

Содержание

Основные идеи и тезисы	5
Приветственное слово автора	10
Введение	11
1 Индивидуальная эффективность переговорщика как ключевой фактор успешности продаж.....	15
1.1 Язык переговорного процесса: неоригинальный раздел про термины и понятия.....	15
1.2 Ключевые факторы эффективности в продажах	35
1.3 Повышаем эффективность переговорного процесса, или как влиять на результат	57
2 Планирование переговоров, или Как подготовить работающую стратегию.....	77
2.1 Зачем нужна переговорная стратегия	77
2.2 Как согласовать интересы всех участников переговорного процесса.....	107
2.3 Выбор стратегии (стилистики) переговоров	139
3 Переговорный процесс в действии	150
3.1 Алгоритм организации и проведения переговоров	150
3.2 Выбор аргументов и подготовка презентации предложения для клиента.....	163
3.3 Работа с возражениями в процессе презентации.....	189
3.4 Взаимодействие с оппонентом в условиях давления и манипуляции	200
3.5 Завершение переговоров	212
Заключение	221
Приложение. Практические методы развития результативности переговоров в B2B	225
Список источников	234

Основные идеи и тезисы

- ✓ Результативные переговоры предполагают не только выгоду здесь и сейчас, но и открывают перспективные возможности в виде повышения уровня доверия, осознания партнерами общих интересов, которые могут стать началом следующего витка сотрудничества, расширения сети контактов...
- ✓ Определяющими элементами переговорного процесса являются стратегия и тактика, что подчеркивает важность планирования процесса, его предварительного осмысления и подготовки.
- ✓ Наиболее сложным предметом переговоров в секторе B2B выступают услуги, сложнее которых могут быть только услуги интеллектуальные.
- ✓ Сегодня у начинающего переговорщика большой выбор методов и инструментов, которые позволяют улучшать продажи через эффективные переговоры.
- ✓ В B2B секторе переговоры не ограничиваются продажами, но продажи ВСЕГДА по своей сути переговоры.
- ✓ Мое глубокое убеждение, вынесенное из множества переговорных кейсов, – грамотный переговорщик, прежде всего, умеет задавать глубокие грамотные вопросы.
- ✓ Очень большая ошибка – начинать переговоры с закрытых вопросов. Это рискованно, т. к. они не дают собеседнику никаких шансов выразить свои потребности.

- ✓ Если переговоры идут не в соответствии с выбранной вами стратегией, значит вы потратили недостаточно сил и времени на ее подготовку.
- ✓ Самым эффективным способом работы в B2B сегменте является непосредственное общение с заказчиком, которое требует от переговорщика усиленной подготовки, высокой включенности и предполагает существенные затраты времени.
- ✓ Хороший менеджер по продажам в B2B сегменте может качественно отработать не более 40 клиентов в год.
- ✓ В B2B сегментация клиентов, как правило, проводится по обороту компании в прошедшем периоде. При этом не учитывается потенциал компании в текущем и последующем периодах. Увы, такой подход не дает шансов хоть сколько-нибудь продвинуться и увеличить процент реализации потенциала клиента.
- ✓ Пока мы не изучим потенциал клиента, мы буквально будем жить в прошлом и топтаться на месте...
- ✓ У значительной части менеджеров в B2B сегменте есть проблема – они общаются только с комфортными клиентами, с которыми налажен контакт.
- ✓ На самом деле осуществлять прогнозы в B2B сегменте вполне возможно, т. к. это тот формат бизнеса, где изменения происходят медленно и все достаточно инертно.
- ✓ В сегменте B2B ничего не делается быстро, без предварительной подготовки. Можно отрабатывать клиента 2 года,

прежде чем он согласится с вами встретиться, – это нормальная ситуация.

- ✓ Необходимо быть готовым к разным вариантам развития событий, поэтому желательно предусмотреть три сценария – лучший, приемлемый и худший итог переговоров.
- ✓ Почему зачастую не удается завершить сделку с тем или иным клиентом? На самом деле, ответ очевиден – не понимая расстановку сил в организации, менеджеры очень часто взаимодействуют с теми лицами в компании, с которыми установлен комфортный бесконфликтный контакт.
- ✓ Надо ходить не туда, где вас ждут и где распахнуты все двери, надо открывать запертые двери.
- ✓ Ошибка многих переговорщиков заключается в том, что сразу делается попытка начать с компромисса или сотрудничества, что может быть не совсем оправдано. Выбор стилистики переговоров целиком и полностью зависит от переговорной ситуации и ее развития.
- ✓ Есть модель, подходящая или неподходящая ситуации и конкретному клиенту. И в некоторых случаях B2B взаимодействие целесообразно начать с ухода или тайм-аута.
- ✓ Нельзя пренебрегать малейшими деталями, и если переговоры проходят на вашей территории, все мелочи должны быть под контролем – освещение, рассадка, кофе-пауза, пакет материалов с дополнительной информацией по предложению и т. д.

- ✓ На этапе завершения переговоров основной задачей является стимулирование клиента к окончательному принятию решения.
- ✓ В процессе многоступенчатых переговоров мы проходим несколько циклов. Эта ситуация особенно характерна для сектора B2B, где взаимодействие очень редко ограничивается одной встречей, и у продавца с заказчиком происходит несколько таких итераций.
- ✓ Эффективные переговоры являются результатом длительной и планомерной подготовки.
- ✓ Модель SPIN используется для клиентов, которые находятся в потребностных зонах комфорта и безопасности. С клиентами, ориентированными на достижение и престиж, более эффективно использовать технику DARA.
- ✓ Высшая степень мастерства переговорщика – это умение избежать возражений, т. е. провести работу с заказчиком на предшествующих этапах так, чтобы возражениям просто не осталось места.
- ✓ Проекция в прошлое – хороший метод, который работает, когда мы знаем прошлое клиента, его решения по важным для нас вопросам, и их последствия.
- ✓ Работа с возражениями укладывается в четыре шага: выслушай – согласишься в мелочах – уточни – отработай.
- ✓ В процессе переговоров оппоненты могут прибегать к различного рода хитростям и уловкам, позволяющим им извлечь из ситуации максимальную выгоду.