами подсказывают круг предпочтительных тем для смол-ток, размещая в служебных кабинетах личные и семейные фотографии, сувениры из поездок, имеющие отношение к хобби предметы, дипломы и награды. В этом случае переход к смол-ток может быть осуществлен прямым вопросом: «Это ваша семья?», «Вы занимаетесь дайвингом?», «Я вижу, вы были в Тунисе?» и т. п. Кроме того, возможен переход через ссылку на третьих лиц («Говорят, вы знатный рыбак?»), через запрос экспертного мнения собеседника по какому-либо профессиональному или жизненному вопросу («Слышали, какую любопытную новую акцию запустили в Metro Cash&Carry? Что думаете по этому поводу?»).

Перейдем к практическим заданиям. Организуйте малый разговор по окончании встречи, для этого в каждом кейсе (точно так же, как ранее) напишите две фразы: одну для того, чтобы начать малый разговор, и вторую — чтобы поддержать диалог.

59. Вы прилетели на переговоры в столицу одного из национальных автономных округов России. Вы первый раз в этом городе и на этой территории. По окончании переговоров проведите малый разговор на данную тему:

60. Вы провели переговоры с генеральным директором некой компании о возможном сотрудничестве. Видите, что в кабинете директора на полках стоят модели мотоциклов, а на стенах висят фотографии с мотогонки. Ваш малый разговор на эту тему:

Обсудим, что получилось. Допустим, вы впервые в столице одного из автономных округов России. Это может быть отличным поводом для смол-ток по окончании переговоров:

— Я в вашем городе в первый раз, подскажите, что здесь можно посмотреть, какие есть достопримечательности? Давно хотел попробовать вашу национальную кухню, что посоветуете? А в каком ресторане у вас её лучшие готовят?

Вы видите в кабинете собеседника модели мотоциклов и фотографии с мотогонки. По окончании переговоров покажите, что это произвело на вас впечатление, проведите смол-ток, в частности:

— Это вы на фото? А где это снято? Всегда хотел купить мотоцикл, но так и не собрался с духом. Конечно, ощущения совсем другие, чем на машине, особенно на высокой скорости.

Кратко подведем **итоги**:

- Смол-ток является эффективным инструментом управления контактом.
- Смол-ток уместен как в начале, так и в конце встречи. В конце встречи может проводиться на более личные темы.
- Обсуждение любых негативных событий в качестве темы смол-ток недопустимо.

Стоп-лист фраз в переговорах

Все главы книги посвящены тому, что на переговорах нужно делать, и только эта — о том, чего делать нельзя.

Однажды у менеджера были переговоры, где нужно было очень аккуратно вытащить из клиента некоторую конфиденциальную информацию о действиях конкурентов. На переговорах он посвятил время установлению контакта, хождению вокруг да около, разговорам обо всем хорошем, а потом постарался перейти к сути и спросил: «а что там наши конкуренты, если не секрет?». В этот момент он осекся, но уже было поздно. Клиент воспользовался подсказкой и довольный ответил: «Конечно, секрет! Это коммерческая информация!». Получилось, менеджер сам дал возможность оппоненту ускользнуть от неприятного разговора об отношениях с другим поставщиком. Менеджеру было очень досадно так проколоться. После тех переговоров он стал подмечать и записывать фразы, из-за которых в переговорах можно, что называется, споткнуться на ровном месте.

Таких фраз набрался целый список. Сейчас посмотрим, какие фразы попали в «стоп-лист» и почему.

Первая группа фраз связана с **нарушением психологической позиции** на переговорах. Когда встречаются деловые партнёры, каждый представляет не только себя лично, но и свою организацию (компанию, отдел), целью встречи является решение деловых вопросов, получение прибыли. В психологическом плане никто никому ничего не должен, общение строится с принципиально равных позиций, каждый делает свой бизнес. Этот посыл партнёрства и заложен в этике делового общения. В то же время, могут возникать такие ситуации, когда принцип партнёрства нарушается. Одна из сторон сознательно или неосознанно пытается занять психологическую позицию «сверху» / «снизу» по отношению к другому человеку, что открывает широкий простор для всевозможных манипуляций. Если одна из сторон нарушила равенство позиций, это также провоцирует другую сторону к нарушению. Например, если одна сторона заняла позицию доминирования, это провоцирует другую сторону либо к подчинению, либо подталкивает вступить в конфликт и попытаться тоже начать доминировать. И то, и другое вводит в переговоры негативную эмоциональную составляющую, из-за чего переговоры могут пойти по деструктивному сценарию. Именно поэтому деловое сообщество научилось отслеживать и держать под контролем нарушение психологических позиций в переговорах.

Выделяют два вида нарушений:

- **Обесценивание другого человека** — стремление занять психологическую позицию доминирования. Снисходительное, свысока отношение прорывается в фразах: «Если бы я был на вашем месте, я бы поступил следующим образом... Я бы вам рекомендовал... посоветовал... Вы должны... Обязаны... Вам следует... Вы меня не поняли... Не обижайтесь, но... Как вы себе это представляете? С чего вы взяли? Что тут непонятного? Я вам русским языком говорю... Я вам уже говорил... Я вам ещё раз повторяю...». У торговых работников советских времен была знаменитая фраза того же типа: «вас много, а я одна».

- **Обесценивание себя** — стремление занять психологическую позицию подчинения. Этим чаще «грешат» молодые и малоопытные переговорщики. Они пытаются достичь цели переговоров, заискивая и «прогибаясь» под оппонента. Это слышно во фразах типа: «Позвольте войти? Мне поручено вам сообщить... Разрешите поинтересоваться? Я хотел только спросить... Я просто, всего лишь... Поверьте мне... Я про наш заказик... Вот наш договорчик...». Им не приходит в голову, что тем самым они обесценивают не только себя, но и ком-

панию, которую представляют, и свое коммерческое предложение. Сами заранее ставят себя в «слабую» позицию на переговорах.

Если для вас подобные нарушения не характерны, вам будет легко справиться со следующим заданием. Ниже представлены фразы, в которых содержится нарушение психологической позиции на переговорах. Напишите вместо них фразы, более допустимые с точки зрения этики делового общения.

61. **«Если не закручусь, я обязательно вам перезвоню».** Ваш вариант:

62. **«У меня есть предложение, от которого вы не сможете отказаться».** Ваш вариант:

63. **«Хотел бы рассказать о своем предложении, если у вас есть время меня выслушать».** Ваш вариант:

64. **«Вам помочь? Вам что-то подсказать?».** Ваш вариант:

Перейдем к ответам. Менеджер говорит: «Если не закручусь, обязательно вам перезвоню». Наверное, менеджер хотел похвастаться, какой он занятый человек, как много у него клиентов и работы. Вот только что слышит собеседник? Что у менеджера есть много других дел, более важных, и других клиентов, более значимых. Так что, он может и не перезвонить. Одной фразой менеджер рискует порушить установленный контакт с клиентом, а потом будет удивляться, что у него сокращается клиентская база. Есть фразы, позволяющие избежать всех этих проблем, в частности:

— **Я зафиксировал себе этот вопрос, буду готов обсудить его завтра. Когда завтра вам будет удобно созвониться? Во второй половине дня будет удобно?**

Некоторые менеджеры очень любят фразу из американских гангстерских фильмов «У меня есть предложение, от которого вы не сможете отказаться». На переговорах один закупщик среагировал на эту фразу так: «Это я-то не смогу отказаться? Спорим, откажусь?» Не надо провоцировать другого человека на соперничество. Ранее мы уже разбирали хорошие варианты начальной фразы о выгоде, любой из них будет лучше фразы про то, что «вы не сможете отказаться». Например, **«У меня есть для вас интересное предложение», «У меня есть идея, как получить дополнительную выгоду»** и т. д.

Менеджер говорит: «Хотел бы рассказать о своем предложении, если у вас есть время меня выслушать». Слова «хотел бы» и «если у вас есть время» выдают его страх и неуверенность в себе, заранее ставят в зависимое положение. В главе о представлении уже разбирались стандартные фразы, более уместные в данной ситуации:

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.