



# Insight

Сентябрь 2011

**Huthwaite**  
improving sales performance International

## Вы ведете переговоры или идете на уступки?

### Ловушки в переговорах и как успешные продавцы с ними справляются.

Компания Huthwaite провела самое полное из известных нам исследований в области переговоров. Помимо этого, мы очень много работали с нашими клиентами с целью улучшения навыков планирования и межличностных навыков ведения переговоров. В течение 30 последних лет мы также работали с клиентами - консультантами, с целью успешного достижения результатов в специфических переговорах, которые ведут эти компании.

Вся эта работа позволила нам выявить распространенные ловушки, в которые попадают продавцы, а также выявить некоторые навыки, позволяющие успешным продавцам избегать этих ловушек.

#### Распространенные ловушки в переговорах:

- Продавцы идут на уступки слишком рано в процессе продажи, до формального начала переговоров, таким образом, они отдают то, что позднее можно было бы продать.
- Многие идут на уступки для того, чтобы заполучить клиента, и в результате теряют возможность получить что-то взамен на эти уступки.
- Некоторые продавцы соглашаются снизить цены сегодня взамен на обещания «сладкого» в будущем.
- Продавцы часто считают, что они в более уязвимой позиции, чем клиенты, и ведут себя соответственно.
- Переговорщики задумываются о том, что они хотят получить, но не планируют, как именно они это получат.
- Проблемы на этапе реализации часто являются результатом недостаточно четких договоренностей во время переговоров.
- Многие продавцы считают, что цена является единственным важным параметром сделки, в результате, она действительно становится единственным важным параметром.

### Итак, что же делают успешные продавцы, чтобы избежать этих ловушек?

#### Думают о том, чего хотят достичь, и продумывают, как убедить других участников переговоров.

Первое важное отличие успешных продавцов состоит в том, как они готовятся к переговорам.

Они не только размышляют о желаемых результатах, но и продумывают возможные способы убеждения других участников переговоров. Это включает в себя способность посмотреть на ситуацию глазами другой стороны, а также способность продумать, что могло бы повлиять на решение другой стороны согласиться на предложенные условия. Успешные продавцы также продумывают заранее, что именно они могут предложить взамен на то, что они хотят, а также что они готовы уступить ради достижения желаемого результата в каждом конкретном случае. Ключевым моментом в принятии решения в этом процессе является подсчет стоимости уступок. Это означает, что успешные продавцы всегда знают заранее, во что обойдутся уступки по любому из вопросов. Именно рассмотрение всех возможных переговорных параметров позволяет успешным продавцам избежать ситуации, в которой цена становится единственным предметом переговоров.

#### Не вступают в переговоры слишком рано.

Ведение переговоров по определению означает взаимное движение на встречу. То есть вам придется идти на уступки для того, чтобы получить желаемое, и очень важно не начинать переговоры слишком рано без хорошей предварительной подготовки и четкого плана.

Однако клиенты часто пытаются заставить продавцов пойти на уступки еще до того, как переговоры формально начаты. Возникает риск, что продавцы согласятся на такие запросы для того, чтобы успешно закончить продажу. Стоимость ранних уступок зачастую не может быть оценена, и из-за того, что они обсуждаются по отдельности, их полное воздействие может быть недооценено лишь в конце, в комплексе. В результате продавцы отдают то, что может быть продано, таким образом оставляя себе меньше возможностей для маневра в настоящих переговорах. Клиенты, в свою очередь, обычно не осознают ценность уступок, согласованных перед началом формальных переговоров.

#### Сила в голове.

Успешные продавцы пытаются влиять на баланс сил на переговорах. Это очень важный момент, поскольку те, кто верит в свою слабость, зачастую действуют соответственно. Нередко можно увидеть продавцов, которым кажется, что они в слабой позиции, в итоге они идут на уступки, которые совершенно не обязательны.

Итак, как же можно изменить собственное ощущение слабости? Успешные продавцы с большей вероятностью проанализируют ситуацию с тем, чтобы оценить потенциальные сильные и слабые стороны своей позиции и позиции других участников переговоров. Они также с большей вероятностью оценят, как эти сильные и слабые стороны могут быть использованы, или каким образом с ними можно работать для того, чтобы оказаться в более выгодной позиции.

Такой анализ часто показывает, что продавец оказывается в более сильной позиции, чем представлялось изначально. Так что, помните: сила в голове. Если вы чувствуете свою слабость, то, с наибольшей вероятностью, вы пойдете на уступки. Если же вы чувствуете свою силу, то, скорее всего, вы будете действовать соответственно, и это изменит и ощущение собственной силы, и ожидания другой стороны.

#### Идут на уступки лишь на определенных условиях.

Этот совет упоминается практически на всех тренингах по навыкам переговоров и является одним из самых главных в эффективных продажах или переговорах. В разгаре переговоров слишком многие забывают ключевые фразы «Я могу уступить по X, если вы поможете мне с Y», «Если бы вы могли предоставить мне Y, то я бы мог сделать шаг навстречу по X» и многие другие вариации по теме. Такое связывание обсуждаемых вопросов необходимо в случае, когда нужно избежать ловушки уступок ради того, чтобы любой ценой заполучить клиента.

Связывают уступки с тем, что для них наиболее важно. Удивительно, насколько часто люди ведут переговоры, обсуждая вопрос за вопросом, в результате чего их соглашения представляют собой серию уступок с обеих сторон, при которых достигается нечто среднеарифметическое по всем параметрам, и ни одна из сторон не достигает изначальных целей. Такой способ переговоров не позволяет достичь успеха по значимым вопросам, поэтому убедитесь, что все ваши уступки привязаны к получению того, что для вас действительно важно.

#### Начинают амбициозно, но убедительно.

Фраза «Если не спросишь, не получишь» определенно работает в ситуации переговоров, поэтому амбициозные цели. Существует достаточное количество доказательств тому, что люди, ставящие амбициозные цели, достигают лучших результатов в переговорах. Удивительно, насколько часто люди начинают переговоры с более низкой начальной позиции, чем запланировали. Так что, если вы планируете начать с амбициозной позиции, то придерживайтесь плана, когда начинаете переговоры. Возможно, вы не получите всего, о чем просите, но, скорее всего, получите больше, чем если начнете с более скромного предложения. Помните, что успешные переговорщики будут использовать тот же прием в переговорах с вами. Многим покупателям хорошо известно, что если они начнут переговоры с очень низкой цены, то это может серьезно повлиять на то, какую цену продавец посчитает возможным предложить. В результате, покупатели часто получают предложение о намного более низкой цене, чем та, на которую бы они с радостью согласились. Так что будьте готовы, что покупатели начнут переговоры с очень низкой цены и других подобных запросов. Помните, что эта их начальная позиция нацелена на то, чтобы заставить вас почувствовать себя слабее и пойти на уступки. Покупатели используют агрессивную начальную позицию для того, чтобы установить свое превосходство в переговорах. Так что, в следующий раз, когда покупатель будет рассказывать вам о том, что ваша цена на 50% выше той, которую предлагает конкурент, задайте себе вопрос – если это правда, то почему покупатель все еще разговаривает с вами? Если бы конкурент предлагал такое же решение и сервис за половину вашей цены, то, наверняка, покупатель бы просто-напросто воспользовался услугами конкурента и не разговаривал бы с вами?

#### Достигают договоренностей, условия которых связаны с общим объемом сделки.

Окончательные договоренности по каждому вопросу отдельно в течение переговоров могут потребовать достичь финальной договоренности. Ведь в течение переговоров может возникнуть и работы становится более ясным. Это не значит, что не нужно отслеживать соглашения по каждому вопросу, напротив, по мере развития переговоров - ясность в том, что было согласовано, очень важна. Но это значит, что когда мы согласовываем каждый конкретный вопрос, связываем его с общим объемом сделки. Это позволяет избежать сложностей в случае, если придется пересматривать какой-либо из параметров.

#### Имеют наготове один серьезный аргумент в поддержку своей позиции.

Многие люди, защищая свою позицию, используют аргументы, которые являются легкой мишенью для другой стороны. Поэтому продумайте заранее, как вы будете защищать свою позицию, если другая сторона начнет нападать. На самом деле, один хороший аргумент – это все, что вам нужно, не разбавляйте его массой других, слабых. После того, как вы использовали свой сильный аргумент, не попадайтесь в ловушку, выдавая новые аргументы, даже если другая сторона об этом просит. Если ваш первый аргумент достаточно хорош, то вам не нужны остальные. А вот лишние аргументы дают другой стороне возможность задать дополнительные, возможно, неудобные вопросы, поэтому не делайте этого!

#### Не уступают ничего, пока не обсудили цену.

В нашей погоне за соглашением может возникнуть искушение договориться о заключительных уступках раньше времени. Иногда стоимость этих уступок становится очевидной лишь позже в процессе реализации. Так случается, если другая сторона поднимает вопрос, о котором вы не задумывались. В этом случае отсутствие подготовки приводит к уступкам, значение которых вы недооценили. Никогда не бойтесь попросить время для того, чтобы обдумать стоимость уступок, о которых вас просят.