

# Выстраивание взаимоотношений с маркетинговым партнером на основе

## «зон комфорта» и «вариантов спасения»

**Сергей  
ГЛУБОКИЙ,**

**Андрей  
ТЕМИЧЕВ**

Стратегия «носорога» в сфере торгового бизнеса считается очень эффективной. Вызывая покупателя на конфликт, продавец быстро решает свою сбытовую проблему... Или не решает! Все-таки не каждый заказчик в наше время смирится с агрессивным поведением потенциального поставщика уже на стадии переговоров.

А можно ли также результативно работать с маркетинговым партнером, не конфликтуя с ним? «Да!» – отвечают на этот вопрос приверженцы стратегии «дельфина». Ее суть заключается в том, чтобы выявить не только явные, но и скрытые потребности клиента, а затем на их основе предложить покупателю «зону комфорта» и «вариант спасения» в бурном море современного рынка.

### **ГДЕ «АМЕРИКАНЕЦ» – БРАССОМ, ТАМ «БЕЛОРУС» – КРОЛЕМ**

Как маркетинговый партнер продавец может понять чувства покупателя и создать «зону комфорта» для него только в том случае, если знает среду и окружение, в которых тот живет, работает, принимает решения. Стратегия «дельфина» предполагает, что каждый тактический ход при продажах рассматривается через призму культуры покупающей стороны, отрасли, региона или страны, которую она представляет. Эта информация должна накапливаться в корпоративной CRM-системе.

Ваши знания бизнес-культуры вознаграждаются на каждой стадии переговорного процесса от заблаговременного планирования и обмена приветствиями до достижения соглашения и создания платформы будущего сотрудничества. И здесь следует вернуться к стилям ведения сбытовых переговоров, которым «дельфины» придают большое значение.

Бизнес-культура во многом опирается на национальные или отраслевые традиции и особенности. Скажем, в нашей [бело]русской культуре всегда (что во времена Российской Империи, что Советского Союза, что в нынешние) очень важен учет титулов и рангов. Это автоматически переносится и на бизнес-культуру. Хотя уже появляются, так сказать, «отраслевые» особенности. В компьютерном бизнесе и в сфере рекламы отношения менее академические, по имени-отчеству величают все реже (обходятся на западный манер только именем), придают большее значение не титулам и прошлым заслугам, а возможностям фирмы и ее сотрудников на сегодняшний день. Так что даже на отечественном рынке мы уже имеем дело с «американским», «английским», «немецким», «французским» и другими стилями, представленными в таблице 1.

Таким образом, каждый тактический ход продавцы-«дельфины» рассматривают не только в контексте на-

ционально-отраслевых традиций и особенностей бизнес-культуры, но и с учетом «стиля плавания» в океане рынка. Такие приемы, как поддержка начальных стремлений, развитие уступок, игра на контрастах, применяются только после того, как потенциальный поставщик может предположить,

в каком стиле «плышет» потенциальный заказчик и как среагирует партнер на соответствующие предложения (табл. 1). Как видно, реакция на одни и те же действия продавца может быть самой разной – от полного недоумения до глубокого удовлетворения.

Таблица 1

**Основные стили переговоров и возможные реакции на действия маркетингового партнера**

№ п/п	Условное название стиля переговоров	Общие черты стиля	Возможные реакции на неожиданную	
			атаку	уступку
1	«Американский» стиль	Высокий профессионализм. Дружелюбие и открытость. Напористость. Оперативное реагирование на поведение партнера. Подробность и дотошность в формулировке пунктов соглашения. Энергичность в общении	«Все понятно. Сейчас продавец будет биться за каждый рубль»	«Продавец хочет показать, какой он крутой»
2	«Английский» стиль	Вежливость в обращении. Прагматизм. Соблюдение заранее выработанного и оговоренного режима переговоров. Положительная реакция на интерес к житейским проблемам. Определенная сдержанность в принятии решений	«Это внеплановый ход. Продавец ломает режим переговоров»	«Мне теперь трудно доверять продавцу»
3	«Арабский» стиль	Желание торговаться. Уважительное и корректное отношение. Острое чувство национальной гордости	«Так и надо делать бизнес. Будем торговаться»	«Неужели он хочет меня обидеть, считая недостаточно богатым?»
4	«[Бело]русский» стиль	Доброжелательность. Рассудительность. Ориентация на общую цель. Малое внимание деталям. Резко меняющееся отношение к риску. Нежелание идти на компромисс. Стремление к дружеским отношениям	«Ну, мы на такое никогда не пойдем!.. Хотя, может, рискнуть?»	«Вот это по-нашему!»
5	«Китайский» стиль	Большое внимание на начальном этапе переговоров. Разграничение стадий взаимоотношений. Активность в высказывании предложений. Отказ от принятия окончательного решения непосредственно на переговорах	«А какие еще возможны варианты?»	«Здесь что-то не так. Надо еще раз все обсудить»
6	«Немецкий» стиль	Тщательная предварительная подготовка. Согласие на переговоры при значительной убежденности в положительном результате. Расчетливость. Педантичность. Подчеркивание статуса собеседника	«Продавец хорошо подготовился к переговорам, провел исследование рынка и мониторинг цен»	«Продавец плохо подготовился к переговорам. Он не знает ситуации на рынке»

7	«Французский» стиль	<p>Большое внимание предварительным договоренностям. Галантность в обращении. Склонность к юмору на первых стадиях переговоров. Жесткость на последующих стадиях. Малая уступчивость. Сильное стремление к экономии средств</p>	«Это не соответствует предварительным договоренностям. Мы ни за что не уступим»	«Наверное, это шутка и сейчас он возьмет слова обратно. Просто он проверяет нас»
8	«Японский» стиль	<p>Пунктуальность во времени. Точность в выполнении своих обещаний «плюс еще что-нибудь». Предельная внимательность к партнерам. Активное обсуждение общечеловеческих ценностей. Исключение позиций однозначного отказа. Использование тактики затягивания при нежелании дальнейших контактов</p>	«В это предложение наверняка входит что-то еще. Сейчас продавец расскажет об этом»	«Такое предложение продавца нарушило гармонию отношений, которую мы достигли»

**ЗОЛОТО ИЛИ ПЛАТИНА?**

Есть «золотое правило» сбытовых переговоров, которое особо успешно применяют при реализации своей стратегии продавцы-«львы» и -«олени»: «Поступайте с другими так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами». Правило, как говорится, взято из жизни. И мы знаем, что оно хорошо работает, когда мы применяем его в отношении людей, подобных нам. Так же и в бизнесе – если «лев» ведет переговоры со «львом», наиболее вероятен исход «выигрыш & выигрыш», но если он нарвался на «собаку» или «носорога», то возможны варианты «выигрыш & при своих» или даже «выигрыш & проигрыш».

То, как вы хотели бы, чтобы обходились с вами, в действительности может очень сильно отличаться от того, как ваши клиенты хотели бы, чтобы обходились с ними. Можно быть мастером психофизиологических (доминантных, равноправных и покорных) рукопожатий, слыть прямым и открытым человеком, являться специалистом по плавному переходу непосредственно к предмету торгов, но если бизнес-культура покупателя поощряет иные стили поведения, а продавец этого не уловил – переговоры обречены на провал. И наоборот, понимание стиля партнера существенно повышает конкурентоспособность продавца на отраслевых или региональных рынках. Поэтому «дельфины» используют несколько иное, более интеллектуальное, «платиновое правило» сбытовых переговоров: «Поступайте с другими так, как они сделали бы сами». Благодаря предельному вниманию к партнеру, тренирован-

ной наблюдательности и широкому уму, продавцам-«дельфинам» удастся довольно быстро понять желания покупателя и выстроить свои тактические ходы в соответствии с полученными данными. Чем большую «зону комфорта» обеспечит поставщик своему потенциальному заказчику, тем в большей степени повысится эффективность сбытовых переговоров.

И это еще более высокий уровень работы с клиентом, чем чисто техническая *кастомизация!*

*Кейс «МаркИТ»*

**ПОЛНЫЙ АУТ**

«Дельфин» может легко заговорить с клиентом на одном языке и, например, перейти на жаргонную форму общения, до чего вряд ли снизойдут «лев» и «олень». Допустим, сильно продвинутый клиент посчитал, что он «сам себе режиссер», и принес собственные *почеркушки* для листовки, которую планируется запустить по *директ-мэйлу*. Рекламист-«дельфин» видит, что это *цыганищина* и полный *аут*. Но он и виду не подаст, что ожидал чего-то другого, а начнет дополнительно (именно дополнительно, а не вместо!) предлагать более креативные варианты, которые и станут предметом обсуждения с заказчиком:

- солидный *антик-финиш*;
- всегда притягивающий взгляд *бакслип*;
- расширенные *бордюры*;

- цепляющие брови;
- рамка-взрыв, или рамка Джонсона;
- элегантный картуш;
- скандальный кикер;
- ножнички, или перфорация для флайера.

Несмотря на то что в предложенных вариантах никакой *цыганищины* не наблюдается (а клиент явный ее поклонник), все же вероятность того, что будет выбран более стильный *исходник*, равна 0,875 (исходя из соотношения 1:8).

В международных бизнес-переговорах стратегия «дельфина» требует знания культуры принимающей страны. Обычная вежливость подразумевает естественные правила – улыбка при взаимных приветствиях, сдерживание эмоций, умение поддерживать беседу, не прерывая говорящего, и т.п. Это работает почти везде и всегда. Но если вежливость в одной стране предполагает протягивание руки для дружеского рукопожатия, вручение подарка как знака признательности за внимание, приглашение покупателя на бизнес-ланч, подбор комплимента по поводу офиса партнера, то в другом государстве такие действия могут вызвать раздражение и неприятие. Идея состоит не в том, чтобы превратиться в «местного», а в овладении культурой при сохранении статуса иностранца. Не стоит беспокоиться о второстепенных оплошностях во многих ритуалах и обычаях, связанных с каждой культурой. Если ваше рукопожатие слишком слабо для Южной Америки или вы не можете вспомнить фразу, выученную по-польски, это еще не конец света. Как правило, партнер поможет вам вначале, даже если эти «детали» требуют приложения некоторых усилий.

### Глоссарий «МаркИТ»

**Антик-финиш** (от англ. antique finish) – отделка рекламной печатной продукции (плакатов, афиш, листовок, буклетов, вставок) под старину с использованием бумаги, имеющей грубую поверхностную структуру. Такая стилизация придает рекламному сообщению солидность и историчность. Постепенно смысл термина расширился и сейчас так называют

любую ретростилизацию в печатной, аудио- и видеорекламе, в оформлении торговых и выставочных стендов.

**Аут** (возможно, от англ. layout) – реклама с простым и безвкусным макетом, не обладающая единством и *балансом* замысла. Визуально такая реклама выглядит недоработанной, характеризуется отсутствием креатива и использованием избитых графических элементов.

**База** – понятие на редкость всеобъемлющее. Здесь и телефонные каталоги, и списки адресов, и базы данных клиентов, и информационные банки, и телемаркетинговые системы. При работе с базой особенно важно умение сочетать креативный подход с рутинными навыками. Скажем, работа по *чистке базы* не требует высокой квалификации, но вот если *базу* надо *прошерстить*, то тут без интеллекта и креатива не обойтись.

**Бакслип** (от англ. buckslip) – лист печатной рекламной продукции размером с долларовую или другую денежную банкноту, дизайн которого выдержан в соответствующем стиле. Такая вставка в журнал или вкладыш в *димик* является хорошим средством дополнения информации, может способствовать выполнению основной задачи рекламного комплекта (например, стимулировать оперативный заказ) или выполнять вторичную задачу (например, рекламируя какую-либо продукцию, которая может использоваться совместно с основной). Такие вставки, несмотря на специфический *дезигн*, стоят значительно дешевле главных элементов комплекта (*«рабочей лошади»*, сопроводительного письма), могут добавляться в последнюю минуту, если требуется придать *димик*у определенный характер. Когда в окошко конверта смотрят «зеленоватые» Грант (\$50) или Франклин (\$100), это неплохо содействует тому, чтобы адресат все-таки вскрыл его.

**Бордюр** – 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.

**Брови** – небольшой вводный текст, размещаемый над заголовком рекламной статьи или *косухи*. Например, парафраз «Никогда больше» над заголовком «Такая распродажа бывает раз в жизни» или приписка «Вкус списфис-с-ски!» над заголовком «Приглашаем на дегустацию только гурманов». Иногда в качестве брови может выступать указание имени автора рекламной статьи, если оно, конечно, достаточно известно.

**Взрыв** – графическое изображение, имеющее форму зазубренного круга или овала, содержащее короткое, привлекающее внимание сообщение, выделенное из основного текста. Такие изображения часто печатаются на упаковках и ярлыках, а также на наружных конвертах и письмах в «директ-мейле».

**Генеральный дистрибьютор** – посредник, осуществляющий коммерческую деятельность за свой счет от имени предыдущего посредника или изготовителя и имеющий собственную товаропроводящую сеть, состоящую, как правило, из дилеров и официальных дистрибьюторов.

**Залезать в прибыль** – превышать нормативы расходования средств на рекламу и маркетинговые услуги, относимых на себестоимость продукции (работ, услуг), и оплачивать расходы, превышающие установленный норматив, за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Это же касается расходов на дилерские и агентские вознаграждения, ценовых скидок и прочих маркетинговых затрат и потерь.

**Исходник** – исходный материал для последующих этапов работы креаторов: текст листовки, буклета или рекламной статьи, варианты слоганов, почеркушки рекламодателя, сценарий видеороликов и аудиоспоттов, дизайн-макеты торговых залов и т.п.

**Картуш** (от фр. cartouche) – орнамент в виде свитка, используемый в качестве рамки. Обычно используется с целью придания рекламному объявлению или письму солидного и элегантного вида.

**Кастомизация** – максимальная адаптация продукта под запросы конкретного клиента.

**Кикер** (от англ. kicker – задняя подсветка) – набранный в рекламном тексте мелким шрифтом подзаголовок, расположенный над основным заголовком, т.е. «надзаголовок», название рубрики и т.п.

**Кобры метод** – метод количественной оценки базового рынка (КОБРЫ), заключающийся в расчете емкости и потенциалов рынка определенного товара в виде постепенного перехода от макроэкономических показателей (численность населения региона, количество субъектов хозяйствования, размер экспорта-импорта и т.д.) – к макроэкономическим параметрам, имеющим отношение к конкретному предприятию и его рыночным возможностям. Схема расчета действительно напоминает изображение кобры: от чего-то широкого к чему-то узкому. Так что это не просто аббревиатура, и в англоязычных методиках тоже можно встретить описание cobra method.

**Ножнички** – графическое изображение в газетах или журналах в виде пунктирной рамки или полосы с ножницами, содержащее короткое, привлекающее внимание сообщение, выделенное из основного текста. Используются для флайеров, короткой косвенной рекламы типа рецептов и заменяют перфорацию в случаях, когда рекламодатель не может ее себе позволить.

**Официальный дистрибьютор** – посредник, осуществляющий коммерческую деятельность за свой счет от имени изготовителя продукции, с которым имеет официальное соглашение.

**Почеркушки** – пометки заказчика на листочке при формулировке заказа, как правило, впоследствии совершенно неразборчивые и непригодные для решения поставленной задачи. Совершенно нераспознаваемые почеркушки можно рассматривать как шедевры графического абстракционизма, постмодернизма, сюрреализма и при желании вывешивать в рамке под стеклом на стене в офисе в назидание потомкам.

**Прошерстить** – тонко обработать результаты исследований рынка, клиентскую базу или другой маркетинговый материал с определенной целью. Например, *прошерстить* анкеты потенциальных потребителей по *кобре* означает установление по этим данным величин емкости рынка и потенциала сбыта, а прошерстить базу – исключение из нее нецелевых сегментов.

**Рамка Джонсона** – графический элемент, часто используемый в печатной рекламе и представляющий собой прямоугольную рамку, состоящую из звездочек. Используется для выделения сообщений с повышенной стоимостью рекламной площади.

**Флайер** – пропуск на презентацию или другое промомероприятие, предоставляющий право покупки билета со скидкой или вообще право бесплатного входа. Публикуется обычно в газетах или журналах с возможностью вырезания по указанной линии, обозначенной *ножничками* или с перфорацией, хотя возможны и иные способы распространения флайеров вплоть до раздачи лично в руки или под «дворники» на лобовых стеклах автомобилей.

**Цыганищина** – дизайн рекламоносителей, как правило, печатных, в ярком красочном стиле на грани безвкусицы.

## РАЗГАДКА ТАЙНЫ ПОКУПАТЕЛЯ

Помимо распознавания бизнес-культуры и стиля «дельфины» уделяют особое внимание т.н. «скрытым» интересам покупателя («вариантам спасения»), считая, что если их своевременно не выявить, переговоры неминуемо зайдут в тупик.

Учет «скрытых» интересов, нужд и проблем особенно важен, когда продавец ориентируется на исход «выигрыш & выигрыш» или «выигрыш & проигрыш». Тогда он сможет согласиться с минимальными «открытыми» требованиями покупателя для заключения сделки и обеспечить его выигрыш за счет решения «скрытых» проблем, снижения коммерческих рисков, устранения иррациональных страхов («зона комфорта»).

Очень часто эти «секреты» напрямую не связаны с предстоящими торгами, но все равно делают

переговоры сложными и напряженными. Поэтому во время подготовки к встрече с покупателем «дельфины» концентрируются не только на декларируемых принципах, позициях и «открытых» требованиях клиента. В ходе маркетинговых исследований собирается максимум информации о его тайных интересах. Обычно их не так уж много, но гораздо больше, чем интересов явных. Известный специалист по бизнес-переговорам Игорь Вагин очень образно назвал «открытые» требования покупателя видимой верхушкой айсберга. Это цена, количество, условия оплаты, условия поставки, качество товара.

Что же «скрыто под водой»? К неясным проблемам и заботам потребителя, которые должны быть выявлены продавцом-«дельфином» как можно раньше, относятся, например:

- надежность – всякий покупатель хочет, чтобы поставщик его не обманул, выполнил заказ качественно и в срок (всем своим видом «дельфин» создает именно такой имидж);
- уважение – от продавца требуется внимательное, серьезное отношение, готовность идти навстречу пожеланиям продавца (стратегия «дельфина» при этом незаменима);
- престиж – работать с известными профессионалами, пользующимися солидной репутацией всегда приятно, и к тому же позволяет «присоединиться» к брэнду поставщика (поэтому стратегию «дельфина» могут позволить себе обладатели торговых марок, имеющих положительный имидж на рынке);
- временные финансовые проблемы – цена и условия оплаты в целом удовлетворяют покупателя, но сейчас он не готов согласиться с ними и не собирается напрямую признаваться в этом («дельфин» должен выяснить это еще на стадии маркетинговых исследований и предложить несколько вариантов решения проблемы – беспроцентные отсрочка или рассрочка платежа, потребительский или коммерческий кредиты, финансовый или оперативный лизинг);
- человеческий фактор – начиная с глобального смысла: хорошие, дружеские отношения на уровне руководителей договаривающихся сторон и заканчивая сугубо личными соображениями: покупателю необходимо произвести впечатление на новое начальство или просто нужно поскорее вернуться из командировки («дельфин» – извеч-

ный друг и спаситель человека, т.е. покупателя. Как и «собака». Но если «собака» может вести себя по-разному и планирует контрастную игру, то «дельфин» вполне предсказуем и нацелен на решение проблем и «варианты спасения»);

- фактор времени и стабильности – долгосрочное регулярное сотрудничество (зачем покупателю искать других поставщиков, когда можно спокойно работать с этим умным, внимательным и доброжелательным продавцом? Это работает, даже если «дельфин» не делает скидок постоянным клиентам. А если еще делает?!).

Для того чтобы выявить «скрытые» интересы и построить на ней стратегию «дельфина», используют особые правила и приемы.

Что касается правил, то продавцы-«дельфины» должны постараться:

- во-первых, довести до потенциального покупателя особо важную информацию как можно раньше (но пока не увязать в деталях!);
- во-вторых, задавать открытые вопросы «стимулирующего» характера (но никак не закрытые или враждебные вопросы!);
- в-третьих, записывать важные цифры, даты, факты, мнения (но не объявлять собственные позиции и не предлагать покупателю их объявить – лучше сконцентрироваться на исследовании «скрытых» интересов и иррациональных страхов).

Применим методику Игоря Вагина к ситуации продажи дорогостоящего оборудования.

*Кейс «МаркИТ»*

### ТАКОЙ КОМФОРТНЫЙ «МОКРЫЙ» ЛИЗИНГ

Покупатель уже приобретал ранее технику у этого продавца, но то был гидравлический пресс средней стоимости (около 50 млн руб.). Теперь же речь шла о новом образце – импульсной машине для ударной штамповки через гидроэластичную среду стоимостью 120 млн руб., для успешного освоения которой важны обучение персонала, обслуживание и реклама готовой продукции. Именно эти нужды продавец-«дельфин» наметил в качестве возможных «скрытых» интересов («вариантов спасения») при переговорах с

продавцом и использовал тактические ходы, приведенные в таблице 2, чтобы сгладить отрицательный эффект от нерешения «открытой» проблемы – получения скидки с цены. В качестве «зоны комфорта» предложена схема «мокрого» лизинга, которая обеспечит удовлетворение других явных и скрытых требований покупателя.

### «НОСОРОГ» – ПО СОДЕРЖАНИЮ, «ДЕЛЬФИН» – ПО ФОРМЕ

Как видно, продавцы-«дельфины» всегда открыты для новых идей. Определив интересы покупателя и свои, они находят гибкое решение. Обычно продумываются варианты, которые будут «иллюстрировать» те или иные положения, но ни к чему вас не обяжут. Ведь это только «картинки» и байки-были, хотя и достаточно интеллектуальные! Тем не менее, переговоры, «иллюстрированные» правдивыми «сказками», позволяют продавцам добиться лучших краткосрочных результатов, чем прямолинейные позиционные торги в духе «носорога» или «краба». Но отличие еще и в том, что благодаря культурному и доброжелательному отношению «дельфины» достигают и долгосрочных успехов в отношениях с клиентом.

Впрочем, тут таится определенная опасность. Очень часто даже самому «дельфину» неясно, что же он считает своей главной целью – добиться заключения выгодной сделки сегодня или пролонгировать хорошие отношения с покупателем в обозримое будущее. Даже небольшое сопротивление со стороны клиента может повергнуть такого продавца в тихую панику («Как он не понимает, что я делаю ему перспективное предложение, спасаю его от проблем?!»), и он начнет сдавать свои позиции, соглашаясь на менее выгодные для себя условия. Дальнейший нажим может привести «дельфина» в полное замешательство, он ударится в извинения, и сделка будет или сорвана, или заключена с крайними уступками покупателю.

А все потому, что продавец-«дельфин» по природе своей не выносит конфликтов, его добродушие может доминировать над расчетливостью. Решение проблемы – переход к стратегии «носорога» на завершающих стадиях сбытовых переговоров. Конфликт необязателен (вместо «карты конфликтов»

Таблица 2

## Пример использования тактических приемов в рамках стратегии «дельфина»

Диалог при переговорах	Используемый тактический прием
<p>– Вы представляете собой предприятие малого бизнеса и такие крупные инвестиции для вас наверняка неподъемны.</p> <p>– Да, если вы хотите продать эту машину, то должны снизить цену.</p> <p>– Но есть ведь и другие варианты решения проблемы.</p> <p>– Какие тут могут быть варианты?! Цена явно неподъемная.</p> <p>– Но это пока. Фирма ваша растущая. Пару лет – и вы перейдете на уровень среднего, а может быть, уже и крупного бизнеса.</p> <p>– Это вы на кредит намекаете? Или, как там его называют, лизинг?</p> <p>– Точнее, «мокрый» лизинг. Сам не помню точно, что это такое, но лет семь назад наши партнеры применяли этот прием в сходной ситуации. Давайте посмотрим вместе.</p> <p>– Где посмотрим? В правовой базе?</p> <p>– В базе уже этого не будет. Прежнее положение о лизинге уже отменено. Давайте возьмем журнал «Маркетинг, Реклама и Сбыт» № 1 и 2 за 2001 год. В то время на территории Республики Беларусь лизинг регулировался Гражданским кодексом Республики Беларусь (глава 34, § 6 «Финансовая аренда (лизинг)»), Указом Президента Республики Беларусь от 13.11.1997 № 587 «О лизинге» (с учетом дополнений, внесенных Указом Президента Республики Беларусь от 22.12.2000 № 706), Положением о лизинге на территории Республики Беларусь, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31.12.1997 № 1769 (с учетом изменений, внесенных постановлениями Совета Министров Республики Беларусь от 06.07.1998 № 1042 и от 13.07.2000 № 1038), Методическими указаниями о порядке бухгалтерского учета лизинга, утвержденными Министерством финансов Республики Беларусь от 30.01.1998 № 2, а также документами Государственного таможенного комитета Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь. В журнале читаем: «Наиболее широкий перечень видов лизинга был в свое время приведен в ранее действовавшем Положении о лизинге на территории Республики Беларусь (утверждено приказом Министерства экономики Республики Беларусь от 29.02.1996 № 14а, утратило силу в соответствии с приказом Министерства экономики Республики Беларусь от 11.02.1998 № 13), в котором были даны определения восьми видов лизинга.</p> <p>Так, по отношению к арендуемому имуществу (или по объему обслуживания) лизинг делился на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>чистый</b> (net leasing), когда все расходы по обслуживанию объекта лизинга принимает на себя лизингополучатель. При этом лизингополучатель переводит лизингодателю чистые, или нетто, платежи. Большинство услуг на отечественном лизинговом рынке обслуживания являются чистыми;</li> <li>● <b>полный</b> (full leasing) лизинг, когда лизингодатель принимает на себя все расходы по техническому обслуживанию оборудования. Его используют, как правило, сами изготовители оборудования;</li> <li>● <b>частичный</b> (с частичным набором услуг), когда на лизингодателя возлагаются лишь отдельные (заранее согласованные) функции по обслуживанию объекта лизинга;</li> <li>● <b>«мокрый»</b> лизинг (wet leasing), при котором лизингополучателю наряду с техническим обслуживанием, ремонтом, страхованием оказываются услуги по эксплуатации объекта лизинга, а также поставка необходимого для работы сырья, подготовка квалифицированного персонала, маркетинг, реклама готовой продукции и другие услуги».</li> </ul> <p>– Положением о лизинге на территории Республики Беларусь выделяется лишь пять видов лизинговых операций (финансовый, оперативный, международный, внутренний и сублизинг), Гражданский кодекс Республики Беларусь о них вообще умалчивает, называя лизинг «финансовой арендой».</p> <p>– Но это ведь не значит, что схема «мокрого» лизинга не работает или запрещена.</p> <p>– Но что она нам дает? Мы даже на полный лизинг не можем пойти, не говоря уже о «мокром». Ведь за участие в эксплуатации, поставки сырья, обучение персонала и маркетинг надо платить.</p> <p>– А если не надо? Если уже все включено в цену?</p> <p>– И даже поставки сырья?</p> <p>– Ну, кроме, разумеется, поставок. Не правда ли, цена не кажется такой уж высокой?</p> <p>– И все-таки вы должны сделать скидку.</p> <p>– Почему?</p> <p>– Потому что и за прошлый пресс вы взяли с нас хорошие деньги.</p> <p>– Но теперь-то ваш выигрыш налицо! За хорошую цену вы получили бесплатное обслуживание, обучение персонала и рекламную поддержку продвижения на рынок готовой продукции. Бизнес живет не прошлым, а будущим. Зачем тратить время на бесполезные воспоминания? Давайте лучше зададимся вопросом, кто, что и как должен делать завтра, чтобы обе наши фирмы оказались в выигрыше</p>	<p>1) Продавец-«дельфин» ставит себя на место покупателя и рассматривает предложенную позицию с его точки зрения. Сразу становятся понятны нужды и потребности, стоящие за этой позицией.</p> <p>2) Далее «дельфин» старается определить, какой вариант решения покупатель хотел бы от него услышать. Он проходит по «открытым» интересам: цена – непоколебима, объем поставки ясен – 1 единица, качество – без вопросов, условия поставки – будут определены покупателем. Остаются условия оплаты. Но почему он прямо не говорит об этом, а продолжает жать на цену? Что ему мешает? Какие интересы? Настрой покупателя слишком воинственный.</p> <p>3) Решение проблемы не предлагается с ходу (иначе будет выглядеть как приказ, инструкция или прямое давление). Прекрасно, если удастся так построить беседу, когда покупатель сам называет решение.</p> <p>4) «Дельфин» выясняет, четко ли сам партнер понимает свои интересы. Но если у вас нет ясности, быть может, ее нет и у него. «Дельфин» предлагает совместными усилиями решить интеллектуальную задачу.</p> <p>5) «Дельфин» не стесняется спрашивать об интересах покупателя и заявлять о своих собственных как продавец. Это позволяет сразу сконцентрироваться на сути проблемы заказчика, а не ходить вокруг да около. Говоря об интересах, «дельфин» проявляет эрудицию и интеллект, легко оперируя нормативно-правовой базой, цифрами и фактами. Покупатель должен увидеть, что и для вас решение проблемы жизненно важно, а ваши интересы вполне законны.</p> <p><b>Так вот он, «скрытый интерес»! Покупатель желает взять реванш за прошлые торги, на которых, по его мнению, он потерпел поражение.</b></p> <p>6) «Дельфины» доброжелательно говорят о будущем, чего хотят достичь вместе с партнером, и не оглаждаются на прошлые потери</p>



составляется «карта нужд и опасений»), но давление рекомендуется. Причем давление интеллектом, фактами, результатами предварительных расчетов. И все в доброжелательной форме!

Возможно, здесь кроется секрет результативности переговоров – начинать как «дельфин», заканчивать как «носорог» или «слон» (в зависимости от психотипа продавца – соответственно гипертим или эпилептоид). И всегда помните один секрет переговоров. «Дельфину» надо привыкнуть к отрицательной реакции и... с интересом ждать ее. Как верно заметил Игорь Вагин: не бывает продавца, который бы ни разу не слышал от покупателя слова «нет». Отказы – нормальная часть сбытовых переговоров: и деликатно мягкие, и резко грубые. «Нет» – вполне естественная реакция, если потенциальный заказчик еще не полностью убежден в преимуществах сделанного ему предложения. «Да» подразумевает деньги, время, усилия, которые придется вложить в исполнение договора. Поэтому ответить «нет» покупателю всегда легче.

К тому же и продавец, и покупатель всегда больше ценят отношения с партнером, который сдался не сразу и заключение сделки с которым далось не просто. Как ни странно, самое худшее, что можно сделать с парламентаром, – это принять первое же его предложение. Потому что продавец сразу подумает: «Ах, надо было запросить большую цену!», а покупатель: «Ах, еще можно было торговаться!» Короче, если вы сразу не откажете потенциальному партнеру, он не будет удовлетворен как переговорщик. Поймет, что мог бы добиться более выгодных условий соглашения, если бы попросил больше. Игорь Вагин обращает внимание на сей психологический парадокс – переговорщик больше удовлетворен несколько худшей сделкой, за которую ему пришлось побороться, чем лучшей сделкой, которая сама просилась в руки. Продавец-«дельфин» не хочет, чтобы покупатель покинул стол переговоров в плохом настроении. Поэтому он с пониманием должен принять возражения покупателя и точно так же сначала сказать «нет» на его встречные предложения.

Такого рода отказы покупателя буквально воспринимать не стоит. Пока потенциальный заказчик не встал из-за стола переговоров и не вышел, надежда на успешный исход все еще остается. Скорее всего «нет» означает: «сейчас мы не готовы совершить покупку», «это нужно делать иначе», «я не

со всем согласен», «нам нужна дополнительная информация», «покажите нам выгоды от приобретения товара именно у вас» и т.д. На последующих стадиях, когда продавец предлагает «вариант спасения», смысл отказа может поменяться и «нет» будет означать: «Это все теория маркетинга, а мы имеем дело с практикой!», «Может быть, необязательно залезать в прибыль?», «В наших условиях это не сработает!», «Раньше мы так не делали. Зачем нам рисковать?» Но это все поводы, а не причины! Тут как раз и нужна самая яркая аргументация, доказывающая заказчику, что промедление с заключением договора «смерти подобно».

Продавец-«дельфин» имеет все шансы заставить потенциального покупателя согласиться на финальное коммерческое предложение (оферту), если оно:

- 1) отвечает основным нуждам и требованиям покупающей стороны;
- 2) учитывает «скрытые» личные интересы и иррациональные страхи покупателя;
- 3) предлагает «вариант спасения» из неблагоприятной рыночной ситуации;
- 4) близко к стратегическим или тактическим маркетинговым целям компании-покупателя;
- 5) кажется сказочно «справедливым» и «честным»;
- 6) продолжает линию доверительных отношений и создания общей «зоны комфорта»;
- 7) лучше, чем их верхняя граница цены.

Особенно результативно можно работать, если финальное предложение удовлетворяет сразу всем семи приведенным требованиям.

*Кейс «МаркИТ»*

### МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ... В ФИНАЛЕ?

Очень хороший ход на завершающей стадии переговоров – совместно *прошерстить* будущую клиентскую базу потенциального *официального дистрибьютора* (назовем его «ОД»). Если, конечно, маркетологи *генерального дистрибьютора* (назовем его «ГД») знают в этом толк. Покупателям со стороны «ОД», ведущим переговоры о заключении соглашения на поставку им периодических

партий товара, это покажется сказочно справедливым и честным. Генеральный дистрибьютор сам оценивает шансы «ОД» на успех, т.е. учитывает иррациональные страхи операторов собственной товаропроводящей сети.

– Да, – признает маркетолог «ГД», применяя стратегию «дельфина» и продолжая линию доверительных отношений. – Метод *кобры* показывает, что емкость и потенциалы рынка в вашем регионе невелики. Но мы, как видите, учли это и не требуем от вас заключать договор поставки на партии товара, превышающие текущий потенциал рынка.

– Но наше руководство в первую очередь волнует рентабельность продаж, – возражают маркетеры «ОД», выдавая тем самым «скрытые» личные интересы.

– Вполне понятное волнение, – спокойно отвечает «дельфин». – Отпускная цена для «ОД» будет немного ниже, чем для официальных дистрибьюторов, работающих в других регионах.

Маркетологи «ОД» наверняка хорошо осведомлены о размерах стандартной оптовой скидки и рассматривают ее в качестве определителя верхней границы цены. Поэтому последний довод «дельфина» создает для них «зону максимального комфорта» или даже указывает «путь к спасению» своего торгового бизнеса. Таким образом, предлагаемый генеральным дистрибьютором договор по-

ставки отвечает основным нуждам и требованиям покупающей стороны, а кроме того, соответствует стратегическим маркетинговым целям руководства фирмы «ОД».

Маркетинговые исследования вообще-то должны проводиться в начале, а не в финале общения с потенциальным покупателем. Но что не поделаешь, если заказчик предварительно не провел их самостоятельно. Для того и даны «дельфину» интеллект и добродушие, чтобы выполнить эту работу за него. И даже не прибегая к заключению договора возмездного оказания маркетинговых, информационных или консультационных услуг.

Есть и еще два варианта. У покупателя могут быть просто скромные желания. Или вы говорили так уверенно, как будто именно эти условия сделки имели в виду, т.е. или так, или никак. Здесь, как при стратегии «носорога», важна жесткая связь между дебютным мини-представлением и последующей масштабной презентацией. Если «дельфин» результативно проведет свое первое выступление и при высказывании позиции будет работать в том же ключе, покупатель примет позицию, даже если она достаточно амбициозна. После этого клиент останется более удовлетворен соглашением, чем после общения с «носорогом», хотя для него результаты переговоров по своей выгодности могут быть идентичны.