

Как выиграть торговые переговоры

А.В. Стёганцев, независимый бизнес-тренер и бизнес-консультант



Настоящей публикацией автор открывает цикл работ, объединенных общей тематикой торговых переговоров. В первой части статьи выделяются основные факторы успеха в торговых переговорах и очерчиваются наиболее выигрышные направления повышения компетентности профессиональных продавцов и менеджеров по продажам. Во второй части будут проанализированы особенности продаж услуг, в частности в области финансов. Концепты и инструменты, содержащиеся в статье, могут быть полезны для специалистов различного уровня как в вопросах организации продаж, так и при их непосредственном осуществлении.

Умение договариваться с людьми — это такой же товар, как чай или кофе, и я заплачу за этот товар больше, чем за что-либо другое.

Джон Рокфеллер

Продажи или торговые переговоры: что выгоднее

Для предупреждения терминологических разногласий стоит сразу пояснить, что в данной статье под торговыми переговорами имеются в виду переговоры, целью которых является заключение торгового соглашения между продавцом и покупателем. Соответственно участие в таких переговорах с целью сбыть товар или услугу будет являться продажей, а с целью приобрести какой-либо продукт — покупкой.

В чем выигрышность такого подхода? Он разрешает извечное противостояние «продавец—покупатель», помогая как продавцам, так и покупателям выйти за рамки своих индивидуальных интересов, способствуя достижению того самого знаменитого

результата «выиграл—выиграл», актуального уже и для России. А это, конечно же, выгодно для большинства продавцов и менеджеров по продажам тем, что благоприятствует созданию столь желанных долгосрочных отношений с клиентами; кроме того, эта концепция вооружает их дополнительными инструментами из богатого арсенала переговорных технологий.

Таким образом, ответ на вопрос, вынесенный в заголовок статьи, в общем виде может звучать так:

«Чтобы выигрывать в торговых переговорах, во-первых, необходимо быть хорошим переговорщиком «вообще», а во-вторых, необходимо быть специалистом именно в торговых переговорах».

Ответив на вопрос «Что нужно для того, чтобы выигрывать в торговых переговорах?», стоит определиться и с ответом на вопрос «А что значит *выигрывать* в переговорах — каковы критерии выигрыша?».

Конечно, этот вопрос не имеет однозначного, а тем более единственного ответа. Но

на основе собственного опыта, а также используя результаты опроса участников ряда проведенных переговорных тренингов, автор выработал несколько критериев, которые позволяют довольно легко ответить на вопрос «Были переговоры успешными или нет?».

КРИТЕРИИ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

> *Достижение взаимовыгодного соглашения по всем оговоренным вопросам.*

> *Запланированный или меньший расход времени, энергии, финансов на достижение соглашения.*

> *Сохранение или улучшение отношений между партнерами по переговорам.*

> *Заключение договора о намерениях по продолжению сотрудничества (наличие согласованного ответа на вопрос «Какой наш следующий шаг?»).*

Разобравшись с философией торговых переговоров, можно смело переходить к их технологии.

Успех в переговорах: слагаемые победы

Итак, что же делать, чтобы гарантированно, эффективно и, не побоимся этого слова, *красиво* выигрывать любые переговоры?

Поскольку любые переговоры — это, безусловно, разновидность коммуникативной деятельности, то хороший переговорщик — всегда хороший коммуникатор: это вытекает из здравого смысла, это подтверждается практикой.

Что же отличает хорошего коммуникатора и соответственно над чем стоит поработать, чтобы повысить свою переговорную компетентность?

Пожалуй, все основные факторы успеха в переговорах можно свести к семи.

Основные компоненты переговорной компетентности

1. Наличие ясно осознаваемого алгоритма ведения переговоров, адекватного своим собственным возможностям и уровню сложности решаемых задач.

Ключевой вопрос: «Что и в какой последовательности мне необходимо ДЕЛАТЬ во время переговоров?»

2. Владение на уровне навыков всеми главными формами и приемами коммуникации: различные типы вопросов, ответов, сообщений и их основные комбинации (активное слушание, обратная связь, вербализация, шутка, комплимент, ведение диалога и т.д.). А кроме того, владение целым рядом «смежных» навыков, таких как диагностика типа личности и текущего состояния партнера, саморегуляция, управление конфликтом, анализ ситуации, целеполагание, планирование, управление временем и т.д.

Ключевой вопрос: «Что мне необходимо УМЕТЬ, чтобы успешно реализовывать свой переговорный алгоритм?»

3. Знание ряда теоретических положений прикладной психологии, в частности в области передачи и усвоения информации, типологии личности, психологии эмоций, саморегуляции и т.д. Ведь хороший переговорщик должен понимать, что происходит на разных стадиях переговоров в сознании покупателя, какие факторы влияют на принятие им решения о покупке, как можно воздействовать на этот процесс, а без определенной теоретической «подкованности» это вряд ли возможно. Но, конечно же, этот теоретический багаж необходим не сам по себе — он помогает продавцу более эффективно использовать свой переговорный алгоритм, в частности позволяет адаптировать его к разным клиентам и к различным условиям переговоров.

Ключевой вопрос: «Что мне необходимо ЗНАТЬ, чтобы успешно реализовывать свой переговорный алгоритм в типовых и возможных условиях переговоров?»

4. Наличие позитивных установок по отношению к переговорам как виду деятельности, а также по отношению к своей непосредственной работе.

Ключевые вопросы: «Как я ОТНОШУСЬ к тому, что я делаю? Как переговорная деятельность связана с моими жизненными целями и ценностями? Насколько я уверен в высоком качестве предлагаемого мной продукта и моей компании? Насколько я уверен в себе?»

5. Развитость психологических качеств, необходимых для успешных переговоров, в первую очередь таких, как скорость, точность и креативность мышления, энергичность, коммуникабельность, эмпатичность, стрессоустойчивость.

Ключевой вопрос: «Каким я должен БЫТЬ, чтобы успешно реализовывать свой индивидуальный переговорный алгоритм в реальных условиях на заданном уровне качества?»

6. Переговорный опыт — его объем и разнообразие (то, что при подготовке летчиков называют «налет часов»). Опыт не только повышает уверенность в собственных силах, он необходим для более экономичной и гарантированной реализации своей переговорной технологии.

Ключевые вопросы: «Сколько раз и в насколько разнообразных условиях я УЖЕ ПРОВОДИЛ переговоры?»

7. Внешний вид и имидж. Основные параметры: адекватность характеру выполняемой деятельности; аутентичность (соответствие личностным особенностям и внутреннему состоянию); соответствие корпоративной культуре и «фирменному стилю».

Ключевой вопрос: «Как я должен ВЫГЛЯДЕТЬ для успешного и комфортного для себя и партнера ведения переговоров?»

* * *

Приведенные семь аспектов переговорной компетентности могут являться основными направлениями при отборе и подготовке профессиональных переговорщиков.

Однако профессиональным продавцам и закупщикам, помимо всего перечисленного, необходимо быть также специалистами в области именно торговых переговоров. А для этого им следует ясно понимать, чем торговые переговоры отличаются от переговоров «в общем виде».

Торговые переговоры: что почем?

Уже из определения видно, что главное отличие торговых переговоров — это их предмет — торговое соглашение. А что характерно для торгового соглашения и для торговли в целом? Конечно же, наличие предмета торговли — товара или услуги, а также наличие его денежного эквивалента — цены (помните: «товар—деньги—товар»?).

Если добавить сюда самого продавца и покупателя, то получится система из четырех элементов, достоверно и достаточно полно описывающая процесс торговых переговоров (нет одного из элементов — нет торговых переговоров).

ГЛАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТОРГОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

- > Продавец.
 - > Покупатель.
 - > Продукт (товар, услуга).
 - > Цена.
-

Однако продукт и его цена, а тем более сами продавец и покупатель — это слишком очевидные элементы торговых переговоров. При таком рассмотрении разница между

переговорами «вообще» и торговыми переговорами выглядит не очень большой, а, кроме того, возможности продавца оказываются крайне невелики. В итоге разговор обычно крутится вокруг цены, объема, сроков поставки и оплаты. Причем зачастую стороны не могут обосновать, почему они предлагают именно такие условия, что, конечно же, заводит переговоры в тупик (а если цена фиксирована, то возможности «для маневра» практически не остается!).

Ограничиваясь при управлении процессом торговых переговоров только этими четырьмя факторами, продавец зачастую сам себе организует срыв торговой сделки, в лучшем случае дело заканчивается компромиссом (в частности, максимально возможными скидками!), но уж никак не вариантом «выиграл—выиграл».

Конечно, управление торговыми переговорами в рамках этих четырех элементов позволяет успешно осуществлять относительно простые продажи, но таких с каждым годом становится все меньше и меньше. Растет искушенность клиентов, растет конкуренция...

Известные «гуру» рекламы и продаж Джонатан Бонд и Ричард Киршенбаум пишут в своей книге «Охота на циничного покупателя» так: *«Сейчас нам приходится обращаться к усталому, мечтающему об отдыхе, циничному потребителю»* [4].

Так что современным продавцам в большинстве случаев помимо перечисленных четырех элементов необходимо различать и использовать дополнительные — более «тонкие» и на первый взгляд слабые.

В качестве таких элементов «второго эшелона» — не всегда очевидных для участников, но весьма заметно влияющих на ход торговых переговоров — можно выделить еще шесть.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТОРГОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

- > Особенности торговой компании и(или) компании-производителя.
 - > Состояние рынка и его тенденции.
 - > Потребности покупателя (как текущие, так и прогнозируемые).
 - > Возможности покупателя (как текущие, так и прогнозируемые).
 - > Переговорная среда.
 - > «Внешняя» среда (социально-политическая, экономическая и экологическая обстановка, сезонность, веяния моды и т.д.).
-

В графическом виде процесс торговых переговоров представлен на рисунке 1.

Рассмотрим каждый из этих элементов более подробно.

ПРОДАВЕЦ

Предположим, что по своему типу личности, компетентности, имиджу и даже уровню мотивированности продавец соответствует «своему месту». На что же тогда следует обращать внимание ему самому и его руководителям в процессе его работы? Конечно, на те факторы, которые могут как усилить, так и полностью «уничтожить» всю его компетентность и подготовленность, и в первую очередь на психическое состояние.

Не секрет, что хороший продавец, как и хороший боец, всегда должен быть «заряжен на победу». Но хороший боец постоянно регулирует свою «заряженность» — в перерыве между поединками он снижает степень эмоционального накала, чтобы не «перегореть», а непосредственно перед схваткой снова мобилизуется. Это позволяет ему избежать непроизводительных расходов психической энергии и тем самым сохранить свой энергетический заряд на протяжении всех соревнований.

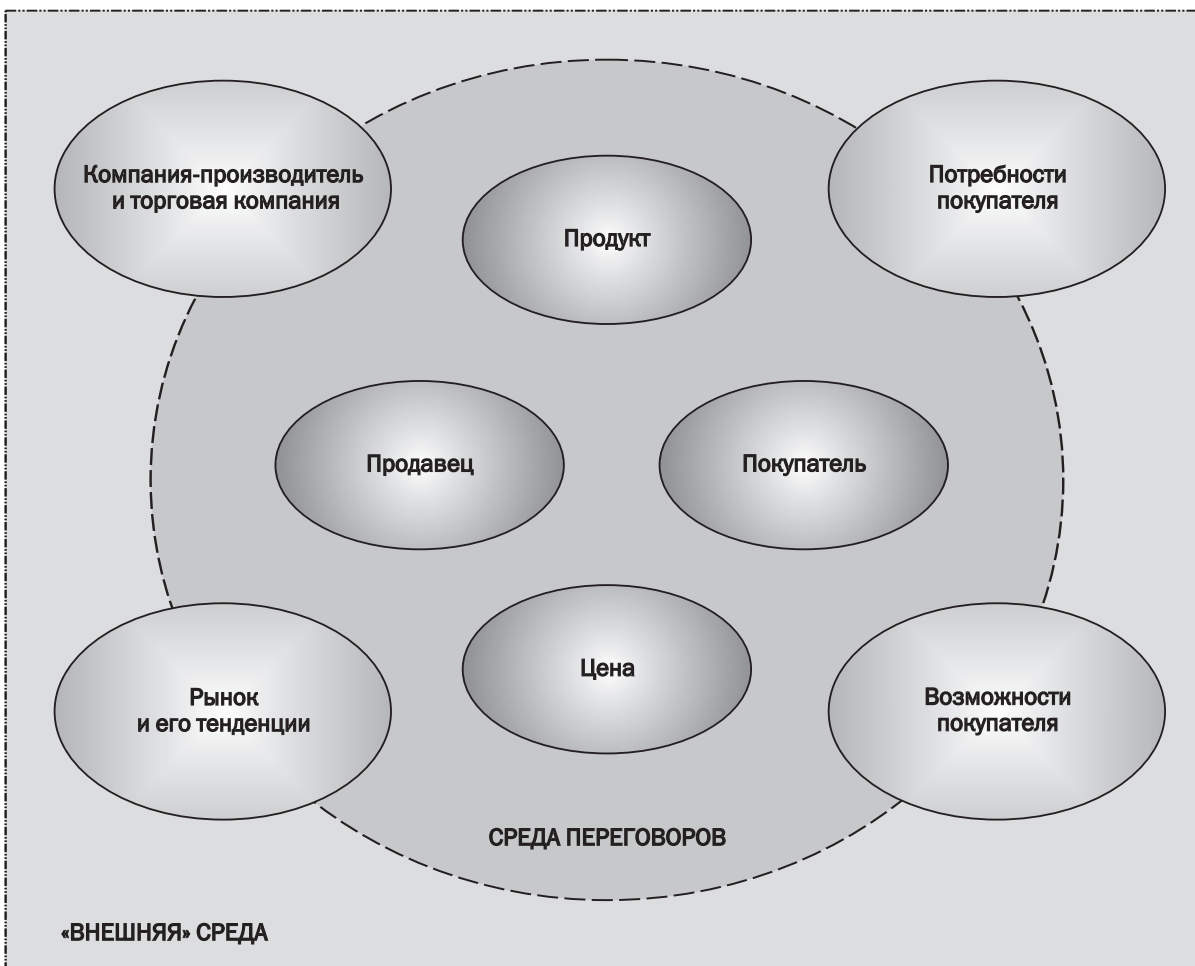


Рис. 1. Структура торговых переговоров

Кроме того, опытный боец мобилизует себя в разной степени в зависимости от множества факторов: уровня противника, ответственности соревнований, количества предстоящих боев и т.д. Такую тактику можно порекомендовать и профессиональным продавцам, особенно в связи с профессиональным синдромом «эмоционального выгорания». Понятно, что это требует хорошо развитых навыков самодиагностики и саморегуляции, а также желания эти навыки применять.

Также продавец должен хорошо знать свой продукт, особенности своей компании, состояние рынка (в частности, условия, предлагаемые конкурентами), свою целевую аудиторию — в общем, быть компетентным во всех

областях, непосредственно связанных с предметом и процессом торговых переговоров.

И, конечно же, хороший продавец всегда доброжелательно настроен по отношению к клиенту. Известный специалист в области продаж Сьюзан Шелл в своей статье «Лояльность, разрушенная безразличием (Perceived Indifference)» пишет следующее:

«Бизнес теряет 7 из 10 потребителей, если они чувствуют безразличие по отношению к себе. Невозможно удержать потребителя, только лишь предоставляя ему товар или услугу высшего качества. Потребитель ждет хороших впечатлений!» [8].

Причем, подчеркнем, продавец должен не демонстрировать доброжелательность (это

еще хуже, чем безразличие!), а быть доброжелательным. И это профессиональное требование! Этому можно и нужно учиться!!!

В качестве одного из способов перехода в позитивное по отношению к клиенту состояние можно использовать прием «посмотреть на мир глазами покупателя». Если продавец хоть ненадолго «влезет в шкуру» клиента, то он сможет в нем увидеть если и не друга (это идеальный вариант), то хотя бы такого же, как он, человека.

ПОКУПАТЕЛЬ

При первичной диагностике покупателя, помимо его типа личности, а также текущего состояния и настроения, очень важно понять его «мотивацию на покупку». По этому фактору среди продавцов исторически сложилось деление покупателей на «холодных» и «горячих» (иногда к ним добавляют «теплых», но об этом чуть позже). Понятно, что в зависимости от «температуры» клиента действия продавца должны различаться. Кроме того, важно определить социальную группу и материальные возможности покупателя — более подробно об этом мы поговорим в разделах «Возможности покупателя» и «Потребности покупателя».

Помимо «температуры», то есть желания удовлетворить имеющуюся потребность, продавцу необходимо ясно понимать, насколько четко сформулирован запрос покупателя. По этим двум параметрам — «температура» и «ясность запроса» можно выделить четыре типа клиентов, и, соответственно, продавцу желательно менять стиль своего поведения в зависимости от того, с клиентом какого типа он сейчас взаимодействует.

Теоретически это следующие типы:

- «горячий определившийся»;
- «горячий неопределившийся»;
- «холодный определившийся»;
- «холодный неопределившийся».

Однако на практике и по здравом размышлении эта классификация не совсем верна: клиент не может быть «горячим», если он полностью не определился с покупкой, так же как он не может быть «холодным», если абсолютно точно знает, что именно его интересует. И именно здесь появляются те самые «теплые клиенты», причем двух разновидностей: «теплые определившиеся» (сомневающиеся) и «теплые неопределившиеся» (интересующиеся). Наглядно эта классификация представлена на рисунке 2.

С «горячими» клиентами все более-менее ясно: главное — их не спугнуть длинными презентациями или неуклюжим «мотивированием».

Приведем случай из жизни.

Пример

> Один человек решил сменить в своей квартире окна. Три дня он изучал московский рынок пластиковых окон, в конце концов определился с моделью и ценой, выписал телефоны нескольких подходящих ему фирм, созвонился с менеджерами, уточнил детали, выбрал одну из фирм и приехал делать заказ. На входе в торговый зал его «поймал» один из продавцов (для которого, очевидно, все покупатели на одно лицо) и начал делать отрепетированную презентацию своей продукции. Через три минуты клиент развернулся и отправился в другую фирму — с ценами чуть выше, но зато без такого «ненавязчивого» сервиса.

Так что главное при работе с «горячим» клиентом — это максимально быстро удовлетворить его запрос; по крайней мере пообещать это сделать.

При работе с «холодными» клиентами лучший рецепт для продавцов средней квалификации — это дать информацию «на подумать» и «отпустить с миром». Однако опытные



Рис. 2. Типы покупателей по отношению к покупке и соответствующие им стили продажи

продавцы могут перевести таких клиентов в «теплое», а потом и в «горячее» состояние посредством актуализации их латентных (дремлющих) потребностей (разумеется, что для этого нужно очень хорошо знать свою целевую группу и уметь работать с людьми).

Но, как правило, в «естественных условиях» (если не проводится активное продвижение нового продукта или не идет программа больших скидок) «горячих» и «холодных» клиентов бывает не так много. Все-таки основная часть клиентов — это «теплые» клиенты, они же являются основным контингентом для творческого самовыражения продавцов.

Что же можно посоветовать для более успешной работы с «теплыми» клиентами?

При работе с «сомневающимися» клиентами («теплыми определенными») продавцу необходимо понимать следующее: в первую очередь клиент просит у них психологической поддержки (хотя и не явно). Как правило, та-

кие клиенты задают закрытые вопросы, касающиеся в первую очередь их самих. Для наглядности приведем яркий пример.

Пример

➤ Молодая девушка с пробником губной помады в руках и с трепетом в голосе вошла к продавщице: «А правда, эта помада мне подходит к цвету лица?» Продавщица уверенно ответила: «Да! Идеально подходит!» После чего девушка с облегчением оплатила покупку.

Из этого примера ясно видно, что хороший продавец в таких случаях переходит в позицию лидера и помогает клиенту преодолеть его неуверенность. Причем он ни в коем случае не переключает клиента на другой товар, а работает на усиление его мотивации по приобретению уже выбранного. И это правильно! Если такого клиента «запутать» предложением альтернатив, он, скорее

всего, перейдет в «холодное» состояние и скажет, что ему «необходимо еще немного подумать».

Иная ситуация при работе с «интересующимися» клиентами («теплыми неопределенными») — им в первую очередь не хватает информации, поэтому они в основном задают открытые вопросы: что? какие? как? В этом случае продавцу следует перейти в позицию консультанта, работая не на усиление мотивации, а на подбор продукта, наиболее точно удовлетворяющего потребность клиента. При этом продавцу стоит самому задавать больше вопросов, постепенно сужая круг возможных вариантов.

Следует добавить, что клиент может быть определенным по поводу продукта, но не определенным по поводу цены. В такой ситуации необходимо ясно понять, что же для клиента важно в первую очередь:

- 1) цена как таковая;
- 2) сочетание «цена—качество/количество»;
- 3) цена не столь важна, главное — не переплатить.

В первом случае можно поискать варианты продукта в данной ценовой категории, или уменьшить количество (если это возможно), или повысить ценность продукта в глазах клиента, оперируя факторами «потребности» и «возможности».

А во втором и третьем случаях может помочь использование информации о рынке и его тенденциях, но в первую очередь — оперирование параметрами «продукт» и «цена».

Поговорим о цене и о продукте более подробно.

ПРОДУКТ И ЦЕНА

Для простоты рассмотрения объединим эти два параметра — «увяжем» их между собой, хотя при подготовке к сложным продажам

стоит проанализировать возможные варианты «игры» с каждым из этих элементов.

Говоря о цене и продукте, хочется в первую очередь напомнить читателям о «матрице позиционного торга» (сокращенно — «позиционной матрице»). Суть этого инструмента заключается в том, что если в предполагаемом торговом соглашении существуют несколько позиций (а так бывает почти всегда), то можно каждую позицию (цена, сроки, санкции, риски и т.д.) разделить, скажем, на пять зон (по школьной пятибалльной системе).

«Пятерка» — это наилучший вариант, «четверка» — хороший, «тройка» — удовлетворительный, «двойка» — возможный только на особых условиях, а «кол» — это вариант, неприемлемый ни при каких условиях.

Имея в своем арсенале матрицу позиционного торга, можно, оперируя изменениями в разных позициях, искать вариант, устраивающий и продавца, и покупателя. И в первую очередь это касается этих двух главных параметров торга — продукта и цены.

Принципиальную идею позиционной матрицы можно сформулировать следующим образом: **чем большее количество позиций выделено для торга и чем более подробно эти позиции отранжированы, тем больше вероятность найти при торговых переговорах взаимовыгодный вариант.**

Конечно, большая дифференциация позиций требует более высокой квалификации и мотивированности продавца, но здесь уже необходимо в каждом конкретном случае решать, что же выгоднее для компании.

В комплексе с позиционной матрицей великолепно работает еще один инструмент, позволяющий находить в процессе переговоров взаимовыгодные варианты — это «принцип ДПД», который в развернутом виде звучит так: **«Дешевое продавай дорого, дорогое покупай дешево».**

О чем говорит этот принцип? О том, что идти на уступки следует по наименее приоритетным для себя позициям, а получать уступки следует по позициям для себя наиболее приоритетным.

И тогда, если для покупателя приоритетна цена, то продавец может предложить ему продукт, который «горит» (горящие путевки), или товар с «некондицией». А если приоритетом является параметр «цена—качество/количество», то продавец может предложить более дорогой товар, но при этом находящийся на пике скидки. Или же он может предложить большой объем товара/услуги (например, годовой абонемент в фитнес-клуб стоит дороже шестимесячного, но в расчете на один месяц получается выгоднее в полтора раза).

В качестве дополнительных (эмоциональных) аргументов можно использовать «подвязанные» на цену бонусы, например накопительные скидки, подарки от фирмы, различные «особые» статусы клиентов и т.д.

Такие, казалось бы, на первый взгляд слабозначимые факторы иногда заметным образом влияют на решение о покупке.

* * *

Рассмотрев четыре главных элемента торговых переговоров — «продавец», «покупатель», «продукт», «цена», попробуем теперь разобраться в том, какие возможности дают более «тонкие» элементы.

РЫНОК И ЕГО ТЕНДЕНЦИИ

Самая очевидная возможность, которую дает знание рынка, — это уверенность в уникальности своего торгового предложения. Поэтому любой хороший продавец как минимум должен владеть информацией о разви-

тости сегмента рынка, в котором работает его компания, и хорошо знать своих конкурентов.

Кроме того, из знания рынка вытекает ряд аргументов, позволяющих продавцам уверенно отвечать на вопросы клиентов из серии «Почему так дорого?». Кстати, в большинстве случаев клиент имеет в виду не саму цену, а ее обоснование. То есть вопрос звучит не «Почему так ДОРОГО?», а «ПОЧЕМУ так дорого?» [2]. И вместо жалкого лепета «Нет, это вовсе не дорого» продавец, хорошо знающий рынок, спокойно и взвешенно обоснует цену своего продукта.

Помимо информации о текущем состоянии рынка большую пользу продавцу может принести информация о его тенденциях.

Пример

> В самом начале перехода с аудиокассет на лазерные диски опытные продавцы закрывали большие объемы на продажах комбинированных аудиосистем — имеющих возможность для прослушивания и кассет, и дисков. Зная эту тенденцию рынка, они легко убеждали своих клиентов в том, что на ближайшие год-два такая покупка наиболее выгодна.

Кроме знания текущего состояния и тенденций своего сегмента рынка очень полезна информированность и о «смежных» секторах.

Пример

> В прошлом и позапрошлом году московские продавцы компьютерной техники, которые знали о широкомасштабном проекте покрытия Москвы системой беспроводного интернет-подключения Golden WiFi, более успешно продавали дорогие ноутбуки, имеющие встроенное WiFi-устройство, чем те, кто об этом не знал.

КОМПАНИЯ-ПРОИЗВОДИТЕЛЬ И ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ

Когда покупатель недостаточно информирован о продукте, позитивное восприятие компании становится основоопределяющим фактором успешной продажи. Особенно это актуально в продажах новых и(или) сложных продуктов. Размер компании, список клиентов, стаж работы на рынке, количество рекламаций за последний период времени — это та информация, которая убеждает покупателя в качестве предлагаемых ему товаров и услуг. Если торговая компания не является одновременно компанией-производителем, то продавцу стоит также знать и особенности компании-производителя.

Кроме того, повышение лояльности к компании можно обеспечить ссылкой на экспертов, причем как на экспертов-специалистов, так и на экспертов-пользователей: «У нас одевается (такой-то)», «Про нашу компанию писал журнал (такой-то)», «В прошлом году наша компания стала компанией года» и т.д.

Замечательный ход, когда продавец говорит покупателю, что сам пользуется услугами своей компании! Это очень убедительный аргумент, правда, только в том случае, если продавец смог вызвать у клиента симпатию и доверие к себе. В книге «Охота на циничного покупателя» [4] приводится яркий пример на эту тему.

Пример

> Специалисты агентства KB&P при продвижении открытых инвестиционных фондов *Neuberger & Berman* задали себе вопрос: как можно показать нечто столь эфемерное, как доверие? Когда они проводили исследования и беседовали с менеджерами этой фирмы, на них произвел впечатление их консервативный, высокопрофессиональный

подход. Ведь реклама открытых инвестиционных фондов в фильмах и статьях всегда ассоциировалась с молодыми и отчаянными руководителями. А эти менеджеры оказались совсем другими. Они рассказали о том, что в эти фонды вложены их собственные средства. Их интересы были неразрывно связаны с интересами клиентов. Понимание этого дало конкурентную зацепку. Так родилась основа для рекламной кампании. Ее «гвоздем» стали зрелые и опытные менеджеры фонда *Neuberger & Berman*, говорившие, что свое будущее и будущее своих детей они доверили фонду, которым сами же и управляют. Что могло быть разумнее со стороны потребителя, чем довериться людям, которые поместили в этот фонд и свои деньги? Безусловно, эти менеджеры будут усердно трудиться, ведь успех фонда — залог их преуспевания в будущем.

ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ

Самое главное, что дает продавцу знание потребностей покупателя, — это возможность работать с «холодными» клиентами. Понятно, что для этого продавец должен быть хорошим психологом — в какой-то степени он должен понимать покупателя лучше, чем тот сам себя понимает.

Кроме того, в работе с «теплыми» клиентами (особенно с «теплыми сомневающимися»), активируя дополнительные потребности и связывая их с предлагаемым продуктом, можно заметно повышать ценность продукта в сознании клиента, тем самым изменяя для него параметр «цена—качество». Например, если убедительно показать покупателю, что приобретаемый им страховой полис не только уменьшает его риски, но и снижает процентную ставку при получении им ряда кредитов, то привлекательность данной услуги для него, безусловно, повысится.

В качестве дополнительных потребностей, удовлетворяемых предлагаемым продуктом, можно использовать самые разные потребности: поддержание статуса, сохранение здоровья, экономия места в квартире и т.д. Главное — чтобы активизируемая потребность была актуальна для данного класса и для данного человека. Единственная, может быть, «универсальная» дополнительная потребность — это потребность в свободном времени.

Пример

➤ В 1996 году Стелла Чиз представила Америке готовую смесь для лазаньи, которая давала людям возможность готовить это блюдо дома, затрачивая на его приготовление вдвое меньше времени. Реклама предлагала потребителям следующие плюсы этого продукта: возможность **тратить меньше времени** на готовку и возможность **провести больше времени** с семьей [4].

ВОЗМОЖНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ

Считается, что влиять на этот параметр продавец никак не может. Ведь наличие у покупателя свободных финансовых средств в текущий момент времени — это величина объективная и неизменная. Да, это так! Но возможность для маневра заключается в слове «свободных» — СВОБОДНЫХ финансовых средств! Ведь при принятии решения о покупке клиент опирается на ПРЕДСТАВЛЕНИЕ о своих возможностях, а на ПРЕДСТАВЛЕНИЯ клиента продавец влиять уже может. Конечно, «работа» с возможностями клиента — это высший пилотаж продаж! Но, наверное, всем известен по крайней мере один пример успешного и простого решения этой задачи — это продажи в рассрочку.

Существуют и другие приемы при работе с возможностями покупателя.

Очень «сильный ход» — это показать клиенту, что купленный им продукт увеличивает его доходы, и, следовательно, он сейчас не тратит, а инвестирует. Интересно, что при таком подходе чем больше будет сумма вложений, тем больше будет и прибыль! Например, зная, что покупатель бизнесмен, продавец мобильных телефонов может так мотивировать для него выгодность покупки более дорогой модели: «Вы ведь ведете переговоры? А это аппарат премиум-класса, он будет работать на Ваш имидж, а значит, Вы сможете договариваться со своими клиентами на более выгодных для Вас условиях». Естественно, в таких случаях логика продавца должна быть безупречной, а способ подачи этой информации — адекватным типу личности и социальному статусу клиента.

И, конечно, очень хорошо убеждают цифры.

Пример

➤ При приеме в Союз независимых бизнес-тренеров, консультантов и коучей при обсуждении размера членских взносов менеджер сообщает кандидатам следующую информацию: «Если в течение года полученный вами статус позволит вам хотя бы на 10% увеличить стоимость хотя бы одного проведенного вами тренинга (что весьма вероятно), то вы полностью окупите затраты на годовой членский взнос». Как правило, этот аргумент воспринимается как веский и убедительный.

Второй «работающий» прием — это расширение временного контекста. Предположим, что приглянувшийся товар стоит \$1200, но таких свободных средств у покупателя нет. Однако в пересчете на год товар будет стоить \$100 в месяц. Такая сумма сейчас у клиента есть, а в следующих месяцах свои расходы он может слегка «ужать». Если продавец сумел

показать, что экономия от покупки за счет удовлетворения дополнительных потребностей составит те же \$100 в месяц (а тем более если приобретенный товар будет приносить прибыль), то покупатель смело возьмет кредит или перераспределит свой текущий бюджет, то есть увеличит количество своих свободных денег прямо здесь и сейчас!

Наверное, в зависимости от своей специфики продавцы могут найти и другие способы кроме описанных, но стоит еще раз повторить: для того чтобы «играть» на потребностях и возможностях покупателя, продавцу необходимо не только знать особенности данной социальной категории, но и, конечно же, хорошо разбираться в людях.

* * *

Знание этих четырех факторов, влияющих на исход торговых переговоров, — рынка, своей компании, продукта и целевой аудитории — позволяет создать один из самых действенных инструментов продавца, который принято называть «конкурентное преимущество».

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Согласно Александру Вакурову — бизнес-тренеру и бизнес-консультанту, работающему в области продаж, *«конкурентное преимущество — это выгодная разница в сознании клиента между вами и вашими конкурентами. Это правда о товаре или фирме, подтвержденная фактами и цифрами, которые выделяют, подчеркивают и доказывают разницу между конкретными характеристиками и параметрами в сравнении с другими объектами. Это правда, которую можно всегда легко проверить!»* [5].

Ниже приведен ряд вопросов, которые помогают продавцам и менеджерам по продажам четко сформулировать и донести до клиента информацию о конкурентных преимуществах продвигаемого продукта.

КРИТЕРИИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА¹

1. Конкретность и измеримость. Заявления типа *«Мы — лучшие!»* не имеют никакого эффекта. Здесь нужно четко определить, что конкретно мы позиционируем в сознании покупателя прямо сейчас и как это измерить.

2. Объект сравнения. Сообщается, по сравнению с кем/чем это лучше: *«У фотоаппаратов этой линейки самая (указать, что именно)»* или *«Из всех компаний, работающих в Москве, у нас самые низкие цены».*

3. Адресность. Необходимо указывать, для кого это является преимуществом. *«Если вы хотите сэкономить», «Если вам надежность важнее».*

4. Авторство и аргументы. Указан источник информации или мнения: *«По мнению журнала такого-то», «Мы проводили исследование»* и т.д. Любое заявление о продукте/услуге/фирме необходимо подтверждать фактами, цифрами и деталями.

5. Проверимость информации. Указан маршрут, по которому потенциальный покупатель может легко проверить все заявления компании. Чем легче получить доступ к этой информации, тем больше доверие к заявлениям фирмы: *«Вы можете прямо сейчас заглянуть на сайт фирмы-производителя», «В журнале (таком-то) указана сравнительная таблица», «Вы можете взять любой медицинский справочник, и там указана эта разница»* (лучше — указать конкретное издание справочника, а еще лучше — иметь его на руках).

¹ По А. Вакурову в редакции автора.

Итак, конкурентное преимущество для успешности своего применения должно отвечать вышеперечисленным требованиям. Но как его сформировать? Какие действия необходимо предпринять, чтобы создать качественное конкурентное преимущество?

В качестве одного из вариантов можно предложить алгоритм, состоящий из пяти шагов.

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Первый шаг — анализ потребностей данной целевой аудитории.

Ключевой вопрос: «Что хотят люди этой социальной группы?»

Второй шаг — анализ свойств продукта через призму потребностей клиентов. На этом этапе свойства продукта переводятся в преимущества.

Ключевой вопрос: «Какие свойства продукта могут быть привлекательными для данной целевой аудитории?»

Третий шаг — соотнесение возможностей продукта с потребностями клиентов. На этом этапе преимущества продукта переводятся в выгоды.

Ключевой вопрос: «Как данный продукт удовлетворяет основные и дополнительные потребности клиентов?»

Четвертый шаг — сравнение с конкурентами.

Ключевой вопрос: «Чем конкретно наш продукт и наша компания отличаются в выгодную сторону от конкурентов?»

Пятый шаг — «упаковка» конкурентного преимущества.

Ключевой вопрос: «Как наиболее легко, быстро и убедительно информировать клиентов о нашем конкурентном преимуществе?»

В качестве примера качественного конкурентного преимущества можно привести несколько выдержек из буклета одной из московских спортивных школ единоборств.

КАЧЕСТВЕННОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО¹

► Наша школа существует с 1989 года (конкретность, измеримость). Она является крупнейшей в Москве и в России, в ней занимаются свыше тысячи человек (сравнение, конкретность, измеримость).

По мнению известнейших мастеров название единоборства, уровень преподавания в школе соответствует лучшим мировым образцам (авторство).

► Преподаватели школы имеют высокую квалификацию — все они являются обладателями черных поясов, а кроме того, прошли подготовку в рамках Российской академии физической культуры (конкретность, аргументы). Каждый день в приемной комиссии дежурит один из инструкторов — вы можете поговорить с ними лично и выбрать того, кто вам больше подходит (проверяемость).

► Школа — единственная в Москве — работает по утвержденной образовательной программе, с которой вы можете ознакомиться в приемной комиссии (сравнение, конкретика, проверяемость). Школа имеет лицензию на образовательную деятельность и четкие критерии качества образовательного процесса (сравнение, аргументы, проверяемость).

* * *

Продавец, покупатель, продукт и цена — это главные факторы торговых переговоров. Рынок, компания, потребности покупателя и его возможности — факторы дополнительные.

¹ В скобках указаны параметры конкурентного преимущества.

А среда переговоров и «внешняя» среда — это факторы вспомогательные, они влияют на успех переговоров косвенно. Но так же, как кастрюля, не являющаяся ингредиентом кулинарного блюда, влияет на процесс и результат его приготовления, так и среда, в которой ведутся торговые переговоры, влияет на их процесс и результат.

СРЕДА ПЕРЕГОВОРОВ

Переговорная среда — это обстановка, в которой проходят торговые переговоры, причем обстановка как «физическая», так и «психологическая». Ведь, согласитесь, встреча продавца и покупателя происходит не на облаке, а в реальных условиях. И именно эти условия зачастую обеспечивают успешность сделки. Не секрет, что многие товары на вещевых рынках можно купить на 20–30% дешевле, чем в магазинах. Но! Комфорт во время покупки, уровень обслуживания, атмосфера «праздника» побуждают покупателей платить больше.

Законов рынка никто не отменял. Так за что же платят в дорогих бутиках? Ответ очевиден — платят за сам процесс покупки. Именно этим объясняется «феномен шопинга».

Процесс покупки из экономического явления все больше и больше становится явлением культурным и социальным: покупая товар или услугу, клиент одновременно «покупает» и саму покупку. И если этот процесс омрачается плохим настроением продавца, его невнимательностью или недоброжелательностью, то это становится значимым фактором, сопоставимым с ценой или качеством приобретаемого продукта.

Причем иногда расходы на сопровождение процесса торговых переговоров окупаются с прибылью в тысячи процентов, а экономия на вложениях в обеспечение

этого процесса оборачивается колоссальными потерями.

Пример

> Известный иностранный банк проводил тендер, который в результате выиграла компания, подготовившая свою презентацию с использованием наиболее современных мультимедийных технологий и компьютерной графики (несмотря на то, что стоимость услуг этой компании была в два раза выше, чем у конкурентов!).

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Все элементы торговых переговоров связаны между собой. Но также все они связаны с текущей политической, культурной, экономической, сезонной и даже метеорологической ситуацией. Эти и многие другие внешние (по отношению к торговым переговорам) факторы можно объединить под названием «внешняя среда». И, безусловно, ее влиянием не стоит пренебрегать, ибо это тоже инструмент повышения успешности торговых переговоров.

Приведем несколько примеров.

Наиболее яркий пример учета социокультурного аспекта внешней среды — это, конечно же, использование тенденций моды: *«В следующем сезоне узкие галстуки снова будут модными».*

Типичный пример учета политического и экономического аспектов внешней среды — это использование аргументов, связанных с выборами: *«Покупайте сейчас, вкладывайте деньги, после выборов возможен скачок инфляции и соответственно рост цен».*

И великолепный пример учета метеорологической обстановки: *в холодные или дождливые дни опытные продавцы при продаже дорогих автомобилей заранее включают обогрев сидений. Таким образом, клиент, сев в машину, сразу чувствует комфорт и удобство, особенно по контрасту с плохой погодой на улице. Это*

впечатление проецируется и в будущее: «В этой машине мне всегда будет хорошо!»

Примеров успешного использования внешней среды можно приводить много, но главная идея этого приема довольно проста, и сформулировать ее можно так: *если пристально посмотреть, какие факторы внешней среды связаны с каждым из описанных выше элементов торговых переговоров, то можно найти: а) дополнительные аргументы в разговоре с покупателями; б) способы оптимизации торговой среды, имиджа продавцов и используемой ими технологии продаж.*

Резюме

1. Торговые переговоры — это один из вариантов переговорной деятельности, поэтому каждый продавец должен быть хорошим переговорщиком. И чем сложнее продвигаемый им продукт, условия, в которых он работает, и клиенты, с которыми он взаимодействует, тем выше должна быть его общая переговорная компетентность.

2. Основными направлениями повышения общей переговорной компетентности продавца (и одновременно основными критериями оценки продавца как переговорщика) являются следующие:

- наличие ясно осознаваемого алгоритма ведения переговоров, адекватного своим собственным возможностям и уровню сложности решаемых задач;

- владение всеми главными формами и приемами коммуникации, а также «смежными» навыками (саморегуляция, управление конфликтом, целеполагание, управление временем и т.д.);

- знание основных теоретических положений прикладной психологии, связанных с коммуникацией;

- наличие позитивных установок по отношению к переговорам как к виду деятель-

ности, а также по отношению к своей непосредственной работе;

- развитость психологических качеств, необходимых для успешных переговоров;

- объем и разнообразие переговорного опыта;

- внешний вид и имидж.

3. Продавец должен хорошо знать специфику именно торговых переговоров. Помимо общей переговорной компетентности необходимо развивать и оценивать его специальную переговорную компетентность, в первую очередь знание им главных и дополнительных факторов торговых переговоров и умение их использовать.

4. Главными факторами, влияющими на успешность торговых переговоров, и соответственно главными рычагами управления торговыми переговорами являются:

- продавец;

- покупатель;

- продукт (товар, услуга);

- цена.

5. Помимо главных необходимо уделять внимание и дополнительным факторам торговых переговоров, особенно это актуально для сложных продаж.

6. Дополнительными факторами, влияющими на успешность торговых переговоров, и соответственно дополнительными рычагами управления торговыми переговорами являются:

- особенности торговой компании и(или) компании-производителя;

- состояние рынка и его тенденции;

- потребности покупателя (как текущие, так и прогнозируемые);

- возможности покупателя (как текущие, так и прогнозируемые);

- переговорная среда;

- «внешняя» среда (социально-политическая, экономическая и экологическая обстановка, сезонность, веяния моды и т.д.).

7. Один из основных инструментов продаж — это конкурентное преимущество. Для успешности применения конкурентное преимущество должно отвечать следующим требованиям:

- конкретность и измеримость (что, сколько);
- объект сравнения (по сравнению с кем/чем);
- наличие адресата (для кого это является преимуществом);
- авторство и доказательность информации (обоснование);
- проверяемость информации (как проверить).

Заключение

Может показаться, что методы, изложенные в статье, слишком сложные и затратные. Некоторые специалисты до сих пор считают, что Россия еще не созрела до такого тщательного отношения к подготовке продавцов и менеджеров по продажам. «Это не нужно, купят и так!» — заявляют они.

Однако сегодня разница в цене и качестве большинства товаров и услуг ведущих производителей практически нивелирована. И определяющим звеном успешности всей производственной цепочки постепенно становится продажа. И «главным» человеком, от которого зависит выбор покупателей, постепенно становится не инженер, не производственник и даже не рекламщик, а продавец — человек, который встречается с покупателем «лицом к лицу». Причем на выбор покупателей влияет не только профессионализм продавца, но и его личность [7].

Продавец является лицом фирмы, и от его действий зависит, придет ли покупатель снова или нет. Именно поэтому хорошие продавцы — продавцы «от бога» — являются высокооплачиваемыми работниками. Но, несмотря на высокие оклады и бонусы, хороших продавцов катастрофически не хватает. А значит, их необходимо готовить. **R**

Литература

1. *Макарова Н.С.* Продаем услуги. Часть 1: Как доказать качество? (http://www.treko.ru/show_article_1499).
2. *Макарова Н.С.* Продаем услуги. Часть 2: И время, и деньги (http://www.treko.ru/show_article_1510).
3. *Иванова С.В.* Продажи на 100%: Эффективные техники продвижения товаров и услуг. 4-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Бонд Д., Киршенбаум Р.* Охота на циничного покупателя. — М.: ИД «Секрет фирмы», 2006.
5. *Вакуров А.* Конкурентные преимущества: гипноз или правда? (http://vakurov.ru/site/index.php?option=com_content&task=view&id=113&Itemid=61).
6. *Стаднюк А.* Оценка персонала. — М.: Бегин групп, 2005.
7. *Морозова Г.* Психологическое сопровождение организации и персонала. — С.-Пб.: Речь, 2006.
8. *Шелл С.* Лояльность, разрушенная безразличием // Дайджест Открытой школы бизнеса «Будь в курсе» от 13.02.2008 (<http://subscribe.ru/archive/economics.review.budvkurse/200802/13160540.html>).