



переговорная серия

Определения классиков

Поискал в интернете определения слова «переговоры». Поразмышляйте над ними, интересно. А лучше распечатайте и возьмите с собой, когда дискуссия станет совсем горячей, достаньте и покажите своему оппоненту.

- Обмен мнениями для выяснения условий какого-н. соглашения.

Из толкового словаря русского языка Ушакова

- Процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон

<http://www.topkadr.ru/glossary/glossary.html>

- Наиболее гибкое и эффективное средство, поскольку все вопросы существа и процедуры согласовываются самими спорящими. Переговоры должны вестись на равноправной основе, без ультимативных предварительных условий и давления. Разновидностью переговоров являются консультации. Одно из средств мирного урегулирования международных споров.

http://www.cawater-info.net/bk/glossary/water_right/index.htm

Лучшие переговоры (1)

Хорошими переговорами я считаю те, на которых я чему-то научился, получил интересный опыт. Таких переговоров у меня большинство. Результат конкретной переговорной сессии не всегда полностью зависит от тебя, но процесс уж точно зависит. И какой опыт ты получишь, определяешь ты сам. Будешь наступать на те же грабли или переосмыслишь прошлый опыт и сделаешь что-то новое, пусть и рискованное...

Если все же определять из хороших лучшие, то удобно опереться на результат. И здесь есть один явный лидер. Какое-то время был случай, когда результат от одной переговорной сессии сильно превзошел мои ожидания. Речь об очень большой национальной сети.

В ходе одной переговорной сессии нам удалось перезаключить контракт, а. уменьшив инвестиции, б. продлив на 12 месяцев срок действия контракта (до конца контракта на тот момент оставалось 8 месяцев), в. увеличив нашу полку в полтора раза. Звучит немного нереально. Но так и было.

Лучшие переговоры (2)

Почему это удалось? Во-первых повезло, причем база для этого везения была заложена моим предшественником - контракт, который я перезаключал, был не очень хороший - было где развернуться. И уже во-вторых заслуга людей, которые вели переговоры - моя и моего КАМ'а. Готовились реально хорошо - приехали в офис в субботу и на свежую голову проиграли сценарий. Использовали один мощный и довольно рискованный ход - начали переговоры с того, что сказали, что ретробонус за определенный период выплачен не будет и это уже нет смысла обсуждать. Тем самым как бы продемонстрировали волю и задали конструктивный формат на оставшуюся часть переговоров. Бонус в итоге выплатили.

Худшие переговоры

Пример худших переговоров - это их отсутствие. Я работал в компании с долей рынка в пару процентов и даже сам процесс назначения встречи с закупщиком был затратным по времени и часто болезненным. И вот в какой-то момент я узнаю, что наш ассортимент в одной из крупнейших сетей сокращен на 30%. Долго дозваниваюсь до закупщика и тот сообщает, что «эти SKU выведены по результатам продаж». Я ссылаюсь на договор и получаю ожидаемое «можете останавливать поставки». Разговор быстро заканчивается, потому что у закупщика «нет времени». Работа в компании, бренды которой не представляют силы на рынке процесс весьма нервозатратный. Надо очень хорошо понимать ради чего ты это делаешь, а если такого понимания нет, совершить ряд энергичных действий по переходу в компанию-лидера.

Странные переговоры

А еще у меня были самые странные переговоры. Тоже с большой национальной сетью. У меня была амбициозная цель по увеличению нашей представленности и я получил под нее приличный бюджет. Мы договаривались три месяца, я дошел до верхней планки бюджета, но получил за это то, что хотел. И тут началось интересное. Оказалось, что мы не можем дать этот бюджет и еще кое-какие вещи. Другие службы компании наотрез отказались выполнять пару важных для клиента пунктов. Ничего не оставалось как начать отыгрывать назад. Закупщик же видимо уже заложил эти вещи в свои планы - я имею ввиду и нашу представленность и наш бюджет. Отыгрывали в итоге еще месяца три. Но вот что интересно, результат этого отыгрывания был очень положительным для нас - мы существенно сократили инвестиции, совсем немного потеряв в представленности. Как будто наш оппонент уже свыкся с мыслью о нашей высокой планке полки и ассортимента и почти перестал о них думать.

Рискованно так делать, но честно говоря, сейчас у меня есть ощущение, что не покажи мы такие высокие бюджеты изначально, не было бы и речи о таком увеличении представленности. А когда показали и увеличили, отыгрывать представленность назад закупщику оказалось не так важно - он полностью сосредоточился на бюджете.

Ловушка уважения

Вчера осознал, что важно удерживаться от попадания в «ловушку уважения». Это когда ты начинаешь ценить эмоциональное отношение оппонента к тебе.

Например, у тебя были плохие отношения с каким-то закупщиком. Прошло время, вы о чем-то договорились и ты почувствовал, что дела стали потихоньку двигаться и он стал тебя уважать. И вот тут и кроется ловушка - ты начинаешь ценить это уважение... и оно начинает тобой управлять - незаметно, исподволь, ты этого не осознаешь.

Ты становишься осторожней, ты не делаешь слишком уж амбициозных предложений, ты не требуешь выполнения каких-то оговоренных деталей считая их не столь уж значительными. Короче ты бережешь это уважение, ты боишься его потерять.

Для меня лекарство - это вспоминать об этой ловушке и произносить про себя что-то вроде «да на *уй оно мне надо, это ваше уважение» и выкладывать карты на стол - откровенно говорить то, что есть на самом деле, озвучивать проблемы и спокойно озвучивать свою позицию. Сила в безразличии.

Самые короткие переговоры (1)

Только что вышел с самых коротких переговоров в моей практике. Все про все заняло 15 минут. Причем это были действительно переговоры, на высоком уровне. Финальная встреча по годовому контракту.

Я сам так запланировал и сам так вел встречу. Обозначил нашу позицию на одном листочке бумаги и предложил принять решение до конца дня. Если решения в рамках данного предложения не будет, сказал, что мы перейдем на вариант вдвое меньших инвестиций.

И тут несколько интересных для меня деталей.

1. Я перед переговорами принял решение, что готов идти по этому второму пути (сокращения инвестиций наполовину), хотя на первый взгляд это гораздо более опасный путь, чем продолжать пробовать договориться в рамках.

2. Я прямо высказал свою позицию и не дал обсуждать детали. Если бы встреча продлилась полтора часа, мы бы завязли в мелочах и то сообщение, которое я хотел оставить, не было бы получено.

Самые короткие переговоры (2)

Сообщение такое, что больше мы не будем двигаться ни по увеличению инвестиций ни по снижению нашей представленности.

Может показаться немного глупо, вот так обострять с крупным игроком. Но для меня это было важно еще и как тренировка. Дело в том, что меня легко прогибать по мелочам, когда я вижу, что мы договорились о главном. И тут ровно так и было. Откусывали по чуть-чуть, пока это чуть-чуть не накопилось и не стало по своей значимости вровень с тем главным о чем договорились. Таким вот образом я попробовал прекратить это откусывание.

И еще в плане тренировки, мне было интересно поработать в режиме конфронтации. Это мне не свойственно и, в том числе поэтому возможно это прогибание по деталям. И вот в этот раз я решил поиграть эту роль. Интересно что из этого получится ;-) А у вас бывало что-то подобное?

Выходим на ключевых лиц

Вчера еще раз убедился, что нужно выходить на ключевых лиц. Причем даже коммерческий директор в каких-то случаях не является ключевым лицом - только генеральный или собственник. Вчера было два случая, когда я вышел на уровень выше. Если бы не сделал этого, то просто потерял бы время.

Закупщик часто пребывает в очень жестких рамках и так долго это делает, что перестает замечать что-либо кроме них. Ему становится психологически проще не заключить контракт чем в принципе искать какое-то решение, не лежащее на поверхности. Потому что за «не заключить» могут и не сильно ругать - «поставщик виноват», а вот нестандартные решение надо еще продвигать, доказывать, а это стресс.

P.S. Если скажете, что компания, в которой вы сейчас работаете не того уровня, чтобы выходить на первых (или вторых) лиц, то здесь может быть стоит подумать не о том как эффективнее заключать контракты, а о том как перейти в другую компанию ;-)

Другое качество переговоров (1)

Честно говоря, несмотря на весь свой переговорный опыт, я часто ощущаю себя зависимой стороной. То есть как будто я больше чем мой оппонент заинтересован в поиске решения и должен больше чего-то предлагать, делать каких-то уступок. Когда общаешься с крупными сетями, такая установка не лишена оснований, особенно если ваш продукт не является категория-образующим и может быть легко заменен. С другой стороны, если закупщик не может выбросить твой продукт из своего ассортимента без больших потерь для себя, такая установка может быть даже вредна - тебя постоянно на ней ловят и откусывают по кусочку из твоего бюджета.

Ну да ладно с сетями. Несколько дней назад у меня были совсем другие переговоры. Меня попросили выступить перед аудиторией, работающей с сетями - рассказать о своем опыте и выводах из него. Сам формат достаточно интересен для меня и полезен для аудитории - каждый из этих реальных примеров возьмет что-то свое. Я сказал, что готов выделить четыре часа в субботу и огласил сумму в \$500. Мы пообщались с заказчиком, он остался доволен и готов был делать заказ, но... тут оказалось, что проводить надо в будний день. Для меня это сложнее - надо брать день из отпуска, а я люблю ездить в отпуск ;-) Я сказал, что мне это не интересно. Потом немного подумал и сказал, что могу на это пойти, но за 30'000 руб.

Другое качество переговоров (2)

Что для меня интересно в этом кейсе, так это мои ощущения от процесса переговоров. Ощущения, когда ведешь переговоры с сильной позиции. Мне интересно заработать 30'000 за четыре часа, но если мы не договоримся - я не расстроюсь, зато у меня будет на один день отпуска больше. Я просто говорю нет и чувствую себя при этом очень хорошо и спокойно.

Что касается результата, то мы пока не договорились. Мне предложили \$1'000 я отказался. Сегодня будет финальный ответ.

В-общем, долгосрочный успех в переговорах - не только в ваших умениях, навыках переговорщика, а еще и в том как вы обеспечиваете себе сильную позицию, растите ее (мне никто не предложил бы и \$100 за четыре часа, если бы я чего-то из себя не представлял в этой отрасли и не имел большого количества контактов).

Такси-переговоры (1)

Интересный случай произошел со мной недавно, когда я уезжал из отеля, где провел отпуск. Думал, что меня трудно уже чем-то удивить в переговорах, и вдруг это случилось. Вот, кстати, еще одно подтверждение, что надо оставаться открытым, при первой возможности пересматривать свои стереотипы, выпрыгивать из колеи.

Дело было так... Я выписался из гостиницы и наличных у меня осталось чуть больше \$17. Я хотел поехать в аэропорт на такси, не дожидаясь официального трансфера - хотел зарегистрироваться пораньше, без давки и получить хорошие места. Так вот, \$17 было совершенно недостаточно, чтобы воспользоваться услугами таксистов, которые работали при отеле. Они сами мне об этом сказали, когда я прошел мимо них по дороге на ресепшн, объявив цену в \$28 и совершенно отказывались ее обсуждать, показывая мне свой официальный прайс.

И получилось так, что я вообще не рассчитывал с ними договориться. Не то, чтобы считал, что вероятность невысока, а был уверен, что она равна нулю. Я вышел из главного корпуса и с чемоданами шел по дороге к выходу из отеля, мне еще предстояло пройти приличное расстояние, чтобы добраться до городских, более дешевых таксистов. И тут меня настиг менеджер этих самых отельных таксистов. Я уже успел с ним познакомиться, когда первый раз воспользовался услугами его людей.

Такси-переговоры (2)

С ним можно было договариваться, но не в таких масштабах. Поэтому я просто сказал ему, что уезжаю, но не буду пользоваться отельным такси, потому что у меня только \$17, и быстрым шагом прошел мимо него. Он пошел рядом со мной и сказал, что если я добавлю \$5, то это уже более-менее. В другом состоянии я бы обрадовался и посчитал, что я уже продвинулся в переговорах и, честно говоря, немного бы подсел на это (по сути, цена была снижена с \$28 до \$22). В этот же раз у меня не возникло ни одной мысли на этот счет и я продолжал идти, уже подходя к выходу из отеля.

Главный таксист не отставал и я, просто из уважения к его усилиям вынул из кармана все деньги и показал ему, там действительно было \$17. И тут он согласился! Для меня это был маленький взрыв мозгов ;-). Не потому, конечно, что я получил какую-то значимую прибыль, а потому, что произошло событие, в которое я не верил изначально. Не верил вообще, а со мной такое бывает очень редко. Мои самые любимые проекты - те, которые кажутся немного безумными с самого начала (поэтому за них не берется 99,8% людей). И в каждом таком проекте я сразу оцениваю вероятность благоприятного исхода и берусь за него, даже если вероятность 10% (просто трачу на него очень мало времени; очень быстро делаю несколько простых шагов, после которых уже достаточно определенно можно сказать есть ли смысл двигаться дальше). А здесь, в такой простой ситуации, я не верил вообще, то есть оценивал вероятность в 0%. И получилось. Такого я давно не помню.

Такси-переговоры (3)

Так вот, если попытаться как-то сформулировать мораль этого эпизода, то для меня это база для построения навыка «такси-переговоров». Переговоров, когда ты не двигаешься навстречу оппоненту (ни по одному направлению), а просто стоишь на своем до того момента, как получишь то, что тебе надо или просто перейдешь к другому сценарию (воспользоваться услугами городских таксистов). Главная хитрость для меня здесь - психологическая - когда оппонент что-то мне отдает, очень хочется тоже сделать шаг навстречу. А ведь это «отдает» - это очень субъективно, это просто такая игра (например нельзя сказать, что таксисты «отдали» что-то, просто у них с самого начала была чрезмерно высокая цена). Кстати, наличие альтернативы, а лучше альтернатив - важнейший элемент успеха переговорщика. Если альтернатив нет - переговоры неизменно вырождаются в проведение тендера или шантаж.

Карточный домик (1)

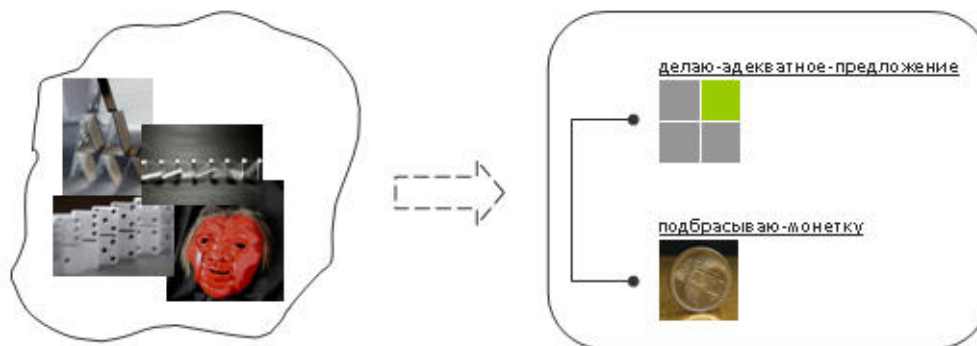
Я до сих пор перед звонком закупщику часто испытываю какое-то подсознательное беспокойство.

Часто этого не замечаешь, просто чувствуешь дискомфорт и бывает даже откладываешь этот звонок или вовсе не делаешь его, беспокойство же от это часто накапливается. Сегодня утром я почему-то про это вспомнил, хотя звонить никому не собирался. И сразу же высветились причины этого беспокойства.

Первая и основная, наверное, в том, что боишься нарушения какого-то существующего порядка, потери статуса-кво. Боишься, что та конструкция, которая есть у тебя в голове вдруг порушится. А конструкция действительно часто оказывается карточным домиком и рушится очень и очень легко.

В-общем, в ближайшие пару недель хочу избавиться от этого беспокойства, совсем. Для этого, каждый раз, когда буду ощущать беспокойство перед таким звонком, буду чистить свою конструкцию. Чистить в том, смысле, что еще до звонка, сам буду рушить этот карточный домик. Потому что если он есть, то это уже не правильно. Если он есть, то ты на что-то надеешься, при этом явно, что вероятность этого что-то слишком мала, чтобы на это рассчитывать. Так вот, обнаруживая, что появился очередной карточный домик, буду каждый раз думать как усилить свою позицию в этом вопросе или вообще отказаться от него, заменив на что-то другое.

Карточный домик (2)



Левая картинка - это когда каша в голове перед звонком, а правая - это на что эту кашу надо менять - несколько раз «вручную» (просто перед звонком минуту подумать об этом).

Карточный домик (3)

Так вот, перед звонком определяем какой вариант будем прокручивать сейчас - либо «подкидывать монетку» - то есть делать предложение, заранее понимая, что шансы на успех процентов десять. И такие предложения тоже надо делать - это нормально и они иногда срабатывают. Просто перед тем как их делать понимайте, что результат маловероятен и это не ваша недоработка, а такая объективная ситуация.

Либо вариант, что «делаем адекватное предложение». Тут и нет повода беспокоиться. Почему бы не сделать такое предложение? Имеем полное право. Фишка в том, чтобы любой звонок ложился в один из двух вариантов, чтобы не оставалось каши в голове.

6 пунктов на память (1)

Очень интересные переговоры были на этой неделе. На следующий день решил записать на память то как они проходили - в первую очередь мое поведение, то, что дало результат. Привожу без подробной расшифровки - многое может быть непонятно, но какие-то сигналы вероятно, каждый для себя уловит - воспринимайте не как руководство к действию, а как подсказки для появления собственных мыслей.

1. Ловил их сигналы и работал именно на них (очень продвинулся в навыке активного слушания именно на этой встрече). По сути 3/4 решений, которые были нужны нам и стояли в наших целях, исходили от них. Они начинали разговор, поднимали тему, а дальше я капитализировал на их сигналах - они как бы приоткрывали дверку, а я ее потихоньку приоткрывал и потом входил.

2. Был фасилитатором. Именно я управлял ходом встречи (сколько времени задерживаться на вопросе, когда переходить к следующему). В первую очередь речь об управлении моей командой - практически директивном. Но и их команде тоже - просто через более тонкие настройки, исподволь. Понял, что именно на хорошей фасилитации многое строится в переговорах - сколько времени уделить текущему вопросу, когда переходить к следующему, когда вернуться.

3. Во время презентации своего коллеги, видел когда их главный отключался и задавал уточняющий вопрос коллеге, акцентируя при этом внимание на самых сильных моментах и переводя на язык более понятный этому человеку - человек возвращался.

6 пунктов на память (2)

4. Проявил уважение к их интересу и посвятил его обсуждению почти час, составив при этом план действий по нему. При этом для меня обсуждаемая тема была анти-интересна - реализации этого проекта приведет к увеличению издержек моей компании. Этим обсуждением задал хорошую эмоциональную базу для второй части переговоров. На этой базе автоматически решились несколько моих задач.

5. Работал по «да/нет» модели. Просто логика, математика. Четко и откровенно излагал свой интерес и определял их. Вообще откровенность занимает все больший вес в моих переговорных привычках и очень сильно меня продвигает в скорости согласования и реализации решений - отбрасываем весь мусор и говорим только о деле, о том что нам действительно важно. Там где “нет” мы честно говорим нет и вместе ищем как это обойти - копаем, разбираемся в нюансах, деталях и в итоге находим живые, рабочие варианты, которые действительно будут реализованы.

6. Предварительно подготовил четкий список задач, решений, которые должны были быть приняты на встрече и огромный back-up под них - несколько десятков листов с табличками, цифрами - вся необходимая информация из которой мы делали выводы была с нами, что избавляло от необходимости откладывать решения до уточнения фактов и добавляло доверия к нам. На подготовку ушло практически три дня.

Про альтернативу и безразличие (1)

Несколько часов назад я проводил переговоры. А потом час ехал на машине домой. И все это время в голове крутились две мысли. Они как-то сразу оформились, очень ясно и было приятно, интересно держать их в голове, есть какое-то ощущение ресурсности этих мыслей. Обе мысли про переговоры. Первая о том, что половина успеха переговоров в наличии альтернативы. В смысле, если вы вообще не договоритесь сейчас, вы сможете пойти по другому пути. Если вы не видите альтернативы - вы проиграете, если на другом конце опытный и заинтересованный в результате переговорщик. А самая интересная штука в том, что альтернатива есть всегда. Если у вас есть альтернатива, вы можете в определенном момент сказать нет, вы можете выдвигать свои условия и не отступать от них.

Есть ли, например, альтернатива не заключения контракта с сетью, которая составляет 10 процентов вашего бизнеса? Есть, и она не обязательно в том, чтобы компенсировать этот объем другими сетями - это не всегда возможно. В любом случае вы всегда можете перейти в другую компанию.

Про альтернативу и безразличие (2)

Вторая мысль о том как важно сохранять безразличие. Причем как к плохим исходам, так и к хорошим. Причем к хорошим сохранять даже сложнее, первая видимость результатов, успеха, как бы цепляют нас на крючок, мы становимся управляемыми, мы начинаем хотеть это получить и делаем уступку за уступкой. Если что-то сегодня получилось, порадитесь этому сегодня, завтра же забудьте, начните с чистого листа. Сила в безразличии ((с) Владимир Тарасов, www.tarasov.ru)

P.S. И все-таки переговоры - это живой процесс, живая субстанция. Когда тебе кажется, что ничего нового для тебя в них уже и быть не может, вдруг открывается новый слой. Важно просто смотреть широко открытыми глазами и иметь смелость экспериментировать, ПО-НАСТОЯЩЕМУ.

Резюмирующий (1)

В пятницу впервые попробовал себя в роли «резюмирующего». То, что впервые, очень странно, учитывая мой пятилетний опыт переговоров. Но как-то до этого всегда выступал в роли «лидера». Очень интересный опыт получился. Настолько интересный, что планирую теперь играть в этой роли примерно в половине случаев.

Для тех кто не в курсе «лидер» - это тот кто ведет переговоры - делает предложения, контрпредложения, отвечает на вопросы, приводит аргументы. Короче, ведет диалог. Задача «резюмирующего», наблюдая за ходом дискуссии в нужный момент инициировать паузу, резюмировать принятые решения, в правильный момент задать правильный вопрос.

Сложно было в начале переговоров - некуда было себя деть. Особенно когда их главный постоянно обращался ко мне, а я молча перенаправлял вопрос к своему сотруднику, который лидировал. Первый раз оказываясь в новой ситуации поневоле ведешь себя неуклюже, делаешь лишние движения, ерзаешь - просто где-то на физиологическом уровне нет еще опыта.

Резюмирующий (2)

Самое интересное, что увидел из этой роли - как люди уходят из переговоров, диалога, в разговор с самим собой. Начинают, что называется «входить в раж», еще это состояние называется «Остапа понесло». Где-то на подкорке видимо есть такое убеждение, что переговоры - это активность, убеждение, напор. Интересно наблюдать как это работает, видеть, когда человек переходит эту грань, после которой все его аргументы, энергия, время идут в никуда.

И еще интересно, спокойно наблюдая, собирать сигналы. Слушать и слышать то, что на самом деле важно для оппонента и насколько оно важно. Как бы собирая из этих сигналов свой бюджет - то, на что можешь покупать то, что тебе надо.

Таблички vs. Воля

Чем больше человек загружен рутинной, утомлен, тем меньше у него энергии, тем больше он зашоривается и делает одно и то же и все менее это одно и то же приносит пользу, результат. Вот это одно и то же я называю кодовым словом «таблички». Почему именно таблички? Потому, что это один из главных бесполезнейших поглотителей времени, где-то это еще называют «репортинг» (отчетность). Помню разговор с бывшим коллегой, когда он сказал «На следующей неделе я ничего сделать не смогу - у меня неделя репортинга». И такая неделя у него раз в месяц. Это ужасно, конечно! Ведь большая часть всей этой отчетности идет прямо в стол.

Так вот, в переговорном процессе, смелость, энергичность, живость ума, способность и желание искать красивые решения, а где-то воля стоять на своем, подменяются бесконечной, выматывающей душу генерацией табличек; расчетами до четвертого знака после запятой, бессмысленнейшими вещами. И на это уходят часы, а в рамках нескольких лет, так и целые месяца, наверное.

Я сам через это прошел и знаю, насколько бредовая и изматывающая, обезволивающая это штука. Если и у вас это так, пошлите на хрен 90 процентов всех этих репортингов-табличек и очистите голову. Думайте смелее, хитрее. Действуйте быстрее, напористее, хитрее.

Самая короткая переговорная кампания (1)

Через три недели заканчивается контракт с одной из больших сетей. Через десять дней едем на первые переговоры, за три дня до этого представляю цели и бюджеты на утверждение своему менеджеру.

Сегодня сделал первый шаг. Он очень ресурсный в плане потенциала и очень малозатратный в плане времени. Я позвонил директору по закупкам этой сети и объявил наши интересы на эту переговорную кампанию (доля на полке, дополнительные места, кол-во SKU, доля в листовке и еще три пункта). При этом я не стал объявлять никаких целевых показателей по этим пунктам, но сказал, что кроме этого ничего не интересно и не стоит нашего времени.

Я сказал, что свою задачу на эти переговоры вижу в том, чтобы получить в своей компании справедливую цену за то, что они предложат. Таким образом получился как бы перевертыш - до этого я работал наоборот - получал бюджеты в компании и шел «договариваться по максимуму».

Самая короткая переговорная кампания (2)

В заключение я попросил этого человека подготовить к переговорам предложение по этим пунктам и сказал, что в ответ сделаю предложение по бюджетам.

Понятно, что такой формат общения эффективен, да и вообще возможен только при сложившихся доверительных и уважительных отношениях.

Потом перенес те же семь пунктов в табличку - добавил три столбца «Сейчас», «Агрессивный сценарий», «Консервативный сценарий» и проставил текущие («Сейчас») и целевые («Агрессивный сценарий», «Консервативный сценарий») значения. В эту же табличку добавил три строки по бюджету (ретробонусы, цена поставки и кредит) и тоже проставил значения - и те, что сейчас и предложение для каждого сценария. Вся необходимая информация для утверждения плана переговорной кампании готова.

P.S. Понятно, что это только первые шаги в переговорной кампании, но из того, что они такие быстрые и насыщенные я делаю предположение, что эта кампания будет самой короткой.

А вот, что произошло примерно через месяц...

Самая короткая переговорная кампания (3)

Самая короткая переговорная кампания завершилась на этой неделе. Она действительно оказалась самой короткой - потому что уложилась в рамки одного месяца, а главное, потому что если считать чистое время, которое я на нее потратил, то оно рекордно мало - наверное все, включая обсуждения и встречи заняло часов пятнадцать чистого времени - для контракта стоимостью порядка \$30 млн. - очень хороший показатель.

Результат меня вполне устроил. Можно было еще три месяца биться над тем, чтобы улучшить его на один-два процента, но я предпочитаю заниматься другими вещами - вкладывать свое время в то, что я называю «области с наибольшей отдачей». Когда ты можешь вложить десять часов своего времени и заработать три тысячи долларов - это область с наибольшей отдачей, если ты можешь вложить еще пять часов в эту же область и заработать еще двести долларов, то это уже не то, нужно просто вовремя менять области.

P.S. Пример приведен с использованием денежных эквивалентов, но для меня это не единственный показатель, по которому я определяю потенциал «отдачи». К нему добавляется опыт (он же развитие), удовольствие (например от красивых решений или от того, что удалось реально кому-то помочь) и накопление долгосрочного актива - всяких штук, которые не принесут материальной отдачи прямо сейчас, но могут быть хорошо использованы в будущем (например, отношений).

Синица в руках (1)

Съездил на прошлой неделе на переговоры в одну очень большую сеть. Началась встреча очень дружелюбно, а потом начали немножко ругаться. Оппонент начал показывать свою силу, закладывая фундамент для переговоров по следующему годовому контракту. Причем делал это через то, что отвергал реально проработанное решение, которое несло выгоду обоим сторонам, наверное сети даже больше.

Это стало для меня поводом подумать, а сколько мы готовы платить за создание такого имиджа. Важно наработать интуицию, ощущение баланса. Вот, например, можно на этой встрече отказаться от тысячи долларов, чтобы попугать и, чтобы в следующий раз может быть оппонент будет сговорчивее и отдаст нам две. А от ста тысяч мы готовы сейчас отказаться? Для чего? Чтобы в следующий раз выиграть миллион? А есть ли он этот миллион? Не слишком ли мы дорого за это платим? Понял для себя, что мне как-то ближе стало подбирать сейчас с земли ста долларовые бумажки, чем грезить о миллионах. Нагрезился уже :-)

Синица в руках (2)

P.S. Как и в любом жизненном вопросе тут нет однозначности, черного и белого. Где-то, конечно имеет смысл и отказываться от малой выгоды сейчас, чтобы заработать много потом. Вопрос в том, чтобы чувствовать вероятности этого большого заработка и достаточно реалистично оценивать его величину, насколько он большой. При этом важно оценивать не только денежные инвестиции, но и упущенную выгоды - от того, что то время и энергию, которую вы тратите на этот вопрос сейчас, вы могли бы потратить на что-то еще.

Сколько это стоит? (1)

Одна штука недавно помогла мне в переговорах. Обычно когда чего-то хочешь от своего оппонента, начинаешь, что называется «продавать ему идею», он при этом, понятно напрягается и сразу старается как-то съехать, чувствует подвох.

Представьте, что вам понадобилось сделать декорацию для своего продукта в какой-то сети и это во власти закупщика. Вы можете сделать презентацию о том насколько эта штука увеличит продажи, лояльность потребителя и так далее. И в каких-то случаях это правильно - тем самым вы закладываете базу для снижения стоимости за эту услугу. Но такой подход часто оказывается слишком времязатратным. Закупщик начинает говорить, что это невозможно, что есть такая политика не размещать брендированные материалы. И это все затягивается. А можно просто, без презентации, сказать - «Хотим поставить 100 декораций, сколько это стоит?». Ответ будет «Это невозможно». На что можно сказать что-то вроде «Ничего невозможного нет - это просто вопрос цены. Если бы мы заплатили миллион долларов вы бы это поставили? Значит это вопрос не невозможности, а цены. Просто скажите за какую суммы вы бы это сделали и были бы при этом счастливы.»

Сколько это стоит? (2)

Такая формулировка немного расслабляет нашего оппонента и, что особенно важно, мы уходим из долгой дискуссии о том насколько правильно или неправильно ставить брендированное оборудование и о прочих высоких материях, а сразу понимаем, что да, сделать можно и просто торгуемся по цене. Если названная цена в десять раз превышает наш бюджет, то возможно мы и не договоримся, а если всего в два раза, то бывает достаточно просто пару минут поторговаться. А бывает, что сразу предлагают вполне приемлемый вариант. В любом случае мы экономим массу времени.

Про количество, качество и скорость (1)

Идея про количество и качество. Раньше у меня преваляло качество, а теперь как-то больше фокус стал на количество смещаться :-). При этом дело не в том, что качество стало ухудшаться, оно как бы зафиксировалось выше какой-то планки, а дальше растить его пока не надо. Думаете что за бред? :-). Сейчас объясню.

Представьте себе, что вы отвечаете за какой-то сегмент и в этом сегменте у вас в 2'000 потенциальных клиентов (понятно, что это не сети, их не так много; например это может быть HORECA, а может быть что-то еще; ну и понятно, что это не в одном городе, а по всей России). Ваша компания сейчас работает с 30% из них. Вам поставили очень амбициозный план продаж на этот год.

Допустим у вас есть три человека, которые занимаются этим каналом. У них помимо подключения новых клиентов есть еще какие-то функции. И сейчас они проводят в сумме на всех пятнадцать встреч с потенциальными клиентами в месяц.

Раньше я бы стал ездить на встречи и думать как еще умнее договариваться, как договариваться подешевле. А сейчас у меня нарисовалась такая картинка - надо проводить не пятнадцать, а пятьдесят встреч, причем примерно за то же время, что сейчас пятнадцать. Экономия времени тут вот в чем...

Про количество, качество и скорость (2)

1. Каждую встречу проводить не за два часа, а за пятьдесят минут. В режиме реального времени понимать, насколько то, что обсуждается сейчас важно, не давать дискуссии уходить в сторону. Короче очень предметно и очень быстро. Это не значит, что люди на вас обидятся, почувствовав, что вы уделили им мало внимания. Наверное это приходит в опытом, но такое ускорение можно делать мягко, и еще так, что люди будут вас больше уважать, почувствовав ваш профессионализм и то, что вы не тратите времени на пустые дискуссии.
2. Очень быстро назначать 10-15 встреч на очередную неделю. Делать это за счет использования знакомых, которые у вас есть. Каждый кого-то знает и эти кто-то кого-то знают и когда вы им опишите с какими компаниями вы хотите встречаться, они помогут вам организовать такие встречи. Это происходит очень и очень быстро. Понятно, что таких знакомых нужно много. У меня их сейчас около трехсот, а через год будет наверное пятьсот, для меня это важно.
3. Очень быстро отрабатывать результаты встречи внутри своей компании. Понимаете, что нужен такой-то бюджет - прямо сразу идете, быстро обосновываете и просите. Идете в другие отделы, подключаете своего менеджера. И быстро понимаете получается или нет. Если нет - так же быстро отказываетесь от этой недели.

Про количество, качество и скорость (3)

4. Не ездить на повторные встречи. Все до-оговариваете по телефону и в переписке. И также не испытываете иллюзий. Если быстро с кем-то не договорились, откладываете его куда-то чтобы не забыть, но не долбите его до посинения - используете это время на проведение новых встреч.

Понятно, что описанная стратегия подходит вам, если у вас не меньше нескольких тысяч потенциальных клиентов и вы работаете не с 95 процентами. Это стратегия быстрого входа туда где есть большой потенциал. А когда вошли, тут может быть уже по-другому. Как? Ну, например, когда торговый представитель имеет на своей территории 100 магазинов и с 99 он уже работает - ходит каждый день и отжимает еще чуть-чуть. Важнейшая и нужнейшая работа для его компании, но... не всегда самая перспективная, развивающая и интересная для человека, который ее делает.

P.S. Я немножко утрирую. Просто хочу, чтобы вы почувствовали эту крайность и где-то возможно подкорректировали распределение своего времени и энергии как это сделал я :-)

Личный рекорд скорости

Все-таки написание постов - это какая-то магия. Вчера написал про то, что сейчас в переговорах для меня самое главное - это скорость, а сегодня установил свой личный рекорд. Встречался с директором по закупкам одной весьма крупной сети, причем первый раз. На все, включая знакомство и договоренность ушло двадцать пять минут. При этом это был не просто обмен любезностями, договорились об одной штуке, которая висела несколько месяцев и из-за которой не подписывался контракт.

Что интересно, помимо результативности и минимальных затрат времени, такие переговоры доставляют большую радость - готов заниматься этим просто для удовольствия :-)

Ну и понятно, что этот рекорд - это не что-то разовое. Смысл не в том, чтобы его побить, конечно. Меньше двадцати минут на такие встречи может уже и не надо. Просто все встречи и с клиентами и со своей командой и с коллегами как-то будут еще вычищаться от информационного и эмоционального мусора, уплотняться. И уплотнение это будет давать не только экономию времени, но и лучший результат и лучшую энергетику.

Спасибо за ваше внимание! :-)

Я буду рад, если вы мне напишите:

kamblog@rambler.ru

Продолжение здесь:

www.kamblog.ru