

Агрессивное проведение переговоров с маркетинговым партнером:

«вчерашний день» или неизбежное будущее

Сергей
ГЛУБОКИЙ,

Андрей
ТЕМИЧЕВ

При планировании работы с потенциальным маркетинговым партнером, например, с покупателем, перед продавцом всегда встает дилемма: какую из альтернативных стратегий выбрать – агрессивную или активную.

Агрессивная хороша тем, что позволяет сработать быстро и выгодно, но опасна тем, что это может быть только разовая покупка, а то и вообще сделка сорвется. Далеко не всем маркетинговым партнерам нравится, когда на них сразу же «нападают», как это делают продавцы-«носороги».

НАПРОЛОМ!

Активная стратегия обычно не вызывает отторжения партнера, поскольку более интеллигентна и обстоятельна, но в оперативности и (на первых этапах) выгоды исполнения уступает агрессивным приемам. Стратегию «слона», о которой шла речь в предыдущем номере журнала, стоит применять, если Вы рассчитываете на длительные отношения с покупателем и превращение его в долгосрочного партнера по бизнесу.

В предыдущих номерах журнала были рассмотрены также стратегии «собаки» (агрессивная) и «оленья» (активная). Если стратегия «оленья» ориентирована на партнерские отношения, стратегия «собаки» – на заданный исход переговоров, стратегия «слона» – на об-

суждаемые проблемы, то стратегия «носорога» – на конкретную позицию, а это самый тяжелый подход. Но «носорог» – жесткий переговорщик. Он напорист, с готовностью берет на себя максимум ответственности, стремится стать лидером подобно «льву». Однако если «лев» ведет обе стороны к выигрышу (хотя бы долгосрочному), то «носорог» действует исключительно в собственных интересах. Свою позицию как продавца он формулирует твердо и четко. На высокий уровень поставлены и нападение, и оборона. Цель «носорога» – «лучшие условия для своей стороны».

Поэтому данную агрессивную стратегию еще называют стратегией «танка». «Носорог» протопит себе путь через любые дебри, которые создают на его пути покупатели, поставщики, конкуренты, вышестоящее руководство или учредители. Напролом, так напролом!

Если обратиться к матрице возможных исходов маркетинговых переговоров, представленной на рисунке 1, то «носорога» вполне устраивают варианты «проигрыш & выигрыш» и «при своих & выигрыш». Он не желает думать о выигрыше потенциального партнера ни в краткосрочной, ни в долгосрочной перспективе. «Об этом пусть думает сам покупатель», – считает продавец и в какой-то мере (с точки зрения агрессивного маркетинга) он прав. Расчет

клиента на выигрыш в долгосрочной перспективе позволяет ему пойти на уступки, которые обеспечивают «танку» текущую победу.

И все же лидерство «носорога» в маркетинговых переговорах довольно продуктивно. Выступая

в роли продавца, он оперативно принимает решения и также быстро действует. Нисколько не колеблется, когда ему предоставляется шанс добиться лучшего. Состязание, борьба, взаимные «бодания» и «уколы» – это все стихия «носорога».

	Продавец оказывается в выигрышной позиции	Продавец остается на прежних позициях	Продавец оказывается в проигрышной позиции
Покупатель оказывается в выигрышной позиции	«выигрыш & выигрыш» (1:1)	«выигрыш & при своих» (1:0)	«выигрыш & проигрыш» (1:-1)
Покупатель остается на прежних позициях	«при своих & выигрыш» (0:1)	«при своих & при своих» (0:0)	«при своих & проигрыш» (0:-1)
Покупатель оказывается в проигрышной позиции	«проигрыш & выигрыш» (-1:1)	«проигрыш & при своих» (-1:0)	«проигрыш & проигрыш» (-1:-1)

Рисунок 1.

Матрица выигрышей-проигрышей (альтернативные исходы сбытовых переговоров)

В прежние времена такая стратегия считалась чуть ли не идеальной для деловых переговоров, особенно, когда продавца не слишком заботят долгосрочные перспективы отношений с клиентом, а больше волнует текущая прибыль. Современный маркетинг не отрицает конкурентной борьбы, но взаимоотношения с потенциальным партнером, строящиеся по принципу «кто кого» – это уже вчерашний день. Чрезмерная властность, агрессивность и давление не понравятся никакому покупателю, а угрозы и запугивание – тем более. Особенность этой стратегии заключается еще и в том, что «носорог» придает большое значение победам на первых стадиях переговоров, к которым редкий покупатель относится серьезно, ожидая основных столкновений в финале. Это отличает ее от довольно схожей стратегии «краба», при которой продавец сохраняет «мертвую хватку» на всем протяжении переговорного процесса. «Носорог» же благодаря дебютным победам очень быстро проводит завершающие стадии торгов и обеспечивает оперативное заключение сделки.

Кейс «МаркИТ»

ДОМАШНИЕ ЗАГОТОВКИ

Конечно, не так все просто. «Носороги» обстоятельно готовятся к атаке. Изучив финансовые показатели партнера и выяснив, что основная

проблема потенциального покупателя – периодические провалы в платежеспособности (это наглядно показывают данные из CRM-базы предприятия), он включает в состав переговорной команды банковского работника, который дает объективные рекомендации по аккредитиву, *форфейтингу* или *факторингу*. Это сразу «ломает» сопротивление заказчика, поскольку меняет отношение к таким важным параметрам соглашения, как цена и сумма сделки.

Или, допустим, при обсуждении рекламы, которую планируется разместить в отраслевой газете, заказчик сомневается в эффективности использования широкого *бордюра*. Рекламный агент-«носорог» тут же развеивает все сомнения, приводя данные по предыдущим проектам с *разбивкой тиража*. Варианты рекламных модулей с широким *бордюром* оказывались в несколько раз эффективнее, чем с узким или вообще без *бордюра*. Такая домашняя заготовка позволяет быстро подвести клиента к принятию решения о размещении крупного рекламного модуля в газете – 144 *квадрата*, из которых 108 будет составлять *бордюр*, а собственно объявление – только 36 *квадратов*.

Глоссарий «МаркИТ»

Бордю́р – 1) рамка или полоса, ограничивающая рекламный модуль или косуху в газете, журнале,

каталоге; 2) поля рекламной листовки, буклета, проспекта; 3) оттеняющая бумага, используемая в наружной рекламе и располагаемая по периметру рекламного щита.

Квадрат – мера рекламной площади в отечественных газетах и журналах (1 кв.см).

Разбивка тиража – метод публикации рекламного объявления, используемый для проверки эффективности его текста. Два различных варианта одной рекламы печатаются в рамках одного тиража издания таким образом, что в одной части тиража печатается один вариант, а в другой части – второй. Издание распространяется как обычно, однако различные варианты рекламы распределяются в соответствии с заявкой рекламодателя. Некоторые рекламодатели требуют просто разделить тираж на две равные части, другие предпочитают деление по географическому принципу или распространение различных вариантов рекламы для подписчиков или для покупающих издание в киосках. Результаты испытания разбивкой тиража определяются числом откликов на каждый вариант текста. Благодаря *разбивке тиража* рекламодатель может также получить полезную информацию, выяснив, какой именно из элементов рекламы позволяет достичь поставленных маркетинговых целей. Такими испытываемыми элементами могут быть уровни цен, варианты макета, иллюстрации, предложение или непредложение льготного купона, бонуса или возврата части денег.

Факторинг – переуступка банку клиентом-поставщиком неоплаченных платежных требований (счетов-фактур) за поставленные товары, выполненные работы и оказанные услуги и соответственно права получения платежа по ним, т.е. инкассирование дебиторской задолженности продавца.

Форфейтинг – приобретение банком или специализированной компанией (форфейтером) у продавца-экспортера задолженности импортера-покупателя на безоборотной основе. Безоборотная основа означает, что долговые обязательства не могут быть обращены к поставщику в случае невыполнения покупателем своих обязательств. При этом сумма долга выплачивается полностью за вычетом платы за кредит, зависящей от величины отсрочки, которую запросил импортер, его страны и надежности банка-гаранта.

КОНФЛИКТ КАК ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВ

Несмотря на высокий риск серьезного и длительного конфликта с маркетинговым партнером, стратегия «носорога» применяется довольно часто. Во-первых, потому что может обеспечивать быстрое разрешение затруднений со сбытом товара, во-вторых, потому что действительно позволяет двигаться вперед и развивать отношения с потенциальными покупателями, скажем, выводя их на принципиально иной уровень потребления продукта. «Носороги» придерживаются правила (или это уже целая теория?), что любой конфликт – нераскрытая или раскрытая (в зависимости от способностей его инициатора) возможность. Стратегия «носорога» – это, по сути, движение от конфликта к конфликту, большинство из которых (если не каждый) разрешается в пользу продавца.

Кроме того, эта стратегия особенно эффективна при особом виде маркетинговых переговоров, когда в роли покупателя выступает ваш недавний конкурент на рынке. Он проводит ремаркетинг, расширяет сферу деятельности или смещается к производству готового продукта. Теперь появляется возможность стать партнерами, поскольку он решил, что лучше закупать у вас продукцию промышленного назначения, которую ранее производил сам. Весь вопрос в том, по какой цене закупать. Атаки конкурента-партнера нацелены на самый низкий уровень цены. Поставщик-«носорог» чувствует силу своей позиции (она связана с долгосрочными перспективами оппонента) и сам переходит в наступление. Столкновение неизбежно, но побеждает, как правило, продавец-«носорог», даже если изначально он слабее оппонента. Разгадка в том, что сильная позиция покупателя в такой ситуации усиливает позицию продавца.

Кейс «МаркИТ»

В ЧЕМ СИЛА, БРАТ?

Когда в начале 90-х годов прошлого века к фирме «БелТУОМА» обратилась югославская компания «Зюйд» по поводу закупки партий кухонных моек для туристических прицепов, это произвело целый фурор. «Зюйд» на протяжении нескольких лет считалась основным конкурентом «БелТУОМЫ» именно в этом сегменте рынка. Специалисты, конечно, знали, что у югославов

стоят «бэушные» итальянские прессы и применяется традиционная технология пуансонной штамповки, которая требует последующей финишной доработки кухонных моек (в частности, полирования). Короче говоря, на это дело им пришлось отвести целый цех. И когда руководство «Зюйда» решилось на расширение бизнеса и переход на выпуск готовой продукции – туристических прицепов, оказалось, что иметь целый цех по производству только одного комплектующего изделия – непозволительная роскошь. Решено было закупать мойки у белорусов, тем более что получалось несколько дешевле, даже не взирая на транспортные расходы, благодаря и более низкой стоимости материала, и исключению финишных операций (на «БелТУОМЕ» штамповали сразу полированный лист гидроударным методом с использованием импульсных прессов Пинского «Кузлитмаша»). Таким образом, сотрудники «БелТУОМЫ» имели сильную технологическую позицию на переговорах, опираясь на усиливающуюся в маркетинговом отношении позицию конкурента, который неожиданно превратился в покупателя, а значит, располагали возможностью применить стратегию «танка».

Процедуру обмена приветствиями и представления участников «носороги» используют для первой атаки на оппонента. Это еще не есть полноценная развернутая презентация предприятия или продукта (поэтому назовем ее дебютной мини-презентацией), но разложенные на столе проспекты, буклеты, образцы и др. уже работают на продавца. Даже если они не произвели сильного впечатления на потенциального покупателя, даже если он их не заметил, для «носорога» это является своеобразной стенкой, но отнюдь не оборонительным щитом. От этой стенки он как бы отталкивается и идет в наступление на стадиях обмена общими заявлениями, формулировки и обсуждения первых вопросов будущего соглашения. Или даже припрет к этой стенке покупателя, который будет вынужден сдаться под напором неопровержимых доказательств выгоды сделки для него.

Так и поступили сотрудники «БелТУОМЫ», сразу же показав партнеру свое доминирование

по затратам, одержав победу на первых же стадиях сбытовых переговорах и легко обеспечив исход «при своих & выигрыш».

ЭФФЕКТ «СЖАТОЙ ПРУЖИНЫ»

Некоторые стратегии сбытовых переговоров пренебрегают стадией обмена общими заявлениями или уделяют ей мало внимания. Очень многие парламентарии вообще не видят смысла в общих фразах и, если другая сторона «навязывает» им эту стадию, бормочут первое, что приходит в голову, а точнее «на язык». Однако «танк» ни за что не упустит случая совершить вылазку на территорию противника, опробовать собственную мощь и оценить силу защитных сооружений оппонента. Ведь что происходит на этой стадии? Стороны излагают свои взгляды на ситуацию на рынке (поэтому при подготовке к ней особенно актуально ознакомление с результатами маркетинговых исследований). Хорошо продуманное и «исполненное» общее заявление позволяет быстро создать доверительные взаимоотношения, продемонстрировать силу продавца и сделать первый шаг по заключению успешного соглашения с покупателем. «Носорог» выставляет позицию своей компании в выгодном для себя свете (даже если она обязана этим партнеру), показывает, как прошлые проекты (хотя, возможно, это было не партнерство, а конкуренция) создали фундамент для взаимовыгодного сотрудничества. Тем самым продавец как бы «сжимает пружину», которая резко «разожмет» и позволит «танку» удачно «выстрелить» на последующих стадиях.

Непродуманные и неконтролируемые бормотание покупателя на стадии общих заявлений на руку продавцу, который «по-носорожьи» использует его для получения дополнительных сведений о партнере и поворота течения переговоров в нужном направлении. Таким образом представляются намерения продавца, и покупатель не успевает опомниться, как он уже «приперт рогом» к стене и должен принимать промежуточное решение – вести дальше переговоры или нет. «Танк» сознательно форсирует события: с его точки зрения нет нужды торговаться, если не принято принципиальное решение о покупке именно у этого продавца. Именно к такому решению подводит продавец-«носорог» своего покупателя.

Для эффективной работы на стадии общих заявлений необходимо составить план своего короткого выступления с фиксацией особо важных пунктов и ключевых фраз. Речь должна быть короткой, четкой и по делу. Фразы если не «рубленные», то «колющие» – это уж точно! Визуальная поддержка допускается, но помните, что это все еще дебютная мини-презентация, (масштабное пакетное предложение должно быть запланировано на более поздние стадии переговорного процесса). Можно запустить на проектор самые «цепляющие» именно в изобразительном, но не *фактографическом* смысле иллюстрации. Это еще пока не факты и аргументы, а «красивые картинки», производящие на потенциального покупателя сильное впечатление. Возможно, впоследствии при развернутой презентации они тоже будут использованы, но окажутся уже знакомы покупателю. А все знакомое и понятное воспринимается человеком в стрессовой ситуации покупки гораздо лучше, чем новое и непонятное.

Об этом «носорог» всегда должен помнить и следить, чтобы его «бодание» и «уколы» не были очень уж неожиданны и болезненны для партнера. Покупатель должен смириться с тем, что вести дела с этим «танком» трудно, но неизбежно. Да к тому же контакты с ним хорошо тренируют бойцовские качества!

Общее заявление (дебютная мини-презентация) должно содержать определенный набор сведений о компании, опыте работы на рынке, товаре, который предлагается на продажу, уже имеющихся партнерах. Отличительные признаки товара, возможные варианты *кастомизации*, преимущества сотрудничества и выгоды для заказчика не упоминаются, хотя на них может быть сделан прозрачный интригующий намек.

Кейс «МаркИТ»

ПРИМЕР ТЕКСТА ДЕБЮТНОЙ МИНИ-ПРЕЗЕНТАЦИИ

«Наше предприятие работает на рынке строительных материалов и оборудования уже 9 лет. Мы располагаем собственной производственной базой и развитой торговой сетью. На складе постоянно находится запас товаров в полном ассортименте. Вся продукция сертифицирована и запатентована. Наши представительства

открыты уже в семи городах СНГ, а постоянными партнерами являются такие крупные предприятия, как «Северсталь», «ВЕКА-Рус», «Авангард-KNAUF» и др. Мы – единственное предприятие в России, имеющее полный производственный цикл: от проектирования и изготовления оборудования до выпуска на этом оборудовании готовой продукции. По желанию заказчика мы можем спроектировать в собственном инженерном центре и изготовить индивидуальный вариант строительной техники или заданный тип профиля. Объемы перерабатываемого металла на нашем предприятии достигают 4000 т/месяц. Номенклатура выпускаемых изделий превышает 200 наименований. С 2007 года мы осуществляем экспортные поставки. Компания является лауреатом 4 всероссийских и 7 международных выставок и участвует в различных ассоциациях по строительству. Мы сотрудничаем с Европейским банком реконструкции и развития».

Глоссарий «МаркИТ»

Кастомизация (от англ. customer – покупатель, заказчик, клиент) – адаптация товара под запросы потенциального потребителя.

Фактографика – фактографическая информация, разновидность рекламных сообщений, рассылаемых по сетевым носителям или на автономных электронных носителях (интернет, электронная почта, дискеты, компакт-диски), как правило, потенциальным заказчикам продукции промышленного назначения. Демонстрирует преимущества товара в виде фактических заявлений и графических изображений (фото, диаграммы, графики, таблицы, схемы и т.д.). Оказывает положительное воздействие на потребителей, принимающих решение о покупке на основе длительного анализа информации, а не вследствие импульсивных желаний, хотя дизайн сообщения тоже играет важную роль.

Как видим, в дебютном мини-представлении даже нарушается основной принцип современной маркетинговой презентации: говорить не столько о своей компании, сколько о решении проблем и преимуществах, которые даст потребителю сотрудничество с ней (если не считать фразу «По

желанию заказчика мы можем спроектировать...»). Впоследствии эти моменты станут основными аргументами при торгах, и нет нужды выдавать их раньше времени.

Если Вы применяете стратегию «танка» впервые и не очень уверены в собственных силах (раньше использовали другие, менее воинственные стратегии сбытовых переговоров), то заранее отрепетируйте свое выступление на дебютной стадии. Репетиция последующей развернутой презентации всегда безусловна!

«ЗАБИЛ ЗАРЯД Я В ПУШКУ ТУГО...»

Если вы как продавец выступили первым, оставьте время для встречного общего заявления потенциального покупателя. Если он не готовился зара-

нее, то, при всем его желании тоже что-то сказать в начале встречи, лучше «носорога» он не сработает и продавец получит, так сказать, первые очки в свою пользу.

Если вышло так, что вы как продавец выступите после покупателя, продолжайте говорить даже по окончании общего заявления, предлагая «повестку дня» и окончательно беря власть в свои руки. «Носорог» знает, что свято место пусто не бывает, и никогда не допустит, чтобы покупающая сторона заполнила образовавшуюся паузу тем, что ему совсем не нужно – например, формулировкой собственной стартовой позиции. Для этого еще слишком рано! А вот «повестка дня» (план дальнейших переговоров) уже вполне уместна. И здесь возможны альтернативы, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Альтернативы «повестки дня» (плана дальнейших переговоров)

Традиционный вид «повестки дня»	или	«Повестка дня» по стратегии «носорога»
Общая: формируется совместно с покупающей стороной	или	Односторонняя: продавец включает в «повестку дня» только то, что он хотел бы обсудить, не принимая во внимание взгляды покупателя
Открытая: «повестка дня» оглашается и раздается в письменном виде обеим сторонам (выводится на экран, записывается на доске)	или	Закрытая (частично открытая): продавец озвучивает фрагменты из «повестки дня» тогда, когда ему это будет нужно
Гибкая: «повестка дня» должна быть структурирована, но без жесткой последовательности и с возможностью внесения изменений	или	Жесткая: фиксированный порядок списка обсуждаемых вопросов
Нацеленная на исход «выигрыш & выигрыш»	или	Нацеленная на исход «проигрыш & выигрыш» или «при своих & выигрыш»

Большинство стратегий сбытовых переговоров предполагают общую открытую гибкую «повестку дня» с нацеленностью на исход «выигрыш & выигрыш». Считается, что она позволит сразу «выложить все проблемы на стол переговоров», снимет риск неприятных сюрпризов в дальнейшем и станет эффективным инструментом управления торгами. Такая повестка служит своеобразной осью для двухстороннего обмена информацией. Например, «львы» и «слоны» используют ее, чтобы по ходу вписывать в нее вопросы, по которым удастся договориться, а рядом – возникающие проблемы и «зависшие» пункты соглашения. Именно так продавцы, работающие по указанным активным стратегиям, устанавливают доверительные отношения и обстановку «командной» работы с покупателем. Общение только началось, а стороны уже пришли к соглашению!

Однако нельзя сказать, что такая повестка ускоряет переговоры, хотя и делает коммуникацию быстрой и четкой. «Зависшие» пункты накапливаются, и к ним приходится возвращаться снова и снова. «Танк» же в условиях временного цейтнота быстро двигается к цели, «туго забывая в пушку снаряд» и готовясь к «финальному выстрелу». Он сразу ставит вопрос, который при традиционной «повестке» дня максимально откладывается, а именно: «Если мы решим все эти проблемы со сроками и с ценой сегодня, сможем ли мы сегодня же и договор подписать?» Таким образом «носорог» проверяет полномочия представителей покупающей стороны.

А достижение доверительности и создание рабочей обстановки достигается также тем, что «носорог» уже в ходе обмена общего заявления обращает внимание не только на прошлые совместные

достижения и решенные через взаимодействие проблемы, но и на недостатках обеих сторон. Он легко признает собственные ошибки, но также легко нападает и на слабые стороны партнера (вот где пригодятся результаты SWOT-анализа компаний!).

Кейс «МаркИТ»

КРИТИКА И САМОКРИТИКА

«Мы рады продолжить сотрудничество и вновь говорить с вами о поставках нашей продукции. Вы были довольны последней партией товара, хотя и выразили сомнение относительно качества отдельных экземпляров. Были и проблемы, связанные с некоторыми упаковками. Но это все спорные вопросы. Известны просчеты в работе вашей службы приемки. Да и условия хранения у вас на складах в жаркое время года соответствуют санитарно-гигиеническим и техническим требованиям...»

Конечно, при этом необходимо быть осторожным. Покупатель не должен предположить, что вы ориентированы на исход «проигрыш & выигрыш». Угрожать и давить напрямую запрещено и при реализации стратегии «танка». Даже он спокойно соглашается с констатацией своих слабых сторон, о которых уже известно покупателю. Спокойно, но не безоговорочно! «Носорог» тут же кратко воспроизводит план устранения недостатков в своей работе как поставщика (искренняя самокритика – очень эффективный тактический ход в рамках стратегии «носорога»), но требует того же от покупателя. У него такого плана пока нет, и это добавляет очков продавцу. Обратите внимание, что критиковать следует не личность и не фирму, а определенные действия предприятия-покупателя.

«ТРИ КИТА» СТАРТОВОЙ ПОЗИЦИИ

При обмене информацией и проведении своей развернутой презентации «танк» старается использовать только данные, усиливающие его позицию. В соответствии с составленной «повесткой дня» продавец-«носорог» готовится к построению стартовой позиции, но рассчитанной не на то, чтобы отвечать интересам обеих сторон, насколько это возможно (исход «выигрыш & выигрыш»), а на то, чтобы «задавить» оппонента (исход «проигрыш & выигрыш»).

Этому способствует стартовая позиция:

- ясная (продавец четко знает, что ему надо: исход «выигрыш & выигрыш» не лежит на поверхности в отличие от исхода «проигрыш & выигрыш»; продавец четко говорит о каждом конкретном вопросе из пакетного предложения);
- размеренная («носорог» излагает свои предложения спокойно и твердо, не слишком быстро и не слишком медленно);
- твердая (никаких колебаний!).

Единственный момент, когда «носорог» не формирует события – выдвижение своей стартовой позиции. Он максимально оттягивает этот момент, пока не будет полностью закончена стадия обмена информацией. Дело в том, что ему может потребоваться переработка заранее спланированной стартовой позиции в свете поступившей информации об интересах и предпочтениях покупателя. А в сфере продаж чаще всего первыми объявляют свою стартовую позицию именно потенциальные поставщики или продавцы.

Кейс «МаркИТ»

ПРАВИЛЬНАЯ НАСТРОЙКА АГЕНТУРЫ

Очень многие методики для торговых и рекламных агентов рекомендуют говорить о цене (даже в качестве стартовой позиции) в последнюю очередь. Это не всегда разумно. И не только потому, что упорное нежелание *звонаря, сидня* или *ходока* называть стоимость товара раздражает потенциального покупателя и выводит его из себя, катастрофически приближая срыв сделки. В отнюдь не редких случаях интригующая стартовая позиция может сработать как «замануха». Скажем, когда специалисты по активным продажам продукции издательства «Промкомплекс» сходу называли цену на один номер журнала (она была довольно высокой по сравнению с изданиями, предназначенными для массового рынка), это повергало потенциального подписчика в шок. Но в то же время и заинтересовывало: а почему он такой дорогой? И вот тут уже начиналось искусное «бодание», где маркетер-«носорог» мог блеснуть всеми своими знаниями и умениями. *Ходок* отвечал на вопросы и объяснял, что это – специализированное профессиональное издание,

что информация – уникальна, что за такие ноу-хау, которые выдают мастера своего дела, надо хорошо платить, поэтому гонорары высокие. Делать все это было гораздо проще (и главное – результативней!), чем устраивать навязчивую презентацию.

Глоссарий «МаркИТ»

Агентура – агенты по личным и (частично) телефонным продажам. Под «частично» имеются в виду телефонные агенты, работающие на дому и использующие собственный телефон. Менеджеры по телефонным продажам, работающие в офисе фирмы и использующие «казенный» факс, как правило, являются штатными работниками и к агентуре не относятся (см. также *звонари* и *ходоки*). К агентуре с недавнего времени относят также «засланных посетителей» торговых точек и офисов.

Звонари – менеджеры по телефонным продажам. *Звонарями* их можно позволить себе называть только за глаза, поскольку эти девушки за словом в карман не лезут (так уж их отбирают) и придумают вам такую кличку, что прозвища, которыми вас награждали в детстве ваши недруги, покажутся уменьшительно-ласкательными именами.

Сидень – продавец, торговый представитель или рекламный агент, который «сиднем сидит» в стационарной торговой точке, на выставке-ярмарке или выставочном стенде, может быть, даже в теплом и светлом офисе. Как правило, *звонари* и *ходоки* мечтают выбиться в *сидни*. Работа не такая рутинная, нервная и изматывающая, хотя на ней быстро теряются профессиональные навыки и квалификация. Для *сидня* следующим этапом карьеры может стать мерчендайзинг. Это уже чистый креатив!

Ходоки, топтуны, пыльные ноги – рекламные агенты и специалисты по личным продажам, работающие по принципу «от двери к двери».

БОИ БЕЗ ПРАВИЛ

И вот определены расхождения во мнениях между покупателем или продавцом. Это – или противоречия между двумя стартовыми позициями, или стартовая позиция продавца и связанное с ней расхождение. Тут уж «носорог» полностью в своей стихии. Аргументы, факты, разовые «уколы», постое-

янное «бодание» – все это его тактические приемы в рамках общей стратегии «танка».

Большинство стратегий сбытовых переговоров (как активных, так и агрессивных) предполагает искреннее стремление продавца заключить честную и разумную сделку. Но у «носорогов» отнюдь не всегда попытки использовать логику, аргументы и факты для убеждения покупателя основаны на искреннем желании придерживаться объективной и принципиальной точки зрения. Для победы все средства хороши, как считают они, хотя краткосрочная победа над покупателем чревата поражениями в долгосрочной перспективе.

«Носороги» легко пренебрегают этическими правилами и используют такие приемы «боев без правил», как:

- **ложь и недостоверная информация;**

За цифрами может на самом деле ничего не стоять или стоять нечто иное. Но они производят на покупателя нужное впечатление (особенно при контактах на уровне *a2c*). Поэтому когда директор фирмы говорит, что у него больше сотни постоянных клиентов, вполне возможно, что слово «постоянных» он использовал по умысленной ошибке, а на самом деле включил в эту сотню всех потребителей, когда-либо обращавшихся к нему.

- **избирательное использование аргументов;**

Свободно обсуждаются все преимущества товара... но только по тем требованиям, в непогрешимой выполнимости которых продавец твердо уверен. И по ним идет самый серьезный торг, тогда как по слабым моментам «носорог» проходит, как танк по мелкому кустарнику. Скажем, при продаже оборудования с технологией под ключ поставщик-наладчик до конца не уверен в некоторых нюансах работы техники, тогда как отлаженность технологических режимов он может гарантировать сравнительно легко. Поэтому на стартовой позиции он называет цену на оборудования стандартной и фиксированной, как бы налагая запрет на торги по нему, а основные переговоры ведутся по стоимости технологической документации.

- **манипулятивное убеждение;**

«Носороги» используют психокомплексы партнеров, чтобы заставить их согласиться на покупку. Для этого необходимо найти «ахиллесову пяту», которая делает оппонента уязвимым, и «колоть ее рогом» так, чтобы он даже понять не успел, что происходит. Другой вариант – понять идею-фикс покупателя, например, чего он ждет от сделки для себя лично, в смысле своей карьеры, морального или материального вознаграждения. Допустим, Вы ведете переговоры с покупателем о поставках на условиях комиссии и замечаете, что оппонент склонен к анализу рыночной ситуации, легко использует маркетинговую терминологию и стремится убедить Вас, что товар на этом сегменте будет «идти со скрипом». Поэтому он и заключает договор комиссии, беря товар на реализацию, а не договор купли-продажи или договор поставки. Когда переговоры дойдут до обсуждения размеров комиссионного вознаграждения, предложите включить в него доплату за регулярный мониторинг рынка. Посредник почувствует, как растет его статус, но одновременно возьмет на себя ответственность за реализацию товара на рынке, перейдя к более выгодным для Вас вышеуказанным формам соглашений.

- недобросовестные дебаты.

Многие «носороги» внимательно выслушивают покупающую сторону, никак не выдают своей агрессивности и ожидают того, чтобы поймать ее «на слове» или на противоречии. Если продолжить предыдущий пример, то продавец-«носорог» как раз ловит покупателя на высказанном им соображе-

нии, что он хорошо знает рынок региона, а потом на противоречии договора комиссии и, скажем, договора поставки. «Вы ручаетесь за результаты своих маркетинговых исследований, проведенных на этом сегменте рынка?» «Конечно! У меня надежные источники информации». «Тогда вам не составит труда сбыть всю партию товара. Смотрите, как высоко вы оценили абсолютный и текущий потенциалы продаж».

Но это все досталось в наследство сбытовикам со времен «дикого маркетинга», когда владение *манипулятивными* приемами преподносилось как признак высшего мастерства маркетера. Современные продавцы-«носороги» более цивилизованны и честны с покупателем, хотя продолжают сохранять в своем арсенале напор и агрессивность.

Кейс «МаркИТ»

ФИНАЛЬНЫЙ АККОРД

Особенно важно красиво и мирно закончить переговоры, чтобы сгладить неприятное впечатление покупателя от контактов с «носорогом». Существуют семь классических вариантов форсирования торгов и заключения сделки. Если адаптировать их к стратегии «носорога», то можно построить таблицу 2. Приведенные тактические ходы обеспечивают неминуемый выигрыш в сбытовых переговорах на основе хорошо подготовленных и оперативно достигнутых побед на дебютных стадиях.

Таблица 2

Тактические ходы на завершающей стадии реализации стратегии «носорога»

	Тактический ход	Реализация
1	Резюме	«Носорог»: - подытоживает позиции сторон и пункты договора, по которым достигнуто соглашение; - подчеркивает преимущества для обеих сторон, занижая свои и преувеличивая покупательские; - настаивает на заключении сделки
2	Финальная уступка	«Носорог» в первый и последний раз делает единственную уступку покупателю, чтобы он принял импульсивное решение, выгодное продавцу.
2.1	Последнее возражение	«Итак, единственное, что нам мешает, – это... Вы согласны?» Если покупатель ответит «да», продавец переходит к п. 2.2, 2.3 или 2.4
2.2	Разделение спорного вопроса на подвопросы	Например, если спор касается цены, перейдите к подробному обсуждению ее уровня с учетом ее структуры, базисных условий поставок или размеров оптовых скидок в отрасли

2.3	Разделение спорного вопроса на двоих	«Если мы сделаем шаг навстречу вам, сделаете ли вы шаг навстречу нам?» Когда покупатель ответит «да», продавец предлагает им разделить спорный вопрос поровну (например, взять среднюю цену из верхнего предела, выдвинутого им, и нижнего предела, выдвинутого покупателем; на самом деле «носорог» максимального придерживался своей высокой стартовой позиции, тогда как покупатель был вынужден повышать свой нижний предел)
2.4	Лжеуступка	Иногда особо бесцеремонные «носороги» используют даже лжеуступку. Например, как бы идут на поводу у покупателя, хотя располагают информацией, что скоро будет принят нормативный документ, который заставит стороны заключить дополнительное соглашение, более выгодное для продавца, чем для покупателя
3	Альтернатива	«Носорог» предлагает еще один пакет соглашения, который подготовлен таким образом, что проигрыш покупателя преподносит как выигрыш, а выигрыш продавца как проигрыш (например, благодаря дилемме «цена оборудования – стоимость сервисного обслуживания»)
4	«Щенок в руках»	«Возьмите образец с собой. Протестируйте его. Испробуйте. Даем вам его на испытательный срок»
5	Перерыв	«Давайте поступим следующим образом. Мы предлагаем вам все это обдумать в спокойной обстановке, обсудить с руководством и дать нам ответ к пяти часам» (добавляется к предыдущим тактическим ходам)
6	«Плюсы-минусы»	«Носорог»: - составляет список «плюсов» от заключения сделки для покупателя с привлечением его самого к этому, хотя на самом деле подготовил длинный перечень «плюсов» заранее; - предлагает оппоненту составить список «минусов»; - сравнивает списки. Обычно список «плюсов» значительно больше, но, если попался прозорливый и дотошный покупатель, может получиться наоборот. Тогда «носорог» использует тактические ходы 2, 3 или 4
7	Макет	«Носорог» начинает прямо на глазах у покупателя оформлять заявку, заполнять бланк заказа, готовить черновик соглашения, задавать организационные вопросы по доставке, разгрузке, складированию, хранению товара

Глоссарий «МаркИТ»

a2c (administration-to-consumer) – уровень маркетинга, предполагающий контакты руководства предприятий с конечными потребителями продукции или представителями СМИ в виде открытых мероприятий (пресс-конференций, брифингов, публичных выступлений и т.п.) с целью установления, улучшения или поддержки связей с общественностью.

Манипулятивный маркетинг – не вполне корректная работа с покупателем, нацеленная на подталкивание к положительному решению о приобретении товара путем манипуляций его сознанием. Впрочем, покупатель нынче стал разборчив, традиционными уловками типа «Эта розовая кофточка Вам так к лицу» или «Только для Вас за полцены» – его не проймешь. Продавцы сейчас имеют в запасе несколько фраз, способных, как они рассчитывают, убить бдительность покупателя. Вот некоторые из них:

1) «Специально для Вас я могу увеличить скидку до 20% за счет своего вознаграждения. Только говорите тише. Если об этом узнает мой шеф, он меня уволит, а если узнают конкуренты – они меня со свету сживут!» (Размер скидки действительно про-

изводит сильное впечатление. Покупатель даже не успевает задуматься, зачем продавцу идти на такие жертвы и риск ради него.)

2) «Вы наш тысячный посетитель и, если сделаете покупку, фирма преподнесет Вам подарок». (Стоимость покупки с подарком обычно несколько ниже, чем та сумма, которая запрашивается с покупателя.)

3) «У нашего шефа сегодня день рождения и поэтому мы продаем с большой скидкой». (Щедрая славянская душа не хочет оставаться в долгу и, польщенная дешевым сувениром, покупает какой-нибудь сервис и бытовой прибор по завышенной цене.)

4) «Мы – бедные, мы продаем. Вы богатые – Вы покупаете!» (Лесть, как известно, глаза застилает. Покупателю хочется подтвердить предположение продавца о своей состоятельности.)

5) «Этот молодой человек во второй раз у меня покупает, вначале – себе, а теперь – отцу и брату. Те тоже захотели...» (Молодой человек утвердительно кивает, причем делает это с утра до вечера. Ему за это деньги платят. Срабатывает для покупателей в возрасте, которые еще не «отошли» от времен дефицита: надо покупать, пока не разобрали.)