

Проведение переговоров с маркетинговым партнером

с использованием «раскачивания» и давления

Сергей
ГЛУБОКИЙ

Н и для кого не секрет, что стратегия и тактика ведения переговоров с маркетинговым партнером очень сильно зависят от психотипа продавца. Эпилептоид, гипертим, астеник, истерик – эти и другие типы поведения описал в своих книгах известный бизнес-консультант и специалист по психологии делового общения Игорь Вагин. Гипертимы и эпилептоиды проводят переговоры жестко, напористо и уверенно, хотя по-разному. Гипертим очень энергичен в смысле переговорного креатива, легко входит в контакт, умеет быть и жестоким, и великодушным. Для него наиболее приемлема тактика «льва», которая была описана в предыдущих номерах журнала. Эпилептоид более расчетлив, педантичен, кропотливо выстраивает многоэтапные торги и склонен к стратегии «слона», о которой и пойдет сейчас речь.

КОГДА ЛУЧШЕЕ НАПАДЕНИЕ – ЗАЩИТА

Это, кажется, индийская мудрость: если вы будете биться головой о преграду – выйдет кровопролитие, но если вы будете раскачивать преграду и давить на нее с постоянной силой – однажды она рухнет.

С точки зрения «слона» нетерпеливость и эмоциональная неустойчивость продавца неизбежно снижают качество сбытовых переговоров. Во время торгов в любой момент может возникнуть экс-

тремальная ситуация, чреватая «кровопролитием». Чаще всего это происходит, если маркетинговый партнер слишком уж демонстрирует силу своей позиции. Тогда настроение продавца ухудшается. Неопытный переговорщик может растеряться, впасть в отчаяние, решив, что переговоры окончательно зашли в тупик. Опытный – превратится в «слона» и спокойно продолжит «раскачивание преграды» или «давление на нее».

Однако тактика «слона» является не только успешной наступательной, но и достойной оборонительной стратегией в ситуациях, когда покупатель пытается подавить продавца собственным терпением. Только вот кто «осаждают Троя», а кто примет в дар «тroyанского коня» (в нашем случае – «тroyанского слона») – это действительно покажет время. Причем на практике это выглядит довольно загадочно: вроде бы продавец во время переговоров только и делал, что оборонялся, оправдывался и обосновывал свои предложения, как вдруг оказался победителем над атакующей стороной. Такая вот защита, незаметно переходящая в наступление...

Почему маркетинговый партнер может позволить себе длительную осаду? Заказчик рассчитывает на то, что потенциальный поставщик больше обеспокоен проблемой продажи, чем он – проблемой покупки, и поэтому легко пойдет на уступки.

Такое беспокойство (даже если оно вполне оправдано заговариванием склада) следует тщательно замаскировать и принять следующие контрмеры:

- заблаговременно провести коммерческую разведку и выяснить, кому труднее будет проявлять терпение – потенциальному покупателю или вам (маркетинговые исследования дадут полную информацию о других возможных поставщиках и вариантах, которые рассматриваются оппонентом);
- позаботиться о почти неограниченности времени, выделенного на переговоры вышестоящим руководством (тут уж надо поставить проблему заговаривания склада ребром!);
- психологически подготовить своих людей к продолжительным раундам, частым деловым и «внеделовым» встречам с покупателем или его представителями, а также к долгосрочному общему процессу работы с ним;
- отдыхать самому и давать достаточный отдых своим людям перед каждым раундом;
- в ходе переговоров обеспечивать себе и своим людям полный комфорт.

Понятно, почему коллеги любят работать в одной команде со «слонами». Это же сплошное удовольствие! «Слон» всегда готов помочь, а постоянное поддержание своих людей позволяет восстановить растроченные силы.

Несмотря на имидж умиротворенного мудреца, по природе он доверчив. Во всяком случае, он никогда не станет напрямую отвергать предложения и рекомендации, а если возникнет потребность, без всяких комплексов по поводу «падения имиджа» обратится за помощью к специалистам из своей группы.

Открытость дружелюбного переговорщика уравновешивается терпением и спокойствием. Весьма редкие качества в наше суматошное время!

Нюанс тактики «слона» заключается еще и в том, что постепенно (а бывает что и сразу!) его достоинства начинают с удовлетворением восприниматься и высоко цениться представителями покупающей стороны. Это способствует укреплению и учащению контактов с маркетинговыми партнерами, приданию им статуса «постоянных клиентов». А на современном рынке разрушение традиционной преграды между продавцом и покупателем, создание долгосрочных и надежных отношений с потребителем – самое главное!

Тут как раз важно определиться, как вы будете рушить преграду – либо постоянным давлением (за счет фактора постоянно действующей силы, без экстремальных «пиков»), либо раскачиванием (частыми длительными, но не очень «сильными» раундами) или сочетанием того и другого на разных временных интервалах.

Кейс «МаркИТ»

РАСТУЩАЯ АМПЛИТУДА РАСКАЧИВАНИЯ

Одному «слону»-экспортеру пришлось несколько месяцев разъяснять своим импортерам из стран Восточной Европы, что такое форфейтинг и зачем он им нужен. Иностранное слово пугало славянских дистрибьюторов. Его приходилось не совсем корректно заменять понятиями «перевод долга», «уступка права требования», но это почему-то пугало еще больше.

Было решено проводить обучающие семинары в столицах соответствующих государств, но на них съезжалось слишком мало слушателей. Выездные семинары в стране экспортера тоже не пользовались особым успехом (руководство предприятий-импортеров бывало здесь уже неоднократно).

Тогда «слон» пошел на то, чтобы устраивать семинары для топ-менеджеров с выездом в столицы государств Западной Европы, с экскурсиями по ведущим банкам, где форфейтинг давно и успешно применялся. Таким образом, амплитуда «раскачивания» импортеров постоянно увеличивалась и в конце концов «слону» удалось сломить их консерватизм и недоверие. Дорогостоящее мероприятие, которое тем не менее окупилось с лихвой!

«А В ЧЕМ СИЛА?..»

Сила давления обеспечивается хорошей предварительной подготовкой. Когда в ходе переговоров необходимо привести массу цифр, калькуляций, аргументов и фактов, лучшего представителя продающей стороны, чем «слон», не найти. Он склонен прорабатывать все до мелочей, скрупулезен и методичен до крайности, мыслит упорядоченно,

взвешивает все возможные альтернативы. Процесс подготовки к переговорам с маркетинговым партнером для «слона» очень важен: он контролирует подготовку необходимых документов, сам прогнозирует вероятные риски, составляет расписание работы на встрече и план выдвижения своих предложений покупателю.

«Слон» знает себе цену и тщательно маскирует свою интеллигентскую склонность подвергать все сомнению (в т.ч. и собственные действия) за маской умудренного жизнью, уверенного в своих знаниях и аналитических способностях продавца-интеллектуала. Его спокойная уверенность в себе со временем окажет положительное воздействие на покупателя, которого, возможно, поначалу раздражали дотошность, упорство и «слоновья» неповоротливость продающей стороны.

Да, с первых же раундов сбытовых переговоров «слон» не станет мириться с голословными заявлениями маркетингового партнера и всегда будет стремиться вернуть торги на проторенную им же дорожку конкретных фактов и цифр – все это его любимые инструменты давления.

Но и здесь важно не переборщить! Чрезмерная придирчивость к мелочам и способность утопать в деталях могут вывести покупателя из себя и привести к быстрому закрытию торгов как с удачным для продавца результатом, так и без такового. Все зависит от того, какие еще варианты поставок рассматривает потенциальный заказчик. Поэтому так важен предварительный мониторинг рынка.

Да и чисто психологически – на покупателя плохо действуют холодная расчетливость продавца, его равнодушие к чужим эмоциям. К тому же излишняя приверженность распорядку работы и плану выдвижения оферт оборачивается совершенной неготовностью к оригинальным встречным предложениям покупателя. Продавцов «слонов» нередко критикуют за отсутствие гибкости и воображения, неспособность взглянуть на происходящее с точки зрения маркетингового партнера, стремление избежать работ по адаптации товара, не предусмотренных предварительными договоренностями.

Еще один недостаток – из-за своего упрямства «слон» ни за что не изменит план переговоров и стиль поведения на них. Поэтому тактику хорошо применять тем продавцам, кто по складу своего характера «слоном» (т.е. эпилептоидом) не явля-

ется. Сыграв тяжелую для себя роль на дебютных стадиях переговоров, они легко переходят к гибким решениям по стратегии продаж.

«КАРФАГЕН ДОЛЖЕН БЫТЬ РАЗРУШЕН!»

При переходе к тактике раскачивания маркетинговые исследования также важны, но особенность в том, что их результаты следует разбить на «дозы» по степени конфиденциальности коммерческой информации. Это позволяет наращивать эффект расшатывания стены недоверия между покупателем и продавцом.

Кейс «МаркИТ»

СПЕШИМ, ГОСПОДА, СПЕШИМ!

Если сравнить по продолжительности сбытовые переговоры, проводимые на постсоветском пространстве, с международными переговорами, то окажется, что мы как будто спешим. Стадии продаж у нас гораздо короче. Не говоря уже про стадии подготовки к ним. Это несколько разрушает миф о том, что загадочная славянская душа требует спокойного хода событий и «натренирована» столетиями в отношении терпения, а западные специалисты предпочитают динамичное развитие ситуации и бизнес-жизнь в ускоренном темпе. Все-таки пресловутое «авось» часто является определяющим фактором при заключении сделки нетерпеливым продавцом. Чтобы избежать этого рискованного фактора и в разумных целях несколько «притормозить» ход процесса, желательно завести (в том или ином виде) CRM-систему.

Между тем при переговорах с маркетинговым партнером терпение выполняет три важные функции:

- 1) способствует получению информации от потенциального партнера благодаря более длительному и обстоятельному общению;
- 2) помогает выстраивать взаимоотношения благодаря лучшей демонстрации уважения к оппоненту;
- 3) повышает шансы продавца получить крупную уступку со стороны покупателя.

Нетерпеливые продавцы стремятся делать больше предложений, контрпредложений и уступок, т.е. часто водоворот переговоров затягивает их в воронку краткосрочного (а порой и долгосрочного) проигрыша в угоду покупателю.

Внешне создается впечатление, что «слон», выдвигая оферты, действует аналогично. Однако отличия заключаются в том, что, перейдя в рамках стратегии «слона» от тактики давления к тактике раскачивания, продавец:

- ведет тонкую игру с покупателем на разных стадиях переговоров, предлагая в каждом последующем раунде очередной обмен «ценной» информацией, которая доказывает выход на новый уровень взаимного доверия и уважения;
- использует информацию, получаемую от покупающей стороны, для уточнения данных собственного мониторинга и, если она корректирует их в выгодную сторону, прекращает уступки, переходя от обороны к наступлению;
- в ходе завершающих раундов вводит покупателя в круг особо дорогих или VIP-клиентов и посвящает его в «конфиденциальные» коммерческие секреты отрасли, сектора или сегмента рынка, на что тот вынужден ответить крупной уступкой.

Благодаря таким оперативнотактическим вылазкам ваши «боевые слоны» прорвут укрепления противника и «Карфаген недоверия» будет разрушен.

Обращаю внимание, что под противником здесь понимается вовсе не потенциальный покупатель, а именно конкурент, который:

- не рискнул выдать информацию заказчику;
- возможно, ввел его в заблуждение;
- возможно, выиграл разовую сделку, – но неизбежно проиграл в долгосрочной перспективе.

Впрочем, чрезмерная уверенность в своей скорой победе может сыграть с продавцом злую шутку. Опытные переговорщики используют эффект эйфории оппонента в собственных целях, загоня «слона» в гамбитную ситуацию.

СЛОНОВИЙ ГАМБИТ, ИЛИ «ВЫЗЫВАЮ ОГОНЬ НА СЕБЯ!»

Если мы говорим о «слонах», то сама собой напрашивается шахматная тема.

Гамбиты – основное средство борьбы со «слонами» при переговорах с маркетинговым

партнером. Гамбиты нацелены на то, чтобы воспользоваться психологической уязвимостью продавца в момент, когда он уверен, что долгожданная сделка у него в кармане. Обе стороны вымотаны длительными торгами, но тут покупатель требует дополнительную (и последнюю!) скидку. Продавец-«слон» не в состоянии смириться с мыслью о срыве сделки. Уже вся фирма и даже высшее руководство поздравляло его с победой. К тому же покупатель просит совсем немного – сущие копейки (особенно при пересчете на единицу продукции). Но «слоны» не сдаются!

Игорь Вагин приводит свою коллекцию гамбитов, которую мне довелось несколько адаптировать для включения в коллекцию стратегических решений продавца (см. табл. 1). Следует отметить, что, помимо указанных контрмер и предосторожностей, довольно эффективным, хотя и рискованным средством борьбы с гамбитами является... их самоличная провокация. Этот тактический ход под лозунгом «вызываю огонь на себя» можно рассматривать как продолжение тактики «раскачивания стены». В ходе финального раунда поставщик выдает потенциальному заказчику последнюю порцию «ценной» информации... очень невыгодного для себя характера.

В принципе, большинство стратегий переговоров с маркетинговыми партнерами предполагают введение на завершающей стадии мощного аргумента в пользу покупки именно у данного продавца, но только «слон» не боится выставить себя при этом в неприглядном свете. Он знает, обсудив и сообщая преодолев самые щекотливые моменты будущего сотрудничества, партнеры выйдут на еще более высокий уровень доверия и взаимодействия.

Кейс «МаркИТ»

АВТОПРОВОКАЦИЯ ГАМБИТА

Поразительный пример реализации стратегии «слона» довелось наблюдать мне в 2000 году, когда уже действовала «новая» редакция Гражданского кодекса Республики Беларусь, более приспособленная для требований рыночной

Таблица 1

Борьба «слонов» с гамбитами

Гамбиты	Предосторожности и контрмеры со стороны «слонов»
«Мой босс (наш клиент, генеральный дистрибьютор, правительство) теперь требует...»	Заранее оговаривайте полномочия и проверяйте компетенцию Скажите: «Сделка заключена! Вы должны придерживаться установленных условий» или «Мы не желаем, чтобы оставался какой-либо хвост...» Заберите назад предшествующие уступки Сами выдвигайте новые требования
«Да, но...» Стоит Вам сейчас согласиться с их оговорками, они тут же выдвинут новые	Настаивайте на том, что все вопросы и условия сделки уже оговорены (для подтверждения своих слов обратитесь к повестке дня) Продолжайте задавать вопросы и ловите оппонента на противоречиях Заберите назад предшествующие уступки Сами выдвигайте новые требования
«Я уже объявил своим сотрудникам, что сделка практически заключена, а вы выдвигаете новые требования...»	Никогда заранее ничего не объявляйте Обвиняйте в нечестной игре Заберите назад предшествующие уступки Сами выдвигайте новые требования
Незначительные дополнения, вставки, «маловажные пункты», которые добавляются уже после достижения соглашения	Быстро сложите бумаги, резко захлопните папку с документами (это будет контрастировать с Вашим общим неторопливым и рассудительным поведением), встаньте, пожмите руки Скажите: «Мы так не договаривались» Заберите назад предшествующие уступки Сами выдвигайте новые требования
«Я помню, тогда я сказал 41, но сейчас не могу дать больше 39...» (шаг назад)	Обвиняйте в нечестной игре Скажите, что и 41 было слишком дешево «Если вы согласитесь на самовывоз, мы можем сойтись и на 39...»

экономики... по сравнению с редакцией 60-х годов прошлого века. По крайней мере в нее уже прорвались такие маркетинговые технологии и инструменты, как франчайзинг, оферта, варрант, делькредере...

Отечественные «слоны» активно использовали прогрессивную и малознакомую для большинства участников рынка терминологию, часто превращая отдельные раунды переговоров в некое подобие лекций или семинаров по внедрению новшеств в практику коммерческой деятельности. Как правило, это были специалисты, прошедшие зарубежные стажировки по маркетингу, рекламе и сбыту. Помимо терминологии они усвоили и приемы ведения переговоров с маркетинговыми партнерами. Это давало им определенную уверенность в своих силах и позволяло создавать имидж знатоков своего дела.

Такой свежееиспеченный начальник отдела сбыта по имени Эльдар при формировании агентской сети самолично вел беседы с претендентами на статус представителей и поверен-

ных (агентский договор, как известно, в «новую» редакцию ГК не «прорвался»).

Беседы были довольно длительными (три раунда по 45-50 мин), поскольку Эльдар в рамках стратегии «слона» ставил три задачи:

1) поднять уровень информированности потенциальных агентов о сущности, функциях и правилах их работы (лоббирование интересов компании, маркетинговые исследования в отрасли, контакты с представителями делового сообщества в регионе, создание условий для заключения соглашений с оптовиками и сглаживание взаимных трений при ведении переговоров с ними, отслеживание поставок продукции компании на локальные склады и в местные торговые точки, ручательство за исполнение сделки третьим лицом (делькредере) по ст. 881 Гражданского кодекса Республики Беларусь);

2) продемонстрировать, что работа поверенного (агента) за свой счет может оказаться выгоднее работы за счет доверителя (принципала);

3) постепенно превратить агента в коммивояжера, работающего на условиях комиссии и принимающего на себя дополнительные обязательства по хранению товара и работе с торговым оборудованием (тогда еще действовал РД РБ 8218.01-95 «Торговля. Термины и определения», утвержденный приказом Министерства торговли Республики Беларусь от 14 декабря 1995 г. № 80 «О стандартизации терминологии в области торговли»^{*}, регламентировавший по-

^{*}Указанный Руководящий документ утратил силу с 1 сентября 2003 г. В настоящее время действует СТБ 1393-2003 «Торговля. Термины и определения», утвержденный постановлением Госстандарта Республики Беларусь от 28 апреля 2003 г. № 22.

нятие коммивояжера как выездного представителя предприятия, заключающего сделки по имеющимся у него образцам).

Раунды переговоров по очередности могли не соответствовать этим трем задачам.

После введения человека в суть дела Эльдар действовал по определенной схеме, фиксируя для себя пройденные этапы. Он работал честно, открыто и даже сам смело провоцировал гамбит по отношению к себе на завершающей стадии переговоров, раскрывая маркетинговые ноу-хау и секреты бизнеса в отрасли.

Пример финального раунда таких переговоров приведен в таблице 2.

Таблица 2

Пример использования тактических приемов в рамках стратегии «слона»

Диалог при переговорах	Используемый тактический прием
<p>– Знаете ли Вы, что в нашей сфере агентское вознаграждение составляет не 4%, как мы с Вами оговорили ранее, а 5 и даже 6%? – спрашивал начальник отдела сбыта вдруг, приводя потенциального агента в замешательство.</p> <p>– Нет, я этого не знал. Вы хотели меня обмануть?</p> <p>– Если бы хотел, я бы не признался в этом сейчас. Я хочу, чтобы между нами сразу была полная ясность и предельная честность.</p> <p>– Ага! Как будто я сам не смог бы узнать об этом позже!</p> <p>– И так, 5%?</p> <p>– А почему не 6%? – возмущается агент.</p> <p>– Потому что 5 – меньше... Знаете, есть такой одесский анекдот: «Почему у того продавца точно такие баклажаны по 3, а у вас по 5?» «Потому что 5 – больше!»</p> <p>– Но если у других 6%, почему мне – 4%? Я ведь не мальчик с улицы. У меня опыт. Я тоже могу претендовать на высшую ставку агентского вознаграждения.</p> <p>– Значит, Вы – за 6%? – с этими словами Эльдар рисовал на листе бумаги достаточно больших размеров «шестерку» и знак процентов вслед за ней.</p> <p>– Да, именно так!</p> <p>– Значит, по максимуму? Все дело в том, что 5-6% – это ставка не агентского, а комиссионного вознаграждения.</p> <p>– А разве есть разница?</p> <p>– А позвольте уточнить, какие функции вы собираетесь выполнять на эти 6%?</p> <p>– Ну, как мы в прошлый раз договорились: это – представление интересов в органах местной власти, изучение рынка региона и подготовка регулярных отчетов, поиск оптовых покупателей и подготовка соглашений с ними, сопровождение товара при транспортировке, разгрузке и хранение.</p>	<p>«Слон» знает, что самые щекотливые моменты надо выносить на обсуждение. Все равно агент рано или поздно узнает, сколько получают другие агенты, и сам получит возможность обвинить «слона» в нечестной игре. Можно рассматривать это как автопровокацию гамбита.</p> <p>«Слон» использует некорректные замечания оппонента в положительных целях.</p> <p>«Слон» пропускает враждебные замечания мимо ушей.</p> <p>«Слон» прибегает к юмору для разрядки обстановки.</p> <p>Вообще «слоны» записывают все сказанное, как бы ведя собственный протокол встречи. Это дополнительно притормаживает ведение переговоров, кроме того, дисциплинирует и еще больше изматывает оппонента: он вынужден лучше контролировать свою речь.</p> <p>Такое повторение вопросов – не просто ритуал «слона». В данном случае это демонстрация оппоненту того, что его тактика и позиции понятны, но и Вы – не лыком шиты.</p> <p>«Слон», как учитель, регулярно требует от оппонента повторения пройденного.</p>

– Верно! Все это типичные функции наших агентов, работающих по договорам поручения (гл. 49 Гражданского кодекса Республики Беларусь). Однако вы не назвали делькредере – ручательство за третьих лиц. И это вполне понятно. Ручательство за исполнение сделки оптовыми покупателями в регионе входит в Ваши функции, как агента, автоматически. Комиссионер же не ручается за третьих лиц, но вправе потребовать дополнительное вознаграждение за такое ручательство. Так что, грубо говоря, комиссионное вознаграждение больше агентского как раз на величину делькредере.

– Это означает, что я должен стать не агентом, а комиссионером?

– Я бы сказал, что вам предоставляется возможность выйти на более высокий уровень ведения бизнеса – на уровень комиссионера или коммивояжера. Теперь вы действуете не от нашего, а от собственного имени, хотя по-прежнему за наш счет (чувствуете выгоды?); самостоятельно заключаете сделки с оптовиками; при желании – открываете собственный розничный магазин... Хотя в последнем случае, конечно, одного желания будет мало. Потребуется самостоятельные инвестиции. Мы вам представим типовой бизнес-план этого дела. Вы увидите перспективы своей деятельности в регионе по договору комиссии (гл. 51 Гражданского кодекса Республики Беларусь).

– Нет, закупки торгового оборудования я пока не потяну. Да и аренда офиса для меня пока будет тяжела. Вот после нескольких сделок...

– Об этом и речь. Мы работаем на перспективу.

– То есть на 6% я пока не могу рассчитывать?

– Оставаясь агентом?

– Да!

– Да, можете!

– Но как?!

– Оставаясь поверенным и работая по договору поручения, вы можете работать не за наш, а полностью или частично – за свой счет. Тогда ставка агентского вознаграждения возрастет соответственно до 6 или 5%.

– И это может быть выгодно – работать за свой счет?

– Нам – конечно!

– Ну что вам – это естественно.

– Вы не так поняли. Нам это выгодно не столько в финансовом, сколько в маркетинговом отношении. Наши агенты, представители и поверенные, работающие на таких условиях более активно и, я бы даже сказал, агрессивно работающие на рынке, оперативно принимают решения. Им нет нужды согласовывать с головной компанией всякие мелкие вопросы. Вы сами почувствуете себя в бизнесе гораздо более уверенно. Вам понравится.

– Да, с маркетинговой точки зрения, возможно, все будет прекрасно. Но в финансовом выигрыше я не уверен.

– Очень хорошо понимаю. И поэтому в конфиденциальном порядке предлагаю вам ознакомиться с некоторыми данными о типовых доходах и расходах наших поверенных в регионах.

Как видите, прибыль у агентов, работающих за свой счет, гораздо выше. Более жесткие условия работы и больший процент вознаграждения мотивируют их к активным продажам. Работы много, но она достойно оплачивается.

«Слон» любит периодически превращаться в лектора-наставника.

«Слон» выказывает уважение не только нынешнему, но и будущему статусу партнера.

«Слон» соблюдает стратегический (долгосрочный) подход, но при этом старается подвести партнера к самостоятельным оперативным (текущим) выводам и решениям.

«Слон» любит все уточнять по несколько раз, во-первых, чтобы между партнерами была предельная ясность, во-вторых, чтобы лучше понять стратегические цели и тактические позиции оппонента.

«Слон» использует неожиданные и даже парадоксальные ходы для прорыва гамбитной ситуации. Вплоть до таких «дешевых эффектов», как двойное «да» договаривающихся сторон. Это – один из симптомов, что прорыв намечается.

Под занавес «слон» выдает самое оптимальное решение, которое на самом деле давно заготовлено.

Еще одна автопровокация гамбита!

«Развязка» гамбита и абстрактное обещание.

Конкретная информация, полученная от начальника отдела сбыта, если не приводила потенциальных агентов в восторг, то по крайней мере сама по себе побуждала к действию и заключению договора поручения на выгодных для «слона» условиях