

Николай Голещихин

ГОЛДРИНГ

Алгоритм эффективных продаж



2020 г.

Николай Голещихин

ГОЛДРИНГ. Алгоритм

эффективных продаж

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55851699

ISBN 9785005100627

Аннотация

Уникальная методика «ГОЛДРИНГ» поможет Вам быстро сформировать собственный эффективный алгоритм ведения переговоров в сфере продаж и управления персоналом, основываясь на приемах и упражнениях, описанных в книге. Подход автора основан на 20-летнем опыте переговоров и обучения более 20000 клиентов из разных сфер бизнеса, управления и политики. Книга является тренажером и позволяет мгновенно внедрять практические инструменты и наслаждаться переговорами, как увлекательным творческим процессом

Содержание

Введение	7
Глава 1. Готовность	16
Технологии подготовки к переговорам	16
Конец ознакомительного фрагмента.	45

ГОЛДРИНГ

Алгоритм

эффективных продаж

Николай Голещихин

*Посвящается моим прекрасным родителям,
научившим меня любви, открытости и готовности
находить оптимальные решения в любом диалоге*

*А также благодарю тех, кто вдохновил меня
на написание этой книги:*

*Логинова Александра,
Женова Владимира,
Коровину Елену,
Дуюн Елену
Голещихину Ольгу,
Грина Александра*

© Николай Голещихин, 2020

ISBN 978-5-0051-0062-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Книга-тренинг «Голдринг. Алгоритм эффективных продаж» поможет Вам избежать сотни отказов и возражений потенциальных клиентов и партнеров, позволит формировать искреннюю заинтересованность в Вас как в профессионале своего дела и желание детально узнать о преимуществах и уникальных возможностях Вашего предложения. Я уверен, что Вы получите результат от ее прочтения сразу. Да, именно сразу - после знакомства с первой главой, потому что это книга-тренинг, в которой в каждой главе содержатся уникальные практические инструменты, которые можно начать использовать мгновенно, чтобы сделать каждую встречу более результативной, чем предыдущая.

Уникальность книги заключается в том, что Вам предоставляется возможность не только наращивать навыки, но и получать обратную связь от экспертов в области эффективных продаж. После каждой главы Вам будет предложено выполнить практические задания, результаты которых Вы можете отправить на электронный адрес Direct@directactive.ru или в Facebook, и получить оценку выполненных заданий, а также ответы на любые вопросы, возникшие в процессе чтения книги. Пишите, будем рады получить обратную связь!



Введение

Добрый день, дорогой читатель!

Возможно ли систематизировать и создать алгоритмы для столь творческого процесса, как переговоры? Ведь наши клиенты – личности со своими особенностями и индивидуальностями, а каждый из нас с вами предлагает свой спектр товаров и услуг, стараясь подчеркнуть их уникальность. За 20 лет успешной переговорной и тренерской практики у меня сформировалась уверенность, что существуют два основных подхода к ведению переговоров.

Первый – состояние тотального эксперимента и наращивание результативности за счет накапливаемого опыта, интуитивное формирование индивидуальной переговорной модели. У этого подхода есть свои плюсы и минусы. Он по-прежнему часто используется в компаниях с большим штатом продавцов и очень напоминает метод экстремального обучения плаванию путем выбрасывания человека из лодки посреди озера. Если выплыл – молодец! Значит, воля к победе есть и природные способности присутствуют. Но, как показывает практика, большая часть до берега не доплывает. Тонут в возражениях клиентов, стрессе и формируют целую армию травмированных продавцов, с содроганием вспоминающих свой неудачный опыт. Кто-то остается

ся, получает в итоге десятков и сотен экспериментов вполне сносные результаты, но, не имея алгоритма совершенствования с ощутимым приростом результативности, выгорают раньше, чем компания начинает получать дивиденды от их работы. Такой продажник уходит внезапно, унося с собой ресурсы компании. А дальше выбирает для себя любую сферу жизни подальше от переговоров и продаж.

Второй путь очень напоминает освоение профессии, где есть система знаний, этап освоения навыков и обязательная практика с поддержкой наставника. К сожалению, как показывает практика, такой подход в наше время пока скорее исключение. Сотрудников чаще и системнее обучают технологиям работы на кассовом оборудовании, чем инструментам качественного клиентского сервиса и ведения переговоров. Некоторые мои клиенты говорят: «Но ведь не каждого можно обучить ведению переговоров. Кому-то от природы не дано...». В таких ситуациях я вспоминаю разговор с моим приятелем, который живет в США и занимается обучением взрослых езде на велосипеде. Да-да, я не оговорился, именно взрослых. Тех, кого в свое время посчитали абсолютно бесперспективными в этом направлении родители и друзья. Когда я высказал ему свои сомнения по поводу «природной непридрасположенности» к езде на велосипеде, он показал мне инструкцию с 500 упражнениями и с улыбкой прокомментировал, что все, кто прошел его курс, теперь не просто умеют ездить на велосипеде, но и наслаждаются этим видом

спорта, причём для кого-то это стало страстью. Невозможно обучить только тех, кто не принял решение развивать навык и не дошел до курсов. Как в популярной шутке: «Опять хочу в Париж! – Что, уже был? – Нет, уже хотел».

Неслучайно эта книга – тренажер. Теория, не переведенная в практические навыки, остается лишь теорией. Все те инструменты и методики, которые вы откроете для себя в этой книге, выверены в тысячах переговорах – моих собственных и моих клиентов.

Кому будет полезна эта книга? Только начинающим переговорщикам или профессионалам, ищущим эффективных подходов и инструментов? Руководителям, страстно желающим влиять на своих подчиненных? Родителям, мечтающим быстро и легко договариваться со своими детьми? Думаю, вы уловили мою мысль. Она полезна всем тем, кто живет в социуме и хочет получать удовольствие и результат от любого общения. Вне зависимости от того, касается ли это профессиональной или личной сферы. Я глубоко убежден, что каждый человек должен обладать в совершенстве несколькими навыками, и один из основных – умение говорить. Точнее, не просто говорить, а договариваться. То есть достигать в процессе переговоров запланированных целей.

Нас окружают наши близкие, с которыми уже выработался привычный сценарий переговоров, наши коллеги, подчиненные и руководители, с кем мы пересекаемся в силу нашей профессиональной деятельности и решаем порой непростые

производственные задачи. Есть те, кто встречаются в нашей жизни всего один раз, случайно. С каждым из них нам важно выстраивать отношения, внутри которых мы и собеседник получаем максимум. Мы получаем информацию, эмоции от общения с ним, а в некоторых случаях – вполне измеримый результат в виде денег, товаров или услуг. Чаще всего мы хотим, чтобы результат этот был конкретным и оправдывал наши ожидания. Вот именно поэтому я планирую поделиться с вами своей авторской методикой.

В чём особенность и эксклюзивность методики? В том, что из восьми этапов строится система логичных действий, в каждом из которых есть целый арсенал уникальных инструментов, позволяющих вам быть результативнее конкурентов.

В этой книге мы с вами поговорим подробно о целях, об эмоциональных состояниях, внутри которых мы проводим переговоры и об эксклюзивных инструментах заключения сделки. Почему так важно уметь инструментально и алгоритмизировано подходить к такому творческому процессу, как переговоры? Давайте рассмотрим на примере. Почему так важно ставить цели до начала переговоров? Потому что если мы сами не знаем, какова идеальная цель переговорного процесса, то движемся «по течению». И, как говорится в известной книге Льюиса Кэрролла «Алиса в стране чудес», «...если мы не знаем, куда мы идем, можем очень сильно удивиться, когда придем не туда». И если мы упуска-

ем из виду свои собственные цели внутри переговоров, мы попадаем в сценарий достижения целей своего собеседника.

Поэтому мы поговорим в этой книге о многих по-настоящему важных вещах: о технологии постановки цели, как создать атмосферу доверия и искренности в общении с оппонентом. Мы будем учиться точно и дозированно доносить информацию и развивать навык аргументированно отвечать на сложные вопросы собеседника.

Кстати, о возражениях. Исходя из моей тренерской статистики, методика работы с возражениями – это один из самых актуальных и востребованных модулей. Очень часто начинающие переговорщики ломают копья, тратят огромное количество энергии как раз на этом этапе переговорного процесса. Мы с вами научимся, как проходить его легко, комфортно и с максимальным результатом. А ещё научимся радоваться тем победам и результатам, которых будем достигать в переговорах.

Структура книги построена так, что по окончании её прочтения вы сможете успешно проводить любые переговоры в формате «WIN-WIN». Это формат, когда выигрываете и вы, и ваш собеседник, наращивая уровень доверия и результативность от одного этапа к последующему, выстраивая долгосрочное взаимодействие. Соответственно, с каждым этапом вы и ваш партнёр будете становиться богаче во всех отношениях: эмоциональном, финансовом и личностном.

Есть ещё одна особенность этой книги. У вас будет возможность практического освоения инструментов и методик. У нас с вами будут небольшие домашние задания в конце каждой главы. Я рекомендую вам не просто знакомиться с материалами глав, каждая из которых посвящена отдельным инструментам продаж, но и посвятить время практической их отработке.

На мой взгляд, крайне важно, чтобы в процессе обучения у вас происходили изменения на трёх уровнях: в голове, в руках и в сердце. Что это значит? Во-первых, у вас должна появиться новая и полезная информация. Новые методы мы с вами обязательно рассмотрим, и я уверен, что мне удастся удивить вас своими авторскими находками и эксклюзивными подходами к общению, но, с точки зрения объёма новой информации, мне вряд ли удастся конкурировать со знаменитыми поисковыми системами «Яндкс» и «Google». Новой информации от них вы можете получить намного больше, чем от меня. Так что, как говорится, будем брать качеством.

А вот для того, чтобы самые уникальные методики начали без сбоев работать в ваших руках, они должны стать частью вас через их тестирование и множество повторений. Это значит, что ваши руки должны научиться делать что-то новое. Вы должны перейти на качественно новый уровень коммуникации, внедряя практические инструменты. Что-то будет получаться сразу, что-то – только после десятков повторений. Будем развиваться и двигаться вместе.

И третий аспект. Важным компонентом моей образовательной методики является воодушевление на действие. Как мы будем это делать? Как ни странно, но тоже через практику. Когда вы берёте для себя новый инструмент, начинаете его тестировать и внедрять в свою профессиональную деятельность, и чувствуете, что от шага к шагу вести переговоры становится всё легче, а результаты переговоров всё больше и больше вас радуют, уверенности в своих силах и мотивации совершенствоваться становится с каждым днем всё больше.



Рис 1. В чем ценность книги?

Да, чуть не забыл...) Что значит «ГОЛДРИНГ»? Это не просто сочетание двух слов – «золото» и «круг» (цикл). Это «золотой цикл». Почему золотой? Потому что направлен на получение блестящих результатов. А почему цикл? Ответ заложен в философии методики – любые переговоры цикличны. В переговорах не должно быть точек. Это все-

гда многоточие... Ещё не завершив текущую встречу, мы в тот же момент начинаем подготовку к следующей встрече с этим клиентом. Кроме того, «ГОЛДРИНГ» – это аббревиатура из названий основных этапов алгоритма ведения переговоров. Каких именно – мы рассмотрим в следующих восьми главах.

Я искренне желаю вам удачи и азарта в совершенствовании навыков ведения переговоров!



ГОТОВНОСТЬ

Глава 1. Готовность

Технологии подготовки к переговорам

Ну что ж, друзья, добро пожаловать в первый раздел методики, позволяющей вести переговоры в любом формате, с любыми контрагентами на максимально эффективном уровне!

Сегодня мы поговорим о первой части методики, обозначенной буквой «Г», что означает «Готовность». Я глубоко убежден, что конечный результат переговоров зависит не столько от нашего мастерства приводить весомые аргументы и блестяще парировать возражения оппонента, сколько от навыка подготовки переговоров. К слову сказать, формирование возможных сценариев хода переговоров и конструирование весомых аргументов на вопросы и возражения клиента – это часть процесса подготовки к встрече.

Я уверен, что и ваш профессиональный опыт подсказывает, что когда вы всесторонне подготовлены, только тогда, когда вы во всеоружии, есть смысл стартовать. Помните, что у вас «никогда не будет второй возможности произвести первое хорошее впечатление». Поэтому, как говорилось в од-

ном замечательном советском мультфильме «Ноги, крылья, хвост», «лучше день потерять, потом за пять минут долететь». Надеюсь, что я практически убедил вас уделять максимальное количество внимания и времени именно на этот модуль.

Почему я так настойчиво акцентирую ваше внимание на этом модуле? По двум причинам. Первое – моя практика показывает, что этого навыка у большинства менеджеров по продажам просто нет. Часто приходится наблюдать формат: «ввяжемся в бой, а там по ходу разберемся...». А потом возникает вопрос, почему не хочется поднимать трубку для очередного звонка или ехать на встречу с клиентом, а иногда вообще идти на работу. Но о причинах и закономерностях возникновения депрессий и профессионального выгорания менеджеров по продажам поговорим немного позже. Обещаю.

И второе. Возвращаясь к этапу, на котором переговорщики тратят невероятное количество временных, эмоциональных и энергетических ресурсов – о работе с возражениями. Если мы недостаточно подготовлены к переговорному процессу, то практически закономерно сталкиваемся с возражениями, жесткими контраргументами, а порой и с неприкрытой агрессией со стороны собеседника.

На мой взгляд, вполне логично, потому что если мы тщательно не подготовились, то чаще всего не можем создать контакт и доверие, которые необходимы для понимания, кто

перед нами, каковы его страхи, боли, ограничения, ожидания и потребности. Ведь если достаточного уровня комфорта и доверия в общении нет, то наш собеседник не раскрывается, он не готов делиться тем, что для него по-настоящему важно, значимо, чем-то сокровенным. Соответственно, мы пытаемся проскочить все эти «телячьи нежности», идём, как говорится, «сразу к делу» и строим презентацию нашего предложения, основываясь на гипотезах, что то, что у нас есть, ему жизненно необходимо. Или со всей своей пролетарской наивностью верим и надеемся, что сможем его в этом убедить. И, как следствие, внутри переговоров у нас возникают несостыковки, которые приводят к тому, что уже в процессе, как нам кажется, безупречной презентации, мы получаем целый шквал возражений и вопросов, которые чаще всего связаны как раз с тем, что нам не удалось создать тот самый уровень контакта, который достаточен для того, чтобы общаться как хорошие давние друзья. Именно поэтому основной акцент сегодня сделаем на том, какие пять пунктов, какие пять основных инструментов необходимо использовать для того, чтобы наш переговорный процесс на последующих этапах двигался намного комфортнее, намного проще и завершился тем результатом, который необходим.

Какие пять пунктов? Давайте начнём с крайне важного навыка – собирать информацию о том, с кем вы будете вести переговоры, что за компания, которую он представляет, что это за человек с точки зрения личностных особенностей.

Кстати, я хочу предложить в нашем с вами общении начать формировать ещё одну хорошую традицию – начните формировать личную или корпоративную библиотеку.

Я готов со своей стороны дать вам несколько подсказок, какие книги точно стоит почитать. С огромным удовольствием хочу порекомендовать вам книгу «Как уцелеть среди акул», в некоторых издательствах она издаётся под названием «Как плавать среди акул», автор ее – Харви Маккей. Эта книга была написана ещё в конце прошлого столетия, но актуальность свою она не потеряла, потому что основная её идея – быть максимально внимательным к личностным особенностям клиента и использовать как профессиональный инструмент сбор и сохранение максимального количества информации о вашем клиенте. Это значит, что у вас должна быть система, внутри которой хранятся ответы на базовые вопросы.

Довольно часто мне приходится видеть, что у менеджеров по продажам информация о клиентах хранится в записках, листочках, пометках на полях рекламных буклетов или на визитках и ограничивается фамилией, именем, отчеством и номером рабочего телефона. У «особо продвинутых» переговорщиков иногда можно видеть в пометках должность контрагента и даже договоренности, достигнутые на предыдущих этапах. И здесь я бы хотел обсудить не то, в какой системе CRM удобнее или эффективнее хранить информацию. Это отдельная история. Благо сейчас на рынке есть, из че-

го выбрать. И платные, и бесплатные версии. И самописные, и стандартные «коробочные» решения. Возвращаясь к книге Харви Маккея, хочу акцентировать ваше внимание именно на системном подходе к созданию «досье» клиента. Как я и обещал, в последующих главах мы будем подробно говорить о технологиях «вербовки» клиентов. А в вербовке без разведки никак... Именно для этого на этапе подготовки к встрече вам необходимо добыть максимально подробную информацию о вашем собеседнике.

Самые важные пункты – это его хобби, увлечения, с кем он общается, каким образом он принимает решение, что у него в приоритете при оценке тех или других предложений. В общем, список будет в каждом конкретном случае свой, в том числе, и с точки зрения инструментов, которые стоит использовать.

Я, в свою очередь, хочу порекомендовать вам сфокусировать внимание на безграничных возможностях интернета. Очень часто, работая с менеджерами, я сталкиваюсь с ситуацией, когда ими совершенно не используется возможность узнать в десятки раз больше информации, прежде чем заходить в коммуникацию. По принципу «ввяжемся в драку, там посмотрим, что из этого получится». Я рекомендую использовать возможности социальных сетей, что сейчас является модным и удобным для нас инструментом, и не стесняйтесь задавать вопросы поисковым системам Yandex и Google, где при необходимых навыках можно найти много полезной ин-

формации о потенциальных контрагентах и их компаниях.

Если ваши менеджеры говорят: «Я не могу найти телефон, я не могу найти контакт человека, я не могу найти детали, специфику его работы и как называется его компания», – чаще всего они просто не пытаются это сделать. Формируйте у себя и своих сотрудников этот навык, и пусть у вас на каждого из ваших потенциальных контрагентов будет некое до-сье. Я не зря упомянул это слово, потому что в последующих модулях мы будем говорить о разведке и вербовке, а это обязательный компонент создания «вербовочной уязвимости», говоря профессиональным языком.

Почему я предлагаю использовать в продажах инструменты вербовки? Потому что эта методика результативна. Там, где ценой вопроса являются не просто сделки на десятки, сотни или миллионы рублей, а на кону стоит судьба страны, эти инструменты работают максимально эффективно.

Поэтому первое, что мы делаем на этапе подготовки, – занимаемся разведкой. Мы собираем все данные, которые могут пригодиться в последующем переговорном процессе. Не факт, что все из них вам удастся использовать, но, как говорится, запас карман не тянет. Кстати, здесь важно отметить, что важным навыком является не только сбор, но и использование информации. Помните, что всё то, что вы знаете о собеседнике должно храниться у вас в колоде, как тузы, и доставать их раньше времени, демонстрируя свою осведомленность, не стоит. Но об этом чуть позже. Потому что

сейчас речь идет только о подготовке, а о ведении переговоров мы поговорим в следующих главах.

Итак, первое – Разведка. Собирайте информацию и упорядочивайте её.

Второе – Техническая подготовка. Это наличие у вас максимального количества инструментов, которые помогут вам быть эффективными в переговорах. Начиная с визиток, демонстрационных материалов, того, как вы одеты, и насколько в целом вы конгруэнтны в общении. Что значит «конгруэнтность»? То есть, насколько вы совпадаете с обстановкой, внутри которой будут вестись переговоры; насколько вы совпадаете со стилем жизни и деятельности вашего собеседника, насколько на подсознательном уровне собеседник относит вас к категории «своих». Ведь чтобы создать максимальный контакт, нужно быть максимально похожим на того человека, с которым мы общаемся, максимально совпадать с людьми из его круга общения, тогда он будет доверять вам, тогда общение будет комфортным, а это значит, у вас намного больше шансов достигнуть максимального результата. Порой начинающие переговорщики пренебрегают этим правилом и считают, что дорогой костюм решит все вопросы и создаст хорошее впечатление, не замечая, что порой более простой стиль в одежде создает больший уровень доверия.

На этапе подготовки любые детали имеют значение: наличие визиток, информация на этих визитках, есть ли у вас с собой какой-то раздаточный материал, прайс-листы, мо-

жете ли вы отправить здесь же необходимые документы на электронный адрес со своего мобильного телефона, можете ли вы с ноутбука или планшета здесь же продемонстрировать ассортимент своей компании, можете ли вы сразу проиллюстрировать какие-то образцы. Например, показать фотографии с видами из окна квартиры, если вы занимаетесь арендой или продажей недвижимости. Можете ли вы в процессе переговоров создать в сознании собеседника максимально реалистичную и осязаемую картинку? Не забывайте, что всё играет роль: на каком автомобиле вы приехали и даже, как и где вы его поставили. Порой переговоры начинаются до того, как мы поприветствовали своего собеседника. Ведь если руководитель компании, к которому вы приехали на встречу, случайно взглянув окно, увидел, как неудачно вы припарковали свой автомобиль на корпоративной парковке, помешав парковаться его сотрудникам, вряд ли ваши переговоры пройдут в комфортном для вас формате.

Может, это покажется странным, но, на мой взгляд, к технической подготовке к встрече относится вопрос, насколько вы готовы к встрече с точки зрения вашего физического состояния, насколько вы контролируете свое тело. Наверняка у вас уже есть опыт, когда вы чувствовали себя, мягко говоря, «не очень», но ехали на переговоры. Моя личная статистика результативности говорит о том, что в таком состоянии переговоры редко проходят идеально. Как мне кажется, причиной является не само нересурсное состояние, а диском-

форт, который испытываем мы и собеседник, когда теряется стопроцентная концентрация на вопросах и деталях сделки.

Третьим пунктом, требующим внимания на этапе подготовки, является ваш уровень профессионализма. Я выделяю два типа экспертности: специфическая и неспецифическая.

Ваша специфическая экспертность проявляется в том, насколько хорошо вы знаете предмет, о котором планируете вести переговоры: ассортимент компании, насколько вы ориентируетесь в ценовой политике в конкретном сегменте рынка, насколько вы знаете детали, тонкости истории своей компании, особенности технологии производства... То есть всё то, что связано непосредственно с тем продуктом и с той услугой, которую вам необходимо продвинуть, той информацией, которую вы хотели бы донести до своего собеседника для совершения продажи. Обычно эта часть экспертности активно развивается в компании. Менеджеры изучают продукцию и услуги самостоятельно или компании-поставщики организуют мастер-классы и семинары по ассортиментной линейке.

Но, на мой взгляд, важнее, насколько высоко развит у вас уровень неспецифической экспертности, то есть владение универсальными навыками ведения переговоров: умение создавать атмосферу открытости, навык выяснения ценностей собеседника, бесконфликтного общения, умения ориентироваться в неожиданных ситуациях, умение быть постоянно на пике переговорного процесса с точки зрения концентрации внимания. Развитию именно этих навыков посвящена

эта книга и впереди у нас с вами множество инструментов, которые нам предстоит разобрать и освоить. В помощь вам будут дополнительные материалы – наши семинары, раздаточные материалы, информация из интернета, специальные тренинги, мастер-классы.

Я на протяжении более 20 лет ежедневно пополняю свою копилку инструментов неспецифической экспертности и желаю вам начать формировать такую же полезную привычку. Нарращивайте свой потенциал переговорщика с точки зрения универсальных навыков ведения переговорного процесса. И тогда вы будете чувствовать себя уверенно и комфортно в самых непростых переговорных ситуациях.

Четвёртый пункт создания Готовности к предстоящим переговорам связан с вашим эмоциональным состоянием. С точки зрения последовательности этот пункт было бы логичнее рассматривать, как пятый, потому что его необходимо контролировать в тот момент, когда вы непосредственно заходите в переговорный процесс, когда вы открываете дверь переговорной, когда вы непосредственно начинаете говорить по телефону, и ваш собеседник слышит первые звуки вашего голоса.

Хочу поделиться с вами ещё несколькими авторскими инструментами. Очень надеюсь, что для вас они будут полезны и просты в применении. Каким образом, выходя из одних переговоров быстро переключаться в другие? Как управлять своими эмоциями, когда вы сталкиваетесь с эмоциональным

прессингом? Как быстро возвращаться в сложных переговорах в гармоничное состояние? Для этого существует огромное количество инструментов. Если у вас есть время для того, чтобы переключиться с одних переговоров на другие, безусловно, неплохо было бы послушать музыку, погулять, принять душ или хотя бы глубоко подышать.

Но когда в самых критичных случаях с высоким уровнем стресса, вам нужно мгновенно вернуться в ресурсное состояние, вам могут пригодиться по—настоящему действенные методы, которые на первый взгляд могут показаться весьма экстравагантными, например, фи́га. Просто вернёмся к многовековому опыту. Во многих культурах это оберег, который позволяет сохранять в неприкосновенном виде вашу энергетику и эмоции, как бы разделяя ваше энергетическое поле и поле агрессивного настроенного человека. Правда, у этого метода есть два существенных ограничения. Если не хотите прослыть грубияном или человеком «со странностями», просто держите её в кармане, под столом или за спиной. Эффект от этого не меняется. И второе – эффект может быть настолько сильным, что важно в присутствии «агрессора» откровенно не заулыбаться. Вряд ли это остудит его пыл, зато может вызвать новую волну агрессии, теперь уже связанную с ощущением бессилия и тщетности своих потуг. А у нас ведь другая задача – не разозлить оппонента, а завершить переговоры с максимальным для себя, и по возможности для нашего собеседника, результатом.

И ещё несколько простых методик, которые могут со временем войти в ваш привычный арсенал. И, кстати говоря, более «цивилизованных». Один из методов называется «Метод циркового обруча». Представьте, что вы проходите через портал, напоминающий горящий обруч, как тигр, который прыгает через огонь. Делая всего один шаг, физически или даже мысленно, представьте, что в этот момент сгорают все переживания и отрицательные эмоции, остаётся только все позитивное. Думаю, что тигр, впервые прыгая через горящий обруч, становится другим. У него остаются позади все его страхи, все его сомнения.

Второй метод – это метод создания и применения «Картотеки побед». Что это значит? Я рекомендую вам на досуге в комфортной для себя обстановке вспомнить несколько ситуаций из жизни, в которых вы стояли перед выбором – делать или не делать, получится-не получится. И когда принимали положительное решение и переходили к действиям и, соответственно, получали результат, порой превосходящий ваши ожидания, то именно в этот момент чувствовали себя наполненными и гармоничными, чувствовали себя победителем. И именно в этот момент вас наполняло чувство уверенности, гордости и спокойствия. Кстати, это могут быть грандиозные события или не такие уж и значимые в масштабах всего человечества, но важные для вас, эпизоды. Например, в моей копилке это первый прыжок с парашютом, выступление перед большой аудиторией, удачные переговоры

со стратегически значимым патрнёром или очередная завершённая глава книги.

Я рекомендую вам создать целую картотеку таких ситуаций, и со временем вы почувствуете, что вам совершенно не обязательно прорисовывать это событие в течение нескольких минут или даже секунд. Если всеми своими каналами восприятия вам удастся погрузиться в эту картинку, то в этот момент ваше сознание будет находиться именно там. Однажды вспомнив и детально прорисовав ситуацию, почувствовав её физически, в так называемом формате 3D, когда вы чувствуете все ощущения на коже, температуру воздуха, звуки и запахи, которые вас окружали в тот момент, вам достаточно будет просто подумать об этом фрагменте жизни, чтобы эмоционально прийти в ресурсное состояние. Если вы точно попадаете в это состояние, вы в некоторых случаях даже чувствуете, как по телу пробегают мурашки.

Я рекомендую вам сегодня вспомнить и ещё раз погрузиться в пару ваших событий, когда вы стояли перед выбором делать или не делать, но приняв решение делать, перешагнув эту черту, вы ощутили состояние победы. Победы над своими страхами и сомнениями, состояние восторга, а в вашем теле эти состояния записаны. Важно только уметь их в себе пробуждать, чтобы стать результативнее. А чтобы сформировать целую коллекцию таких состояний, заведите для себя воображаемый ящичек в вашем воображаемом письменном столе, в котором эти состояния будут хра-

ниться как яркие странички жизни. Со временем вы сможете мгновенно погружаться в энергетику этих состояний, просто представляя, что вы выдвигаете ящик стола с картотекой ваших побед и наполняться энергией, ощущать не только эмоциональное, но и физическое восстановление. Вы будете чувствовать, как в этот момент снижается уровень адреналина, у вас не так частит пульс, вы чувствуете себя комфортно, вы более расслабленно ощущаете своё тело, снижается уровень мышечного напряжения. А когда этот навык будет у вас сформирован, вы сможете мгновенно в любых переговорных процессах возвращаться в состояние целостности.

Ещё один инструмент, который пригодится вам для создания эмоционального настроя – это уметь по-настоящему ценить себя. Об этом очень много сказано в различных методиках саморазвития. Многие книги и методики призывают: «Полюби себя! Поверь в себя! Гордись собой!». И достичь этого можно разными путями, начиная от чтения мантр и аффирмаций, и заканчивая гипнотическими практиками. Мы же с вами поговорим о том, почему это так важно именно в переговорах и как пошагово к этому состоянию прийти.

Для начала хочу напомнить вам пару известных фраз: «Возлюби ближнего, как самого себя» из известного источника и «Никогда не говори о себе плохо. Не волнуйся, друзья об этом позаботятся». О чем это? Для меня это о том, что любить других и искренне радоваться их достижениям, а не завидовать, мы сможем только тогда, когда сами наполнены

любовью и гордостью за самих себя. Может быть, вы скажете: «Конечно, просто испытывать чувство гордости тому, кто ошибок не делает и вообще близок к „идеалу“. А у меня то там сделка не совершилась, то здесь клиент на встречу не приехал. Вот когда стану идеальным во всем, вот тогда и начну собой гордиться». Друзья мои, так не пойдёт. Так до состояния, когда вы разрешите собой гордиться, вообще можно не дожить. Поэтому будем искать поводы уже сейчас.

И прежде, чем мы с вами начнем осваивать новый навык через упражнение, замечу, что часто общество критикует и пытается «осаживать» тех, кто ощущает и демонстрирует свою ценность лишь потому, что такими людьми сложнее управлять и навязывать им свои условия. А ещё чуть глубже заглядывая в тему, могу сказать, что ошибок мы не делаем вообще, а польза от такого чувства как стыд крайне сомнительна. Потому как является скорее инструментом внешнего воздействия на нас и руководствоваться в принятии решений надёжнее совестью как сводом ваших правил о том, что хорошо, а что – не очень. Но это тема одной из следующих книг.

Вернёмся к теме подготовки к переговорам и формированию чувства гордости за себя. Я искренне хочу, чтобы вы научились гордиться собой как личностью и как специалистом. Ведь какой бы замечательной ни была компания, в которой вы работаете, каким бы замечательным ни был продукт, с которым вы работаете, у вас будут сложности в переговорах

с клиентами, если вы не гордитесь собой, если вы транслируете не гордость и уверенность, а робость и нерешительность. Ведь клиент не в состоянии понять: вы сомневаетесь в себе или в продукте. Да и, откровенно говоря, у него нет задачи в этом разбираться. Он просто на подсознательном уровне принимает отрицательное решение по покупке, объединяя все три элемента – вы, продукт и компания – в один образ.

Поэтому мы с вами начнём осваивать инструмент, который называется «Пять минут для самого себя». Для этого понадобится зеркало и ровно пять минут вашего времени. Кстати, я считаю, что это одна из самых ценных инвестиций времени в моей жизни. Рекомендую совмещать это упражнение с какими-то привычными для вас утренними процедурами, например, после того, как вы почистили зубы или умылись, задержитесь перед зеркалом, улыбаясь самому замечательному в мире человеку. И на протяжении пяти минут сконцентрируйте внимание на одной простой фразе, у которой начало всегда будет звучать одинаково, а финал этой фразы каждый раз у вас будет разный: «Я благодарю себя за то, что я вчера...». И повторяйте в начале по секундомеру в течение пяти минут эту фразу. Поначалу, возможно, вам будет не очень просто вспомнить один, два, три факта из череды событий вчерашнего дня, а нужно набрать в эту копилку достаточное количество ситуаций. В первые дни вспомнить 30—40 ситуаций и решений, за которые вы собой гордитесь, за то, каким вы были, какие решения вы приняли –

очень непростая задача.

Но если вы продолжите выполнять это задание в течение нескольких дней, на вас начинает работать особый механизм. Наше сознание сталкиваясь каждый день с тем, что ему завтра в течение пяти минут нужно вспомнить причины для гордости, каким-то образом упаковать это во фразы, формулировки, начинает в течение дня цепляться за те факты и ситуации, в которых у вас есть маленькие или большие победы. Ведёте ли вы переговоры, двигаясь от одной коммуникации к другой, решаете ли задачи или выходите с достоинством из сложных ситуаций, вы постепенно будете накапливать этот ресурс, будете накапливать определённые ощущения, связанные с положительной оценкой себя и своих действий и с каждым днём вам будет проще гордиться собой.

Кстати, к этому навыку мы с вами ещё раз вернемся в третьем модуле, когда будем говорить о презентации вашего товара или услуги в ключе ценностей клиента, когда вам нужно будет собрать все весомые факты, аргументы и плюсы, касающиеся вас, вашей компании, товара или услуги.

1. Разведка
2. Техническая подготовка
3. Уровень профессионализма
4. Эмоциональное состояние
5. Постановка целей



Рис. 2. Элементы подготовки к успешным переговорам

Мы с вами добрались до последнего компонента подготовки к переговорам, хотя, с точки зрения значимости он является одним из самых важных не только на подготовительной фазе, но и в процессе ведения переговоров в целом – это формулирование Целей переговоров. Почему мы говорим об этом пункте в завершении главы? Потому что, как говорил Штирлиц, лучше всего запоминается первое и последнее.

Это пункт, который касается постановки целей. Я не оговорился, постановка не цели переговоров, а именно постановка ЦЕЛЕЙ.

Почему столь пристальное внимание к этой теме? Потому что часть переговоров проходит недостаточно нерезультативно исключительно из-за отсутствия у менеджера по продажам простого и точного ответа на вопрос: «А что я хочу?». И ответы типа «всего, побольше, и желательно сразу» – нечет. Небольшая иллюстрация из собственного опыта. Если

с собеседником удалось создать ситуацию, когда, как говорится, «есть контакт» и есть точное понимание своих и его интересов, в разговоре нередко возникает вопрос: «Что ты хочешь?». И если ещё до начала переговоров мною были поставлены адекватные цели в формате «WIN-WIN», остаётся только озвучить желаемый результат или дальнейший сценарий развития нашего взаимодействия, и я слышу вполне закономерный ответ: «Хорошо. По рукам!»

Как же эффективно ставить цели на предстоящие переговоры? И почему все-таки не ЦЕЛЬ, а ЦЕЛИ? Я с удовольствием поделюсь с вами своей методикой постановки целей, в том числе, историей её трансформации, которая произошла за 15 лет ведения переговоров и тренингов.

Первое открытие, которое изменило мой подход к работе с целями – это навык формулировать цель по технологии «SMART». Возможно, многим из вас это покажется прописной истиной. Если вы в совершенстве владеете этим инструментом – просто перелистните пару страниц. Для тех, кто готов в ней разобраться, постараюсь очень схематично донести, в чем её суть – в формулировании цели согласно пяти параметрам:

«S», *Specific*.

Формулировать конкретно.

Представьте такую ситуацию: муж возвращается с работы, жена усаживает его за стол, и пока он ужинает, делится

мыслями, впечатлениями и пожеланиями, говорит: «Дорогой, мы сегодня встречались с моей давней подругой, она совсем недавно записалась на курсы современного кроя и шитья и уже такие фантастические наряды шьёт для всей семьи...». И тут она видит в окно, как на парковке возле дома из-за руля новенькой машины выходит соседка с третьего этажа. И практически без паузы со вздохом продолжает: «Дорогой, а когда мы сможем мне купить новую машинку?». И ничего не подозревающий муж с уверенностью отвечает: «Дорогая, так давай на твой день рождения и купим». Жена в восторге, хотя слегка удивлена, как быстро муж согласился на её предложение, и на день рождения с нетерпением ждёт маленькую подарочную коробочку с ключами от машины, а получает... Вы уже, наверное, догадались – большую коробку со швейной машинкой. И кто он после этого? А ведь он искренне хотел порадовать супругу, кстати, не совсем чётко понимая, а чем её не устраивает старая швейная машинка. Поэтому, не стоит обижаться на скупость и глупость своего собеседника, а просто необходимо быть более точным в формулировках. Особенно тогда, когда есть риск быть непонятым или понятым неоднозначно.

«М», Measurable.

Измеряемость.

Формулировать цель через описание в цифрах и фактах. Количество, дата, время, цвет, размер, объём... Предлагаю

разобраться с двумя описанными выше характеристиками цели – конкретика и измеримость – на примере использования одного из моих любимых тренинговых инструментов. Чтобы сформировать навык на наглядном примере, я обычно прошу участников группы закрыть глаза и представить такой предмет как куб. А затем прошу описать его детально, задавая три вопроса – какого он размера, цвета и из какого материала он сконструирован. Рассмотрим первый компонент – «конкретика». Как вы понимаете, предмет может быть разных размеров, цветов или изготовлен из любого типа материала, но в любом случае это будет объёмная геометрическая фигура с шестью гранями равной площади.

Второй компонент – «измеримость». Это как раз про размер, цвет и материал. Вы скажете: «С размером понятно. Куб может быть с гранями в один сантиметр, а может иметь грани по несколько метров. А как быть с материалом и цветом, ведь это же не совсем конкретно? Вон, дескать, эскимосы десятки разных оттенков белого различают». А вот тут-то как раз с конкретикой все хорошо. Каждый материал имеет свои характеристики, а каждый цвет – свой номер. Так бумага может быть плотностью 80 или 250 мг/м², а сталь инструментальной (марки 15 ХСНД) или нержавеющей (марки Х18Н10Т).

А по поводу цветов – поделюсь одним интересным фактом. Знаете ли вы, что несколько федеральных игроков рынка запатентовали самые распространенные цвета, а значит,

только они могут их использовать в изготовлении рекламной продукции. И это не самые редкие цвета – красный, белый, синий и зелёный. К счастью, не весь спектр, а только конкретные. Например, «Сбербанк» – «зелёный цвет, соответствующий Pantone 349», «МТС» – «красный, Pantone 485», а «Газпром» – «синий, Pantone 300CV».

«А», *Achievable*.

Достижима.

Этот критерий напоминает, что цель должна быть достижима, и, соответственно, если вы не верите в то, что у вас есть достаточное количество ресурсов, или вы не верите в то, что вы лично сможете достичь этой цели, ставить её себе как минимум бессмысленно. Как преодолеть это противоречие? Один из инструментов мы с вами уже разобрали – это повышение самооценки и постоянная установка «планки» на грани «выполнимо-невыполнимо», а после достижения новых рубежей положительные эмоции необходимо помещать в «картотеку побед». Второй способ – искать подтверждение достижимости в опыте других людей. Ведь если кто-то смог, вероятно, и я смогу. Третье – наращивать количество ресурсов. Физических, технических и эмоциональных.

Но самый, на мой взгляд, эффективный подход: уметь фрагментировать цель до таких «кусочков», в достижимость которых ваше сознание начинает верить. Как говорится,

«слона невозможно съесть целиком, но легко можно съесть, разделив на кусочки». Я называю этот подход «3*72». Какие три простых и понятных действия мы можем сделать в ближайшие 72 часа, чтобы стать совершеннее или ближе к заветной цели. Например, задача выиграть переговоры на миллион долларов может показаться нереальной. А вот познакомиться с важным человеком для получения информации, важной для дальнейшего сотрудничества, – задача вполне решаемая.

«R», Relevant

Релевантность.

Точного соответствия в русском языке я не нашел. Думаю, лучше всего подходят такие слова, как экологичность или актуальность, или, другими словами, «стоит ли игра свеч». Этот компонент говорит о том, что цель вашего переговорного процесса должна быть сформулирована таким образом, чтобы не мешать достижению ваших более значимых, стратегических целей. Поэтому каждый раз пересматривайте свою цель с точки зрения того, насколько она вписывается в те задачи, которые вы ставили для себя ранее. Например, ваша цель – во что бы то ни стало убедить клиента сделать в этом месяце заказ на 300 тысяч рублей. Уверены, что вас устраивает формулировка «любой ценой»? Даже если это будет его последний заказ, и он сделает его только для того, чтобы вы просто от него отстали, или подпишет договор,

только подвинув вас в условиях сделки и нарастив свою дебиторскую задолженность перед вашей компанией?

«Т». *Time-bound.*

Ограниченность во времени.

Важный компонент в постановки целей буква «t» – она должна быть привязана ко времени. Мы с вами прекрасно понимаем, что сделка, заключённая на выгодных условиях с точки зрения сумм, далеко не всегда является выгодной с точки зрения времени. Представьте, что ваш контрагент готов заплатить за ваш товар не один миллион рублей, как бы вам хотелось, а полтора. Казалось бы, это очень удачная сделка. Но, как говорится, «есть один нюанс»... Он готов рассчитываться с вами только с отсрочкой, причём с рассрочкой в несколько месяцев или несколько лет. Вот тут и возникает вопрос – а вообще оно вам надо?

Напомню, что формулировать свою цель на предстоящие переговоры в формате «SMART» – это обязательный базовый навык.

Возвращаясь к теме ЦЕЛЕЙ переговоров, расскажу ещё об одном психологическом приеме, который помогает мне из каждых переговоров выходить с максимальным результатом. Это технология фрагментация цели. Она возникла в результате трансформации подходов в постановке целей в моей переговорной практике? Вначале я рассматривал резуль-

тат переговоров исключительно как положительный и отрицательный. Ставил перед собой задачу подписать контракт, совершить продажу, убедить собеседника в своей правоте и добиться от него желаемых действий. И, казалось бы, вопрос только в точных формулировках и наличии навыков. Но что если запланированного результата нет? И порой отнюдь не по причине недостаточного профессионализма или опыта. Порой выгоднее проиграть текущие переговоры, чтобы на следующих этапах коммуникации получить больший результат. Как пишет Сунь Цзы в трактате «Искусство ведения войны»: «Иногда стоит проиграть бой, чтобы выиграть войну». Что, если переговоры пошли не по прогнозируемому и желательному сценарию? Это провал. Ведь мы не достигли того результата, который планировали. Соответственно, примешивается определенная эмоциональная окраска и формируется «шрам» на нашем образе «идеального переговорщика». А ведь мы в себя верили, надеялись...



Рис 3. Постановка цели по технологии «SMART»

Именно при таком подходе «плюс-минус» довольно часто у менеджеров по продажам уже через несколько месяцев активной работы в компании может возникнуть такая ситуация, которая называется «профессиональное выгорание». Объяснение этому вполне рационально. За многие миллионы лет сформировались определенные закономерности физики нашего тела. Ученые давно установили, что если человек делает одно и то же действие, которое не приносит желаемого результата четыре раза подряд, то на пятый раз в организме не вырабатываются те вещества, которые необходимы для того, чтобы снова идти и в очередной раз бороться за результат. Ведь практика предыдущих четырех попыток показывает, что если ты снова будешь повторять все те же самые действия без изменений, результат будет такой же. Будут лишь дополнительные потери. Сил, времени, энергии. В природе всё взвешенно, логично и организм говорит: «В эту сторону больше не пойдем, переговорами больше не занимаемся, ведь если мы четыре-пять раз потерпели неудачу, скорее всего, шестой, двадцатый и пятидесятый раз тоже будут неудачными... Так жизнь пройдет зря и у тебя не будет ничего – ни денег, ни сил, ни времени, ни результатов. Поэтому давай займемся чем-нибудь другим». И у менеджера возникает лень, апатия, в общем, совсем не то настроение, которое необходимо для того, чтобы провести сделку на высоком уровне.

Так для меня первая модель оценки результатов переговоров, так называемая модель «плюс-минус» постепенно сменялась шкалой от 1 до 10, внутри которой отрицательного результата не стало вообще. Это значит, что даже самый минимальный результат сделки оценивается пусть в маленький, но плюс. Можете считать это самообманом, но он позволяет сохранять и развивать переговорщиков физически и эмоционально.

Какой результат можно оценить в 1 балл? Как минимум, мы получаем опыт для того, чтобы в следующих переговорных процессах быть более собранным и опираться на те инструменты и навыки, которые мы освоили и закрепили. С введением этого подхода у меня появилась возможность отслеживать, на какой уровень результативности удалось вывести сделку. На 10 баллов по десятибалльной шкале, на 9 или только на 4, необходимо ли нам было уступить, двигаться в цене, условиях, либо мы провели сделку по верхней планке и получили идеальный результат, который изначально планировали. Если вы заметили, эта модель комфортнее воспринимается нашим сознанием. Но в процессе переговоров, как показывает практика, очень непросто удерживать в сознании эту планку со шкалой результата. Безусловно, в переговорах часто приходится анализировать ситуацию, взвешивать, в чем стоит уступить, где мы двигаемся в цене, объёмах или сроках, а где, наоборот, можем оказать чуть большее давление на своего собеседника

для того, чтобы получить максимальный результат. При этом ещё и удерживать фокус внимания на какой-либо оценочной шкале крайне сложно.

Поэтому модель, которую я сегодня использую сам и рекомендую использовать участникам моих обучающих мероприятий, претерпела изменения. Эта модель называется «Снеговик». Почему? Во-первых, потому что внешне очень сильно его напоминает. А во-вторых, модель подсказывает, что каждый результат более высокого уровня невозможен без достижения целей более низкого, базового, уровня. Как и у настоящего снеговика – вы можете сегодня скатать основание, а следующие шары и голову достроить завтра. Но если вы начнете с головы, без нижних шаров вы долго её не удержите. А если решите ограничиться только головой, то это вряд ли будет напоминать снеговика. Снежного колобка с морковкой – в лучшем случае.

Что же является головой и остальными частями нашего «снеговика»? Он представлен в виде четырех областей, которые похожи на снежные шары, из которых мы строим снеговика. Самым верхним, максимальным результатом, который мы можем получить в переговорном процессе, является акт получения наличных денег или акт подписания договора о перечислении средств на ваш счет, что в современном мире является практически эквивалентом. Хотя порой и не является стопроцентной гарантией того, что мы их получим. Но это уже история про патрнёрство, дебиторку и прочие ню-

ансы продаж. Поэтому головой нашего снеговика – самым верхним шариком, самой верхней областью, к которой стоит стремиться, являются финансовые результаты, договора, подписанные на конкретный срок и сумму, либо физическое получение желаемых для вас материальных ценностей с подтверждением того факта, что с этого момента именно вы стали их хозяевами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.