

# Демонстрация уверенности в себе

## и доверия к маркетинговому партнеру в ходе переговоров

Сергей  
ГЛУБОКИЙ

**Т**еория маркетинга как наука насчитывает порядка сотни лет, на протяжении которых бывали всякие времена. В многотысячной истории продаж времена были еще разнообразнее. Ни для кого не секрет, что очень часто отношения с партнером строились по принципу: «Для достижения целей продаж все средства хороши, включая полуправду и даже откровенную ложь!», что по-умному в теории маркетинга называлось концепцией интенсификации коммерческих усилий.

Трудно сказать, может ли существовать такое понятие, как мода на честность, но сейчас что-то именно такое витает в атмосфере, окружающей коммерсантов, для которых, как считают обыватели, нет ничего святого. С появлением концепции социально ориентированного (социально этического) маркетинга ситуация стала меняться в лучшую сторону. Это благородное направление меняет многие теории, методики, рекомендации и приводит к тому, что, скажем, в сфере сбыта часто в выигрыше оказывается продавец, работающий по активной стратегии «олень».

### ТРИ ИСТОЧНИКА, ТРИ СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ ЧЕСТНЫХ ПРОДАЖ

Личная честность является в высшей степени решающим фактором результативности активных действий коммерсанта. Даже оставим в стороне идеализм международного лозунга экономистов «Наука. Совесть. Независимость». Существуют другие, чисто

прагматичные обоснования личной честности и правдивости специалиста по продажам.

Первое обоснование относится к информации. Никто не поделится с человеком какими-либо важными сведениями, если не доверяет ему. В случаях, когда продавец не выглядит честным, поступает неблагородно, не по-джентльменски, покупатели скажут ему только то, что они должны сказать вследствие своего воспитания, врожденной вежливости или необходимости соблюдения обязательных ритуалов бизнеса.

Второе обоснование связано с установлением доброжелательных отношений и рабочей атмосферы. Аналогично «собаке» продавец-«олень» часто может решать бытовые проблемы не в ходе протокольных встреч, а в неформальной обстановке. Но если «коммерсант»-собака навязывает партнеру свою честность и вынужден сам задавать откровенный тон кулуарной беседе, то к «оленью» наоборот люди сознательно или подсознательно тянутся, чувствуя потенциальную поддержку и готовность вникнуть в нюансы потребительских ожиданий. Покупатель сам стремится выйти на высокий уровень искренности в отношениях. Правда, путь этот не такой уж короткий и начинаться может с довольно рискованных ситуаций. Выдержать эти испытания помогают опять же личные качества делового человека, о которых давно уже не было принято вспоминать – честность, совестливость, преданность. И это – третье обоснование!

Кейс «МаркИТ»

### ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ОТ КОТОРОГО... СТОИТ ОТКАЗАТЬСЯ

Если один из членов команды продавцов заслуживает доверия, то после очередного заседания переговоров потенциальный заказчик может попросить его уделить немного времени для конфиденциальной беседы. И скажет что-нибудь типа:

– Мы давили на Вас по поводу комплекта облицовочных плиток А, Б, В Г. Однако, строго между нами, реальный интерес для нас представляют только инновационный продукт А и серийно выпускаемое изделие В.

– Но ведь Вы реально интересовались нашим инновационным продуктом Б и даже несколько устаревшей продукцией Г! – удивляется «олень», но тут же фиксирует, во-первых, эту важную маркетинговую информацию, во-вторых, способность покупателя вводить информацию «для отвода глаз», в-третьих, степень персонального доверия к нему.

– Да, это так, – соглашается представитель потенциального заказчика. – Но если Вы сможете найти варианты поставить нам только А и В, то мы заключим эту сделку.

– То есть Вы добились от нас декортивных скидок за приобретение некондиции, дисконтных скидок – за объем заказа, а теперь резко сократите его в 2-3 раза? – «Олень» привык говорить все напрямую, начистоту. Его благородство не позволяет ему скрытничать и вести двойную игру.

– Но это ведь бизнес! – подмигивает агент. – Если Вы согласитесь оказать нам содействие и убедить свое руководство в целесообразности поставок именно этих комплектов по уже оговоренным ценам, то мы можем обсудить условия Вашего личного вознаграждения...

Но тут продавец категорически отказывается и от опционной премии, и от продолжения этих секретных переговоров. Представитель покупающей стороны думает о нем что-нибудь вроде: «Так вот ты какой, северный олень!», но это не оскорбление, а скорее – комплимент его благородству и преданности делу фирмы.

С Вами поделится очередной порцией ключевой информации только в том случае, если Вы лично честны. Чаще всего лобовым предложением «отката» или комиссионных проверяют персональную честность по отношению к «родному предприятию». Если Вы легко «сдаете» его, то, конечно, и с новым партнером церемониться не станете.

### ТОТ САМЫЙ МЮНХГАУЗЕН

Доверие способно исправить ситуацию и решить наиболее трудные проблемы деловых отношений. Иногда продавцы, придерживающиеся западного стиля переговоров, пытаются идти к исходам, которые строятся на правдивости и доверии, с помощью формализации элементов заключаемого соглашения. Это означает, что все достигнутые промежуточные договоренности сразу письменно фиксируются и даже закрепляются подписями представителей обеих сторон. Мы тоже постепенно переходим к такому ведению дел под лозунгами строительства правового общества, хотя во многих бизнес-культурах партнер доверяет именно конкретному лицу или созданным взаимоотношениям, а не «бумажке». Но у нас, славян, свой менталитет... Выработка и соблюдение обязательств по договору и по сей день не являются высоким приоритетом для многих из потенциальных заказчиков. Поэтому, чтобы избежать непосредственных последствий встречи «олень» с «бароном Мюнхгаузеном» – клиентом, которому трудно доверять, лучше действительно использовать формализованный подход.

Как известно, выстраивание доверия может быть долгим процессом, а теряется репутация в один момент. И вернуть былой имидж порой просто невозможно.

Это равнозначно и в глобальном смысле, и при текущих переговорах. Опытные переговорщики рекомендуют избегать при общении с покупателем таких фраз, как «Разрешите быть честными с Вами...» (Так Вы обычно нечестны?), «Откровенно говоря...» (Так Вы обычно неискренни?), «Говоря по правде...» (Так вы обычно неправдивы?). Все эти вопросы «пишутся» на подсознательные корочки покупателя. В результате он сам может не сознавать, по какой причине не доверяет продавцу, но чрезмерное обилие таких фраз приводит к заключению, что он – скользкий тип, с которым рискованно иметь дело.

Если потенциальный заказчик видит в Вас честного человека, поддерживайте эту точку зрения любой ценой. Есть даже такое правило среди «олень» – «Потеряй одну сделку, но сохрани доверие для того, чтобы совершились другие».

С другой стороны, продавец-«олень» сам довольно спокойно относится к такой человеческой слабости как склонность к преувеличению, приукрашиванию, сочинительству и даже легкому обману, которые используются покупающей стороной для того, чтобы произвести на продавца сильное впечатление. «Синдром Мюнхгаузена» его несколько не смущает – слишком уж хорошо «олень» изучил человеческую природу и бизнес-тактику.

Чтобы не вогнать партнера «в краску», продавец может даже слегка подыграть ему, похвалив его маркетинговые достижения. Это несколько усыпляет бдительность покупающей стороны, представитель которой решит, что потенциальный поставщик недостаточно изучил рынок или не представляет реальную рыночную ситуацию.

### Кейс «МаркИТ»

#### ТЯЖЕЛЫЕ ВРЕМЕНА ДЛЯ ДИЛИНГА

Где-то с середины 90-х годов прошлого века белорусские дилеры голландской компании Philips начали обращаться к принципалу с просьбой разрешить выставление в своих магазинах продукции конкурирующих марок Sony, Panasonic, LG, Samsung и др. Такое нарушение принципа эксклюзивности дилинга (обслуживание единственной марки) они обосновывали своими выдающимися способностями по реализации агрессивных маркетинговых стратегий непосредственно в местах продаж. Один из распространенных приемов такого рода – выставление конкурентных аналогов по ценам, которые не позволяют им продаваться, но зато выгодно позиционируют продукцию принципала по многофункциональности и «навороченности».

Скажем, видеомэгафон Philips стоил у одноименных дилеров 290 у.е. Это была модель последнего поколения со всеми актуальными «наворотами» того времени типа Digital Studio

Picture Control (снижение помех при использовании изношенных видеокассет), Plug&Play (диалоговый режим и автоматические поиск/запоминание программ), Follow TV (автоматическая адаптация к настройке программ с телевизора), ASR (возможность видеозаписи с подключенного спутникового приемника), ShowView (упрощенная система программирования видеомэгафона), TurboDrive (особо точный лентопротяжный механизм с уменьшенным временем перемотки и автоматическим распознаванием длины перемотки). Выставленная на соседней полке модель Sony предыдущего поколения без указанных «наворотов» стоила... 320 у.е. Как Вы думаете, какой из марок отдавали предпочтение потенциальные покупатели в такой ситуации? Правильно, Philips!

Принципала должна была бы удовлетворять такая тактика продаж, несмотря на некоторую некорректность и неэтичность по отношению к конкурентам. Но грамотные маркетологи уже тогда понимали, что классический эксклюзивный дилинг в Беларуси в начале 1990-х годов не мог пойти. Делать ставку в бизнесе на работе с одним-единственным даже самым успешным брендом было крайне рискованно: слишком маленький и малоплатежеспособный рынок. Следовало осуществлять диверсификацию (защиту) продаж! То есть максимально расширять товарный ассортимент за счет других марок и видов деятельности. Вот она – истинная причина обращений руководства дилерских центров в головной офис принципала, а вовсе не «маркетинговые таланты» их персонала. Топ-менеджмент компании Philips это прекрасно понимал, но не стал ставить своих торговых партнеров в неудобное положение: все-таки речь шла о выживании бизнеса и постепенном повышении покупательской способности населения. Великодушно давалось разрешение на работу с неконкурирующими и даже конкурирующими марками.

Кстати, известный слоган Philips «Изменим жизнь к лучшему!» – чем не лозунг для благородного и уверенного в себе «олень»?

**КОГДА НА СТОЛ КЛАДЕТСЯ «ДЖОКЕР»...**

«Олень» предполагает определенный порядок переговоров, который включает значительно больше этапов, чем классический 5-стадийный подход, описанный в прошлых номерах нашего журнала (подготовка, создание психологического климата, предварительные предложения и сопротивление, корректировка стратегии и выработка решения, достижение соглашения и жесткое следование):

1. Представление участников и обмен приветствиями.
2. Переход к деловым вопросам.
3. Обмен общими заявлениями.
4. Создание повестки дня.
5. Обмен информацией.
6. Предварительные предложения и сопротивление.
7. Перерыв.
8. Объявление новых стартовых позиций.
9. Корректировка предложений и выработка взаимовыгодного решения.
10. Перерыв.
11. Достижение соглашения.
12. Жесткое следование.

Уже видно, что процесс будет более длительный. Все-таки это активная, но не агрессивная стратегия.

Представление и общее заявление обычно делает глава команды или главный переговорщик – «благородный олень». Но он может его затянуть и впасть в аристократическую занудность. Поэтому его следует заранее снабдить формализованными инструментами переговоров – схемой перехода к деловым вопросам и проектом повестки дня.

Трудно предположить, чего конкретно хочет клиент. Поэтому продавец-«олень» готовит несколько вариантов сделки, примерно одинаково приемлемых для себя, и предлагает их потенциальному покупателю на стадии предварительных предложений и сопротивления. Затем вполне благородно объявляется, что покупателя никто не вынуждает выбирать какой-либо из вариантов в качестве готового договора. Пусть это будет рабочий вариант соглашения, который можно корректировать и совершенствовать, доводя до приемлемого обеими сторонами текста.

На стадиях обмена информацией, предварительных предложений и сопротивления «олень» – в своей стихии. Все предельно открыто, структури-

ровано и доходчиво изложено. Объявлено несколько вариантов *кастомизации*, т.е. приспособления адаптации товара к особым требованиям конкретного клиента. Один из применяемых при этом приемов – предложенный Игорем Вагиным «джокер сделки», схема которого графически показана на рисунке 1.

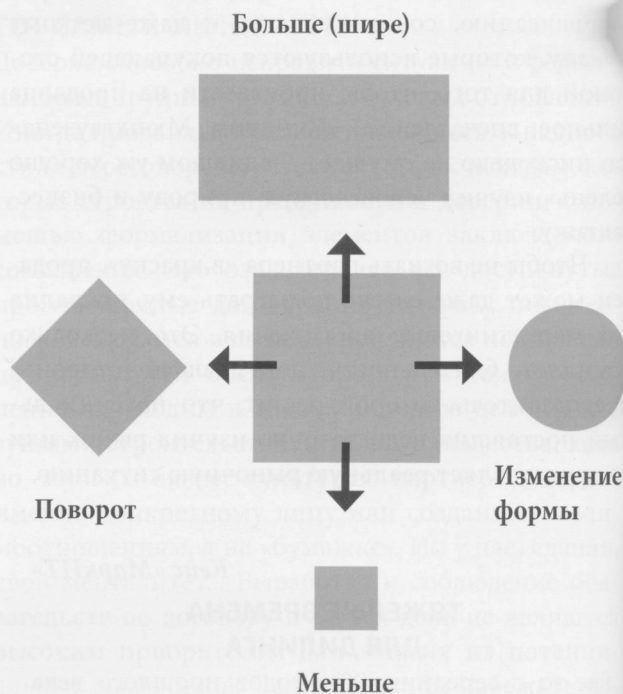


Рисунок 1  
**Креативный «джокер сделки»**

Для того чтобы заинтересовать покупателя, продавец-«олень» предлагает как минимум четыре варианта совершенствования заключаемого соглашения:

- 1) сделать заказ **больше** (расширить сотрудничество);
- 2) сделать заказ **меньше** (но это будет эксклюзив, «бриллиант!»);
- 3) **изменить форму** соглашения (например, не договор купли-продажи, а договор поставки; не комиссия, а консигнация);
- 4) **повернуть** сделку другой стороной или ребром, поставить на попу или вверх тормашками, вывернуть наизнанку.

Как видно, здесь речь идет не столько о кастомизации продаваемых товаров или услуг, а о кастомизации самой сделки.

Кейс «МаркИТ»

### «ДЖОКЕР СДЕЛКИ» В ДЕЙСТВИИ

Последний вариант требует особого креатива. Речь идет о том, чтобы заставить покупателя посмотреть на неприемлемые для него условия соглашения с другой стороны. «Да, сегодня Вам приходится брать товар по такой цене. Но это ведь только начало! Две-три сделки – и Вы станете нашим официальным дистрибьютором. На Вас начнет распространяться наша система льготного ценообразования...», «Нет, мы никак не можем сделать скидку на эту партию товара. Вы поймите, это ведь инновационная продукция! Больше ни у кого на рынке ее не будет. Оцените, какие маркетинговые возможности открываются перед Вашей фирмой...», «Да, поставки будут строго периодическими – первый вторник каждого месяца. Мы не можем привозить товар каждую неделю. Но не кажется ли Вам, что Вы уже вышли на такой уровень развития своего бизнеса, что пора обзаводиться собственными складскими помещениями...», «Да, цена высока! Но мы ведь берем на себя рекламную поддержку Вашей деятельности в регионе. Представьте, какие это деньги! Прикиньте хотя бы ориентировочно свои расходы, если рекламой Вам придется заниматься самостоятельно...» И опять же – лучше всего действуют не пустые слова, а конкретный расчет. Пусть и с некоторыми допущениями, которые в маркетинге неизбежны, но он доказывает правоту и честность «олень».

Да, на этих стадиях информации обычно много, и ее следует «переварить» обеим сторонам. Для этого «олень» и планирует 2-3 перерыва. Обязательно! При агрессивном подходе многие продавцы стремятся решить задачу наскоком, но это удастся лишь «носорогам». Да и то не всегда! Переговоры могут непрерывно длиться часами. Коммерсант, реализующий стратегию «собаки», не ослабляет свою хватку, но и он предпочитает кулуарные схватки «про-токольной тягомотине».

Предоставить отдых своей команде и покупающей стороне – это не просто дань традиции, но и масса дополнительных возможностей, приоритетов и перспектив. Можно спокойно обдумать и обсудить со своими людьми ответы оппонентов на сделанные оферты, проконсультроваться с руководством и юристом компании, провести «мозговой штурм» и генерировать креативное решение.

Аналогичными процедурами озабочены и представители покупателя: им тоже есть что сравнить, подсчитать, оценить. «Олень» надеется, что после тайм-аута, короткой «передышки», чайной или кофе-паузы потенциальный заказчик без особых возражений примет оферту. Поэтому он может инициировать не один, не два-три, а гораздо больше перерывов в течение переговоров и торгов. Коммерсант-«олень» не торопится! И не боится:

- потерять темп;
- показаться слабым;
- дать покупателю время подумать;
- неожиданных конфликтов в собственной команде.

Он выше всех этих страхов и комплексов, хотя впечатления заносчивости и снобизма вовсе не производит.

Существуют следующие признаки того, что пора делать перерыв:

1. Торги становятся слишком эмоциональными, и стороны вот-вот перейдут на личности. Продавец-«олень» легко сдерживает себя, но вот покупатель уже – на грани нервного срыва.

2. Переговоры зашли в тупик – в этом случае тайм-аут может быть взят до следующего дня, а то и на несколько дней.

3. Недобросовестные гамбиты все-таки вывели «олень» из себя. Следует сосредоточиться, собраться морально и физически, чтобы дать достойный ответ.

4. Создается впечатление, что от «олень» утаивают какую-то информацию, возможно, даже участники его же команды. Лучше взять перерыв и честно переговорить с людьми, с каждым по отдельности тет-а-тет. «Олень» не любит подковренной возни, но тут уж ничего не поделаешь. Как говорится, «против лома нет приема, если нет другого лома». Впрочем, при беседах с глазу на глаз «олень» все равно останется предельно честен и прямолинеен.

5. Договоренность вот-вот будет достигнута, но не совсем та, которая нужна «оленью». Пауза нужна, чтобы оставить перспективу более выгодного соглашения в будущем.

Продавец-«олень» никогда не позволит себе «давить» на клиента, поскольку понимает, что тот скорее согласится с проектом договора, если сам примет хоть какое-то участие в его разработке. Аналогичные тактические приемы используются и при активной стратегии «дельфина», но ради блага потребителя он может пойти даже на то, что создаст у клиента иллюзию такого участия. «Собака» вообще на этом строит многие хитрые ходы в процессе переговоров. «Олень» же никогда не пойдет ни на сладкую лесть, ни на подобную «ложь во спасение».

#### ПЯТЬ «НЕ» АКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

«Олень» всегда помнит, что его цель как продавца – устранить противоречие в переговорах или недостаток соглашения, а не пройти по болевым точкам клиента и узким местам его компании. В этом ему помогает атмосфера командной работы, созданная совместными усилиями.

Для того чтобы максимально дистанцироваться от агрессивной стратегии «собаки», сознательно грешащей нападками на оппонента, активные продавцы-«олени» применяют ряд правил (так называемые 5 «НЕ»):

### 1. НЕ СОЗДАВАТЬ ОЩУЩЕНИЕ БЕЗЫСХОДНОСТИ!

Замечания должны быть не столько критическими, сколько конструктивными и позитивными. Кому нужна обстоятельная констатация положения, которое невозможно исправить? «Олень» никогда не загонит покупателя в угол, из глубины которого тому придется сопротивляться и оправдываться. Это не способствует взаимовыгодному сотрудничеству. А вот конкретные предложения о том, как исправить ситуацию, могут заинтересовать оппонента и превратить его в партнера, создать условия для командной работы в ходе переговоров. Скажем, можно долго сокрушаться по поводу практически запрещенного бартера, но «олень» предпочитает рассмотреть более цивилизованные и «денежные» варианты товарообмена: компенсационную сделку, связанную операцию, встречную продажу, новацию.

### 2. НЕ ЧИТАТЬ МОРАЛЕЙ И ПРАВОУЧЕНИЙ!

Многие агрессивные продавцы любят поучать и воспитывать покупателя, давать ему многочисленные советы (потенциальный заказчик, кстати, может рассматривать все эти попопозволения не иначе как необоснованные придиурки). Бывает что на это у них уходит не один месяц, квартал или даже год. «Мы должны повышать квалификацию своего потребителя!» – часто говорят они в ответ на вопрос руководства компании, когда же наконец начнется долгожданный вал заказов. Вот, мол, воспитаем – и от покупателей отбоя не будет. Но возможно, что клиенты просто переметнутся к «благородному оленю», который не позволит себе менторский тон в отношении потенциального потребителя. Зачем ему клиент с комплексом неполноценности? «Только работа на равных, честная и открытая!» – вот лозунг коммерсанта-«оленья».

### 3. НЕ ДАВАТЬ ВОЛЮ ЭМОЦИЯМ!

Продавец, реализующий стратегию «собаки», может напугать покупателя своим чрезмерно эмоциональным выступлением. Особенно, когда преподносимая информация необязательна, а подается только для того, чтобы произвести на оппонента впечатление силы. Сильных оппонентов «раскатка» заставляет идти на еще большую конфронтацию, слабых – подавляет и сбивает с толку. Коммерсант-«олень» всегда сдержан и подчеркнута скрывает то, что, по его мнению, не имеет отношения к делу.

Однажды во время переговоров глава продающей команды устроил показательный разнос своим подчиненным. А потом стал хвастаться удачными решениями личных житейских проблем, создавая образ хорошего семьянина. Типичный ход «собаки»: показать себя и злым, и добрым, создать впечатление чрезвычайно занятого по жизни человека, который, тем не менее, все успевает. Но это агрессивный продавец считал, что производит такой эффект. Покупатели же недоуменно переглядывались и готовились к схватке с неуравновешенным человеком, который к тому же, по их мнению, «напугал слишком много туману».

## 4. НЕ ДЕЛАТЬ НЕГАТИВНЫХ ОБОБЩЕНИЙ!

«Олень» никогда (в отличие от многих коммерсантов) не делает вывод о полной несостоятельности партнера на основании одной-единственной неудачи. Понятно, что честь делового человека – важный актив на современном рынке, но «благородный олень» всегда готов дать человеку еще один шанс.

Как уже говорилось выше, даже поймав партнера на откровенной лжи, продавец-«олень» может простить эту человеческую слабость. «На самом деле, я в курсе реального финансового состояния Вашего предприятия, – скажет он в ответ на явные преувеличения в речи покупателя. – Но ценю Ваше желание произвести на нас хорошее впечатление».

## 5. НЕ КРИТИКОВАТЬ ПОКУПАТЕЛЯ ПРИ ВСЕХ!

Этого требуют элементарные нормы деловой этики, но некоторые агрессивные стратегии предполагают намеренное допущение такой ошибки, чтобы продемонстрировать свое превосходство. Однако даже «носороги», «собаки», «крабы» предпочитают называть потребителя «непроспавшимся» или «тормозом» только с глазу на глаз. И здесь надо быть тонким психологом, чтобы «не пережать». Кто-то воспримет озвучивание своей квалификации типа *амбиционист*, *странник* или *сталкер* как комплимент, а кто-то – как оскорбление. Не говоря уже про такие *диагнозы*, как *большевик*, *меньшевик* или *середняк*! Если не просчитать клиента, то после критики его при посторонних людях или при сослуживцах вряд ли он захочет иметь дело с таким продавцом еще раз. Тактичность и этикет – важнейшие составляющие стратегии «оленя».

### МАТРИЦА: ПЕРЕЗАГРУЗКА

И все же основная составляющая активной стратегии «оленя» (конечно, помимо прирожденного благородства) – прямо-таки аристократическая уверенность в себе, в своих силах, в своих предварительных расчетах, в данных, полученных из CRM-системы.

Она часто базируется на уверенности в том, что условия и сроки совершенно очевидны и однозначны для обеих сторон. Скажем, такие понятия, как «декортные скидки», «сопутствующие BTL-услуги», «мокрый лизинг», могут трактоваться в довольно широком диапазоне.

Кейс «МаркИТ»

### КАК ЗАВЕЩАЛ ВЕЛИКИЙ PHILIPS

С чисто аристократической педантичностью «олень» составляет матрицу уступок или матрицу выигрышей-проигрышей, учитывая и свои интересы, и желания покупателя (рис. 2). Заказчик взял бы некондиционную и морально устаревшую облицовочную плитку Г, но хотел бы получить 10% скидки. А то и 20%! Его интересуют также инновационная продукция А и Б, но он предполагает, что поставщик будет просить за них процентов на 10-20 больше, чем за серийно выпускаемую плитку В. Перед «оленьем» же руководством предприятия поставлена задача срочно сбыть неликвиды – товар Г. Поэтому главный выигрыш для него – продать некондицию единой партией. Или разбить ее на две поставки. Продажи серийного товара В с ежеквартальной транспортировкой торговым партнерам – уже отработанная схема. Инновационные плитки А и Б хорошо идут на рынке, и организация их поставок торговому партнеру чаще, чем раз в квартал приведет к лишним транспортным расходам.

Как видно из рисунка 2, стороны имеют как минимум 25 вариантов заключения соглашения. На самом деле их гораздо больше. Например, по данной матрице коммерсанту-«оленью» легко убедить партнера, что предлагаемый вариант сделки – самый взаимовыгодный: поставщик предоставляет 20%-ную скидку на изделие Г и покупатель забирает сразу всю партию (исход 2:2).

– Но что я буду делать с таким количеством? – Потенциальный заказчик явно вышел из «синдрома Мюнхгаузена»: только недавно он распался по поводу растущих перспектив своей фирмы и готовности стать «золотым дистрибьютором». Но «олень» тактично не стал напоминать ему об этом.

– На самом деле партия не так уж и велика. Ведь где-то каждую 5-10-ю плитку из комплекта Вам придется отбрасывать как негодную, – честно признается «олень». – Поэтому мы и предложили Вам 20%-ную скидку, хотя и 15%-ная была бы вполне справедливой. Вы легко сформируете из оставшихся плиток новые комплекты, которые пойдут на рынке не хуже серийного товара В. А может, даже и лучше, скажем, чем Б.





– Если это так просто, почему Вы сами не решили проблему с неликвидами подобным образом?

Прямой вопрос требует не менее откровенного ответа:

– На самом деле, для нас это далеко не просто. Мы – промышленное предприятие, и несем большие потери, когда вынуждены сами заниматься розничными продажами. Поэтому и формируем сеть торговых партнеров. – Конфиденциальной информации не должно быть слишком много. Пора переходить к подведению промежуточных итогов и дальнейшим предложениям. – Но вер-

немся к нашим баранам, т.е. простите, облицовочным плиткам. Таким образом, партия товара В у Вас, по сути, есть (Вы пересортируете ее из партии Г). И, заметьте, по хорошей цене! Все-таки декортивная скидка – это сильная вещь! – И здесь «олень» несколько не лукавит. Декорты (скидки за приобретение некондиции) в самом деле срываются на рынках СНГ и Восточной Европы довольно результативно. Такой уж у нас менталитет! – Теперь можно обсудить и скидки по инновационным изделиям А и Б, если Вы будете брать обе модификации, – забрасывает удочку «олень», руководствуясь матрицей исходов (рис. 3).

	Продавец оказывается в выигрышной позиции: поставки раз в квартал	Продавец остается на прежних позициях: поставки раз в месяц	Продавец оказывается в проигрышной позиции: поставки раз в неделю
Покупатель оказывается в выигрышной позиции: берет еще и партию изделия А	«выигрыш & выигрыш» (1:1)	«выигрыш & при своих» (1:0)	«выигрыш & проигрыш» 1:-1)
Покупатель остается на прежних позициях: берет только партию изделия Г (В)	«при своих & выигрыш» (0:1)	«при своих & при своих» (0:0)	«при своих & проигрыш» (0:-1)
Покупатель оказывается в проигрышной позиции: берет еще партии изделий А и Б	«проигрыш & выигрыш» (-1:1)	«проигрыш & при своих» (-1:0)	«проигрыш & проигрыш» (-1:-1)

Рисунок 3

### Перезагрузка матрицы исходов переговоров о продажах

– Нет, нас интересует только изделие А. Мы сомневаемся, что товар Б так уж хорошо идет на рынке. – Вполне прогнозируемое «олень» сопротивление со стороны покупателя.

– Мы могли бы предоставить Вам информацию, подтверждающую успешные продажи Б, но, мне кажется, она Вас не очень-то интересуют. Давайте начистоту... Скорее всего, в выборе дизайнера плитки Вы руководствуетесь личным вкусом директора, но никак не результатами маркетинговых исследований.

– Может быть, и так. Но это наше внутрикорпоративное дело!

«Олень» чувствует, что пора брать тайм-аут:

– Может быть, и так. Но это лишает Вас возможности получить скидку. Давайте сделаем перерыв. Подумайте над проектом открытия консигнационного склада в регионе и над необходимостью учета результатов маркетинговых исследований... А нам тоже надо посоветоваться с руководством насчет возможности предоставления Вам нашей коммерческой информации.

– Намек, что аналогичные консультации необходимо получить и команде покупающей стороны. И в этом нет ничего постыдного.

После перерыва и презентации данных о продажах товара Б сделка была заключена с исходом -1:1 (торговый партнер берет партии инновационных изделий А и Б с поставками раз в квартал). Но текущий проигрыш покупателя в перспективе обернулся выигрышем. Торговая организация открыла свой склад и превратилась в одного из крупнейших консигнаторов Беларуси по облицовочной плитке и другим строительным и отделочным материалам. Не знаю, как ее руководство отблагодарило «олень» из партнерской компании за удачную хорошую маркетинговую идею, но думаю, особая благодарность (в виде денежной суммы) таким людям не очень-то и нужна. Им важно осознавать, что они не поступились принципами, не уронили честь и достоинство, взаимовыгодно решили бытовую проблему, а самое главное – хоть на чуть-чуть ИЗМЕНИЛИ ЖИЗНЬ К ЛУЧШЕМУ, как завещал Великий Philips.