

Федеральное агентство по образованию

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

В. И. Доминяк

**ПСИХОЛОГИЯ И ПЕДАГОГИКА
ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.
ПЕРЕГОВОРЫ И ПРОДАЖИ**

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
Издательство Политехнического университета
2005**

УДК 930:372.8 (075.8)

Доминьяк В.И. **Психология и педагогика.** Внешние коммуникации в организациях: переговоры и продажи: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2005.

Пособие соответствует государственному образовательному стандарту дисциплины «Психология делового общения» направления бакалаврской и магистерской подготовки 521000 (540500) «Психология и педагогика».

Рассмотрены модели проведения переговоров и продаж в организации. Приведены задания для самостоятельной работы к курсу «Психология делового общения», направленные на осознание психологии и механизмов коммуникативных процессов и отработку конкретных навыков.

Предназначено для студентов факультета экономики и менеджмента, гуманитарного факультета, технических факультетов, изучающих дисциплину «Психология делового общения».

Табл. 3.

Библиогр.: 15 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Внешние коммуникационные процессы в организациях.....	6
1.1. Переговоры	6
1.1.1. Расширенная технологическая схема переговоров	6
1.1.2. Подготовка к переговорам	9
1.1.3. Установление и поддержание контакта.....	11
1.1.4. Взаимная ориентация в проблеме	15
1.1.5. Поиск решения	17
1.1.6. Заключение соглашения и выход из контакта	19
1.2. Продажи	19
1.2.1. Расширенная технологическая схема продаж.....	19
1.2.2. Подготовка к продажам.....	22
1.2.3. Установление и поддержание контакта.....	24
1.2.4. Выявление потребностей	25
1.2.5. Презентация коммерческого предложения	26
1.2.6. Работа с возражениями.....	28
1.2.7. Завершение продажи и контакта	29
1.2.8. Сложные ситуации при взаимодействии с клиентом.....	31
1.2.9. Мотивация продавца	32
2. Задания для самостоятельной работы.....	35
2.1. Упражнения на отработку навыков ведения переговоров.....	35
2.2. Упражнения на отработку навыков продаж.....	38
Заключение	43
Библиографический список	44

ВВЕДЕНИЕ

С понятием «коммуникации в организациях» обычно связывают внутриорганизационные связи. Так, например, Е. К. Завьялова и С. Д. Гуриева, основываясь на современных западных и отечественных представлениях о коммуникации, предлагают следующее определение: «Коммуникация – это функция управления, позволяющая при помощи правильно организованной передачи информации обеспечить надежное соединение всех звеньев предприятия и их взаимодействие (нервная система)» [5]. Однако, рассматривая организацию как открытую систему, т.е. систему, влияющую и испытывающую влияние со стороны своего окружения, мы можем увидеть, что информационные связи затрагивают не только внутреннюю структуру предприятия, но и внешние по отношению к нему объекты. Организация должна обеспечить информационный обмен с потребителями, партнерами, государственными структурами и т.д. Таким образом, сотрудники организации должны взаимодействовать не только со своими сослуживцами, но и с людьми из внешнего по отношению к организации мира.

Определение, позволяющее включить в коммуникативный процесс внешние объекты, приводит В. М. Снетков: «Коммуникация в организации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают и которые поддерживают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных функций» [11]. На основе этого определения можно утверждать, что *внешние коммуникации – это информационные взаимодействия с внешней средой, в которые люди вступают и которые поддерживают при выполнении своих функциональных или должностных функций.*

Одним из наиболее распространенных видов внешних коммуникаций являются маркетинговые коммуникации. «Маркетинговые коммуникации – это процесс передачи обращения от производителя к

потребителю с целью предоставить ему товар или услуги организации в привлекательном для целевой аудитории свете» [5]. К маркетинговым коммуникациям можно отнести рекламу, связи с общественностью, различные акции по продвижению товаров или услуг, прямые продажи и т. д. В данном учебном пособии мы подробно рассмотрим процесс продажи, подразумевающий личное взаимодействие как минимум двух человек.

Личные продажи также можно рассматривать как частный случай другого вида внешних коммуникаций – переговоров. Переговоры – это «процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой» [11]. Таким образом, настоящее учебное пособие посвящено двум вариантам внешних коммуникаций: переговорам и продажам, один из которых, в свою очередь, является частным случаем другого. В нашу задачу входит не только теоретическое рассмотрение заявленных вопросов, но и описание возможностей практического применения полученных знаний для тренировки *навыков*, т.е. предполагает *использование* схем, алгоритмов, моделей, технологий. Прежде чем перейти непосредственно к ним, необходимо отметить два момента.

Во-первых, ни одна модель не сможет в деталях описать ваше общение с партнером – это искусство, процесс творческий, а, следовательно, всегда индивидуальный. Однако, как и в любом творчестве, в переговорах и продажах есть основа, холст, на котором можно создать собственную картину. Об этой основе мы и будем говорить.

Во-вторых, любая технология в общении будет работать только тогда, когда она применяется естественно, легко, от души. Будьте искренними в применении инструментов, и они принесут вам желаемый результат.

1. ВНЕШНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Переговоры

1.1.1. Расширенная технологическая схема переговоров

Любое общение с партнерами, любые переговоры можно представить как последовательность определенных действий, которую мы назовем *технологическим циклом переговоров*. Расширенная схема такого цикла представлена в табл. 1.

Любые переговоры начинаются с *этапа подготовки*, на котором мы должны не только определить цель предстоящих переговоров, но и собрать необходимую информацию из различных источников и структурировать ее. На основе этой информации необходимо подготовить различные варианты предложений для партнеров по переговорам, выбрать основную и запасные стратегии ведения переговоров. К этапу подготовки также относится осуществление предварительных контактов с партнерами, определение условий проведения переговоров, техническая подготовка к переговорам. Результаты предварительных договоренностей также служат основой для планирования процесса переговоров с уточнением состава и ролей участников. Непосредственно перед переговорами проводится настройка на взаимодействие с партнерами. Необходимо учитывать, что психологическая подготовка к переговорам не является разовым действием, а представляет собой длительный процесс, к которому можно отнести и изучение настоящего учебного пособия.

Таблица 1

Расширенная технологическая схема переговоров

Этап	Задачи
Подготовка	Определение цели переговоров Выявление, сбор и анализ фоновой информации Планирование переговоров

Этап	Задачи
Подготовка	<p>Определение возможных стратегий и тактик ведения переговоров, выбор основного и запасных подходов</p> <p>Осуществление предварительных контактов с партнерами, определение времени и условий переговоров</p> <p>Настройка на взаимодействие с партнером</p>
Установление и поддержание контакта	<p>Знакомство</p> <p>Налаживание отношений</p> <p>Уточнение процедуры переговоров</p> <p>Настройка на сотрудничество</p>
Взаимная ориентация в проблеме	<p>Определение исходных позиций сторон по проблеме</p> <p>Уточнение понимания обсуждаемой проблемы каждой стороной</p> <p>Выявление сходства и различия в подходах</p> <p>Уточнение интересов сторон</p>
Поиск решения	<p>Формулировка предложений с учетом интересов сторон</p> <p>Аргументация сторонами преимуществ своих предложений для партнеров</p> <p>Ответы на замечания и возражения</p> <p>Корректное противостояние уловкам и попыткам давления</p> <p>Формулировка взаимоприемлемых вариантов соглашения</p>
Заключение соглашения	<p>Соблюдение точности и четкости изложения договоренностей, однозначного понимания соглашения всеми сторонами</p> <p>Обеспечение механизмов реализации договоренности и контроля ее реализации</p>
Выход из контакта	<p>Завершение переговоров</p> <p>Сохранение и закрепление доброжелательных отношений</p> <p>Настройка на дальнейшее сотрудничество</p>

Этап	Задачи
Выполнение соглашений и договоренностей	Обеспечение точного, качественного, быстрого и корректного выполнения договоренности
Анализ проведенных переговоров	Формирование полной картины переговоров с учетом конструктивных и деструктивных моментов, способов поведения и других факторов для дальнейшего использования при подготовке к переговорам

После подготовки нам предстоит встретиться с нашими партнерами, и первое, что необходимо сделать, это *установить* с ними *контакт*, а именно: привлечь их внимание, показать, что мы не представляем для них лично опасности, и заинтересовать их. На этом этапе происходит приветствие, личное знакомство участников переговоров (если они не были знакомы ранее), налаживание отношений между ними. От того насколько удачно был установлен контакт, насколько успешно он поддерживается, зачастую зависит и исход переговоров.

После установления контакта мы переходим к *этапу взаимной ориентации в проблеме*, на котором нам предстоит выяснить позицию наших партнеров, уточнить и четко обозначить свою позицию по обсуждаемой проблеме, удостовериться в однозначном понимании позиций сторонами. Нам предстоит также выявить сходства и различия в позициях сторон и, насколько возможно, осуществить переход на уровень интересов партнеров. Результатом этого этапа должна стать готовность сторон к дальнейшему поиску взаимовыгодного или взаимоприемлемого решения с учетом интересов всех участников.

Далее нам необходимо представить наши предложения с учетом интересов сторон, убедить партнеров в преимуществах наших предложений, ответить на замечания и возражения и, наконец, сформулировать варианты соглашения. Таким образом, мы переходим на *этап поиска решения*.

Следующим этапом переговорного процесса является *этап заключения соглашения*. На этом этапе необходимо точно и четко изложить суть договоренности на бумаге. Очень важно убедиться в том, что стороны одинаково понимают соглашение, что в дальнейшем не возникнет неоднозначности в толковании договоренности. После формулировки соглашения необходимо договориться о механизмах его реализации, а также о способах и формах контроля его выполнения.

Завершая переговоры с партнерами, вне зависимости от их исхода, важно сохранить и закрепить доброжелательные отношения, оставить поле и возможности для дальнейшего продуктивного сотрудничества. На реализацию этих задач направлен следующий этап технологического цикла – *этап выхода из контакта*, который является последним при непосредственном взаимодействии сторон в переговорном процессе. Поэтому мы рассмотрим этапы технологического цикла переговоров, начиная с подготовки, и заканчивая выходом из контакта.

Однако существуют еще два этапа переговорного цикла. Один из них относится к обеспечению точного, качественного, быстрого и корректного выполнения договоренности и носит название *выполнение соглашений и договоренностей*. Другой – *этап анализа проведенных переговоров* – служит для формирования полной картины переговоров с учетом конструктивных и деструктивных моментов, способов поведения, переговорных моделей и так далее для дальнейшего использования при подготовке к следующим переговорам.

1.1.2. Подготовка к переговорам

На этапе подготовки к переговорам необходимо в первую очередь определить цель предстоящих переговоров, обозначить собственные интересы. Что будет для вас наилучшим результатом, что приемлемым, а какой результат является недопустимым?

В процессе подготовки к переговорам необходимо получить максимум информации о партнерах: кто ваш партнер, каково его текущее положение на рынке, каковы его интересы, возможности. Нужно четко

определить, что является предметом переговоров, выяснить, если возможно, кто будет участвовать в переговорах, каково их положение в компании, каковы их привычки, характер, интересы. Важно иметь и сопутствующую информацию (где, в каких условиях будут проходить переговоры – климатические, временные особенности, программа дополнительных мероприятий и т. п.).

Поставив перед собой цель и обладая необходимой информацией, вы сможете выбрать основную и альтернативную стратегии ведения переговоров. Существуют различные классификации стратегий (моделей) переговоров. Одна из них, например, предполагает существование двух моделей [2].

Модель взаимных выгод. Принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересам обеих сторон. Такие решения называются *интегративными*.

Модель уступок-сближения (модель торга). Каждая из сторон формулирует свою позицию, свои интересы. Затем происходит процесс взаимных уступок-сближения. Часто уступки делают с одной стороны. Решения, которые принимаются по этой модели, называются *компромиссными*. Качество компромиссных решений хуже, чем интегративных.

На этапе подготовки осуществляются также предварительные контакты с партнерами, оговариваются условия, время проведения переговоров и т. п. Эти действия, по мнению Е. С. Креславского, относятся к *организационной* части подготовки к переговорам [10].

Обладая полной предварительной информацией, можно приступить к планированию переговоров. План переговоров должен быть гибким, обычно он включает в себя несколько вариантов развития событий.

Важной частью этапа подготовки является настройка на взаимодействие с партнером, формирование готовности к различным ситуациям на переговорах. Для этого, например, можно проиграть предполагаемые сложные ситуации.

1.1.3. Установление и поддержание контакта

Этап установления и поддержания контакта в определенной степени является условным. Этапом можно назвать только установление контакта, поддерживать же его приходится все время, посвящаемое партнеру. Основная задача этого этапа – налаживание хороших отношений с партнером. Именно в это время задается эмоционально-личностный план делового общения.

Каким же образом можно установить контакт? Вспомните, как вы реагируете на незнакомого человека, появившегося перед вами? Первая реакция – непроизвольное внимание, которое длится от долей секунды до нескольких секунд. Оно направлено на любой объект, появляющийся в непосредственной близости от человека, в его пространстве, и служит целям определения потенциальной опасности этого объекта. Чтобы привлечь непроизвольное внимание партнера, необходимо обозначить себя: войти или встать, поздороваться, представиться. Обратите внимание на то, что уже на этом этапе вы должны быть *безопасны* для него. Чтобы продемонстрировать собственную безопасность, старайтесь не делать резких движений, сохраняйте приемлемую физическую дистанцию с партнером (не менее 70 см), улыбайтесь мягко, смотрите собеседнику в глаза (но не очень долго – пристальный взгляд в глаза воспринимается как признак агрессии), используйте доброжелательные интонации, открытые позы, жесты, обращайтесь к нему по имени (например, [8]). Ваш партнер должен почувствовать, что в вашем присутствии ему комфортно. Если же он будет ощущать дискомфорт, опасность, скорее всего он постарается исключить или ограничить дальнейший контакт с вами.

Следующий вид внимания – произвольное. Оно направлено на анализ того, насколько появившийся объект является интересным или полезным. На этой стадии необходимо *заинтересовать* партнера. Каким образом это сделать? Проявите к нему внимание, внимание к его потребностям, поддерживайте у вашего собеседника ощущение его собственной значимости и ценности. Постарайтесь его разговорить, пусть он говорит вам о себе. А вам нужно уметь его слушать и слышать. При установлении контакта хорошо использовать комплимент, не забывая при

этом, что комплимент – это «приятная правда» о человеке, компании, офисе и т.п.

Если вам удалось разговорить вашего партнера, заинтересовать его, это значит, что сформирован третий вид внимания – постпроизвольное: вашему собеседнику больше не нужно волевое усилие, чтобы удерживать внимание на вас.

Во многом качество контакта и легкость его установления зависят от первого впечатления, которое вы произведете на партнера. Это впечатление формируется в первые 30 – 60 секунд общения. Именно в это время ваш собеседник решает, нравитесь вы ему или нет, хочет ли он продолжать общение, с какой позиции он будет вести с вами диалог.

Первое впечатление, которое один человек производит на другого, зависит от четырех факторов:

- 1) как он выглядит;
- 2) как он себя ведет;
- 3) как он говорит;
- 4) что он говорит.

Обычно мы обращаем внимание на то, что мы говорим, забывая об остальных факторах, которые в значительной степени определяют первое впечатление. Именно поэтому одежда должна соответствовать ситуации, не должно быть резких или излишне замедленных движений. Ведите себя спокойно и уверенно, улыбайтесь, смотрите собеседнику в глаза, обращайте внимание на интонации, на темп и громкость вашей речи.

Можно выделить следующие поведенческие элементы установления контакта¹.

1. Установление контакта глаз (кратковременно).
2. Приветствие:
 - а) улыбка;
 - б) обращение по имени, имени и отчеству;
 - в) рукопожатие или легкий поклон.
3. Изменение дистанции – социальной и физической:
 - а) желательно встать, приветствуя собеседника, выйти из-за стола, встречая его и провожая к месту, где вы поведете разговор;

¹ По материалам С. В. Сатиковой.

б) целесообразнее разместиться не прямо лицом друг к другу, а под некоторым углом.

4. Рекомендуется дать понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним – подобрали нужные для разговора бумаги и в то же время убрали загромождающие стол ненужные вещи, подготовили кресла для беседы и т. п.

5. Не рекомендуется вступать в разговор на деловую (или очень значимую для вашего собеседника) тему в коридоре учреждения, во время перекура, в буфете, в обеденный перерыв.

6. Можно использовать специальные приемы привлечения внимания, повышения заинтересованности партнера.

После установления контакта необходимо его поддерживать. Помимо содержательной части разговора с партнером существует часть, относящаяся к тому, как строится этот разговор. Если вы заинтересованы в собеседнике, если вы испытываете искренний интерес к нему, то он почувствует это, и контакт будет поддерживаться. Обратите внимание на то, каким образом вы даете понять собеседнику, что вы слышите его, понимаете его. Когда мы киваем головой, произносим «угу», если возникает небольшая пауза в речи собеседника, мы тем самым подтверждаем услышанное и предлагаем собеседнику продолжить свою мысль. Существуют и специализированные техники поддержания контакта – так называемые *техники активного слушания* (техники ведения беседы) [3, 4].

Первая техника активного слушания называется «*проговаривание*». Используя эту технику, мы дословно повторяем высказывание партнера. Обычно это относится к окончанию его фразы. Например, партнер говорит: «Я думаю, что реализацию нашей договоренности нужно отложить». В зависимости от необходимого направления дальнейшей беседы можно повторить с вопросительной интонацией или «реализацию?», или «нашей договоренности?», или «нужно отложить?». Возможны и другие варианты. Таким образом, мы провоцируем собеседника к развитию его мысли и в то же время даем ему подтверждение, что он услышан. Техника проговаривания имеет и еще

одно значение для нас – дословно повторяя то, что произносит наш партнер, мы можем лучше понять, что он имеет в виду. Иногда эта техника используется с вводной фразой (например, «Правильно ли я понял, что...»). В этом случае мысль собеседника повторяется полностью. Если в таком варианте использования техники проговаривания мысль собеседника выразить не дословно, а своими словами, то мы получим следующую технику активного слушания, называемую «*перефразирование*».

Техника перефразирования служит для сворачивания смысла сказанного собеседником, а также для уточнения того, насколько одинаково собеседники понимают то, о чем идет речь. Каждый человек говорит на своем языке – эти языки у многих очень похожи, но в деталях могут отличаться, поэтому при достижении договоренности важно убедиться в одинаковом понимании этой договоренности.

Третьей техникой активного слушания является «*развитие идеи*». Используя эту технику, собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин этого высказывания. Обычно развитие идеи начинается с вводной фразы, такой как: «Исходя из того, что вы сказали, можно заключить...», «Из ваших слов следует, что...» или «Вы так считаете, видимо, потому что...».

К положительным техникам активного слушания можно отнести также *сообщение о переживаемом* – выражение словами своего эмоционального состояния или состояния партнера: «Меня очень волнует...», «Я вижу, вас огорчает, что...» и т. п. Способствует поддержанию контакта и использование различных типов вопросов, особенно таких, которые дают собеседнику возможность проявить себя, свое понимание проблемы и в то же время показывают вашу заинтересованность в беседе.

Продолжая разговор о поддержании контакта, невозможно обойти вниманием те способы поведения, которые не будут способствовать вашему взаимопониманию с партнером. К таким способам относятся:

высказывания, принижающие личность собеседника;

игнорирование слов собеседника, пренебрежение его высказываниями;

попытки найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют вас, без учета интересов собеседника;

выспрашивание – построение беседы в виде вопросов, с явным намерением что-то узнать, не дав взамен никакой информации.

Неким промежуточным звеном являются замечания о ходе беседы (например, «Мы несколько отвлеклись от темы»). В случае если собеседник не воспринимает их как относящиеся к нему лично, они позволяют управлять беседой и в целом конструктивны. В противном случае использование таких замечаний может привести к нарушению контакта с ним.

В общем техники активного слушания и способы поведения, не способствующие поддержанию контакта, можно отнести к формам обратной связи как «процесса, посредством которого одно лицо передает свои представления или ощущения относительно поведения другого лица» [7].

1.1.4. Взаимная ориентация в проблеме

На этапе взаимной ориентации в проблеме используются как техники активного слушания, которые рассматривались выше, так и техники управления беседой, к которым, в первую очередь, можно отнести вопросы.

Вопросы обычно делят на два типа: открытые и закрытые [12, 1]. Закрытыми называются такие вопросы, ответить на которые можно «да» или «нет» (например, «Вы сегодня пообедали?»). К открытым вопросам относятся такие вопросы, которые требуют развернутого ответа. Обычно открытый вопрос начинается со слов «что», «как», «каким образом», «почему» и т.п. (например: «Какие автомобили вам нравятся?», «Как вы провели выходные?», «Какие цвета вы предпочитаете?»). Использование закрытых и открытых вопросов зависит от задачи, которую мы ставим перед собой. Если необходимо получить информацию, разговорить

партнера, определить области его интересов, лучше использовать открытые вопросы. Закрытыми вопросами можно пользоваться, когда необходимо ограничить информационное поле, с которым мы работаем. Закрытыми вопросами можно также пользоваться, когда необходимо получить подтверждение собственному предположению («Правильно ли я понимаю, что мы с вами договорились?») или для управления ходом беседы. В последнем случае мы можем использовать так называемую технику трех «да» (технику согласия), которая состоит в том, что мы, получая положительные ответы от партнера на несколько вопросов подряд, «подталкиваем» его к положительному ответу и на следующий за ними вопрос.

Часто переговоры, особенно, если сторонами выбрана стратегия соперничества (по К. Томасу [2]), начинаются с уровня позиций. Этот уровень характеризуется жесткостью предъявляемых требований («Я хочу того-то, а остальное меня не волнует», «Будет так, как я сказал»). Такая ситуация близка к конфликтной. Для того чтобы разрешить конфликт, необходимо перевести обе стороны на уровень интересов. Для этого нужно, сняв эмоциональную напряженность, выяснить, в чем состоят интересы одной и другой стороны. Проверив интересы на совместимость, мы можем далее выбрать вариант дальнейших действий: сотрудничество с максимальным соблюдением интересов сторон при совместимости интересов или компромисс при их несовместимости.

Несколько слов об уровнях интересов: например, две стороны утверждают, что им нужен гвоздь – это первый уровень интересов. Для перехода на следующий уровень необходимо задать вопрос: зачем? На следующем уровне обе стороны отвечают: для строительных работ. Это второй уровень – интересы на первый взгляд не совместимы. Задаем вопрос «зачем?» еще раз. Оказывается, что одна сторона хочет использовать гвоздь по его прямому назначению, а второй необходимо разметить лист кровельного железа. В этом случае интересы являются совместимыми – гвоздь может быть использован последовательно как одной, так и другой стороной.

Необходимо также помнить, что решение вопросов с помощью компромисса не является идеальным. В данном случае стороны лишь

частично удовлетворены, следовательно, недовольство существующим положением и даже договоренностью сохраняется. При изменении внешних условий стороны будут считать себя вправе изменить договоренность, возможно в одностороннем порядке. «Компромисс – это комбинация элементов решения А с элементами решения В. Творческое ведение переговоров стремится к адекватному цели решению С, для реализации которого обе стороны готовы приложить всю энергию» [6].

1.1.5. Поиск решения

На этапе поиска решения необходимо, в первую очередь, сформулировать предложения, которые с нашей точки зрения ведут к решению проблемы. В идеале образцы таких предложений должны быть подготовлены на первом этапе. Далее нужно представить наши предложения партнерам, убедить их в правильности нашей позиции, в том, что наши предложения соответствуют их интересам. Для этого можно использовать следующие рекомендации.

Оперируйте простыми и точными понятиями, смысл которых не сможет поставить в тупик вашего собеседника.

Ведите аргументацию корректно по отношению к собеседнику: открыто признавайте правоту собеседника, если он прав; оперируйте только теми аргументами, которые ваш собеседник готов принять; сначала отвечайте на аргументы собеседника, а потом приводите свои собственные; будьте вежливы.

Учитывайте личностные особенности собеседника: нацеливайте аргументацию на цели и мотивы собеседника; избегайте простого перечисления фактов, излагайте преимущества того или иного события; соразмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента собеседника.

Пытайтесь как можно нагляднее изложить свои соображения: используйте ручку, бумагу для рисования схем, конспектирования хода беседы; используйте сравнения, но без преувеличений, так как они вызывают недоверие.

Не забывайте, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, а один-два ярких довода достигают большего эффекта.

Используйте специальные *приемы аргументации* [15].

На этом этапе стороны могут применять различные способы влияния друг на друга, при этом не всегда корректные. Чтобы избежать воздействия таких способов влияния, можно использовать техники корректной психологической защиты (защита может быть и некорректной, например, агрессия, нападение). Описание основных техник по Е. В. Сидоренко приведено в табл. 2 [15].

Таблица 2

Корректные способы психологической самозащиты

Название	Активные		Пассивные	
	Техника бесконечного уточнения (техника самоуточнения)	Техника спонтанного философствования	Техника внешнего согласия	Техника испорченной пластинки
Описание	Постоянно задавать уточняющие вопросы, демонстрируя желание выяснить позицию оппонента. (В ответ на провокационный вопрос или некорректное замечание долго и подробно объяснять свою позицию)	В ответ на провокационный вопрос или некорректное замечание развернуть длинную речь, перетекающую в рассуждение о посторонних предметах, не имеющих отношение к замечанию оппонента	Продемонстрировать согласие с оппонентом, не меняя при этом внутренней позиции	Повторять свое мнение, позицию в неизменном виде, пока оппонент не услышит ее

1.1.6. Заключение соглашения и выход из контакта

Два следующих этапа являются завершающими в технологической цепочке переговоров, если говорить о непосредственном контакте сторон. На этапе заключения соглашения важно точно и четко сформулировать то решение, которое было найдено на предыдущем этапе. Желательно изложить договоренность на бумаге. Партнерам имеет смысл внимательно ознакомиться с изложенными договоренностями и уточнить те моменты, которые могут вызвать неоднозначное толкование.

На этом же этапе необходимо договориться об обеспечении механизмов реализации договоренности, контроля ее исполнения.

Завершение переговоров вне зависимости от их исхода заканчивается завершением контакта с партнерами. Нам необходимо зафиксировать момент окончания переговоров и наличия договоренности, сохранить и закрепить доброжелательное отношение партнеров, т.е. оставить приятное впечатление о себе. Выразив надежду на дальнейшее плодотворное сотрудничество, вы настраиваете себя и своих партнеров, подготавливая, таким образом, почву для такого сотрудничества. Прощаясь с партнерами, улыбайтесь, скажите о том, что вам было приятно (полезно, интересно) общаться с ними. Пусть ваш оптимистичный и жизнерадостный настрой запомнится и оставит нужное впечатление.

1.2. Продажи

1.2.1. Расширенная технологическая схема продаж

Разговор о продажах имеет смысл начать с определения понятия. «Продажа – это, прежде всего, процесс создания отношений, которые способствуют совершению сделки, направленной на удовлетворение потребностей клиента» [9].

Так же как переговоры, любое общение с клиентом, любую продажу можно представить в виде последовательности определенных действий,

которую мы назовем *технологическим циклом продаж*. Расширенная схема такого цикла представлена в табл. 3.

Любая продажа начинается, аналогично переговорам, с *этапа подготовки*, на котором мы должны собрать необходимую информацию из различных источников и структурировать ее. На основе этой информации необходимо подготовить различные варианты коммерческих предложений и возможных схем поставок. Мы говорим, в основном, об активных продажах. Для остальных видов продаж эта схема используется с небольшими корректировками.

Таблица 3

Расширенная технологическая схема продаж

Этап	Задачи
Подготовка	Сбор и систематизация информации о собственной фирме и ее продукции, в том числе о ценовой политике фирмы и сопутствующих услугах; о клиенте (его занятия, потребности, контактные лица); о ситуации на рынке в целом; о конкурентах и их продукции. Подготовка вариантов коммерческих предложений
Установление и поддержание контакта	Привлечение внимания клиента, убеждение его в вашей безопасности и формирование интереса к вам. Последовательно формируются три вида внимания: 1) <i>непроизвольное</i> – «не могу не обратить внимания», объект должен выделиться из окружающего фона; 2) <i>произвольное</i> – «надо обратить внимание», объект должен быть безопасным, возможно интересным; 3) <i>постпроизвольное</i> – «хочу обратить внимание», объект обязательно должен быть интересен. Поддержание контакта

Этап	Задачи
Выявление потребностей клиента	Выяснение потребностей и ценностей клиента в соответствии со своей <i>целью</i> . Какой товар интересует клиента? Что он собирается делать с этим товаром? Каковы критерии выбора? В каких условиях работает клиент? В чем выгода клиента, как он ее видит, в чем она еще может состоять?
Презентация коммерческого предложения	Формулирование коммерческого предложения и формирование у клиента уверенности, что именно этот товар, купленный именно у вас на данных условиях, максимально полно удовлетворяет потребности клиента
Работа с возражениями	Снятие возражений при сохранении позитивного отношения клиента
Пробное завершение продажи	Выяснение готовности клиента заключить сделку. Определение факторов, мешающих сделать это немедленно
Завершение продажи	Заключение сделки
Выход из контакта	Подготовка почвы для последующих контактов с клиентом, формирование собственного позитивного образа в глазах клиента

После подготовки нам предстоит встретиться с клиентом, и первое, что мы должны сделать, это установить с ним контакт, а именно: привлечь его внимание, показать, что мы не представляем для него опасности, и заинтересовать его. После установления контакта мы переходим к *этапу выявления или уточнения потребностей клиента*, на котором нам предстоит проявить искреннюю заинтересованность в потребностях, заботах и желаниях нашего собеседника. На основе полученной информации мы можем выбрать тот (заранее заготовленный) вариант коммерческого предложения, который максимально соответствует интересам клиента.

Далее нам необходимо представить наши предложения, и мы переходим на *этап презентации*. В первую очередь мы должны перевести наше коммерческое предложение на язык выгод клиента и представить его именно в таком виде. На этом этапе очень важно не затянуть презентацию, вовремя остановиться. В идеале презентация должна плавно перейти в диалог с клиентом, в обсуждение с ним деталей предложения – *этап работы с возражениями*. На этом этапе необходимо помнить, что клиент – не враг нам, а наш партнер, и мы не боремся с ним, а совместно ищем взаимовыгодное решение. Работа с возражениями также плавно перетекает в *этап пробного завершения продажи*. Нужно понять, действительно ли наше предложение заинтересовало клиента, готов ли он принять его. Если ответ на эти вопросы положительный, то мы переходим к этапу завершения продажи, если нет, возвращаемся на этап работы с возражениями. На *этапе завершения продажи* нужно четко сформулировать условия договоренности, включая ее ценовой компонент, в виде вопроса, адресованного клиенту. После этого имеет смысл выдержать паузу, чтобы дать клиенту возможность принять решение самостоятельно. Вне зависимости, какой ответ нами получен, мы переходим на *этап выхода из контакта*. При положительном ответе следует поддержать клиента в его решении и уточнить детали договоренности и дальнейших контактов, при отрицательном ответе – подготовить почву для возможных дальнейших контактов, выразив надежду на успешное сотрудничество в будущем. Вне зависимости от исхода переговоров нам необходимо оставить о себе приятное впечатление.

В зависимости от конкретной ситуации, от вида продаж, которыми вы будете заниматься, от типа клиента схема может несколько изменяться, некоторые этапы могут меняться местами, сокращаться или увеличиваться по времени, но основа останется той же.

1.2.2 Подготовка к продажам

На этапе подготовки к продажам необходимо собрать и систематизировать информацию. Что же необходимо узнать?

Во-первых, это информация о том товаре (продукции), который вы предлагаете, включая его достоинства и недостатки, конкурентные преимущества, ценовую политику компании в отношении данного товара, различные условия поставки и т.п.

Во-вторых, это информация об аналогичных предложениях, существующих на рынке, данные о товарах конкурентов, их преимуществах и недостатках, ценовой политике конкурентов и т.п.

В-третьих, информация о клиенте, его потребностях и возможностях. На основе такой информации вы сможете построить свое предложение таким образом, чтобы оно было максимально выгодно клиенту, а также разработать различные варианты таких предложений.

Этот список можно продолжить, включив в него и сбор информации о том, как взаимодействовать с клиентом. Таким образом, если вы изучаете это пособие, то уже находитесь на этапе подготовки к продажам. Степень детализации собираемой информации может быть различна и зависит от рынка, компании, наличия аналогичных товаров на рынке и т.д. Собирая и систематизируя информацию о товаре (продукции), например, мы можем использовать следующую схему:

- ассортимент;
- назначение (возможности применения);
- качество;
- дизайн;
- упаковка;
- сервис;
- техническое обслуживание;
- гарантийное обслуживание;
- торговая марка.

Собирая информацию о ценовой политике, необходимо обратить внимание на цены для оптовых и розничных потребителей, наличие и условия скидок, возможные схемы расчетов и т.п.

На основе собранной информации вам предстоит сформировать различные варианты коммерческих предложений для конкретного клиента. Самое важное в формулировке коммерческого предложения – взаимная

выгода: вам выгодно продать товар, а клиенту должно быть выгодно его купить. Чем же отличаются друг от друга коммерческие предложения? В одном из магазинов Санкт-Петербурга летом можно было купить одинаковые бутылки напитка «Фанта» по различной цене: 15 и 19 рублей. Отличие заключалось в том, что бутылка за 19 рублей доставалась из холодильника. В данном случае можно видеть изменения двух параметров коммерческого предложения: цены и качества товара. Без изменения самого товара было изменено его качество – напиток становился холодным. При этом изменялась и цена. В большинстве же магазинов города цена напитка не зависит от его температуры, поэтому, вероятно, такая ценовая политика продавцов определялась отсутствием конкуренции на близлежащей территории.

Формулируя альтернативные коммерческие предложения, можно предварительно выделить те параметры, которые подвергаются изменению (например, цена; наличие, условия и размеры скидок; условия поставки; доставка; возможности обслуживания после продажи; условия расчетов и т.п.). Варьируя эти параметры, вы сможете составить различные коммерческие предложения, а затем выбрать те из них, которые могут максимально удовлетворить вашего клиента.

Особое внимание нужно обратить на составление примерного плана работы с клиентом, анализ возможных различных вариантов развития событий. Использование собранной и проанализированной информации позволит чувствовать себя при разговоре с клиентом спокойно и уверенно.

1.2.3. Установление и поддержание контакта

Установление и поддержание контакта в ситуации продажи практически не отличается от аналогичного этапа переговоров, который описан выше, поэтому, не будем останавливаться на этом этапе.

1.2.4. Выявление потребностей

На этапе выявления потребностей клиента необходимо выяснить, какой товар интересует клиента, что он собирается с ним делать, каковы критерии выбора, в чем состоит выгода клиента с его точки зрения и в чем она еще может быть. Нужно разговаривать с клиентом, в том числе используя техники активного слушания, вовремя задавая нужные вопросы. Интересуйтесь мнением клиента, обращайтесь с ним как с экспертом, и он станет вашим лучшим союзником. Помните, что информация, полученная на этом этапе, поможет вам на следующем этапе – этапе презентации коммерческого предложения.

Выясняя запросы клиента, важно не забывать, что вы партнеры и ваши вопросы направлены на наилучшее решение задач клиента, удовлетворение его потребностей. Если же у клиента останется впечатление, что вы получаете от него информацию с некой скрытой целью, скорее всего ваш контакт будет разрушен.

К сожалению, не всегда клиент понимает, что потребность существует. Он может сомневаться в существовании самой проблемы, в ее масштабах, сомневаться, оправдывает ли она действие. Тогда этап выявления потребности предстает как этап признания потребности клиентом [14]. В этом случае вашими основными задачами являются:

выявление неудовлетворенности клиента (если нет удовлетворенности, нет и основания для покупки);

развитие чувства неудовлетворенности настолько, чтобы клиент принял решение действовать;

направление чувства неудовлетворенности в нужное русло так, чтобы клиент признал существование потребности, служащей основанием для покупки, именно в тех областях, где ваши предложения обеспечивают его наилучшими решениями, позволяющими потребность удовлетворить.

Нил Рекхэм выделяет четыре категории вопросов, позволяющих решить эти задачи.

Ситуационные вопросы, обеспечивающие сбор основных фактических сведений, необходимых для выбора соответствующей

стратегии продаж (например: «Какое оборудование вы используете в настоящий момент?»).

Проблемные вопросы, выявляющие проблемы, трудности, неудовлетворенность (например: «Какие проблемы возникают у вас в связи с эксплуатацией этого оборудования?»). У покупателя ситуационные вопросы вызывают большее напряжение, поэтому основной упор следует делать именно на проблемные вопросы.

Извлекающие вопросы, позволяющие выяснить последствия или сущность проблем клиента (например: «Наверное, затраты на обслуживание этого оборудования очень высоки. Не так ли?»).

Направляющие вопросы, позволяющие определить ценность конкретного решения для клиента (например: «Как вы отнесетесь к сокращению ваших затрат на обслуживание на 20 процентов при установке нашего оборудования?»).

В использовании последовательности этих вопросов в процессе продаж заключается технология СПИН [14].

И еще одна важная деталь, на которую хочется обратить внимание, – никогда не начинайте фразу, предназначенную для клиента, со слова «нет». Соглашайтесь с клиентом, даже если вы не можете согласиться с его словами, найдите в них то, с чем вы можете согласиться, и подтвердите лишь эту часть. В крайнем случае начинайте свою реплику с нейтральной фразы. Когда мы говорим «нет» – мы противопоставляем себя клиенту, таким образом, подчеркивая, что мы соперники, а это не так. Согласившись с клиентом, присоединяясь к нему, мы даем понять, что мы партнеры.

1.2.5. Презентация коммерческого предложения

На этапе презентации коммерческого предложения необходимо сформулировать само предложение, причем оно должно быть сформулировано на языке выгод клиента, т.е. клиент должен понять, чем же выгодно это предложение для него, насколько оно удовлетворяет его потребности. Необходимо сформировать у клиента уверенность, что

именно этот товар (продукция), купленный именно у вас на данных условиях, максимально полно соответствует его запросам.

Широко распространенной является следующая последовательность состояний клиента в процессе продажи:

- 1) внимание;
- 2) интерес;
- 3) желание;
- 4) уверенность;
- 5) действие.

Смена состояний клиента в идеале соответствует движению по технологической схеме продаж – на начальных этапах внимание клиента привлечено, интерес сформирован. На этапе презентации мы должны добиться того, чтобы у клиента появилось желание, которое перерастет в уверенность, а затем и в действие на этапе завершения продажи. Обычно рекомендуют связывать свойства товара и выгоды, получаемые клиентом (например: «У этого телевизора большой плоский экран, который поможет вам дольше сохранить зрение...»).

Вспомните ту информацию, которую вы получили на предыдущем этапе – это те выгоды, которые важны для клиента. На основе этих выгод вы можете найти свойства вашего товара, которые позволят удовлетворить именно их. На этапе презентации необходимо говорить именно об этих свойствах товара, опуская то, что не касается напрямую выгод клиента.

Привлекайте, насколько возможно, клиента к участию в презентации, пусть он сам опробует то, что вы ему предлагаете (например, сядет за руль автомобиля или в кресло).

Помните, презентация не должна быть слишком затянута. Наиболее частой ошибкой торговых агентов является неумение вовремя завершить презентацию. Клиенту не должно стать скучно, он не должен испытывать раздражение. Завершая презентацию, поинтересуйтесь мнением клиента о вашем предложении.

В том случае, если вы не можете удовлетворить все высказанные потребности клиента, имеет смысл сформулировать альтернативные предложения и дать клиенту возможность выбрать лучший вариант. Этим

же методом можно пользоваться, если у вас есть возможность удовлетворить запросы клиента разными способами.

1.2.6. Работа с возражениями

На этапе работы с возражениями необходимо, в первую очередь, реагировать на возражения позитивно и рационально. При этом важно сохранить собственное эмоциональное состояние, не перейти в атаку на клиента, не начать воспринимать его противником. Чтобы сохранить собственное эмоциональное состояние – не торопитесь реагировать на возражение, постарайтесь понять клиента, понять и принять его точку зрения, и уже с его точки зрения постарайтесь ответить на возражение. Вы всегда можете задать уточняющий вопрос клиенту, таким образом дав себе время справиться с эмоциями. Чаще всего мы боимся возражений и поэтому нападаем на их источник, т.е. на клиента. Такой способ поведения вряд ли приведет к согласию с клиентом. Постарайтесь принять возможность возражения. Согласитесь, что отличная от вашей точка зрения имеет право на существование. Чтобы присоединиться к возражению, можно сделать комплимент клиенту. Вы также можете получить ответ на возражение от третьего лица или от самого клиента.

В целом при работе с возражениями можно использовать так называемую пятишаговую технику [13].

1. Пауза. Вы можете за эти несколько мгновений справиться со своим эмоциональным состоянием и определить способ работы с возражением.

2. Полностью дать высказаться клиенту. Это снимает эмоциональный накал клиента (если он есть). Вы можете способствовать высказыванию клиента, используя техники активного слушания.

3. Психологическое присоединение к возражению. Вы можете, как минимум, признать, что такое мнение имеет право на существование, частично или полностью согласиться с клиентом.

4. Уточняющие вопросы по сути возражения.

5. Конкретный ответ по сути возражения.

Этап работы с возражениями очень близок к моменту принятия клиентом решения о покупке, следовательно, на этом этапе увеличивается сопротивление клиента. Существует четыре основных типа сопротивления.

Привлечение внимания. Например, клиент начинает активно и много говорить о вещах, непосредственно не связанных с предметом вашего разговора. Определяется по вашему растущему раздражению на клиента. Снять такое сопротивление можно, оказав клиенту внимание в другой форме (например, сделав ему комплимент).

Борьба за власть. Например, клиент начинает командовать. Вы при этом чувствуете желание бороться с клиентом, отстаивать собственное мнение, собственные позиции. Снять такое сопротивление можно, предоставив клиенту возможность выбора, например, между равнозначными, с вашей точки зрения, вариантами коммерческого предложения.

Нападение – вид сопротивления, выражающийся в неожиданном выпаде клиента против вас: обвинение в некомпетентности, унижение и т.п. Вы можете определить этот вид сопротивления по чувству несправедливости, обиды по отношению к клиенту. Снять такое сопротивление можно, вежливо дав клиенту понять, что вам лично неприятны его выпады.

Бессилие – вид сопротивления, выражающийся в отказе клиента от принятия каких бы то ни было решений, в том числе со ссылкой на то, что он не может решить самостоятельно, что у него не хватает знаний, опыта, компетентности и т.п. Вы можете определить этот вид сопротивления по собственному желанию помочь, сделать все за клиента (вплоть до принятия решения о покупке). Снять такое сопротивление можно, приободрив клиента, выразив уверенность, что у него достаточно опыта (знаний, сил и т.п.) для принятия верного решения.

1.2.7. Завершение продажи и контакта

Следующим этапом технологического цикла продаж является этап пробного завершения продажи. На этом этапе необходимо выяснить, готов

ли клиент к заключению сделки, определить факторы, мешающие сделать это немедленно. Для этого необходимо следить за реакцией клиента, выражением его заинтересованности. Вы можете задать вопрос, направленный на выяснение его интереса к прозвучавшим предложениям. Имеет смысл обратить внимание и на позу клиента. Если он наклонился вперед, голова наклонена чуть вправо, взгляд направлен на вас – клиент заинтересован в вашем предложении. Если клиент отклонился назад, склонил голову влево, прячет взгляд – скорее всего ему неинтересно или что-то не нравится. После того как вы выяснили, что клиент заинтересован в совершении сделки, можно переходить на этап завершения продажи. В противном случае необходимо понять, что мешает заключению договоренности и постараться устранить возникшие препятствия.

Этап завершения продажи является важной точкой процесса продаж. На этом этапе клиент принимает окончательное решение, результатом чего становится заключение сделки. На этом же этапе готовится почва для дальнейших контактов вне зависимости от исхода переговоров. На этом этапе вам необходимо четко сформулировать ваше предложение, после чего очень важно выдержать паузу – дать клиенту возможность принять решение. Существует также тактика, предполагающая ряд уточняющих вопросов, построенных таким образом, как будто клиент уже принял положительное решение (например: «Вы будете расплачиваться наличными или с помощью карточки?», «Если вы сможете оплатить завтра (до вторника), то уже в четверг (на этой неделе) мы все вам доставим» и т.п.).

Если вы услышали положительный ответ клиента на ваше предложение, уточните детали, поддержите клиента в его решении. После принятия решения о покупке для клиента важна ваша человеческая поддержка – вы можете сказать что-либо о качестве покупки (например: «Отличная покупка!», «Это правильное решение!», «На вашем месте я поступил бы также!»). При уточнении деталей обратите внимание на то, каким образом будут осуществлены ваши договоренности.

Завершение продажи вне зависимости от его исхода заканчивается завершением контакта с клиентом. Вам необходимо оставить приятное впечатление о себе, клиент в любом случае должен быть доволен.

Сделайте комплимент клиенту (например: «Мне было приятно общаться с вами!»), выразите надежду на дальнейшее плодотворное сотрудничество. Пусть последнее, что запомнится клиенту от вашей встречи, будет ваша доброжелательная улыбка.

1.2.8. Сложные ситуации при взаимодействии с клиентом

В процессе нашего общения с клиентами периодически возникают конфликтные ситуации. Нам необходимо уметь выходить из этих ситуаций, конструктивно разрешать их. Обычно внешне конфликт проявляется в виде высокоэмоциональных реакций человека, выражающихся в форме обвинений. Чаще всего инициатором такой ситуации в нашем случае выступает клиент – от него мы слышим обвинения в свой адрес. Наиболее простой и естественной реакцией оказывается ответить на обвинения, на агрессию тем же, но мы ни в коем случае не должны позволять клиенту эмоционально заразить нас, не должны позволить себе раздражаться, злиться, нападать на клиента. Такие способы поведения вряд ли приведут к дальнейшему конструктивному диалогу.

Что же можно сделать для снятия эмоционального накала, для управления собственными эмоциями? Во-первых, сделайте паузу, дайте себе возможность проанализировать происходящее. Некоторым помогает счет про себя до 10 – 12. Постарайтесь взглянуть на ситуацию со стороны. Не воспринимайте сказанное клиентом как личное оскорбление, скорее всего оно не имеет отношения к вам лично. Даже если это не так, сказанное является всего лишь мнением отдельного человека. Чаще всего мы наиболее эмоционально реагируем на неприятную правду о себе. Если сказанное клиентом – правда, то вряд ли имеет смысл ее отрицать и нападать на собеседника, если – ложь, то нападение на собеседника также будет бессмысленным. Запомните, что эмоции в ситуации конфликта – ваш враг, они мешают работать разуму. Постарайтесь сохранить спокойное, ровное состояние.

Если вам удалось сохранить собственное состояние, продолжайте разговаривать с клиентом ровным эмоциональным тоном, ваше спокойствие снизит накал страстей клиента. Дайте возможность клиенту высказать претензию до конца, «выпустить пар», не перебивайте его – это позволит перейти на более рациональную почву. Найдите в словах клиента что-то, с чем вы можете согласиться и скажите об этом клиенту. Такое действие называется *рациональным присоединением*. *Эмоционально присоединитесь* к клиенту, сообщив ему, что понимаете его чувства и в похожей ситуации чувствовали бы себя также (если это правда). Уточните, как должна выглядеть ситуация глазами клиента, в чем состоят его интересы. Предложите решение, направленное как на интересы клиента, так и на ваши интересы (например, [4]).

1.2.9. Мотивация продавца

В предыдущих разделах мы рассматривали технологическую составляющую процесса продаж. Не умаляя ее важности, зададим вопрос: что же должно быть в продажах помимо технологии? Ответ на этот вопрос – «отношения»:

- к покупателю;
- к коллегам;
- к компании;
- к работе;
- к себе; настроение и состояние и т.д.

Работа продавца – это не только рутинное выполнение обязанностей, не только применение техник и методов, но и широкая эмоциональная гамма при общении с покупателем, азарт игры, радость победы, творческое проявление себя и многое другое – то, что мы сами находим для себя в своей деятельности.

Каждый человек имеет ряд потребностей – того, что необходимо нам для жизни. Каждый из нас нуждается в пище, воде, сне и т.д. Такие потребности являются жизненно необходимыми и требуют удовлетворения в первую очередь. Сколько времени мы можем не есть, не пить, не спать, не ходить в туалет? Обычно значительная часть нашей

заработной платы идет на непосредственное удовлетворение или обеспечение удовлетворения именно этих потребностей. Но этим наши нужды не ограничиваются. Все мы в той или иной степени хотим стабильной, безопасной жизни, хотим быть уверенными в завтрашнем дне, в том, что наши базовые потребности будут удовлетворяться и в дальнейшем. Обычно наша потребность в безопасности удовлетворяется за счет определенных материальных гарантий, например, стабильный оклад, постоянные покупатели, обеспечивающие определенный объем и т.п.

Человек – «животное социальное», все мы выросли и живем в окружении других людей, и вполне естественной для каждого человека является потребность в общении с этими людьми, в получении удовольствия от такого общения, во внимании со стороны других людей и в оказании внимания им. Можем ли мы получать удовольствие от общения с нашими покупателями, коллегами, начальством? Можем. И хотя во многом это зависит от того человека, с которым мы общаемся, в значительной степени это зависит и от нас.

Чего же мы хотим еще? Мы хотим, чтобы нас уважали. Хотим развиваться, расти, двигаться вперед, например, «по служебной лестнице». И, конечно, мы нуждаемся в самоуважении, в ощущении собственной компетентности, собственного профессионализма. Существует еще очень большое количество человеческих потребностей. Какие из них более актуальны, а какие менее – зависит от каждого конкретного человека и его жизненной ситуации.

Таким образом, можно выделить несколько блоков основных потребностей человека: материальные (жизненно необходимые) потребности; потребность в безопасности; потребности, связанные с общением с другими людьми; потребности в уважении, саморазвитии, самоуважении.

Итак, мы разобрались с тем, что мы ожидаем от своей работы. А какие потребности хочет удовлетворить покупатель, приходя к нам? Оказывается, что у покупателя, так же как и у любого человека, такие же основные нужды. Покупатель приходит к нам, чтобы удовлетворить свои жизненные потребности – купить что-то, что ему необходимо для жизни

(еду, одежду и т. п.). Он хочет чувствовать себя в безопасности при общении с нами, хочет, чтобы к нему проявили внимание, чтобы его уважали, хочет, чтобы общение с нами было бы для него приятным. Успешность нашего взаимодействия с покупателем во многом зависит от того, насколько мы смогли помочь ему удовлетворить его потребности.

Неудовлетворенная потребность подвигает нас к действиям, направленным на ее удовлетворение. Если нас не устраивает заработная плата – мы ищем такое место, где она будет нас устраивать. Если нет ощущения стабильности – мы находим способы для ее обеспечения. Так происходит, если наши потребности не противоречат друг другу, например, если наша работа удовлетворяет только материальные потребности, мы легко перейдем на другую, удовлетворяющую как материальные потребности, так, например, и потребность в общении, к тому же дающую возможности роста. Чаще всего картина наших потребностей сложнее, какие-то наши нужды удовлетворяются в большей степени, какие-то – в меньшей; какие-то являются более важными, а какие-то менее значимы. Поэтому могут возникать ситуации, когда, например, мы продолжаем работать за материальное вознаграждение, которое нас не устраивает, но удовлетворяется наша потребность в безопасности, стабильности («пусть мало, но я точно знаю, что и в этом, и в следующем месяце я это получу»). Если же на пути удовлетворения потребности встают препятствия, мы начинаем раздражаться, нервничать, чувствовать себя дискомфортно.

А что произойдет, если не удовлетворены потребности покупателя? Скорее всего он развернется и уйдет (например, если нет необходимого ему товара, т.е. не удовлетворяются материальные потребности). Случается, что покупатель начинает нападать на нас, и мы можем предположить, что не удовлетворяется его потребность в безопасности.

Рассматривая потребности, можно определить перечень того, что необходимо для их удовлетворения. Например, если мы хотим удовлетворить потребность в уважении, и для нас это значит, что к нам будут обращаться за советом сотрудники, нам необходимо иметь соответствующий профессиональный авторитет: быть эффективным в продажах, уметь налаживать контакт с покупателем, находить выходы из

конфликтных ситуаций и т.д. А главное, что для этого необходимо, – чтобы работа нравилась, нравилось общаться с покупателями и коллегами. Таким же способом можно перечислить факторы, определяющие удовлетворение потребностей покупателя.

Итак, потребности заинтересованных сторон могут удовлетворяться одновременно. Человека, который может удовлетворять свои потребности, способствуя при этом удовлетворению потребностей своих партнеров, мы называем успешным. В данном случае продавец, способный удовлетворять собственные потребности совместно с потребностями покупателя, может быть назван успешным продавцом. Переноса опыт продаж на другие сферы нашей жизни, удовлетворяя одновременно свои потребности и потребности окружающих нас людей, мы можем претендовать и на успешность в жизни.

2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

2.1. Упражнения на отработку навыков ведения переговоров

Упражнение 1.

Составьте план переговоров с преподавателем о получении зачета, обозначив цель переговоров, собственные интересы, известную информацию, стратегии и т.д. Что будет наилучшим результатом для вас? Что будет приемлемым результатом? Какой результат является недопустимым?

Упражнение 2.

Составьте план переговоров с продавцом в продовольственном магазине, обозначив цель переговоров, известную информацию, стратегии и т.д. Что является предметом переговоров? Каковы ваши интересы? Каковы возможные интересы продавца?

Упражнение 3.

Установите контакт с продавцом в магазине. Напишите отчет о проделанной работе. Как вы привлекли его внимание? Что вы сделали, чтобы продемонстрировать безопасность? Что вы сделали, чтобы заинтересовать продавца? Какова была его реакция на ваши действия?

Упражнение 4.

Установите контакт с прохожим на улице (водителем такси, милиционером). Вы должны узнать его фамилию, имя и отчество. Напишите отчет о проделанной работе. Опишите каждый из четырех факторов формирования впечатления применительно к этому контакту. Как каждый из факторов отражался в вашем поведении? Как, по-вашему, прохожий реагировал на ваше поведение?

Упражнение 5.

Попробуйте использовать техники активного слушания в повседневной жизни. Какие ощущения вызывает у вас их использование? Поинтересуйтесь у собеседника, как чувствовал себя он во время вашего разговора. Сделайте пять выводов – положительных моментов от применения техник активного слушания.

Упражнение 6.

Выясните у прохожего, как пройти на соседнюю улицу, используя только закрытые вопросы. Напишите отчет о проделанной работе. Какова реакция вашего собеседника? Сколько вопросов вам пришлось задать, чтобы получить полную информацию? Насколько адекватно было использование закрытых вопросов в данной ситуации?

Упражнение 7.

Выясните ту же информацию, что и в предыдущем упражнении, с использованием только открытых вопросов? Какова реакция вашего собеседника? Сколько вопросов вам пришлось задать, чтобы получить полную информацию? Насколько адекватно было использование открытых вопросов в данной ситуации?

Упражнение 8.

В ситуации возникновения противоречия с друзьями, коллегами, другими людьми постарайтесь определить, на каком уровне вы находитесь – на уровне позиций или на уровне интересов? На каком уровне находится ваш собеседник? В чем состоят ваши интересы в данной ситуации? В чем состоят интересы партнера? Являются ли интересы совместимыми? К какому решению вы пришли?

Упражнение 9.

Примените технику бесконечного уточнения в разговоре. Каковы ваши впечатления? Какова реакция собеседника?

Упражнение 10.

Примените технику спонтанного философствования в разговоре. Каковы ваши впечатления? Какова реакция собеседника?

Упражнение 11.

Примените технику внешнего согласия в разговоре. Каковы ваши впечатления? Какова реакция собеседника?

Упражнение 12.

Примените технику испорченной пластинки в разговоре. Каковы ваши впечатления? Какова реакция собеседника?

Упражнение 13.

Зайдите в ближайший к вашему дому продовольственный магазин, установите контакт глаз с продавцом, улыбнитесь ему, поздоровайтесь, после осуществления покупки поблагодарите его и попрощайтесь. Проанализируйте свои ощущения. Как вы себя чувствуете? Какова реакция продавца? Повторяйте эти действия каждый раз, когда вы заходите в этот магазин. Изменилось ли и каким образом отношение продавца к вам? А ваше к нему?

Упражнение 14.

Используйте полученные знания в бытовых или рабочих ситуациях. Проанализируйте, что у вас получилось, а что нет. Как вы думаете, почему?

2.2. Упражнения на отработку навыков продаж

Упражнение 1.

Определите продукцию или услугу, которую вы собираетесь продавать. Составьте перечень информации, необходимой для организации продаж вашей продукции. Перечень должен содержать не менее десяти пунктов.

Упражнение 2.

Выберите один вид продукции (товар или услугу). Запишите десять преимуществ (полезных качеств) данной продукции.

Упражнение 3.

Используя тот же товар, запишите десять недостатков выбранной продукции (товара или услуги).

Упражнение 4.

Запишите десять товаров (услуг), конкурирующих с выбранным вами.

Упражнение 5.

Нарисуйте таблицу из двух столбцов и двадцати строк. В левую графу таблицы впишите двадцать возможных источников информации о ситуации на рынке. После заполнения левой графы таблицы в правой поставьте ранги (места) для каждого источника в зависимости от степени его достоверности по вашему мнению (самый достоверный – 1, самый недостоверный – 20).

Упражнение 6.

Запишите несколько вариантов коммерческих предложений относительно вашего товара. Сравните полученные варианты с предложениями других фирм. В чем преимущества ваших предложений? В чем недостатки?

Упражнение 7.

Сформулируйте десять открытых вопросов, которые вы можете задать своему клиенту.

Упражнение 8.

Сформулируйте десять цепочек из трех закрытых вопросов, подразумевающих положительный ответ, таким образом, чтобы получить положительный ответ клиента на последний вопрос в цепочке.

Упражнение 9.

Запишите несколько вариантов неудовлетворенности клиента, которые могут быть связаны с вашим предложением. Каким образом можно развить чувство неудовлетворенности для каждого случая? Каким образом ваше предложение позволяет удовлетворить потребность?

Упражнение 10.

Запишите десять ситуационных вопросов, которые вы можете задать клиенту.

Упражнение 11.

Запишите десять проблемных вопросов, которые вы можете задать клиенту.

Упражнение 12.

Запишите десять вариантов извлекающих вопросов, которые вы можете задать клиенту.

Упражнение 13.

Запишите десять вариантов направляющих вопросов, которые вы можете задать клиенту.

Упражнение 14.

Поинтересуйтесь у друзей и знакомых, часто ли в вашем лексиконе встречаются слова-паразиты и часто ли вы начинаете свою речь со слова «нет». Если да, то:

1) определите значимую для себя сумму штрафа (в денежных единицах) за каждое употребление слова «нет» или слова-паразита;

2) определите назначение накопленной суммы штрафов – лучше всего на благотворительные цели (главное – деньги не должны вернуться к вам и не должны быть потрачены в ваших интересах);

3) определите срок упражнения (рекомендуемый срок – от 2 до 4 недель);

4) договоритесь с кем-либо из друзей или родственников, с которыми вы часто общаетесь, о судеюстве; за каждое замеченное ими «нарушение», т.е. употребление слова «нет» в начале фразы, или употребление слова-паразита, вы должны заплатить им штраф в установленном вами размере; по окончании упражнения используйте общую сумму штрафа на определенные вами цели.

Упражнение 15.

Составьте текст презентации коммерческого предложения таким образом, чтобы затрагивались выгоды клиента (предварительно выбрав его, желательно реального). Повторите упражнение для различных клиентов с разными потребностями (два-три клиента).

Упражнение 16.

Выберите любой предмет из окружающей вас обстановки. Представьте, что вы его продаете. Постройте десять цепочек: «свойство предмета» – связка («для вас это означает...») – «выгода клиента».

Упражнение 17.

Сформулируйте альтернативные коммерческие предложения в ситуации, когда вы не можете полностью удовлетворить требования клиента.

Упражнение 18.

Проведите презентацию коммерческого предложения (или товара) кому-либо из ваших друзей или родственников. Попросите их рассказать вам о том, как они себя чувствовали в процессе презентации, в какие моменты им было интересно, в какие скучно, было ли раздражение и когда оно появлялось. Запишите отчет о презентации.

Упражнение 19.

В процессе повседневного общения с другими людьми постарайтесь проследить собственную реакцию в ситуации, когда ваш собеседник вам возражает. Какие чувства вы испытываете? Какие действия предпринимаете?

Упражнение 20.

Вспомните десять различных возражений, которые вы слышали в последнее время (это могут быть возражения, например, на предложение пойти погулять и т.п.). Запишите каждое из них и придумайте к ним возможные способы присоединения (не менее двух для каждого возражения) и конкретные ответы по сути возражения.

Упражнение 21.

В процессе вашего повседневного общения с другими людьми постарайтесь определить моменты возникновения у них сопротивления (обычно это происходит при принятии непростого или ответственного решения). Определите тип сопротивления человека. В безопасной ситуации постарайтесь снять его.

Упражнение 22.

Перечислите десять способов эмоциональной саморегуляции, которые вы знаете и которыми вы пользуетесь. Отметьте, в каких ситуациях вы применяете те или иные способы.

Упражнение 23.

Попробуйте проследить степень заинтересованности вашего собеседника при разговоре с вами по невербальным признакам (наклон, положение головы, глаз). Напишите отчет о проделанной работе.

Упражнение 24.

Сформулируйте десять вариантов итогового комплимента клиенту.

Упражнение 25.

Сформулируйте десять фраз, направленных на поддержку клиента после принятия решения о совершении сделки.

Упражнение 26.

Используйте полученные знания при работе с клиентом: купите газету и постарайтесь продать ее кому-нибудь из своих товарищей. Проанализируйте, что у вас получилось, а что нет. Как вы думаете, почему?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии представлены две схемы внешних коммуникационных процессов: переговоров и продаж. Надеемся, что представленная информация, задания для самостоятельной работы позволят вам лучше и полнее освоить эти процессы, помогут получить и закрепить базовые навыки, необходимые для ведения конструктивных переговоров и осуществления успешных продаж. Пусть ваш творческий подход сначала к заданиям, а затем и к общению с партнерами, привнесет неповторимую тонкость и новизну в ваше взаимодействие, делая каждое общение с партнерами неповторимым, ярким, значимым.

В качестве напутствия, хочется привести высказывание, приписываемое Дж. Д. Рокфеллеру: «Умение общаться с людьми - это товар, который можно купить так же, как мы покупаем чай или кофе, и за этот товар я готов заплатить больше, чем за что-либо другое». Выводы делайте сами!!!

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Борисова Е.А.** Эффективные коммуникации в бизнесе. СПб.: Питер, 2005. 208 с.
2. **Гришина Н.В.** Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000. 464 с.
3. **Дерманова И.Б., Сидоренко Е.В.** Психологический практикум. Межличностные отношения: Метод. рекомендации. СПб.: Речь, 2001. 40 с.
4. **Дружинин А.Е., Замулин А.Л.** Тренинг продаж. СПб.: Речь, 2002. 224 с.
5. **Завьялова Е.К., Гуриева С.Д.** Коммуникации в организациях: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001. 48 с.
6. **Зигерт В., Ланг Л.** Руководить без конфликтов: Пер. с нем. / Под ред. А. Л. Журавлева. М.: Экономика, 1990. 335 с.
7. **Касьяник П.М.** Психологические основы управления: Учеб. пособие. СПб: Изд-во СПбГПУ, 2004. 44 с.
8. **Ковальчук А.С.** Основы имиджологии и делового общения: Учеб. пособие для студентов вузов. Ростов н/Д.: Феникс, 2003. 224 с.
9. **Креславский Е.С.** Организация прямых продаж. Учеб. материалы. СПб.: Решение, 1999. 62 с.
10. **Креславский Е.С.** Успешное ведение переговоров. Учеб. материалы. СПб.: Решение, 1999. 48 с.
11. Психология менеджмента: Учеб. для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. 2-е изд., доп. и перераб. СПб.: Питер, 2004. 639 с.
12. **Рай Л.** Развитие навыков эффективного общения. СПб.: Питер, 2002. 288 с.
13. **Ребрик С.** Тренинг профессиональных продаж. М.: ЭКСМО, 2002. 232 с.
14. **Рекхэм Н.** Стратегия работы с клиентами в больших продажах: Пер. с англ. М.: НИРРО, 2004. 314 с.
15. **Сидоренко Е.В.** Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб.: Речь, 2001. 256 с.

ДОМИНЯК Владислав Игоревич

ПСИХОЛОГИЯ И ПЕДАГОГИКА
Внешние коммуникации в организациях:
переговоры и продажи
Учебное пособие

Редактор *О. К. Чеботарева*
Технический редактор *А. И. Колодяжная*
Оригинал-макет подготовлен автором

Директор Издательства Политехнического университета *А. В. Иванов*

Свод. темплан 2005 г.
Лицензия ЛР № 020593 от 07.08.97
Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции
ОК № 005-93, т. 2; 95 3005 – учебная литература

Подписано в печать 06.07.2005.	Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 2,75. Уч.-изд. л. 2,75	Тираж 100 Заказ 386.

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.
Издательство Политехнического университета,
член Издательско-полиграфической ассоциации университетов России.
Адрес университета и издательства:
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.

Доминяк В.И. Психология и педагогика. Внешние коммуникации в организациях: переговоры и продажи (учебное пособие). - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2005. - 45 с.